

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

BADJI MOKHTAR UNIVERSITY - ANNABA
UNIVERSITE BADJI MOKHTAR - ANNABA



جامعة باجي مختار - عنابة

كلية: العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية

مخبر: التنمية الذاتية والحكم الرشيد

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم

أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين في
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة عينة من
مؤسسات الصناعة الغذائية بولاية قالمة

التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إعداد الطالب: مشعلي بلال

مديرة أطروحة التخرج: وسيلة حمداوي أستاذة التعليم العالي جامعة قالمة

أمام أعضاء اللجنة:

جامعة عنابة	رئيساً	أستاذ التعليم العالي	- أ د/ الهادي بوقلقول
جامعة قالمة	مقرراً	أستاذة التعليم العالي	- أ د/ وسيلة حمداوي
جامعة عنابة	عضواً	أستاذة محاضرة - أ	- د/ إيمان شليحي
جامعة قالمة	عضواً	أستاذ محاضر - أ	- د/ وليد بشيشي
جامعة عنابة	عضواً	أستاذة محاضرة - أ	- د/ هناء عفيف
جامعة قالمة	عضواً	أستاذة محاضرة - أ	- د/ سليمة طبايبية

السنة الجامعية: 2017 / 2018



التصريح

يصرح الباحث أن هذا العمل تحت مسؤوليته الكاملة،
وهو عمل غير مقدم وغير منجز لصالح مؤسسات
علمية أخرى لنيل شهادة أكاديمية، كما يصرح الباحث
بأن أي خطأ أو إهمال في هذا العمل يتحمل نتيجته.

الباحث: مشعلي بلال

الملخص باللغة العربية:

أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة عينة من مؤسسات الصناعة الغذائية بولاية قالمة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ضغوط العمل بمختلف مصادرها (الخارجية، الداخلية والشخصية) على الأداء الوظيفي للعاملين في عينة من مؤسسات الصناعة الغذائية الصغيرة والمتوسطة بولاية قالمة.

وبُغية الوصول إلى نتائج ملموسة بخصوص هذا الموضوع، تم أولاً دراسة الجانب النظري من خلال التطرق إلى مفاهيم ونظريات ومصطلحات خاصة بضغوط العمل، الأداء الوظيفي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذلك الصناعات الغذائية، ثم إجراء دراسة ميدانية من خلال زيارة عينة من مؤسسات الصناعة الغذائية الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية قالمة، وقد تم توزيع الاستبيانات وبعد جمعها قمنا بالتحليل والدراسة الإحصائية اللازمة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها موافقة أفراد العينة على تعرضهم لضغوط عمل خارجية وتوقعاتهم كانت متوسطة اتجاه تعرضهم لضغوط عمل داخلية وشخصية، وكذا تأكيدهم على ارتفاع مستوى أدائهم الوظيفي، كما أن أهم نتيجة توصلنا إليها هي وجود تأثير نسبي لضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين في هذه المؤسسات.

الكلمات المفتاحية: ضغوط العمل، الأداء الوظيفي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الصناعات الغذائية.

Le Résumé en Français:

L'effet du stress professionnel sur la performance professionnelle des employés dans les petites et moyennes entreprises - Étude d'un échantillon d'entreprises de l'industrie agroalimentaires à Guelma

Le but de cette étude est d'identifier l'effet du stress au travail avec ses diverses sources (externes, internes et personnelles) sur la performance des travailleurs dans un échantillon de petites et moyennes entreprises appartenant au secteur industriel agroalimentaire de la wilaya de Guelma.

Afin d'atteindre des résultats tangibles sur le sujet, l'aspect théorique d'abord a été étudié en abordant les concepts, les théories et la terminologie liés au stress au travail, aux performances professionnelles, aux petites et moyennes entreprises, et aussi à l'industrie agroalimentaire, puis la réalisation d'une étude pratique dans un échantillon de petites et moyennes entreprises agroalimentaires actives à Guelma, par la moyen d'un questionnaire destiné aux employés de ces entreprises.

L'étude pratique a abouti à plusieurs résultats, dont le plus important était l'approbation des membres de l'échantillon de leur exposition au stress professionnel au travail, et leurs attentes étaient modérées par rapport à leur exposition au stress au travail interne et personnel, ainsi qu'à leur niveau élevé de performance professionnelle. Le résultat le plus important est l'impact relatif au stress professionnel sur la performance des employés dans ces entreprises.

Mots-clés: stress professionnel, performance professionnelle, petites et moyennes entreprises, industries agroalimentaires.

The Abstract in English:

The effect of job stress on the professional performance of employees in small and medium enterprises – Study of a sample of food industry enterprises in Guelma

The purpose of this study is to identify the effect of job stress with its various sources (external, internal and personal) on the performance of workers in a sample of small and medium food industries in Guelma.

In order to reach tangible results on this subject, The theoretical aspect was studied first by addressing concepts, theories and terminology related to job stress, job performance, small and medium enterprises, as well as food industries, Then conducting a field study by visiting a sample of small and medium food industries active in Guelma, and distributing questionnaires to the employees of these enterprises.

The study reached several results, the most important of which was the approval of the sample members for exposure to external job stress, and their expectations were moderate to their exposure to internal and personal job stress, as well as their high level of job performance, The most important result is the relative impact of job stress on the job performance of employees in these enterprises.

Keywords: job stress , job performance, small and medium enterprises, food industries.

الإهداء

أهدي ثمرة هذا العمل إلى كل من:
الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما بالخير
الزوجة الكريمة الغالية
قرة عيني ابني: "أنس" حفظه الله
الأهل والأقارب
الأصدقاء والزملاء

الباحث: مشعلي بلال

الشكر والعرفان

أحمد الله عز وجل أن وفقني لإتمام هذا العمل وألهمني القوة والصبر، فله الحمد والشكر والمنة، وأسأله سبحانه وتعالى أن يعلمني ما ينفعني وأن ينفعني بما علمني وأن يزدني علماً.

بعد إتمام هذا العمل لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر لكل من ساعدني ومد يد العون، بداية من الأستاذة المشرفة "الأستاذة الدكتورة حمداوي وسيلة" أشكرها على تكرمها بتأطير هذا العمل وعلى كل المعلومات والتوجيهات التي لم تبخل بها علياً.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة لمنحهم لنا جزء من وقتهم الثمين وقبول مناقشة هذه الدراسة.

وأخيراً أشكر كل من كانت له يد العون في إتمام هذه الأطروحة، أخص بالذكر مدراء وعمال المؤسسات محل الدراسة.

الباحث: مشعلي بلال

قائمة الأشكال
والجداول والمختصرات

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
23	الصورة الكلية لضغوط العمل	(1-1)
31	الأعراض العامة للتكيف	(2-1)
32	أنواع ضغوط العمل	(3-1)
33	مكونات ضغوط العمل الرئيسية	(4-1)
38	البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة	(5-1)
42	مصادر ضغوط العمل الداخلية	(6-1)
44	العلاقة بين ضغط عبء العمل وأثاره	(7-1)
50	مصادر ضغوط العمل الشخصية	(8-1)
61	الأداء بين الكفاءة والفعالية	(1-2)
64	مجموعة العوامل المؤثرة في مستوى الأداء الوظيفي	(2-2)
66	مكونات عملية إدارة الأداء	(3-2)
67	أهداف عملية إدارة الأداء	(4-2)
69	نموذج إدارة الأداء	(5-2)
73	عناصر نظام تقييم الأداء الوظيفي	(6-2)
80	درجات التوزيع الإجباري	(7-2)
89	العلاقة المنحنية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي	(8-2)
141	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن مرمورة -وحدة بوشقوف	(1-4)
143	الهيكل التنظيمي لوحدة إنتاج أغذية الانعام -بوضروة	(2-4)
145	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مصبرات عبيدي	(3-4)
149	نموذج الدراسة	(4-4)
170	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	(1-5)
171	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	(2-5)
172	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	(3-5)
173	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	(4-5)
174	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع الوظيفة	(5-5)
175	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع عقد الوظيفة	(6-5)
176	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	(7-5)
177	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأجر الشهري	(8-5)

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
(1-1)	أهم مكونات البيئة الخارجية للمؤسسة	39
(2-1)	ترتيب بعض الوظائف حسب مقدار الضغط	43
(1-2)	مسؤوليات تقييم الأداء الوظيفي	74
(2-2)	مثال لمعايير التقييم وأوزانها	79
(3-2)	نموذج مبسط لطريقة الأحداث الحرجة	83
(4-2)	نموذج مبسط لطريقة قوائم المراجعة	84
(1-3)	تعريف المؤسسات الصغيرة حسب أوجه النشاط في الولايات المتحدة الأمريكية	102
(2-3)	تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان حسب القطاعات	102
(3-3)	المعايير الكمية لتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر	106
(4-3)	تطور عدد مؤسسات الصناعة الغذائية الصغيرة والمتوسطة الخاصة في الجزائر	127
(1-4)	تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية قالمة	133
(2-4)	تطور عدد مؤسسات الصناعة الغذائية الصغيرة والمتوسطة بولاية قالمة	134
(3-4)	توزيع مؤسسات الصناعة الغذائية الصغيرة والمتوسطة بولاية قالمة لسنة 2016	135
(4-4)	توزيع ص غ ص م بولاية قالمة سنة 2016 حسب طبيعة الملكية وعدد العمال	136
(5-4)	المؤسسات المشككة لمجتمع الدراسة	137
(6-4)	بطاقة فنية حول مطاحن مرمورة - بوشقوف	140
(7-4)	تطور عدد العمال بمؤسسة مطاحن مرمورة - بوشقوف	141
(8-4)	بطاقة فنية حول وحدة أغذية الأنعام - بوضروة	142
(9-4)	بطاقة فنية حول مؤسسة مصبرات عبيدي	144
(10-4)	تطور عدد العمال بمؤسسة مصبرات عبيدي	144
(11-4)	بطاقة فنية حول مؤسسة تكرير السكر « Sorasucre »	146
(12-4)	بطاقة فنية حول ملبنة بني فوغال	147
(13-4)	بطاقة فنية حول مؤسسة فنجال	147
(14-4)	بطاقة فنية حول مؤسسة الإخوة بوكبو	148
(15-4)	بطاقة فنية حول مؤسسة مذبحه طلبية	149
(16-4)	مقياس ليكرت "Likert" الخماسي	151
(17-4)	الأوزان المرجحة لمقياس الدراسة	152

..... قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
(4-18)	ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ	156
(4-19)	ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة التجزئة النصفية	157
(4-20)	صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول	159
(4-21)	صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني	160
(4-22)	صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث	161
(4-23)	صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع	162
(4-24)	الصدق البنائي لأداة الدراسة بالنسبة لأبعاد المحور الأول	163
(4-25)	الصدق البنائي لأداة الدراسة بالنسبة لأبعاد المحور الثاني	163
(4-26)	الصدق البنائي لأداة الدراسة بالنسبة لأبعاد المحور الثالث	164
(4-27)	الصدق البنائي لأداة الدراسة بالنسبة لمحاور المتغير المستقل	164
(4-28)	الصدق البنائي لأداة الدراسة بالنسبة لأبعاد المتغير التابع	165
(5-1)	توزيع الاستثمارات على عينة الدراسة	169
(5-2)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	170
(5-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	171
(5-4)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	172
(5-5)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	173
(5-6)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع الوظيفة	174
(5-7)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع عقد الوظيفة	175
(5-8)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	176
(5-9)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأجر الشهري	177
(5-10)	وجهة نظر المستجوبين بخصوص ضغوط العمل الخارجية حسب الفقرات	178
(5-11)	وجهة نظر المستجوبين بخصوص ضغوط العمل الخارجية حسب الأبعاد	180
(5-12)	وجهة نظر المستجوبين بخصوص ضغوط العمل الداخلية حسب الفقرات	182
(5-13)	وجهة نظر المستجوبين بخصوص ضغوط العمل الداخلية حسب الأبعاد	185
(5-14)	وجهة نظر المستجوبين بخصوص ضغوط العمل الشخصية حسب الفقرات	187
(5-15)	وجهة نظر المستجوبين بخصوص ضغوط العمل الشخصية حسب الأبعاد	190
(5-16)	وجهة نظر المستجوبين بخصوص ضغوط العمل حسب المجالات	191
(5-17)	وجهة نظر المستجوبين بخصوص أدائهم الوظيفي حسب الفقرات	192

..... قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
(18-5)	وجهة نظر المستجوبين بخصوص أدائهم الوظيفي حسب الأبعاد	195
(19-5)	اختبار التوزيع الطبيعي K.S. Test	197
(20-5)	اختبار خطية العلاقات	198
(21-5)	اختبار الارتباط الذاتي D.W. Test	199
(22-5)	اختبار الازدواج الخطي	199
(23-5)	معاملات الارتباط بين ضغوط العمل الخارجية والأداء الوظيفي	200
(24-5)	تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الفرعية الأولى	202
(25-5)	معاملات الارتباط بين ضغوط العمل الداخلية والأداء الوظيفي	205
(26-5)	تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الفرعية الثانية	206
(27-5)	معاملات الارتباط بين ضغوط العمل الشخصية والأداء الوظيفي	209
(28-5)	تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الفرعية الثالثة	210
(29-5)	تحليل تباين إجابات أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	212
(30-5)	تحليل تباين إجابات أفراد عينة الدراسة حسب العمر	214
(31-5)	تحليل تباين إجابات أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	215
(32-5)	تحليل تباين إجابات أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	216
(33-5)	اختبار شيفيه لمحور ضغوط العمل الداخلية تبعاً للمؤهل العلمي	217
(34-5)	اختبار شيفيه لمحور ضغوط العمل الشخصية تبعاً للمؤهل العلمي	217
(35-5)	تحليل تباين إجابات أفراد عينة الدراسة حسب نوع الوظيفة	218
(36-5)	اختبار شيفيه لمحور ضغوط العمل الداخلية تبعاً لنوع الوظيفة	219
(37-5)	اختبار شيفيه لمحور ضغوط العمل الشخصية تبعاً لنوع الوظيفة	219
(38-5)	تحليل تباين إجابات أفراد عينة الدراسة حسب نوع عقد العمل	220
(39-5)	اختبار شيفيه لمحور ضغوط العمل الداخلية تبعاً لنوع عقد العمل	221
(40-5)	اختبار شيفيه لمحور ضغوط العمل الشخصية تبعاً لنوع عقد العمل	222
(41-5)	تحليل تباين إجابات أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	223
(42-5)	اختبار شيفيه لمحور ضغوط العمل الخارجية تبعاً للخبرة المهنية	223
(43-5)	تحليل تباين إجابات أفراد عينة الدراسة حسب الأجر الشهري	225

اللغة	المختصر	معنى المختصر
العربية	م ص م	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
	ص غ ص م	الصناعات الغذائية الصغيرة والمتوسطة
	و م أ	الولايات المتحدة الأمريكية
	دج	دينار جزائري
الفرنسية	PME	Petite et Moyenne Entreprises
	SARL	Société à Responsabilité Limitée
	EURL	Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée
	SNC	Société de Nom Commun
	SCS	Société en Commandite Simple
	SA	Société Anonyme
	SPA	Société Par Action
	EPE	Entreprise Publique Economique
	SCA	Société en Commandite par Actions
	ANEM	L'Agence Nationale de l'Emploi
	ANSEJ	L'Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes
	APSI	Agence pour la Promotion, le Soutien et le Suivi des Investissements
	ANDI	L'Agence Nationale de Développement de l'Investissement
	CALPI	Comité d'Assistance à la Localisation et à la Promotion des Investissements
	ANGEM	L'Agence Nationale de Gestion du Microcrédit
	SMIG	Salaire Minimum Garanti
	DDL	Degré De Libération
	SIG	Signification
	ONAB	Office National des Aliments du Bétail
	SORASUCRE	Société de Raffinage de Sucre
H ₀	Hypothèse Nulle	
H ₁	Hypothèse Alternative	
الانجليزية	SME	Small and medium Enterprises
	SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
	ISO	International Organization for Standarization
	K-S Test	Kolmogrove - Smirnov Test
	D-W Test	Durbin – Watson Test
	VIF	Variance Inflation Factor
	ANOVA	Analysis Of Variance
	B 2 B	Business To Business
	B 2 C	Business To Consumer
B 2 G	Business To Government	

جدول المواد

الصفحة	جدول المواد
أ	التصريح
ب	الملخص باللغة العربية
ت	الملخص باللغة الفرنسية
ث	الملخص باللغة الانجليزية
ج	الإهداء
ح	الشكر والعرفان
خ	قائمة الأشكال
ذ	قائمة الجداول
س	قائمة المختصرات والرموز
ش	جدول المواد
17 - 01	المقدمة
57 – 18	الفصل الأول: ضغوط العمل
19	تمهيد الفصل
20	1.1/ ماهية ضغوط العمل
26	2.1/ أسباب وأهمية دراسة ضغوط العمل
30	3.1/ مراحل وأنواع ضغوط العمل
33	4.1/ عناصر وطرق قياس ضغوط العمل
35	5.1/ تكاليف وآثار ضغوط العمل
37	6.1/ مصادر ضغوط العمل
53	7.1/ استراتيجيات مواجهة ضغوط العمل
57	خلاصة الفصل
91 – 58	الفصل الثاني: الأداء الوظيفي
59	تمهيد الفصل
60	1.2/ ماهية الأداء الوظيفي
63	2.2/ العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
65	3.2/ إدارة الأداء الوظيفي
70	4.2/ تقييم الأداء الوظيفي

79	5.2 طرق تقييم الأداء الوظيفي
85	6.2 تحسين الأداء الوظيفي
87	7.2 علاقة الأداء الوظيفي بضغوط العمل
91	خلاصة الفصل
130 - 92	الفصل الثالث: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
93	تمهيد الفصل
94	1.3 مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
107	2.3 أشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
110	3.3 خصائص وأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
114	4.3 المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
117	5.3 التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
118	6.3 أساليب دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
122	7.3 مؤسسات الصناعة الغذائية الصغيرة والمتوسطة
130	خلاصة الفصل
166 - 131	الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة
132	تمهيد الفصل
133	1.4 منهج الدراسة
133	2.4 مجتمع الدراسة
139	3.4 عينة الدراسة
149	4.4 نموذج الدراسة
150	5.4 أدوات الدراسة
154	6.4 المعالجة الإحصائية المستخدمة
155	7.4 ثبات وصدق أداة الدراسة
166	خلاصة الفصل
227 - 167	الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات
168	تمهيد الفصل
169	1.5 توزيع الاستمارات على عينة الدراسة
170	2.5 عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة

178	3.5/ عرض وتحليل مجال ضغوط العمل
192	4.5/ عرض وتحليل مجال الأداء الوظيفي
196	5.5/ الصياغة الرياضية لنموذج الدراسة
196	6.5/ اختبار صلاحية نموذج الدراسة
200	7.5/ اختبار فرضيات الدراسة
227	خلاصة الفصل
228	الخاتمة
234	قائمة المراجع
246	الملاحق

المقدمة

أصبح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دوراً هاماً في الاقتصاديات الحديثة، حيث تبرز أهميتها من خلال توفير المزيد من مناصب الشغل والتخفيف من حدة البطالة وما يترتب عنها من فقر وانحرافات واضطرابات اجتماعية، وتطوير الارتباط والاندماج والتكامل على المستوى الوطني والإقليمي بصورة تقلل من حدة التبعية، كما تساهم في تنامي النسيج المؤسساتي الاقتصادي، وتزداد أهمية هذه المؤسسات بالخصوص في الدول النامية. وفي ظل عولمة الأسواق وتزايد حدة المنافسة حيث أصبحت تشكل هذه الأخيرة عائقاً كبيراً بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحول بينها وبين تحقيق أهدافها، خاصة في ظل ما أصبح يعرف باقتصاد المعرفة وتزايد الاهتمام بالموارد البشرية كأحد محددات تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لما تقدمه من أفضليات هامة من شأنها تحقيق التميز والتفوق، على اعتبار أن المعارف والمهارات أصبحت اليوم تُشكل رأس المال الحقيقي المتصارع عليه.

ورغم أن المورد البشري أصبح يُنظر إليه على أنه أهم موارد المؤسسات، وأحد العناصر المؤثرة كثيراً في الأداء الكلي للمؤسسة، إلا أنه وعلى خلاف باقي الموارد فإنه شديد التأثير بضغط العمل الحادة والمرتفعة، ومن العوامل التي زادت الضغوط المهنية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نجد التطور التكنولوجي والمعلوماتي الكبير الذي أصبح يُميز هذا العصر وكذا تزايد حدة المنافسة وانفتاح الأسواق العالمية بالإضافة إلى العديد من المصادر الأخرى، مما يُلقي على عاتق هذا النوع من المؤسسات تحديات كبيرة من أجل تحقيق أهدافها، وذلك يتطلب مزيد من ضغوط العمل على الموظفين مما يُولد بعض الإرباك في العمل لدى العمال وتحميلهم أعباء إضافية مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية والشعور بالإحباط والاضطرابات الصحية والنفسية.

ولأن معظم هذه الضغوط والتوترات من مصادر مرتبطة بالعمل مباشرة أو بالبيئة الخارجية التي تؤثر على كل من الأفراد والمؤسسات، فالضغوط عموماً تحيط بكل أوجه الحياة، وتلك الضغوط تؤثر في صحة وسلوكيات الفرد سواء داخل مكان العمل أو خارجه، وكذلك تتأثر العلاقات مع الزملاء والرؤساء بمستوى هذا الضغط، وما لهذا من تأثير على زيادة حدة هذه المشكلة.

ونظراً لأهمية ضغوط العمل فقد أصبح هذا الموضوع أحد المجالات الأساسية لاهتمام العديد من رجال الفكر الإداري والتنظيمي، ولكن يُلاحظ أن الكتابات في هذا المجال ما زالت في معظمها على مستوى التحليل النظري، ولم تتل الدراسات التطبيقية فيه إلا نصيباً محدوداً من الاهتمام.

وبالنظر أيضاً لأهمية موضوع ضغوط العمل وانعكاسه على عدة جوانب سلوكية ونفسية وإدارية تتعلق بأداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فقد اتجه الباحث إلى تناول هذين المتغيرين بالدراسة من أجل

استقصاء طبيعة العلاقة بينهما في عينة من مؤسسات الصناعة الغذائية الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية قالمة، من أجل التعرف على مستويات ضغوط العمل التي يتعرض لها العمال ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي لهم.

أولاً: إشكالية الدراسة: إن التغيرات المتسارعة هي سمة العصر الحالي، والنتيجة الحتمية هي تعرض العاملين في المؤسسات لمستويات مختلفة من ضغوط العمل وتوتراته التي تترك عادة آثاراً نفسية واجتماعية على العاملين والتي قد تنعكس سلباً على مستوى أدائهم، وحيث أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي مثل غيرها من منظمات الأعمال التي يواجه فيها العاملون الضغوط المهنية، لذلك فإن هذه الدراسة تُحاول معرفة مدى تأثير أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة الضغوط والمتوسطة بالضغوط التي يواجهونها، إذن فإشكالية الدراسة تكمن في تحديد أثر ضغوط العمل الخارجية والتنظيمية والشخصية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في عينة من مؤسسات الصناعة الغذائية الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية قالمة.

استناداً لما ذكر يُمكن طرح إشكالية الدراسة في سؤال رئيسي كالتالي:

هل يوجد أثر لضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين في عينة من مؤسسات الصناعة الغذائية الصغيرة والمتوسطة بولاية قالمة؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية الرئيسية مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

1/ هل يوجد أثر لضغوط العمل الخارجية على الأداء الوظيفي للعاملين في عينة من مؤسسات الصناعة الغذائية الصغيرة والمتوسطة بولاية قالمة؟

2/ هل يوجد أثر لضغوط العمل الداخلية (التنظيمية) على الأداء الوظيفي للعاملين في عينة من مؤسسات الصناعة الغذائية الصغيرة والمتوسطة بولاية قالمة؟

3/ هل يوجد أثر لضغوط العمل الشخصية (الفردية) على الأداء الوظيفي للعاملين في عينة من مؤسسات الصناعة الغذائية الصغيرة والمتوسطة بولاية قالمة؟

4/ هل توجد فروق بين إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تُعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الحالة العائلية، المؤهل العلمي، نوع الوظيفة، نوع عقد العمل، الخبرة المهنية، الأجر الشهري)؟

ثانياً: فرضيات الدراسة: بناء على ما تم طرحه من تساؤل رئيسي وتساؤلات فرعية تم وضع فرضيات الدراسة كما يلي:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية لضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين في عينة من مؤسسات الصناعة الغذائية الصغيرة والمتوسطة بولاية قالمة.

الفرضيات الفرعية:

1/ يوجد أثر ذا دلالة إحصائية لضغوط العمل الخارجية على الأداء الوظيفي للعاملين في عينة من مؤسسات الصناعة الغذائية الصغيرة والمتوسطة بولاية قالمة.

2/ يوجد أثر ذا دلالة إحصائية لضغوط العمل الداخلية (الانتظيمية) على الأداء الوظيفي للعاملين في عينة من مؤسسات الصناعة الغذائية الصغيرة والمتوسطة بولاية قالمة.

3/ يوجد أثر ذا دلالة إحصائية لضغوط العمل الشخصية (الفردية) على الأداء الوظيفي للعاملين في عينة من الصناعة الغذائية الصغيرة والمتوسطة بولاية قالمة.

4/ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة، تُعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الحالة العائلية، المؤهل العلمي، نوع الوظيفة، نوع عقد العمل، الخبرة المهنية، الأجر الشهري).

ثالثاً: أهمية الدراسة: يكتسي موضوع البحث أهمية كبيرة لارتباطه بموضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي أضحت تلعب دوراً كبيراً في تحقيق التنمية الاقتصادية، كما تبرز أهميته أيضاً في ظل الاهتمام البالغ الذي أصبح يحيط بالموارد البشرية على اعتبارها أهم الأسس التي يبني عليها حاضر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومستقبلها، والمكانة التي أصبحت تحتلها المعارف والمهارات ضمن مجموعة العوامل الأساسية لنجاح أي مؤسسة.

كما يمثل هذا الموضوع بالإضافة إلى أهميته الاقتصادية أهمية إنسانية واجتماعية بالغة، فضغوط العمل، الصحة الجسدية والنفسية، الأمراض المهنية كلها مصطلحات تحمل أكثر من دلالة.

ويؤمل أن تفيد هذه الدراسة كل من:

1/ العاملون في قطاع الصناعات الغذائية الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة حيث أن إطلاعهم على نتائج هذه الدراسة قد يفيدهم في تطوير استراتيجيات للتغلب على ضغط العمل ومحاولة التخلص منه وبالتالي الارتقاء بمستوى أدائهم الوظيفي؛

2/ لفت انتباه مالكي ومسؤولي مؤسسات الناشطة في قطاع الصناعات الغذائية الصغيرة والمتوسطة لموضوع ضغوط العمل وأهمية معرفة أهم مصادره من أجل الحد أو التخفيف من آثاره السلبية؛

3/ الباحثين والأكاديميين للتعرف على مصادر ومتغيرات وأسباب ضغوط العمل وطرق علاجه وبالتالي الخروج بنتائج وتوصيات واقتراحات تفيد الجميع في النهوض بالقطاع الصناعي؛

4/ المكتبات بموضوع حُظي باهتمام الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية وعلم النفس.

رابعاً: أهداف الدراسة: أسعى من خلال هذه الدراسة للوصول إلى الأهداف التالية:

1/ محاولة الإلمام بمصطلحات ومتغيرات الدراسة: ضغوط العمل، الأداء الوظيفي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الصناعات الغذائية؛

2/ التعرف على مصادر ضغوط العمل ونتائجه وآثاره على الفرد وعلى المؤسسات محل الدراسة؛

3/ التعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين المتغيرات الديموغرافية والمتغيرات الوظيفية والتنظيمية وضغوط العمل؛

4/ محاولة التوصل إلى توصيات وآراء قد تمكن المسؤولين في المؤسسات محل الدراسة من معالجة مشكلة ضغوط العمل لدى العاملين؛

5/ تسليط الضوء على أهمية إدارة الأداء الوظيفي داخل المؤسسة من خلال التعرف على طرق تقييم الأداء الوظيفي ومحدداته وأهم طرق تحسينه؛

6/ استكمال ما بدأه الباحثون السابقون في موضوع ضغوط العمل وأثره على الأداء الوظيفي وربط هذه الدراسة بقطاع مهم وحساس وهو الصناعات الغذائية.

خامساً: أسباب اختيار الموضوع: من أبرز الأسباب التي دعت الباحث إلى اختيار هذا الموضوع ما يلي:

1/ الميل الشخصي للبحث والاطلاع في مثل هذه المواضيع، والشعور بقيمة وأهمية هذا الموضوع في الوقت الراهن؛

2/ اختيار الموضوع بحكم التخصص الأكاديمي الذي يتناول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وضرورة إيجاد الآليات والوسائل المختلفة لتطوير مثل هذه المؤسسات؛

3/ قلة الدراسات في هذا الموضوع خاصة منها الاقتصادية والتي تناولت المتغيرين معاً؛ أي ضغوط العمل والأداء الوظيفي؛

4/ أهمية الموضوع كونه متعدد الجوانب والأبعاد، فضغوط العمل ليست ذات أهمية اقتصادية وحسب بل تطرح بالإضافة لذلك مسائل إنسانية واجتماعية؛

5/ الإغفال التام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للمشاكل التي تسببها ضغوط العمل سواء على مستوى العامل أو المؤسسة ككل.

سادساً: **حدود الدراسة:** لقد استدعى الوقوف على الأهداف المرجوة من هذه الدراسة الالتزام بإطار زمني ومكاني محدد، فعن الإطار الزمني فقد اختلفت المدة من عنصر لآخر حسب مدى توفر المعلومات وحسب مقتضيات الدراسة التي تستدعي أحياناً عدم التقيد بفترة زمنية محددة، حيث امتدت الدراسة من سنة 2013 إلى غاية سنة 2017.

أما الإطار المكاني فقد شملت الدراسة عينة من مؤسسات الصناعة الغذائية الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية قالمة، كما قمنا أيضاً بزيارات ميدانية إلى بعض المديريات والمصالح الإدارية لولاية قالمة من أجل الحصول على الإحصائيات والمعلومات اللازمة حول الموضوع محل الدراسة (مديرية الصناعة والمناجم، المركز الوطني للسجل التجاري، الغرفة التجارية).

سابعاً: **صعوبات الدراسة:** اعترضت الدراسة مجموعة من الصعوبات من أهمها:

1/ قلة المراجع والمواضيع، التي تربط بين متغيرات الدراسة أي ضغوط العمل والأداء الوظيفي.

2/ الصعوبة المتعلقة بالدراسة الميدانية، والمتمثلة في نقص التعاون من المديرين والموظفين، وصعوبة إيجاد المؤسسة التي تتوفر فيها الشروط اللازمة للقيام بالدراسة الميدانية.

3/ عدم الدقة والعشوائية في بعض الأحيان من خلال إجابات بعض المستجوبين.

4/ عدم فهم بعض المصطلحات الواردة في الاستمارة من طرف المستجوبين، مما اضطرنا لشرحها.

5/ صعوبات تتعلق بغياب الوعي بأهمية البحث العلمي لدى العاملين وعدم تعاون البعض منهم في تعبئة الاستبيان.

ثامناً: **هيكل الدراسة:** قصد الإجابة على الإشكالية الرئيسية للدراسة الحالية واختبار فرضياتها وتحقيق أهدافها، ارتأيت تقسيم البحث إلى خمسة فصول، ثلاثة نظرية وفصلين تضمننا الشق التطبيقي والميداني لهذه الدراسة، ويُمكن توضيح هيكل الدراسة على النحو التالي:

في الجانب النظري درست كل من ضغوط العمل، الأداء الوظيفي والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مركزاً على مصادر ضغوط العمل من جهة ومحددات الأداء الوظيفي من جهة أخرى.

أما الجانب التطبيقي فقامت بالتمهيد له من خلال وضع الموضوع في إطاره المنهجي ومن ثم قمت بالتحليل الوصفي لعينة الدراسة وكذا مناقشة النتائج المتعلقة بإجابات أفراد العينة عن الاستمارة المتضمنة لمتغيرات الدراسة، وأيضاً تحليل ومناقشة نتائج اختبار الدراسة الميدانية.

تاسعاً: الدراسات السابقة: قمت بالاطلاع على ما تيسر من الكتب العربية والأجنبية وكذلك الدوريات العلمية والرسائل والأطروحات المنشورة وغير المنشورة، وذلك بغرض التعرف على الدراسات التي أجريت حول موضوع الدراسة، والتي يمكننا عرض أهمها كما يلي:

I/ الدراسات العربية:

1/ دراسة (أحمد ماهر)، 1991.

"علاقة ضغوط العمل بالأداء"

انصب هدف هذه الدراسة على محاولة تحديد اتجاه العلاقة بين الضغوط التي تتعرض لها الطالبات في الدراسة الجامعية وبين عدة أنواع من الأداء: الأداء الدراسي والأداء الوظيفي، والأداء الأسري والعائلي، ولقد أجريت الدراسة على عينة من (212) طالبة في نظام الانتساب الموجه بجامعة الإمارات العربية والذي يُتيح إمكانية توافر الثلاثة أنواع المذكورة لدى الطالبات.

وكانت أهم نتائج الدراسة كالتالي:

- هناك علاقة ارتباط خطية سالبة بين شعور الطالبات بضغوط الدراسة وبين كل من: أدائهن الوظيفي كمعلمات، أدائهن الأسري والعائلي باعتبارهن ربات أسر؛

- هناك علاقة ارتباط غير خطية منحنية بين شعور الطالبات بضغوط الدراسة وبين الأداء الدراسي لهن، وتأخذ العلاقة المنحنية شكل مقلوب حرف (U)؛

- لم تستطع الدراسة إثبات أي تأثير للمتغيرات الوسيطة (الحالة الوظيفية، الحالة الاجتماعية، والسنة الدراسية) على علاقات الارتباط بين الضغوط والأداء الدراسي والوظيفي والأسري.

وقد قدمت الدراسة مجموعة من المقترحات، أهمها ما يلي:

- ضرورة إجراء المزيد من البحوث حول العلاقة بين الضغوط والأداء الوظيفي، للتحقق من اتجاه العلاقة، مع إعطاء الأهمية لفكرة اختلاف العلاقة بين الضغوط والأداء حسب اختلاف أنواع الأداء الوظيفي والدراسي

والأسري، كما يجب الاهتمام البحثي بأنواع أخرى من الأداء مثل الأداء العقلي وذلك مقارنة بالأداء النفسي والأداء الجسمي؛

- ضرورة بحث العلاقات التبادلية بين الضغوط في مجالات العمل المختلفة، فإذا قيل أن اتخاذ القرارات يتأثر بالضغوط، فهل يصدق القول أن معايير الأداء الأخرى (مثل الابتكارات، والعلاقات الشخصية) تتأثر بضغوط العمل بنفس الشكل، وإن التوصل لمثل هذه الإجابة يحتاج إلى مزيد من البحث؛
- ضرورة مراجعة الكم الهائل من البحوث المترامية والمهملة، ومحاولة التوصل إلى نتائج تساعد في تنظير مجال ضغوط العمل.

2/ دراسة (عبد الرحيم بن علي المير)، 1995.

"العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية - دراسة مقارنة"

تهدف هذه الدراسة إلى قياس ومقارنة مستويات صراع الدور وغموض الدور بين أربعة مجموعات من اليد العاملة هي: المجموعة السعودية والمجموعة العربية والمجموعة الآسيوية والمجموعة الغربية، وكذا قياس ومقارنة الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي بين المجموعات الأربعة السالفة الذكر، وفي الأخير مقارنة طبيعة العلاقة الارتباطية بين صراع الدور وغموض الدور والولاء التنظيمي والأداء الوظيفي والرضا الوظيفي والصفات الشخصية (العمر، مدة الخدمة في الوظيفة الحالية، طبيعة الوظيفة، والحالة الاجتماعية) بين المجموعات الأربعة.

ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة تم إشراك (200) فرد ممن يجيدون اللغة الإنجليزية، والذين يقومون بمهام إدارية وغير إدارية ويعملون في العديد من المنشآت في المملكة العربية السعودية، وينتمي المشاركون إلى (14) دولة، ومن أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة في ما يخص علاقة صراع الدور وغموض الدور بالأداء الوظيفي ما يلي:

- أشارت النتائج إلى أن مستوى الأداء الوظيفي لأفراد المجموعة العربية أعلى من مستوى الأداء الوظيفي لبقية المجموعات؛

- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور والأداء الوظيفي للمجموعة العربية، بقية المجموعات علاقة غير معنوية؛

- وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين غموض الدور والأداء الوظيفي لأفراد المجموعة السعودية والمجموعة الآسيوية.

3/ دراسة (شبيب منصور محمد السبيعي)، 1999.

"أثر ضغوط العمل على أداء ضباط الشرطة - دراسة مسحية على ضباط مدينة الرياض"

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مختلف مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها ضباط الشرطة في مدينة الرياض، وكذا الوقوف على مدى اختلاف إدراك ضباط شرطة مدينة الرياض لمتغيرات ضغوط العمل باختلاف خصائصهم الشخصية وخبراتهم المهنية، كما تهدف هذه الدراسة أيضاً إلى كشف العلاقة بين ضغوط العمل التي يتعرض لها ضباط شرطة مدينة الرياض والأداء الوظيفي، وكيفية إدارة ضغوط العمل والتخفيف من آثارها السلبية، وقد خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن أهم مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها ضباط شرطة مدينة الرياض تتمثل في مصادر تتعلق بشخصية الفرد وهي مصادر نفسية وسلوكية، ومصادر تتعلق بالمنظمات الأمنية كثقافة المنظمة، وطبيعة الوظيفة، وعبء العمل، والظروف المادية، والتغيير في بيئة العمل؛
- إن ضغوط العمل لها تأثير كبير على الأداء الوظيفي لضباط الشرطة؛
- إن أهم الأساليب المقترحة لمواجهة ضغوط العمل لدى ضباط الشرطة تتمثل في تنمية الوازع الديني لديهم، ومواجهة الصراع في بيئة العمل وكذا تحسين ظروف العمل المادية، وتوفير المناخ الملائم للتقويم والتطوير الوظيفي؛
- إعداد برامج لإدارة ضغوط العمل على مستوى الفرد وعلى مستوى المنظمة الأمنية.

4/ دراسة (عبد القادر سعيد بنات)، 2009.

"ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستويات ضغوط العمل والأداء الوظيفي وطبيعة العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية، وقد شملت الدراسة ثلاثة فرضيات رئيسية تناولت كلاً من ضغوط العمل الداخلية، ضغوط العمل الخارجية، والمتغيرات الشخصية والتنظيمية.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانته مكونة من (98) فقرة تم توزيعها على عينة عشوائية مشكلة من (250) موظف من مجتمع مكون من (440) موظف، وقد تم تقسيم الاستبيان إلى أربعة أجزاء: المتغيرات الشخصية والتنظيمية، ضغوط العمل الداخلية، ضغوط العمل الخارجية، الأداء الوظيفي، واستخدم الباحث العديد من الأساليب الإحصائية في اختبار الفرضيات.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يتعرض الموظفون لضغوط عمل داخلية ناتجة عن مجالات (النمو والتقدم المهني، الأمان الوظيفي، عدم ملائمة الدور، تقييم الأداء، الهيكل التنظيمي)، كما يتعرض الموظفون لضغوط عمل خارجية ناتجة عن مجالات (الضغوط السياسية، الضغوط الثقافية، الضغوط الاقتصادية)؛

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل الداخلية والأداء الوظيفي لمجالات (الأمان الوظيفي وتقييم الأداء)، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لباقي المجالات؛

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل الخارجية والأداء الوظيفي لمجالات (الضغوط السياسية، الضغوط الثقافية، الضغوط الاقتصادية)، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لباقي المجالات.

وقد أوصى الباحث بما يلي:

- زيادة فرص الترقية وزيادة الدرجات الوظيفية؛
- الاهتمام أكثر بتقييم الأداء الوظيفي من خلال مستوى الموضوعية والعدالة؛
- تكثيف البرامج التدريبية حول كيفية التعامل مع ضغوط العمل؛
- إثراء وتنويع الأعمال والتقليل قدر المستطاع من الأعمال الروتينية؛
- زيادة التنسيق والتعاون بين الإدارات والأقسام؛
- تحسين مستوى الأجور بما يتناسب مع غلاء المعيشة في منطقة قطاع غزة.

5/ دراسة (عبد الفتاح صالح خليفات وشرين محمد المطارنة)، 2010.

"أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن، وقد تم تطوير استبانتين تم توزيعها على عينة الدراسة البالغة (331) مديراً ومديرة و(985) معلماً ومعلمة.

وقد توصلت الدراسة إلى أهم نتيجة والتي تتمثل في أن مستوى الضغوط في الأداء لدى المدراء كان متوسطاً، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى ضغوط العمل تعزى لمتغير الجنس والمستوى التعليمي والخبرة والعمر والحالة الاجتماعية.

وفي ضوء ذلك توصي الدراسة بتوفير فرص النمو المهني بما يساعد المدراء على إدارة العمل بشكل فعال مما يقلل من مستوى الضغوط لديهم.

6/ دراسة (محمد أحمد جلوب وأشواق عبد الرزاق ناجي)، 2011.

"ضغوط العمل وعلاقتها بأداء المرشدين الزراعيين في المنطقة الوسطى من العراق"

استهدفت الدراسة تحديد مستوى ضغوط العمل التي يتعرض لها المرشدون أثناء عملهم وتحديد مستوى أداء المرشدين الزراعيين لواجباتهم وتحديد العلاقة بين مستوى ضغوط العمل ومستوى أداء المرشدين الزراعيين، تم اختيار عينة عشوائية من محافظات المنطقة الوسطى من العراق، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- المرشدين الزراعيين يُعانون من مستوى ضغوط عمل متوسطة يميل للارتفاع؛
 - مستوى أداء المرشدين الزراعيين لواجباتهم كان متوسطاً يميل للانخفاض؛
 - وجود علاقة معنوية سالبة بين مستوى ضغوط العمل ومستوى الأداء الوظيفي.
- وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- ضرورة الاهتمام بإعداد دورات تدريبية للمرشدين الزراعيين حول ضغوط العمل ومسبباتها ونتائجها؛
- ضرورة الأخذ بعين الاعتبار أهمية الإرشاد الزراعي ودوره في إحداث التنمية الزراعية من خلال النهوض بمستوى أداء المرشدين الزراعيين؛
- ضرورة طرح موضوع ضغوط العمل في مادة الإدارة الإرشادية، التي تُدرس لطلبة الدراسة الأولية لتوعيتهم حول أهمية هذا الموضوع.

7/ دراسة (أحمد محمود خالد الحلبي)، 2011.

"أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك الإسلامية بالأردن"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في البنوك الإسلامية في الأردن، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بإعداد استمارة مكونة من 35 فقرة لجمع المعلومات من عينة مكونة من 110 فرد، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والعديد من الأساليب الإحصائية من بينها تحليل الانحدار البسيط والمتعدد، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لضغوط العمل (عبء العمل؛ صراع وغموض الأدوار؛ ظروف العمل المادية) على الأداء الوظيفي في المصارف الإسلامية الأردنية من حيث الدافعية، القدرة على الإنجاز، فرص النمو والتقدم الوظيفي؛

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعبء العمل على الأداء الوظيفي في المصارف الإسلامية الأردنية من حيث الدافعية، القدرة على الإنجاز، فرص النمو والتقدم الوظيفي؛

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لصراع وغموض الأدوار على الأداء الوظيفي في المصارف الإسلامية الأردنية من حيث الدافعية، القدرة على الإنجاز، فرص النمو والتقدم الوظيفي؛
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لظروف العمل المادية على الأداء الوظيفي في المصارف الإسلامية الأردنية من حيث الدافعية، القدرة على الإنجاز، فرص النمو والتقدم الوظيفي.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- تسهيل المهمات الموكلة للموظفين العاملين في المصارف الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية وجعلها سهلة من حيث التنفيذ والإنجاز؛
- الاهتمام بتحفيز الموظفين العاملين في المصارف الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية، وذلك بمنحهم حوافز تشجيعية مناسبة تتفق مع قدراتهم.

8/ دراسة: (مؤيد عبد الكريم شاكر النقيب)، 2012.

"العوامل التنظيمية المسببة لضغط العمل وعلاقتها بالانتماء الوظيفي - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية بمحافظة الأنبار"

تهدف هذه الدراسة للتعرف على مستوى ضغط العمل الناتج عن بعض العوامل التنظيمية ممثلة بـ (صراع الدور، غموض الدور، بيئة العمل المادية) وعلاقتها وتأثيرها على الانتماء الوظيفي في المؤسسات الصحية بمحافظة الأنبار.

اعتمد البحث على استبيان تم توزيعه على عينة مشكلة من (110) من الأطباء العاملين في تلك المؤسسات من اختصاصات وشهادات وسنوات خبرة مختلفة.

أستخدم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس مستوى ضغط العمل والانتماء الوظيفي، في حين تم استخدام معامل بيرسون والانحدار الخطي وتحليل التباين لتحديد العلاقة والتأثير بين ضغط العمل والانتماء الوظيفي.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها:

- يواجه الأطباء مستوى منخفض من ضغط العمل وخاصة بالنسبة لحديثي التعيين؛
- هناك علاقة سلبية وقوية بين المتغيرين وذات دلالة احصائية؛
- هناك تأثير واضح لمؤثرات ضغوط العمل على الانتماء الوظيفي.

9/ دراسة (سحراء أنور حسين)، 2013.

"قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي - دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من العاملين في هيئة التعليم التقني"

تعتبر هذه الدراسة الموظف أو العامل أساس نجاح أي منظمة من خلال العمل الذي يؤديه ومقدار الجهد الذي يبذله باعتباره القادر الوحيد على إدارة الموارد الأخرى بالمنظمة، الأمر الذي استلزم الاهتمام به ومتابعة مستوى أداءه وما يعانيه من ضغوط في العمل بشكل يؤدي إلى رفع روحه المعنوية وبالتالي مستوى أداءه وأداء المنظمة التي يعمل لها، وبشكل عام حاولت الدراسة الإجابة على التساؤل الآتي: ما هو مستوى ضغوط العمل لدى عينة الدراسة؟ وما مدى تأثيره في مستوى الأداء الوظيفي؟ وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:

- إن المستويات الخاصة لضغوط العمل التي يعاني منها أفراد عينة الدراسة كانت مرتفعة بشكل عام سواء ما كان منها ناتج عن طبيعة العمل أو غموض وصراع الدور أو عبء الدور؛
- وجود تأثير ذو دلالة معنوية للأبعاد الفرعية لضغوط العمل (طبيعة العمل، صراع الدور، غموض الدور، عبء الدور) في المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

وبناء على الاستنتاجات فقد اقترحت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:

- تفعيل مفهوم العلاقات الإنسانية في الإدارة لما في ذلك من أثر في تعزيز دافعية العاملين؛
- إيجاد البنية المناسبة في التعامل الفعال مع الضغوط وتحويلها إلى محفزات للعمل.

10/ دراسة (حنان قوراري)، 2014.

"الضغط المهني وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى أطباء الصحة العمومية - دراسة ميدانية على أطباء الصحة العمومية الدوسن"

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستويات الضغوط المهنية ودافعية الانجاز لدى أطباء الصحة العمومية وطبيعة العلاقة بين المتغيرين السابقين، وقد تم إجراء دراسة ميدانية على ثمانية أطباء وطبيبات تم اختيارهم عشوائياً من بين عشرون طبيباً وطبيبة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالدوسن، وتم معالجة النتائج إحصائياً عن طريق عدد من الأدوات الإحصائية وهي: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، التكرارات، النسب المئوية... الخ، معامل بيرسون.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن مستوى الضغوط المهنية لدى أطباء الصحة العمومية مرتفع؛

- أن مستوى دافعية الانجاز لدى أطباء الصحة العمومية منخفض؛
- أن هناك علاقة عكسية بين الضغوط المهنية ودافعية الانجاز لدى أطباء الصحة العمومية.
- وقد أوصت هذه الدراسة بما يلي:
- لا بد أن يعمل الطبيب في جو يسوده الاستقرار النفسي بعيداً عن كل الضغوطات التي يمكن أن تؤثر عليه وعلى أدائه المهني؛
- تحسين ظروف عمل الطبيب المادية؛
- تطوير إمكانيات الطبيب العلمية وتحسينها عن طريق التكوين.
- 11/ دراسة (صفاء تائه محمد والهام عزيز عبد الكريم)، 2015.

"أثر ضغوط العمل في فاعلية الأداء الوظيفي - دراسة حالة في مديرية تربية محافظة النجف"

حسب هذه الدراسة تعد التنظيمات الإدارية وحدات عمل تتألف من مجموعة أفراد يعملون معاً لتحقيق هدف معين، ويمكن أن يتعرض الأفراد إلى ضغوط عمل من مصادر متعددة، وبذلك تهدف هذه الدراسة للتعرف على مستوى مصادر ضغوط العمل لدى موظفي الوحدات الإدارية للمديرية العامة للتربية في محافظة النجف، والكشف عن ماهية العلاقة بين مصادر ضغوط العمل وأثرها في فاعلية الأداء الوظيفي للموظفين.

وخلصت الدراسة إلى استنتاجات عديدة أهمها ما يلي:

- تباينت استجابة عينة البحث لمصادر ضغوط العمل وأخذت بعض المصادر الاتجاه الايجابي (التطور الوظيفي، صعوبة وطبيعة العمل، صراع الدور) إلا أن المصادر الأخرى لم تكن كذلك (غموض الدور، عبء الدور، المشكلات الشخصية)؛
- حققت مؤشرات مستوى فاعلية الأداء الوظيفي استجابة مقبولة و ايجابية في أغلب فقراتها لدى عينة الدراسة؛
- كان لمتغيري (المشكلات الشخصية والتطور الوظيفي) ترابطات دالة إحصائياً مع فاعلية الأداء الوظيفي؛
- كان لمتغيرات (صراع الدور، غموض الدور، عبء الدور، صعوبة وطبيعة العمل) ترابطات غير دالة إحصائياً مع فاعلية الأداء الوظيفي.

وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات منها:

- التأكيد على وضوح القواعد والنظم التي تحكم العمل الوظيفي في المنظمة المبحوثة؛
- توفير البيانات والمعلومات الدقيقة لتسهيل العمل الإداري؛

- حث الإدارة العليا على تشجيع الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات؛
- الكشف عن مسببات ضغوط العمل المختلفة ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لها؛
- التأكد من الانضباط الإداري والوظيفي بين المستويات الوظيفية المختلفة؛
- تقديم الحوافز والمكافآت بشكل عادل، الأمر الذي يُساهم في تخفيف العبء الزائد على موظفي المديرية؛
- إقامة دورات تدريبية للموظفين وبشكل متواصل للتخفيف من ضغوط العمل ومعالجتها.

II/ الدراسات الأجنبية:

1/ دراسة (Rubina & Shehla & Delawar)، 2008.

"Occupational stress and its effect on job performance. A case study of medical house officers of district Abbottabad"

"الضغوط المهنية وأثرها على الأداء الوظيفي. دراسة حالة الضباط العاملين بالمركز الطبي بمقاطعة أبو تباد" تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي، وأجريت هذه الدراسة في باكستان بمقاطعة أبو تباد على جميع العاملين في المنطقة من الضباط وعددهم 55 ضابطاً، وقد تم الحصول على المعلومات من خلال توزيع استبيان على مجتمع الدراسة، وتم تحليلها باستخدام الطرق الإحصائية مثل الانحدار المتعدد ومعامل الارتباط سبيرمان.

أظهرت النتائج بعد التحليل الإحصائي تأييداً قوياً للفرضية القائلة بأنه توجد علاقة عكسية بين الضغط في العمل والأداء الوظيفي، مشيراً إلى أن هناك ضغوط عمل متنوعة لدى الضباط مما أدى إلى أداء وظيفي منخفض، وكان تأثر الضباط الذكور أكثر من الإناث.

ويوصي الباحثون بأنه يجب تحسين العلاقات بين الأشخاص وعدم خلق ضغوط عمل من قبل الإدارة، حيث أن ثقافة الانفتاح والتفهم أنسب وأحسن من ثقافة الانتقاد والتفوق.

2/ دراسة (Syed Saad Hussain Shah, et al)، 2012.

"Impact of Stress on Employee's Performance: A Study on Teachers of Private Colleges of Rawalpindi"

"أثر الضغوط على الأداء الوظيفي: دراسة حالة المدرسين في المعاهد الخاصة في روالبندي"

تهدف هذه الدراسة للتعرف على مصادر ضغوط العمل المرتبطة بمهنة التعليم في المعاهد الخاصة، ومدى تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي.

حيث أظهرت نتائج الدراسة أن ضغوط العمل تتأثر بنظام المكافئة والذي يؤثر تأثيراً كبيراً وإيجابياً على كفاءة الموظف في الأداء، كما أنه من الواضح أن للضغوط المتأتية من الهيكل التنظيمي أثراً كبيراً على

كفاءة الموظف أيضاً، وقد خلصت الدراسة إلى أن ضغوط العمل تُعتبر جزء حيوي وفعال في التأثير على الأداء الوظيفي.

3/ دراسة (Ali Raza & Muhammad Irfan)، 2014.

"Impact of Stress on Job Satisfaction of Managerial Employees working in Commercial Banks: a case study of District Ghotki Sindh"

"أثر تأثير ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للمدراء العاملين بالبنوك التجارية: دراسة حالة مدراء غوتكي السند"

ضغوط العمل حسب هذه الدراسة هي الاستجابة الجسدية والنفسية الضارة التي تحدث عندما لا يكون التناسق بين متطلبات العمل وقدرات العمال من جهة والموارد واحتياجات العامل من جهة أخرى. وأجري هذا البحث لقياس تأثير ضغط العمل على درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في البنوك التجارية العاملة بمقاطعة السند الباكستانية، حيث تم اختيار عينة مشكلة من 30 مدير فرعي، وُزِع عليهم استبيان من أجل جمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة. توصل الباحثان إلى أن هناك درجة عالية من الضغط الوظيفي لدى مديري فروع البنوك التجارية، كما كشفت النتائج أيضاً أن النساء لديهن درجة عالية من ضغوط العمل مقارنة بالمدراء الذكور، وخلصت الدراسة إلى أن ضغوط العمل ترتبط ارتباطاً كبيراً مع الرضا الوظيفي.

4/ دراسة (Ojo Bamidele B., et al)، 2014.

"Impact of Job Stress on the Job Performance of Nigeria Security And Civil Defence Corps Members"

"أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي لدى أفراد قوات الأمن والدفاع المدني النيجيري"

تهدف هذه الدراسة إلى قياس تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي لدى أفراد قوات الأمن والدفاع المدني النيجيري، تتكون عينة الدراسة من 300 مشارك منهم 185 ذكور و115 إناث، وقد تم اختيار المشاركين عن طريق أسلوب المعاينة والموافقة، وأشارت نتائج تحليل البيانات التي تم جمعها أن ضغوط العمل تؤثر إيجاباً على الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى ذلك فقد أشارت النتائج إلى أن العمر والجنس وسنوات الخبرة لا تؤثر على الأداء الوظيفي لا بصورة مستقلة ولا بشكل تفاعلي مع ضغوط العمل.

مناقشة النتائج تتماشى مع الدراسات السابقة حيث أوصت هذه الدراسة بضرورة دراسة الضغط الوظيفي داخل منظمات العمل للحفاظ على ضغط وظيفي معتدل ينتج عنه أداء وظيفي جيد.

III/ التعقيب على الدراسات السابقة:

لقد تم عرض خمسة عشرة (15) دراسة سابقة متعلقة بكل من ضغوط العمل والأداء الوظيفي، وتتوعت الدراسات السابقة بين دراسات أجريت في بيئات مختلفة، محلية وعددها (1) وعربية وعددها (10) وأجنبية وعددها (4) دراسات، وقد تم عرض هذه الدراسات وفق ترتيب زمني من الأقدم إلى الأحدث، حيث كان أقدم هذه الدراسات قد أجري سنة 1991 وأحدثها أجري سنة 2015، وقد غلب على تلك الدراسات المنهج الوصفي، وقد لوحظ أن هذه الدراسات تعددت أهدافها وتساؤلاتها ومحاورها ونتائجها وفيما يخص ضغوط العمل ركزت أغلب الدراسات على تحديد مستويات ضغوط العمل ومصادرها ومسبباتها ومحدداتها ونتائجها وآثارها على عدد من العاملين في مؤسسات مختلفة ومجالات متعددة منها المعاهد والمدارس التعليمية وكذا المراكز الأمنية والمؤسسات الصحية والبنوك وشركات الاتصالات، كما وضحت هذه الدراسات العلاقة بين كل من ضغوط العمل والأداء الوظيفي، والولاء التنظيمي، والرضا الوظيفي، ودافعية الإنجاز، والانتماء الوظيفي.

IV/ ما يُميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- 1/ من حيث بيئة التطبيق وقطاع الدراسة الميدانية: أجريت الدراسات السابقة على البنوك التجارية والمدارس والمعاهد والأجهزة الأمنية والعيادات والجامعات سواء في الدراسات العربية أو الأجنبية، في حين تم تطبيق الدراسة الحالية على قطاع اقتصادي متمثل في الصناعات الغذائية الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية قالمة؛
- 2/ من حيث هدف الدراسة: تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة والتي هدفت في معظمها إلى بيان أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي كما هو الشأن بالنسبة للدراسة الحالية، بينما اختلفت في حالتين فقط فقد كان الاهتمام بأثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي؛
- 3/ من حيث الشمولية والتوسع في الموضوع: اقتصرت الدراسات السابقة في دراستها لموضوع أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي على بعض المتغيرات فقط، أما الدراسة الحالية فقد فصلت وتشعبت في جميع المتغيرات والمصادر والأبعاد الخاصة بضغط العمل والأداء الوظيفي؛
- 4/ من حيث المنهجية: يمكن اعتبار الدراسة الحالية دراسة وصفية تحليلية لكونها تأخذ وجهة نظر أراء الأفراد العاملين في قطاع الصناعات الغذائية الصغيرة والمتوسطة بولاية قالمة.

الفصل الأول: ضغوط العمل

تمهيد الفصل

1.1 / ماهية ضغوط العمل

2.1 / أهمية وأسباب دراسة ضغوط العمل

3.1 / مراحل وأنواع ضغوط العمل

4.1 / عناصر وطرق قياس ضغوط العمل

5.1 / تكاليف وآثار ضغوط العمل

6.1 / مصادر ضغوط العمل

7.1 / استراتيجيات مواجهة ضغوط العمل

خلاصة الفصل

تمهيد الفصل:

يواجه معظم الناس في عصرنا الحالي شتى أنواع الضغوط أثناء العمل لأسباب قد تكون ناتجة عن العمل نفسه أو من خارجه، وهناك العديد من الموظفين الذين فشلوا في التأقلم والتكيف مع متطلبات وظروف العمل وسياسات المؤسسة والأسلوب القيادي والإشرافي وغيرها، هذا عدا عن الظروف والتحديات والمتطلبات الكثيرة التي يواجهها الناس في حياتهم اليومية خارج أعمالهم من ارتفاع تكاليف المعيشة والأوضاع المالية الصعبة والازدحام المروري والبطالة والمشاكل العائلية...

ومن هنا برزت الضغوط الإنسانية نتيجة التأثير بالمشكلات والمنبهات البيئية المختلفة التي جعلت الفرد يعيش في حالة قلق وتوتر وانفعال، مما أثر على مهامه وواجباته الوظيفية وعلاقاته مع رؤسائه ومرؤوسيه وزملائه، وكذلك على صحته وجسده.

ونظراً لأهمية ضغوط العمل فقد أصبح هذا الموضوع أحد المجالات الرئيسية التي استحوذت على الاهتمام في الفترة الأخيرة، ولكن يلاحظ أن الكتابات في هذا المجال ما زالت في معظمها على مستوى التحليل النظري، ولم تنل الدراسات التطبيقية فيه إلا نصيباً محدوداً من الاهتمام نظراً لتنوع العوامل المسببة للضغوط المهنية وتداخلها مما يثير مشكلة فصل كل منها لدراسة تأثيرها على الفرد.

وفي هذا الفصل سنسلط الضوء على كل من ماهية ضغوط العمل ومسبباتها ونتائجها واستراتيجيات التحكم فيها والعديد من النقاط الأخرى من أجل الإلمام بجميع جوانب ومفاهيم ضغوط العمل.

1.1/ ماهية ضغوط العمل

مما لا شك فيه أننا كثيراً ما نتعرض لمثيرات متعددة ومتنوعة في حياتنا العامة و/أو الخاصة، فنجد بعض هذه المثيرات تمر علينا من دون أن تحدث فينا أي اختلال نفسي و/أو فسيولوجي و/أو سلوكي، في حين يؤدي بعضها إلى حدوث اختلال، وهنا يمكن القول أننا في حالة تعرض للضغوط، وإذا ارتبط هذا الاختلال بمجال العمل والصناعة فإننا نتكلم عن الضغوط المهنية أو ضغوط العمل. وسنحاول من خلال هذا الجزء إلقاء الضوء على ضغوط العمل من حيث مفهومها، اتجاهاتها، والمفاهيم المرتبطة بها.

1.1.1/ مفهوم ضغوط العمل

للتعرف إلى الاشتقاق اللغوي لكلمة ضغط بالرجوع إلى المعاجم اللغوية نجد تعريفاً للضغط منسوباً إلى ضغط الدم ويقصد به الضغط الذي يحدثه تيار الدم على جُدر الأوعية، أما مفهومه الهندسي فهو القوة الواقعة على وحدة المساحات في الاتجاه العمودي عليها، كما نجد كذلك تعريفاً للضغط الجوي في الطبيعة على أنه التركيز على نقطة معينة بفعل النقل الذي يحدثه عمود الهواء على هذه النقطة، والضغطُ هي الضيق والقهر والاضطرار، والضغطُ هي الزحمة والشدة والمجاهدة بين المدين والدائن، والضغطُ تقال للرجل ضعيف الرأي لا ينبعث مع القوم.⁽¹⁾

أما المفهوم الاصطلاحي لضغوط العمل فقد نشأ في المؤسسات التي تعتمد في تحقيق أهدافها بصورة رئيسية على العنصر البشري، حيث يُفترض من هذه العناصر أن تقوم بواجباتها المهنية بأسلوب يتسم بالفاعلية لتقديم الخدمات المنتظرة منها على أحسن وجه، ولكن على الرغم من الرغبة الصادقة التي قد تكون لدى أولئك المهنيين ومؤسساتهم في تذليل العقبات التي تقف في طريق تقديم الخدمات المطلوبة إلا أن هناك معوقات في بيئة العمل تحول دون قيامهم بدورهم بصورة كاملة، وهذا ما يُولد ما يُطلق عليه بضغوط العمل "Job Stress"، وهي بشكل عام المتغيرات التي تحيط بالعاملين وتسبب لهم شعوراً بالتوتر، وتكمن خطورة هذا الشعور في نتائجه السلبية التي تتمثل في حالات مختلفة منها القيام بالواجبات بصورة آلية تفقّر إلى الاندماج الوجداني، والتشاؤم، وقلة الدافعية، وفقدان القدرة على الابتكار.⁽²⁾

(1). نجاح بنت قبلان القبلان، (2004): مصادر الضغوط المهنية في المكتبات الأكاديمية في المملكة العربية السعودية، مكتبة

الملك فهد الوطنية: الرياض، ص.ص. 73-74.

(2). نفس المرجع، ص. 73.

ومع أن المفهوم الاصطلاحي لضغوط العمل بصورة عامة يكاد يكون واضحاً وسهلاً الفهم، إلا أن الباحثين في هذا المجال اختلفوا في التوصل إلى تعريف موحد للضغوط المهنية متفق عليه، حيث يمثل المفهوم الإجرائي لضغط العمل لدى الباحثين الذين لديهم خبرات بحثية في الموضوع أنماطاً مختلفة من الاتجاهات. وفي ذلك مثلاً يرى "عكاشة" أن ضغط العمل يمثل نوع من التأثير النفسي أو المادي على الفرد في موقف ما يجعله في حالة عدم توازن نفسي أو انفعالي أو فسيولوجي أو معرفي أو اجتماعي أو أدائي بصورة تؤثر على سلوكه تجاه المواقف الضاغطة التي تواجهه.⁽¹⁾

وتعرف "الهنداوي" ضغوط العمل مستعينة بمعجم THE LANGUAGE OF THE HEART بأنها تجربة ذاتية تحدث لدى الفرد محل هذا الضغط اختلالاً نفسياً كالتوتر أو القلق أو الإحباط، أو اختلالاً عضوياً كسرعة ضربات القلب أو ارتفاع ضغط الدم، ويحدث هذا الضغط نتيجة لعوامل قد يكون مصدرها البيئة الخارجية أو المؤسسة أو الفرد نفسه، وتختلف المواقف المسببة لضغوط العمل باختلاف مواقع الأفراد وطبيعة عملهم.⁽²⁾

في حين يشير "فوزي فائق" إلى أن كلمة ضغوط العمل تدل على مجموعة المواقف أو الحالات التي يتعرض لها الفرد في مجال عمله، والتي تؤدي إلى تغيرات جسمية ونفسية نتيجة لردود فعلية لمواجهتها، وقد تكون هذه المواقف على درجة كبيرة من التهديد فتسبب الإرهاق والتعب والقلق من حيث التأثير فتولد شيئاً من الانزعاج.⁽³⁾

ويرى أيضاً "فائق" أن ضغوط العمل هي استجابة وجدانية وسلوكية وفسيولوجية لمنبه مؤلم.⁽⁴⁾ وتؤيد "نداء الصوص" مفهوم ضغوط العمل لدى هنداوي بأنه حالة من انعدام التوازن بين المطالب الداخلية والخارجية على حد سواء وبين قدرتنا على إشباع هذه المطالب.⁽⁵⁾

أما "Hans selye" عالم الغدد الصماء في جامعة مونتريال والذي يعتبر أول من قدم مفهوم الضغوط إلى الحياة العملية، ذكر أن الضغوط لها دور هام في إحداث معدل عال من الإنهاك والانفعال الذي يصيب

(1) محمود فتحي عكاشة، (1999): علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية: الإسكندرية، ص.85.

(2) محمد أحمد إسماعيل، "ضغوط العمل"، مقال منشور في المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية على موقع الانترنت التالي: <http://www.hrdiscussion.com/hr44941.html>

(3) فوزي عبد الخالق فائق، (دون سنة نشر): "ضغوط العمل الوظيفي"، مجلة آفاق الاقتصادية، (العدد 67-68)، المعهد العالي للصناعة، ليبيا، ص.136.

(4) نفس المرجع، ص.137.

(5) نداء محمد الصوص، (2008): السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع: عمان، ص.85.

الجسم، فأى إصابة جسمية أو حالة انفعالية غير سارة كالقلق والإحباط والتعب لها علاقة بتلك الضغوط.⁽¹⁾

كما عرف "Baron" ضغوط العمل بأنها استجابة كيفية تتوسطها الفروق الشخصية الفردية أو العمليات السيكولوجية نتيجة حدث أو فعل بيئي خارجي بحيث تضع متطلبات سيكولوجية أو مادية مفترطة على الفرد.⁽²⁾

يبدو من استعراض السياق السابق لوجهات النظر حول ضغوط العمل عدم اتفاق الباحثين في إيجاد تعريف محدد لضغوط العمل، رغم وجود مجموعة من النقاط المشتركة التي يلتقي فيها المفكرون والباحثون في هذا المجال، ويعود سبب هذه الفروقات في البعد المفهومي للمصطلح نتيجة اختلاف التجارب الشخصية والاهتمامات والخبرات للباحثين في مجال التخصص نفسه، إضافة إلى عامل أكثر قوة وهو ارتباط ضغوط العمل بعلوم عديدة ومجالات عمل مختلفة، حيث يمثل الموضوع نقطة اهتمام مشتركة لا يخلو منها أي مجال عمل مهما كان نوع العاملين المتخصصين فيه، لذا فإن الطريقة التي يتم دراسة الموضوع بها بالتأكيد لن تكون واحدة، وسيختلف مفهوم تحديد المصطلح بناءً عليها.

ثم إن شيوع استخدام مفهوم ضغوط العمل قد أدى إلى ظهور بعض الأفكار التي لا تعبر عن فهم صحيح لضغوط العمل، وهذا ما دفع أحد الكتاب إلى التنبيه إلى هذه الأفكار وتصويبها، ومنها:⁽³⁾

1/ إن ضغوط العمل ليست مجرد توتر عصبي فحسب، ذلك أن التوتر العصبي ربما ينشأ لدى الفرد نتيجة تعرضه للضغوط.

2/ إن ضغط العمل ليس مرادفاً للقلق، ذلك إن القلق يعتبر أحد ردود الفعل للضغوط التي يواجهها الفرد.

3/ إن ضغوط العمل ليست بالضرورة ضارة أو سيئة، بل يمكن أن يكون لها نتائج إيجابية إذا كانت معتدلة ومقبولة.

4/ الضغوط ليست حادثة أو ظرفاً، ولكنها استجابة لهذه الظروف أو الحادثة، إذ أن الحادثة أو الظروف تمثل مثيراً وأن الضغوط تعتبر استجابة.

(1) . محمود فتحي عكاشة، مرجع سبق ذكره، ص.85.

(2) . Sonja Treven, (2005): "Strategies and programs for managing stress in work settings", An article published in Original scientific paper journal: Slovenia, , p.46.

(3) . حسين حريم، (2009): السلوك التنظيمي-سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر: عمان، ص.ص.132-133.

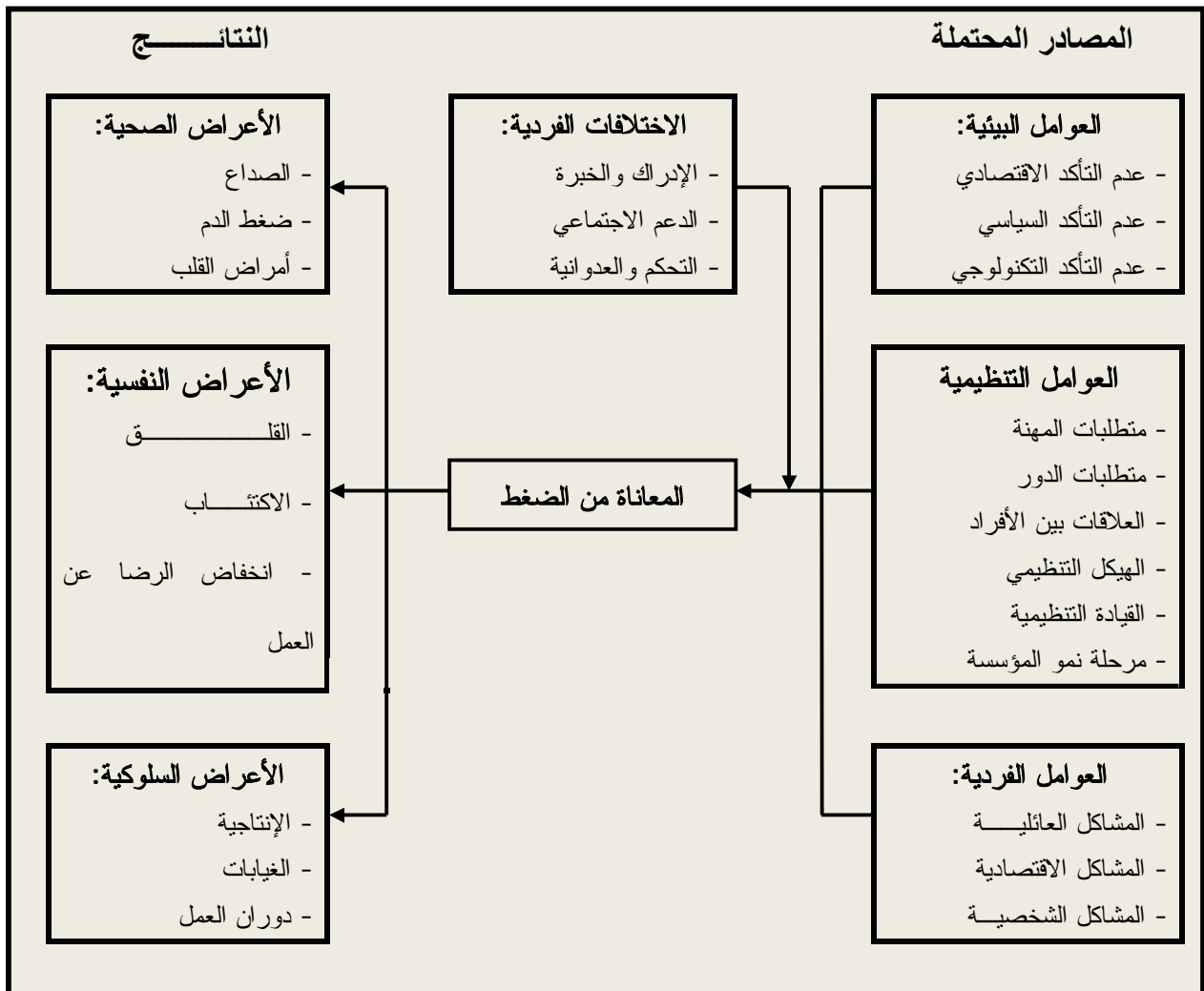
5/ ضغوط العمل أمر لا يمكن ولا يستحسن تجنبه، حيث أنه ما دام الإنسان يتفاعل مع بيئته فإنه عرضة لمطالب الحياة والعمل التي تؤدي إلى الضغوط، بل إن الفرد في كثير من الأحيان بحاجة إلى درجة معتدلة ومقبولة من الضغوط التي تدفعه نحو تحقيق التميز والتفوق في الأداء.

6/ إن غياب الضغط بصورة مطلقة يعني موت الإنسان.

7/ إن الضغوط لا تحدث دائماً نتيجة الاستثارة الزائدة فقط، إذ من الممكن أن تحدث الضغوط نتيجة لغياب المطالب أو عدم كفايتها كالبطالة المقنعة في العمل والعمل القليل.

وكخلاصة يرى الباحث أن ضغط العمل يعكس مدى مقدرة الفرد على التأقلم أو التكيف مع المواقف الناتجة عن العوامل التنظيمية والبيئية والشخصية، والتي تؤدي إلى رد فعل وعدم اتزان مما يؤثر على حالته الصحية والجسدية والنفسية والسلوكية، وتؤدي به إلى الانحراف عن مسار الأداء الطبيعي لإنجاز مهامه. والشكل رقم (1-1) يمثل تصور كلي لماهية ضغوط العمل.

الشكل رقم (1-1): الصورة الكلية لضغوط العمل



Source : Stephen Robbins & Timothy Judge (2013): **Organizational Behavior**, 15 th Edition, Pearson Education, New Jersey (USA), p.597.

ويُحدد هذا النموذج ثلاث مجموعات من العوامل البيئية والتنظيمية والفردية، والتي تعتبر مصادر محتملة لضغوط العمل وفيما أصبح الضغط فعلياً، فإن ذلك يعتمد على الاختلافات الفردية، مثل الخبرة في العمل والشخصية، وحينما يشعر الفرد بالضغط فإن أعراضه يمكن أن تظهر على شكل نتائج صحية أو سلوكية أو نفسية.

2.1.1/ اتجاهات دراسة ضغوط العمل:

تنظيماً لمفهوم الضغوط حسب نقاط اتفاق الباحثين حولها، تم تصنيفها إلى ثلاثة اتجاهات يمكن من خلالها تشكيل إطار عام لها، يجمع اتجاهات الباحثين فيها، ويوضح مسار دراساتهم وذلك على النحو الآتي:

1/ الاتجاه الأول: المثيرات أو الأحداث الخارجية الموجودة بالبيئة المحيطة بالفرد: يميل أصحاب هذا الاتجاه إلى قصر مصادر ضغوط البيئة ومسبباتها على المثيرات والأحداث المختلفة الموجودة في البيئة المحيطة للفرد مثل وفاة شخص عزيز أو الكوارث الطبيعية من زلزال وغيرها أو الحروب، دون الأخذ بعين الاعتبار القوى الذاتية للفرد أو ردود أفعاله التي يبدئها تجاه هذه المثيرات التي ينتج عنها مجموعة من التغيرات النفسية والجسدية.

2/ الاتجاه الثاني: إدراك الفرد للحدث وتقديره له: يركز أصحاب هذا الاتجاه على استجابة الفرد للمصادر المسببة للضغوط دون وضع اعتبار لتفاعل الخصائص الذاتية للفرد مع بيئة العمل، لأنهم يقيسون النتيجة التي تنجم عن حالة الضغوط والتي تتمثل في الاستجابة التي يتخذها الإنسان نحو المثير أو المسبب للضغط.

3/ الاتجاه الثالث: الاستجابة السيكولوجية للحدث ومثيرات البيئة: يرى أصحاب هذا الاتجاه وجوب وجود تفاعل بين مثيرات الضغوط واستجابة الفرد لها، ينشأ بسببها لدى الفرد حالة من التغيرات الداخلية وردود الفعل الفسيولوجية والنفسية، تدفعهم إلى سلوك غير طبيعي في أدائهم لعملهم.

3.1.1/ المفاهيم المرتبطة بضغط العمل:

جدير بالذكر في نهاية هذا الجزء الذي يستعرض ماهية ضغوط العمل التنبيه إلى أن هناك مفاهيم ترتبط بضغط العمل نذكر منها:

1/ الأزمة: يُرادف بعض الباحثين بين الضغط والأزمة ولكن في حقيقة الأمر فإن الضغط يختلف عن الأزمة، فهذه الأخيرة هي "عبارة عن موقف عصيب يمكن أن يؤدي إلى نتائج سيئة"⁽¹⁾، كما يمكن تعريفها

(1). خديجة عاشور، (2012): "ضغوط العمل: نظريات ونماذج"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السادس والعشرون، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص. 189.

أيضاً على أنها "طرف انتقالي يتسم بعدم التوازن ويمثل نقطة تحول في حياة الفرد أو الجماعة أو المؤسسة أو المجتمع وغالباً ما ينتج عنه تغيير كبير"⁽¹⁾، وبهذا فالأزمة أكثر حدةً وشدةً من الضغط.

2/ **الإجهاد الوظيفي:** يشير هذا المصطلح إلى نتائج تعرض الشخص للضغوط المهنية على المدى الطويل ، والتي يعاني منها الفرد وتظهر في شكل صفات مثل: الخوف، الاكتئاب والتوتر أو صورة أعراض جسمية مثل ضغط الدم، أمراض القلب والسكري أو أعراض سلوكية مثل تدخين السجائر وتناول الكحوليات واضطرابات الأكل والعنف.

3/ **الإحباط:** هو مرحلة متقدمة من الضغط بحيث يصل بنا الأمر إلى حد الاستسلام والشعور بالعجز والرغبة في الانطواء، فالإحباط يؤثر بشكل سلبي على سلوكياتنا في الحياة عموماً فهو يعوق تقدمنا في مواصلة الحياة ويجعلنا نبدو مكبلين بالهموم وعاجزين عن الانجاز.⁽²⁾

4/ **القلق:** هو مجموعة الأعراض المتداخلة نتيجة للخوف والتوتر من احتمال خطر متوقع يكون مصدره في أغلب الأحيان غير معلوم، ومن هنا يمكن أن يكون القلق مظهراً أو علامةً على الضغوط أو جزء من الاستجابة للضغوط، ومن هذا المنطلق يتبين أن الضغوط سبباً مباشراً لظهور القلق.⁽³⁾

5/ **الاكتئاب:** هو حالة انفعالية وقتية أو دائمة، يشعر فيها الفرد بالانقباض والحزن والضيق وتشيع فيها مشاعر الهم والغم والشؤم فضلاً عن مشاعر القنوط والجزع واليأس والعجز، وتصاحب هذه الحالة أعراض محددة متصلة بالجوانب المزاجية والمعرفية والسلوكية ومنها نقص الاهتمامات، فقدان الوزن، اضطرابات في النوم والشهية، سرعة التعب وضعف التركيز، الشعور بنقص الكفاءة، والميل للانتحار.⁽⁴⁾

6/ **الاحترق النفسي:** عرفه "عسكر" على أنه "حالة من الإنهاك أو الاستنزاف البدني والانفعالي نتيجة التعرض المستمر لضغوط عالية، ويتمثل الاحتراق النفسي في مجموعة من المظاهر السلبية منها التعب والإرهاق، والشعور بالعجز وفقدان الاهتمام بالآخرين، وفقدان الاهتمام بالعمل".⁽⁵⁾

(1). عواطف شاكر، (2012): "أثر نقل المعرفة في مستقبل إدارة الأزمات للمنظمة"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثاني والثلاثون، بغداد، ص.236.

(2). محمد السيد، (2009): من أجل حياة بلا إحباط، شركة جنى للنشر والتوزيع: دون مكان نشر، ص.15.

(3). خديجة عاشور، مرجع سبق ذكره، ص.190.

(4). دانيا الشبؤون، (2011): القلق وعلاقته بالاكتئاب عند المراهقين، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الثالث والرابع، دمشق، ص.767.

(5). سميرة ميسون وفوزية محمدي، (2013): إدراك مصادر الضغوط المهنية وعلاقتها بالاحترق النفسي لدى المعلمين بالمرحلة الابتدائية بورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص بالملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، جامعة ورقلة، ص.294.

2.1 / أسباب وأهمية دراسة ضغوط العمل:

الدارس لضغوط العمل لا بد عليه أن يعرف أسباب وأهمية الخوض في هذا الموضوع.

1.2.1 / أسباب دراسة ضغوط العمل:

أدت تكاليف الحياة المختلفة إلى أن تكون الضغوط سمة من سمات العصر الحديث، حيث يطلق عليها بعض الباحثين القاتل الصامت "THE SILENT KILLER"، وأصبحت العديد من المؤسسات في الوقت الراهن على اختلاف أنشطتها تعاني من ازدياد ضغوط العمل وانتشارها بشكل واسع بين العاملين فيها، وثبت أن استمرارها يترك آثاراً سلبية على صحتهم البدنية والنفسية ومن ثم على أدائهم الوظيفي.⁽¹⁾ والجدير بالذكر أن ضغوط العمل لا تعد خلافاً في الأسلوب الذي تدار به المؤسسة أو في طريقة تنظيم العمل وأدائه بها، لأنها عنصر لازم ينشأ مع أي تنظيم إداري، حيث يصعب أن توجد مؤسسة لا يشعر العاملون فيها بمستويات مختلفة ومتنوعة من ضغوط العمل مهما قامت بخطط وجهود في سبيل القضاء على الضغوط المهنية.

ولهذا كان للولايات المتحدة سبق الاهتمام بموضوع ضغوط العمل منذ بداية السبعينات، حيث احتل حيزاً ملموساً في فكر الباحثين والهيئات العلمية والمنظمات المهنية ورجال الأعمال لتزايد الشكاوى بإرهاق العمل، والإجهاد النفسي الناتج عن الضجر وتزايد حالات القلق والتوتر والاكنتاب والانهيار العصبي والانفصام. كذلك في أوروبا يصرح أكثر من عامل من بين خمسة عمال أنه يتعرض لمشاكل صحية مرتبطة بضغوط العمل، وهذه الظاهرة لا تستثني أي قطاع أو نشاط.⁽²⁾

كما أشار تقرير آخر عن كندا أن ما يقرب من 80% من العاملين الكنديين يعانون من ضغوط العمل والقلق بسبب عدم قدرتهم على الموازنة بين عملهم وتطلعاتهم الخاصة.⁽³⁾

كما أعلنت منظمة العمل الدولية التابعة للأمم المتحدة، والمعنية بشؤون العمل والعمال نتائج بحثها المستمدة من معطيات مجموعة من الدراسات الإحصائية والعلمية تتعلق بالموضوع أجرتها على خمسة دول، وتبين أن نحو 10% من العمال يصابون بفعل ظروف العمل الضاغطة بأنواع من الإحباط المؤدية للكآبة كل عام، وتذكر الدراسة أن الخسارة المادية لألمانيا من المشاكل الصحية ذات الطبيعة النفسية والذهنية تقدر بنحو

(1). نجاح بنت قبلان القبلان، مرجع سبق ذكره، ص. 81.

(2). Information issue du site internet de l'Institut National de Recherche et de Sécurité au travail (institut français): <http://www.inrs.fr/accueil/risques/psychosociaux/stress.html>

(3). كلثوم قاجة، (2013): مصادر ضغوط العمل عند معلمي المرحلة الابتدائية: دراسة استكشافية بمدينة ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص بالملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، جامعة ورقلة، ص. 381.

2,2 مليار دولار في العام، وفي بريطانيا يعاني 30% من القوة العاملة من شكل من أشكال الضغط النفسي أو الإحباط، وفي بولندا نما القلق من ضغط العمل والخوف من فقدان الوظيفة بنسبة 50% خلال الفترة من 97 إلى غاية 1999 م. وفي فنلندا يضيع ما مجموعه 30 ألف ساعة عمل كل عام بسبب حالات الانتحار الناتجة عن ظروف العمل السلبية، وأدت هذه النتائج السلبية إلى توقع المنظمة الدولية حدوث ارتفاعات شديدة في الضغوط النفسية والكآبة الناتجة عن ظروف العمل، كما وجد الباحثون في "جامعة ماسترخت" الهولندية بعد متابعة أكثر من ثمانية آلاف موظف في شركات مختلفة لمدة ثلاث سنوات أن العاملين في وظائف تتصف بضغوط العمل وذات متطلبات وظيفية متعددة يصابون بأمراض القناة الهضمية والتهاباتها والأنفلونزا بنسبة 20% عن أقرانهم العاملين في الوظائف الأقل متطلبات. (1)

كما بينت نتائج دراسة أخرى أجريت على 46 ألف عامل أن تكاليف الاعتناء بصحة العمال المعرضين لضغوط عالية 46% أعلى من أولئك الذين يعملون تحت ضغوط مهنية أقل. (2)

ويرى كل من "Baruch & Lois" أن سبب دراسة ضغوط العمل يرجع إلى ما يترتب عليها من تحمل المؤسسات تكلفة غياب العاملين وتركهم العمل؛ وفقدان الرغبة في الإبداع؛ وانخفاض الدافعية؛ والالتزام بالعمل، ذلك إلى جانب خطرها على العاملين الذي يتمثل في عدم الرضا المهني وضعف الدافعية للعمل والشعور بالإرهاك النفسي مما يؤثر على جودة الأداء المطلوب. (3)

في حين تعتقد "الخثيلة" أن سبب دراسة ضغوط العمل يعود إلى أمرين أولهما أهمية العمل ذاته وأثره البالغ في حياة الأفراد وعلاقاتهم الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، وانعكاس تلك العلاقات على المجتمع بصفة عامة، فضلاً عن أثره على نفسية الإنسان واتزان مشاعره، الأمر الثاني هو ما يسببه ضغط العمل من شعور بالتوتر والإجهاد المتصلين بالأمراض الجسمية والنفسية والعقلية التي تؤثر على الانجاز والإتقان والإنتاج بشكل عام. (4)

خاصة أنه بدأ الاعتراف في الآونة الأخيرة بشكل رسمي بتأثير ضغوط العمل العضوية والنفسية على صحة الفرد، وكثيراً ما نقرأ في الصحف عن أفراد قاضوا قانونياً شركات تسببت لهم بأمراض أو جرح لمشاعرهم

(1). نجاح بنت قبالن القبلان، مرجع سبق ذكره، ص.ص. 82-83.

(2). Gary Dessler, (2013): **Human Resource management**, 13th Edition, Pearson Education: New Jersey (USA), p.555.

(3). أحمد محمد إسماعيل، "ضغوط العمل"، مقال منشور في المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية على موقع الانترنت التالي:

<http://www.hrdiscussion.com/hr44941.html>

(4). هند ماجد الخثيلة، (1997): "مصادر ضغوط العمل كما يدركها العاملون في التعليم الجامعي"، مجلة الملك سعود للعلوم التربوية والدراسات الإسلامية، المجلد 9، العدد 1، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، ص.88.

وكسبوا من وراء تلك القضايا أموالاً طائلة، والتي تتركز غالباً في المجتمعات الغربية، هذا بالتأكيد بعد أن تم إثبات صلتها علمياً بضغوط العمل التي تعرضوا لها.

والجدير بالذكر أن الآثار السلبية لضغوط العمل لا تمس الموظف فقط في حد ذاته وإنما تمتد لتمثل تحدياً للمؤسسات التي يعمل بها أيضاً وتعيق مسيرتها الوظيفية الحالية والمستقبلية عن العمل والتطوير.

ومهنة العمال في الورشات والمؤسسات الصناعية مهنة اجتماعية حيوية تقوم بصفة رئيسية على الكوادر البشرية في الأعمال التي تؤديها، ويتوقع أن يتعرض العاملون فيها إلى مصادر ضغوط مختلفة تؤثر على أداء المؤسسات بشكل عام وبالتالي عرقلة مسيرتها في تحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها، لذا ينبغي التعرف على مصادر تلك الضغوط والتعامل معها بحكمة لزيادة فاعلية تلك المؤسسات، لا سيما أن الدراسات العلمية في هذا الجانب لم تنتظر باهتمام كبير لضغوط العمل للعاملين في المؤسسات الصناعية بشكل يتناسب مع دورهم الكبير المؤثر في القطاع الاقتصادي وتنفيذ الخطط الوطنية بشكل عام مقارنة مع الدراسات الأجنبية الوفيرة والعربية القليلة التي تتناول ضغوط العمل لفئات أخرى كالمعلمين والأطباء والممرضين. حيث تتولد ضغوط العمل من محصلة تفاعل مكونات عناصر العمل، ومن ثم فإن ارتفاع ضغط العمل أو انخفاضه يعد مؤشراً على درجة الاستقرار، وعلى قدرة تحمل العاملين بيئة العمل الحالية والتحديات المستقبلية، وتقديرهم لروح مسؤولية العمل المناط بهم.

فضغوط العاملين ينبغي أن ينظر إليها بصفتها علماً يحاول تطوير أسسه النظرية وتقوية الأبحاث التطبيقية حوله كروية شاملة وبعيدة لتطوير أداء المؤسسات الصناعية بشكل عام بزيادة كفاءة العاملين فيها، لا سيما في الجزائر التي لم توجه اهتمامها بعد إلى البعد النفسي للعاملين وتأثيره على المؤسسات في تحقيق أهدافها، لأن تخطيط أي مؤسسة وتطويرها لا يتم بمعزل عن تفهم تأثير ضغوط العمل على العاملين فيها، لأنهم جزء من نظام المؤسسة الذي تنفذ أهدافها من خلاله.

والجدير بالذكر أنه رغم الاهتمام المتزايد بالآثار السلبية للضغوط، إلا أن جميع نتائجها ليست بالضرورة سلبية أو ضارة، فقد تدفع الفرد نحو الانجاز والتفوق وتكون حافزاً له لتحقيق أهدافه وتحفزه للعمل. إلا أن دراسة ضغوط العمل في أي مؤسسة بكل الأحوال لها فوائد عديدة بوصفها مؤشراً حقيقياً لتفسير سلوك العاملين سواء كان سلباً أو إيجاباً، لتقديم التوصيات اللازمة لتقليل النواحي السلبية في سلوك العاملين وأدائهم الوظيفي وكذا تنمية وتطوير النواحي الإيجابية التي تنتج عن مستوى متوسط من الضغط، وتفيد دراسة ضغوط العمل في تحقيق الأهداف الآتية:

1/ تمكين المؤسسة من تحسين أداء موظفيها بإتباع الوسائل المختلفة الجادة والفاعلة للمتابعة والإشراف والتوجيه للتعرف على نواحي القوة والضعف في أداء العاملين فيها؛

2/ مساعدة إدارة المؤسسة على الارتقاء بأدائها من خلال توظيفها لخبرات وقدرات العاملين حسب متطلبات العمل، والكشف عن إمكانيات وقدرات العاملين الكامنة للاستفادة منهم في بعض المهام المتميزة والصعبة التنفيذ؛

3/ المساهمة في تفعيل البرامج التدريبية بالكشف عن مهارات العاملين الفعلية ومعارفهم، والقيمة الحقيقية للبرامج التدريبية التي يتلقونها، وقدرتها على تطوير مهاراتهم في أعمالهم التي يؤديونها، مع تصميم برامج مناسبة لاحتياجاتهم الفعلية؛

4/ إظهار القدرات الإدارية للمدراء والمشرفين غير الظاهرة في مجال القيادة والتوجيه للمرؤوسين، وفاعلية أسلوبهم في إيجاد مستوى من العلاقات الإنسانية في العمل والثقة بين الرؤساء والمرؤوسين؛

5/ العمل على التزويد بمعلومات من شأنها دعم الخطط التطويرية بالمؤسسة بالكشف عن عوامل الضعف التي تؤثر في أداء العاملين في المؤسسة بشكل عام منها ضعف التجهيز، وعدم ملائمة المناخ الوظيفي للعمل، وضعف المعلومات لأداء مختلف الأعمال، وعدم إشباع الحاجات؛

6/ زيادة حماس العاملين للعمل وتحملهم للمهام والمسؤوليات التي توكل لهم مما يسهم في الإنتاج الفعال الذي يطابق معايير الجودة والمواصفات التي يتطلبها العمل بالمؤسسة؛

7/ تفعيل الانضباط الإداري الذي يشمل الالتزام بمواعيد العمل والمحافظة على ممتلكات المؤسسة. مما سبق يتضح الأهمية المتزايدة لدراسة ضغوط العمل خاصة في إبراز مدى مساهمتها في تقييم أداء

العاملين وتحفيزهم على العمل في مناخ جيد.

2.2.1 / أهمية دراسة ضغوط العمل:

تتبع أهمية دراسة ضغوط العمل مما يلي:⁽¹⁾

1/ حماية متخذ القرار ومن ثم المنشأة من اتخاذ قرار خاطئ ناجم عن انفعالات اللحظة والتأثير العاطفي والوجداني أو ناجم عن ردود الفعل العصبية للمواقف الصعبة التي تواجه متخذ القرار؛

2/ تأكيد ربحية المنشأة وتحقيق أهدافها بالشكل السليم ووفقاً لما هو مخطط وموضوع بالبرامج التنفيذية؛

(1). محمد الصيرفي، (2007): السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، الطبعة الأولى، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر: الإسكندرية، ص.ص. 324-325.

- 3/ حماية المنفذين من عشوائية القرار ومن ارتجالية السياسات ومن القرارات 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 وممارسة سلطاته ومهامه الإدارية بشكل أفضل؛
- 5/ زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية بتبسيط دوافع متخذي القرار في المنشأة عن طريق رفع قدراتهم على مواجهة ضغوط العمل والمواقف الصعبة؛
- 6/ تنمية مهارات التوافق والتعامل الفعال مع الضغوط الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار وبالتالي تنمية مهارات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة في ظل سيادة جو من الضغوط على متخذ القرار في المؤسسة؛
- 7/ إزكاء روح التعاون وسيادة روح الفريق بين الرؤساء والمرؤوسين وزيادة التفهم والمشاركة الايجابية والبناءة بما يسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وإحساسهم بالمشاركة الفعالة في صنع حاضرهم ومستقبلهم الوظيفي في المؤسسة؛
- 8/ تحقيق الرقابة الفعالة والمتابعة الحثيثة للسلوكيات الإدارية للمديرين في كافة مستويات الادارة (عليا - وسطى - تنفيذية) بشكل يؤكد تنفيذ الخطط.

3.1/ مراحل وأنواع ضغوط العمل

نتطرق في هذا الجزء بالتفصيل لكل من مراحل تشكل ضغوط العمل وكذا الأنواع المختلفة لها.

1.3.1/ مراحل ضغوط العمل:

يعد ضغوط العمل موضوع متشعب له ارتباطات عديدة بالمفاهيم والتخصصات المختلفة وبنواحي الحياة ككل، فلا يمكن فصل ضغوط العمل عن تلك المتغيرات، وهو موضوع من المهم التطرق إليه ودراسته بالنظر للعديد من الأسباب.

ويمكننا التعمق في دراسة ضغوط العمل أكثر بالرجوع إلى الأعمال الرائدة في هذا المجال للدكتور هانز سيلبي "Hans Seley" الذي حدد ردود فعل الإنسان النفسية والجسدية اتجاه الضغط في ثلاثة مراحل متميزة:⁽¹⁾

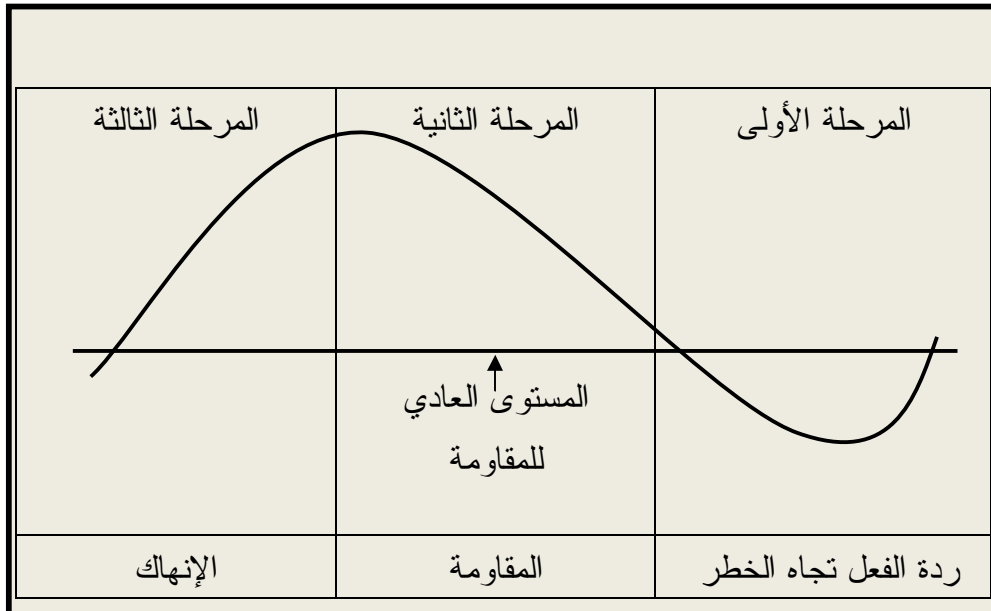
(1). خالد عيادة نزال علميات، (2011): ضغوط العمل وأثرها على الأداء، دار الخليج: عمان، ص.ص.50-51.

1/ المرحلة الأولى: (الإنذار أو التنبيه للخطر) يجهز فيها الجسم نفسه لمواجهة التهديد أو التحدي الذي يربكه بإفراز هرمونات من الغدد الصماء يترتب عليها سرعة ضربات القلب، وزيادة معدل التنفس وزيادة نسبة السكر في الدم وتوتر العضلات.

2/ المرحلة الثانية: (المقاومة) بعد الصدمة الأولى ينتقل الفرد إلى مرحلة المقاومة وفيها يحاول الجسم إصلاح أي ضرر أو أدى نتج من الصدمة الأولى ويشعر الفرد في هذه المرحلة بالتعب والقلق والتوتر، ويحاول الفرد مقاومة مسببات الضغط، فإذا استطاع النجاح والتغلب على المشكلة فإن أعراض الضغط تزول.

3/ المرحلة الثالثة: (الإنهاك) وتظهر هذه المرحلة إذا لم يستطع الفرد التغلب على مسببات الضغط وعانى منها لفترة طويلة، فإن طاقة الجسم على التكيف تصبح منهكة ومجهد، وتضعف وسائل الدفاع والمقاومة ويتعرض الفرد لأمراض الضغط مثل الصداع وارتفاع ضغط الدم والقرحة والأزمات القلبية، وتعتبر هذه المرحلة حادة وخطيرة وتشكل تهديداً لكل من الفرد والمؤسسة، فعقل وجسم الإنسان له حدود للتحمل والمقاومة، وكلما زاد معدل تكرار الإنذارات والمقاومة أصبح الفرد أكثر إرهاقاً وإنهاكاً في عمله وحياته وازدادت قابليته للأمراض البدنية والنفسية، ويوضح الشكل رقم (1-2) هذه المفاهيم بصورة مبسطة.

الشكل رقم (1-2): الأعراض العامة للتكيف



المصدر: عويد سلطان المشعان، (1994): علم النفس الصناعي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع: الكويت، ص.308.

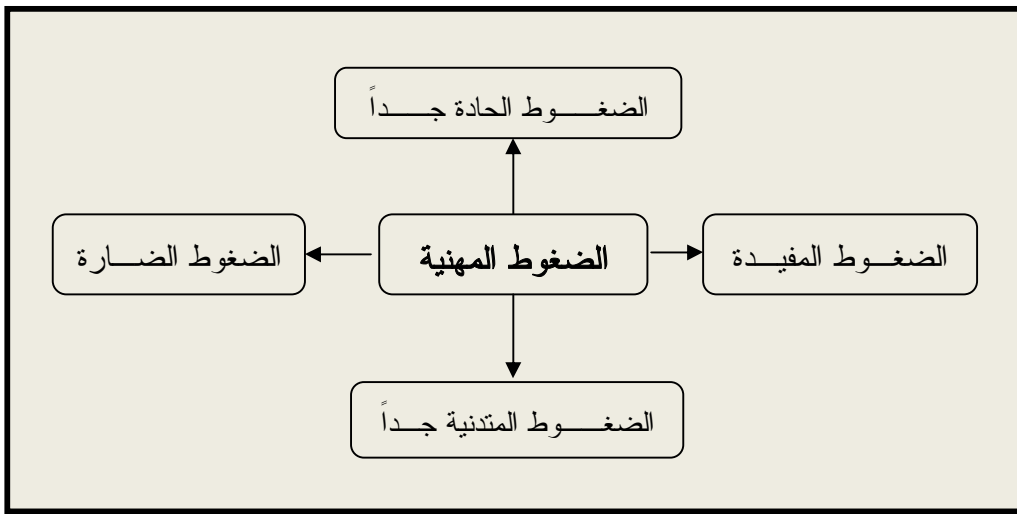
وقد طرحت أعمال سيلبي (seley) ثلاثة نقاط تتعلق بالضغط النفسي يتعين على المديرين أخذها بعين الاعتبار:⁽¹⁾

- هناك ردود فعل محددة تجاه الضغط؛
- هناك اختلاف في شكل ردود الفعل بين الأفراد يعزى ذلك إلى الفروق الفردية بين الأفراد في محيط العمل، إضافة إلى نوعية وحدة الضغوط التي يتعرضون لها؛
- أن لعقل وجسم الإنسان حدود لما يمكن احتماله ومقاومته فقد يؤدي تكرار واستمرار حالات الضغط إلى زيادة قابلية الشخص للحوادث والأمراض والسلوك المرتبك والنتائج الأخرى التي قد تؤثر سلباً على أدائه التنظيمي.

2.3.1/ أنواع ضغوط العمل

حاول "سيلبي" "Seley" أن يميز بين أربعة أنواع رئيسية لضغوط العمل هي: الضغوط الحادة جداً، والضغوط القليلة جداً، والضغوط المفيدة والضغوط الضارة، والشكل رقم (1-3) يوضح هذه الأنواع الأربعة.

الشكل رقم (1-3): أنواع ضغوط العمل



المصدر: خالد عيادة نزال عليومات، (2011): ضغوط العمل وأثرها على الأداء، دار الخليج: عمان، ص.55.

نلاحظ من خلال الشكل أنه ليس كل الضغوط سيئة بل قد تكون مفيدة ونافعة بالنسبة للفرد المؤسسة التي يعمل بها، وذلك عندما تكون هذه الضغوط معتدلة، حيث تعمل على تحفيز الفرد للعمل والإنتاج مثل النجاحات التي حققها الكثير من الأفراد في مجال الرياضة والتجارة والدراسة حيث تمثل الرغبة في تحقيق النجاح نوعاً من الضغوط تدفع الفرد لتحقيق أفضل النتائج، غير أن هذه الضغوط إذا ما تجاوزت درجة

(1). خالد عيادة عليومات، مرجع سبق ذكره، ص.53.

معينة بحيث تكون حادة أو شبه منعدمة في حياة الفرد فإنها تكون ضغوط هدامة وضارة سواء أكان ذلك بالنسبة للفرد أو المؤسسة.

4.1 عناصر وطرق قياس ضغوط العمل

نتطرق في هذا الجزء إلى كل من عناصر ضغوط العمل وطرق قياس هذه الضغوط.

1.4.1 عناصر ضغوط العمل:

يرى سيزلاقي ووالاس (Szilagy & Wallace) أنه يمكن تحديد ثلاثة عناصر رئيسية لضغوط العمل في المؤسسة هي: (1)

1/ **عنصر المثير:** ويحتوي هذا العنصر على القوى المسببة لهذا الضغط والتي تؤدي إلى الشعور بالضغط

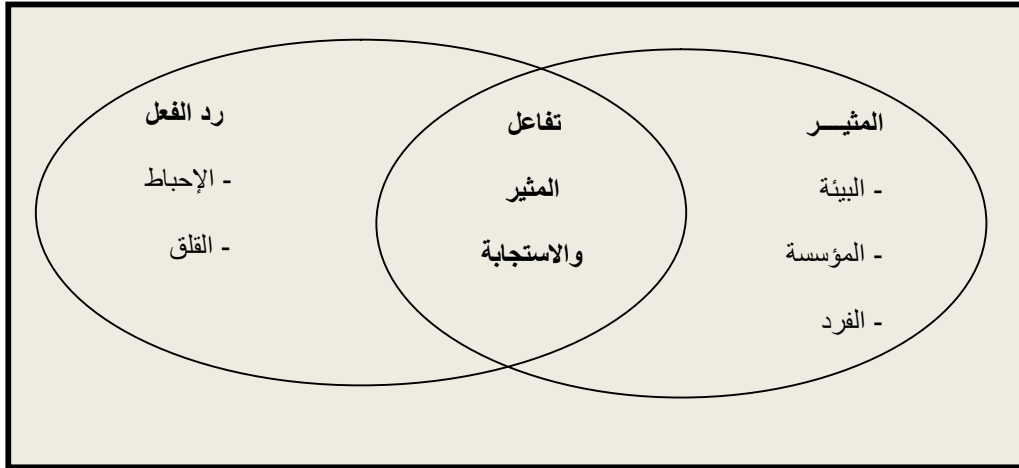
النفسي، وقد يكون مصدر هذا العنصر البيئة أو المؤسسة أو الفرد؛

2/ **عنصر التفاعل:** وهو تفاعل بين العوامل المثيرة للضغط والاستجابة له؛

3/ **عنصر الاستجابة:** يمثل هذا العنصر ردود الفعل الجسمية والنفسية والسلوكية التي يبديها الفرد تجاه الضغط، مثل القلق والتوتر والإحباط وغيرها...

ويمكن توضيح المكونات الرئيسية الثلاثة لضغوط العمل من خلال الشكل رقم (1-4).

الشكل رقم (1-4): مكونات ضغوط العمل الرئيسية



المصدر: محمود فتحي عكاشة، (1999): علم النفس الصناعي، مكتبة الجمهورية: الاسكندرية، ص.87.

(1). محمود سلمان العميان، (2005): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، ص.161.

2.4.1/ طرق قياس ضغوط العمل

يُقاس الضغط النفسي عند الإنسان بعدة وسائل أو أدوات، ومن تلك الأدوات، أدوات القياس النفسي المستخدمة لدى المختصين في موضوع القياس النفسي أو الإكلينيكي، وتكون تلك الأداة إما مكتوبة أي عن طريق الإجابة على بعض الأسئلة، ثم تحسب الإجابات لتستخرج نسبة الإجهاد أو كمية الضغوط الواقعة على الفرد، أو يقاس بواسطة أجهزة عملية تقيس التوازن الحركي - العقلي أو قوة الانفعالات وشدتها.⁽¹⁾ وهناك عدد من العناصر التي يمكن أن تقاس ويُعتمد عليها كمعايير تقريبية في قياس معدلات الضغوط، إلا أن هذه العناصر تختلف حسب ما إذا كانت الضغوط المطلوب قياسها خاصة بالفرد أو المؤسسة أو المجتمع.

وتعد الإحصاءات القومية من أفضل مصادر المعلومات عن مستوى الضغط في المجتمع، مثال ذلك: المعدل السنوي للانتحار والأزمات القلبية، ولا شك أن التغيير في هذه الإحصاءات خلال فترة معينة لها دلالة معنوية، خاصة إذا كانت الفوارق كبيرة.

فزيادة معدلات الأزمات القلبية، وحالات الانتحار عادة ما تعكس أسباباً اجتماعية للضغوط داخل المجتمع، مثل: انتشار البطالة والمشكلات الاقتصادية.

1/ قياس الضغوط لدى الأفراد: بالرغم من أنه يمكن قياس الضغوط لدى الأفراد من خلال معدلات ضربات القلب، أو مستوى الهرمونات بالجسم، إلا أنه من الأفضل قياسها لكل فرد على حدة في ضوء ظروفه البدنية والذهنية، من ناحية أخرى فإنه ما دام لكل فرد معدل ضربات قلب، وكذا معدل لضغط الدم مختلف عن الآخر، فلا يوجد متوسط إحصائي يمكن الاعتماد عليه في تحديد الضغوط الشخصية. وكذلك فإن الأفراد يستجيبون بأنماط مختلفة للضغوط، فلدَى البعض قد تعبر الضغوط عن نفسها في صورة صداع بالرأس، أو مشكلات بالمعدة، بينما قد يعاني البعض الآخر من الأرق وعدم القدرة على النوم، بل أن هناك اختلافاً في الوقت نفسه - بين الرجال والنساء في استجابة كل منهم للضغوط، بينما تميل النساء إلى الانسحاب والابتئاب، نجد أن الرجال يصبحون أكثر عدوانية وسريعي الانفعال، وأكثر عرضة للانغماس في الإدمان.

2/ قياس الضغوط في المؤسسات: لا شك أن لدى المؤسسة وغيرها من المنظمات العديد من الأساليب لقياس مستوى الضغط، ولعل من أكثرها شيوعاً معدل الغياب، والذي يعني النسبة المئوية للموظفين الغائبين عن العمل في يوم ما، ومع ذلك لا يمكن أن نستنتج أن المؤسسة التي لديها أعلى معدل للغياب هي بالضرورة

(1). خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، (2009): السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع: عمان، ص. 283.

الأكثر معاناة من الضغوط، فمثلاً: بعض المؤسسات تجبر بعض موظفيها على الغياب والبقاء في المنزل خلال مواسم الكساد والخسارة.

وفي الحقيقة فإن الكثير من المؤسسات تعاني من حضور بعض العاملين وهم متعبون، ومن ثم فهم بحضورهم لا يحققون للشركة مزايا تفوق الخسارة المتحققة في حالة الغياب، هذا بجانب ما نراه الآن - وبصورة متزايدة - من تفضيل الأفراد الذين يعانون الضغوط الذهاب إلى العمل، بدلاً من البقاء في المنزل.

5.1/ تكاليف وآثار ضغوط العمل:

ينتج عن ضغوط العمل مجموعة من التكاليف المباشرة وغير المباشرة وكذا مجموعة من الآثار النفسية والجسدية والسلوكية.

1.5.1/ تكاليف ضغوط العمل:⁽¹⁾

يمكن تقسيم تكاليف ضغوط العمل كما هو متبع إلى قسمين رئيسيين هما: التكاليف المباشرة والتكاليف غير المباشرة، وفي ما يلي عرض للبنود التي يمكن أن تدخل تحت هذين القسمين الرئيسيين:

1/ التكاليف المباشرة: وتنقسم إلى ثلاثة فئات:

- التكاليف العضوية أو المشاركة في العمل: وتتضمن

- تكلفة التأخر عن العمل؛
- تكلفة الغياب عن العمل؛
- تكلفة التوقف عن العمل؛
- تكلفة تشغيل عمال إضافيين لإحلالهم محل المتغيبين عن العمل؛
- تكلفة معدل دوران العمل؛
- تكلفة تعيين عمال جدد ليحلوا محل من تركوا العمل وتكلفة تدريبهم.

- تكاليف الأداء في العمل: وتتضمن:

- تكلفة الانخفاض في كمية الإنتاج عن المعدلات المعتادة؛
 - تكلفة انخفاض الجودة بسبب ضغوط العمل؛
 - تكلفة الإصابات وحوادث العمل وتكاليف الانقطاع عن العمل؛
 - تكاليف عطل الآلات وإصلاحها؛
 - تكلفة الفاقد من المواد أثناء العمل.
- تكاليف التعويضات التي تتكبدها المؤسسة بناءً على أحكام قضائية أو طبقاً للنظام المعمول به.

2/ التكاليف غير المباشرة: وتتضمن:

- انخفاض الروح المعنوية؛

(1). خالد عيادة علميات، مرجع سبق ذكره، ص.ص. 90-91.

- سوء الاتصالات - غموض الدور، بطء الاتصال، تشويه المعلومات -.

- اتخاذ قرارات خاطئة؛

- سوء العلاقات في العمل - فقد الثقة والمشاجرات -.

- تكلفة الفرصة البديلة.

ومن المتوقع أن تواجه الإدارة صعوبة في تقدير هذه المجموعة من التكاليف نظراً لتأثرها بالعديد من العوامل.

ويرى الباحث أنه لا بد من وضع نظام تكاليف التي تساعد في حصر وتقدير تكاليف ضغوط العمل، وكيفية معالجتها من الناحية المحاسبية، وأن يتم وضع مجموعة من الأساليب أو الأدوات التي يمكن استخدامها لقياس ضغوط العمل التي يتعرض لها الأفراد بحيث تكون تتماشى مع بيئات العمل المختلفة.

2.5.1 / آثار ضغوط العمل:

بسبب المصادر المختلفة للضغوط فإن الأفراد يتعرضون للضغوط بشكل أو بآخر ونظراً لوجود الاختلافات الفردية فإنهم يتبادلون في مواجهتها. ويمكن تصنيف نتائج أو آثار ضغوط العمل إلى ايجابية وسلبية كما يلي:

1/ الآثار الايجابية: إن العديد من المؤسسات إن لم يكن جميعها تنظر إلى ضغوط العمل على أنها شر يجب مكافحته وذلك لآثارها السلبية على الفرد والمؤسسة معاً، ولكن الحقيقة غير ذلك، إذ أن لضغوط العمل آثاراً ايجابية مرغوباً فيها إلى جانب الآثار السلبية غير المرغوب فيها. ومن الآثار الايجابية ما يلي:⁽¹⁾

- تحفز على العمل؛

- تجعل الفرد يفكر في العمل؛

- يزداد تركيز الفرد على العمل؛

- ينظر الفرد إلى عمله بتميز؛

- التركيز على نتائج العمل؛

- المقدر على التعبير عن الانفعالات والمشاعر.

2/ الآثار السلبية: يترتب على الإحساس بتزايد ضغوط العمل بعض الآثار السلبية الضارة للفرد والمؤسسة، حيث أن أهم هذه الآثار ما يلي:

- آثار الضغوط على الفرد: يمكن التمييز بين:

• الآثار السلوكية: من بين الآثار التي تترتب على إحساس الفرد بتزايد الضغوط عليه حدوث بعض التغيرات في عاداته المألوفة وأنماط سلوكه المعتادة، وعادة ما تكون تلك التغيرات إلى الأسوأ وذات آثار سلبية ضارة سواء في الأجل القصير أو البعيد. ومن أهم تلك التغيرات ما يلي: المعاناة من الأرق، الإفراط في التدخين، اضطراب الوزن وفقدان الشهية للأكل، العدوانية والتخريب، عدم احترام الأنظمة والقوانين في المؤسسة.

(1). محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص.165.

• الآثار النفسية: يترتب على إحساس الفرد بتزايد الضغط عليه في العمل حدوث بعض الاستجابات النفسية التي تحدث تأثيرها على تفكير الفرد وعلى علاقاته بالآخرين، ومن أهم تلك الأعراض النفسية ما يلي: الحزن والكآبة والشعور بالقلق، النظر إلى المستقبل بتشاؤم، التصرف بعصبية شديدة، عدم القدرة على التركيز، فقد الثقة بالغير، النسيان المتكرر، الحساسية للنقد من جانب الآخرين، عدم الاتزان الانفعالي، صعوبة العودة إلى الحالة الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة، صعوبة في التحدث والتعبير.

• الآثار الجسدية: تمتد نتائج الضغوط على الفرد لتحدث بعض الآثار السلبية الضارة على الفرد وسلامته البدنية، ومن أهم الأمراض الجسدية التي يمكن أن يعاني منها الفرد بسبب الضغوط في العمل ما يلي: الصداع، قرحة المعدة، السكري، أمراض القلب وضغط الدم.

- آثار الضغوط على المؤسسة: يمكن إيجاز الآثار السلبية لضغوط العمل على المؤسسة في ما يلي:

• زيادة التكاليف المالية (تكلفة التأخر عن العمل، الغياب والتوقف عن العمل، تشغيل عمال إضافيين...);

• تدني مستوى الإنتاج وانخفاض جودته؛

• صعوبة التركيز على العمل والوقوع في الحوادث الصناعية؛

• الاستياء من جو العمل وانخفاض الروح المعنوية؛

• سوء العلاقات بين أفراد المؤسسة؛

• سوء الاتصال بسبب غموض الدور وتشويه المعلومات؛

• ارتفاع معدلات الشكاوي والنظلمات.

• عدم الدقة في اتخاذ القرارات.

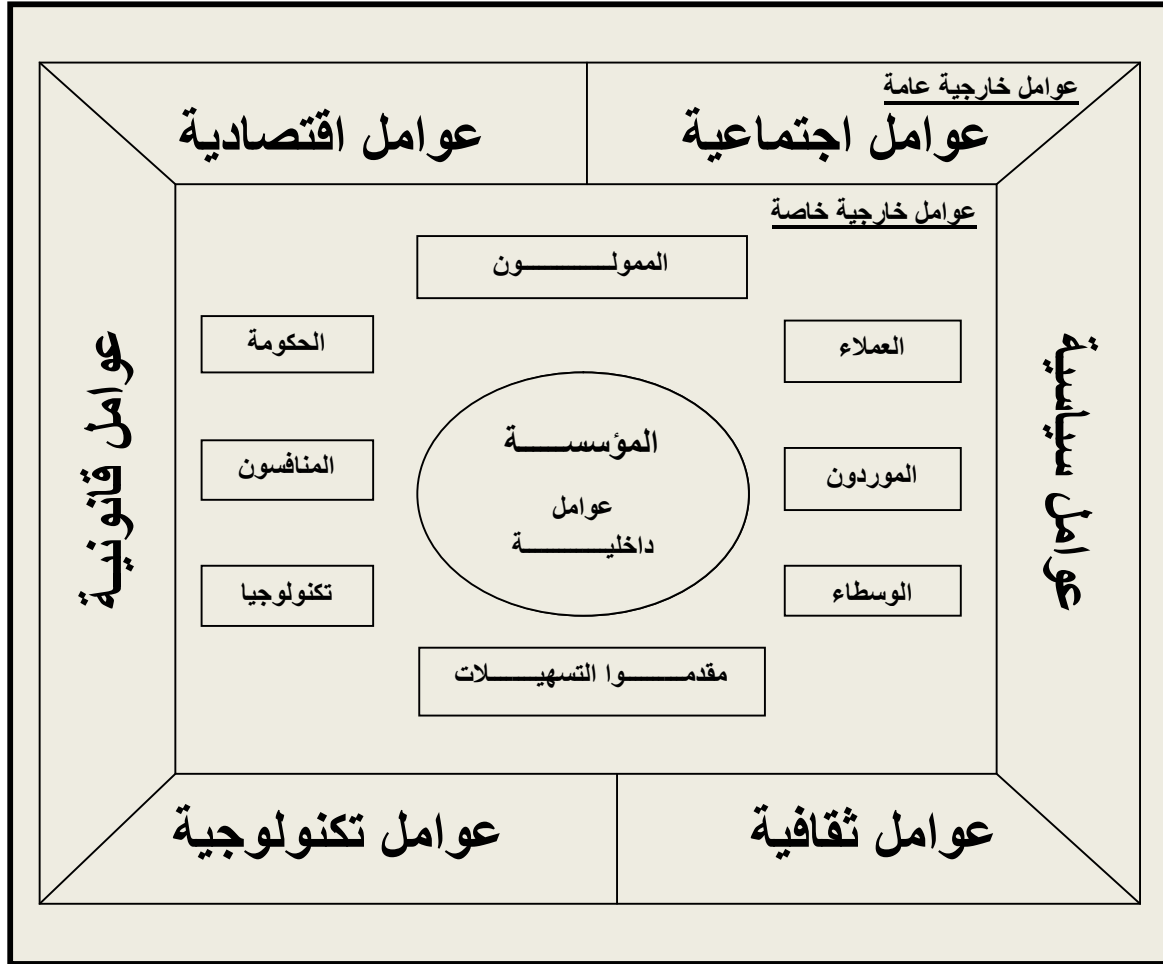
6.1/ مصادر ضغوط العمل

يأتي هذا المبحث حول مصادر ضغوط العمل بوصفه أمراً حتمياً ينبغي توضيحه بعد تناول مفهوم الضغوط المهنية، حيث إن التعريف بمصادر الضغوط المهنية يرشد أو يكشف عن عنصر مهم لا بد من توضيحه عند دراسة الموضوع، وهو التعريف بالعوامل والأسباب التي تؤدي إلى شعور الفرد بضغط العمل، ويندر أن نجد دراسة بحثت في مجال ضغوط العمل لم تتطرق للكشف عن مصادرها، لذا ظهرت العديد من التصنيفات والنماذج التي وضعها الباحثون لتصنيف مصادر الضغوط تبعاً للعوامل المسببة لها، ويرجح الباحث عدم الاتفاق على تحديد مسببات ضغوط العمل لأن مصادر ضغوط العمل تختلف باختلاف مجال ومجتمع وعينة الدراسة.

وباعتبار أن المؤسسة نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها وتتأثر معها الموارد البشرية فإن التصنيف الأقرب إلى الواقع والأكثر موضوعية هو ذلك التصنيف الذي يأخذ جميع العوامل المسببة لضغوط

العمل، أي المصادر المرتبطة بالبيئة الخارجية للمؤسسة، وبالبيئة الداخلية للمؤسسة، وبالمورد البشري. والشكل رقم (1-5) يمثل أهم العوامل المحيطة بالمؤسسة.

الشكل رقم (1-5): البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة



المصدر: الطيب الداودي، (2007): أثر تحليل البيئة الداخلية والخارجية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث، العدد الخامس، جامعة ورقلة، ص.56.

وفي ما يلي شرح وتفصيل لأهم عوامل البيئة المحيطة بالمؤسسة وأثرها على ضغوط العمل.

1.6.1 / مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية للمؤسسة:

يمكن أن ننظر للبيئة الخارجية للمؤسسات على أنها تتكون من مجموعتين من المتغيرات: متغيرات على المستوى الكلي (البيئة العامة للمؤسسة) ومتغيرات على المستوى الجزئي (البيئة الخاصة للمؤسسة)⁽¹⁾.

(1). الهاشمي بن واضح، (2014): "أثر متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - حالة شركة موبيليس الجزائر"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 14، جامعة فرحات عباس - سطيف، ص.149.

وتعتبر البيئة الخارجية للمؤسسة بشقيها العام والخاص مصدراً مهماً لضغوط العمل والجدول رقم (1-1) يوضح أهم مكونات البيئة الخارجية للمؤسسة.

الجدول رقم (1-1): أهم مكونات البيئة الخارجية للمؤسسة

أهم مكونات البيئة الخارجية	
البيئة الخاصة	البيئة العامة
- المنافسون	- المتغيرات الاقتصادية
- الموردون	- المتغيرات التكنولوجية
- الزبائن	- المتغيرات السياسية والقانونية
	- المتغيرات الاجتماعية والثقافية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على عدة مراجع.

وفي ما يلي شرح لأهم متغيرات البيئة الخارجية بشقيها العامة والخاصة.

1/ مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة العامة للمؤسسة:

تتمثل البيئة الخارجية العامة في تلك المتغيرات التي تتأثر بها جميع المؤسسات على اختلاف أنشطتها مثل: المتغيرات الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية، القانونية، الاجتماعية والثقافية، التي قد تشكل مصدراً من مصادر ضغوط العمل.

- ضغوط العمل المرتبطة بالمتغيرات الاقتصادية: يمكن أن تؤدي الحالة الاقتصادية العامة التي يمر بها البلد، وكذا مستويات التضخم وسياسات الانفتاح الاقتصادي، إلى شعور الموارد البشرية بضغوط العمل، ففي حالة الركود الاقتصادي تزداد المخاوف على الوظائف نتيجة الظروف المالية الصعبة التي تمر بها المؤسسات، وبذلك يزداد الضغط بالنسبة للأفراد في ما يخص أمنهم الوظيفي.⁽¹⁾

وكأمثلة أخرى فقد يؤدي التضخم إلى شعور الموارد البشرية بضغوط العمل، حيث ارتفاع المستوى العام للأسعار من شأنه أن يمتص القدرة الشرائية للموارد البشرية ويجعلها عاجزة عن مقابلة متطلبات الحياة المتزايدة، وكذا قد تكون سياسات الانفتاح الاقتصادي سبباً مهماً لضغوط العمل، حيث إنه غالباً ما يصاحب ذلك الانفتاح خصوصية المؤسسات الشيء الذي يضع الموارد البشرية في مصير مجهول أمام الإدارة الجديدة. وكذلك تحدث الضغوط عندما يكون الاقتصاد مزدهراً وذلك عندما يفكر أحد المديرين في الفرص التي

يمكن أن يستفيد منها ويقلق بشأن اتخاذ القرار الصحيح.⁽²⁾

(1). Stephen Robbins & Timothy Judge, (2013): **Organizational Behavior**, 15 th Edition, Pearson Education: New Jersey (USA), p.p.597-598.

(2). مصطفى أبو بكر، (2004): **السلوك الإنساني في المنظمات: مدخل تحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية: الإسكندرية، ص.149.

- ضغوط العمل المرتبطة بالمتغيرات السياسية والقانونية: يؤدي عدم الاستقرار السياسي إلى شعور الأفراد بالضغط، حيث أن الاستقرار السياسي يؤدي إلى تطبيق التغيير بشكل منتظم، وبالرغم من ذلك فإن التهديدات والتغيرات السياسية، حتى في الدول المستقرة سياسياً، مثل الولايات المتحدة الأمريكية وكندا، قد تؤدي إلى الضغط، فمثلاً تهديد مقاطعة "كيبك" Quibéque للاستقلال عن كندا لكي تصبح دولة قائمة بذاتها، واستخدام اللغة الفرنسية يؤدي بالأفراد الذين لا يجيدون استعمال الفرنسية للشعور بالضغط.⁽¹⁾

وكذلك فإن المتغيرات القانونية يمكن أن تكون سبباً في إحداث الضغوط، مثال ذلك القوانين المرتبطة بالبيئة والقوانين الخاصة بحماية الموارد البشرية والمستهلكين.

- ضغوط العمل المرتبطة بالمتغيرات التكنولوجية: عدم التأكد التكنولوجي هو نوع آخر من العوامل البيئية التي يمكن أن تؤدي للضغط، بسبب أن الابتكارات الجديدة قد تجعل من مهارات العاملين وخبراتهم متقدمة خلال فترة زمنية قصيرة، وذلك مثل استخدام الكمبيوترات، أو الروبوتات، أو الأتمتة والأشكال الأخرى من الابتكارات التكنولوجية تعتبر تهديداً للعديد من الأفراد وتسبب لهم الضغط الوظيفي.⁽²⁾

- ضغوط العمل المرتبطة بالمتغيرات الاجتماعية والثقافية: من بين أهم الجوانب الاجتماعية والثقافية نجد تزايد دور المرأة في الحياة المجتمعية وارتفاع المستوى التعليمي للأفراد وزيادة أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وكمثال فقد أدى خروج المرأة للعمل إلى جانب الرجل زيادة في مستويات الضغوط الواقعة عليهما نتيجة تداخل الأدوار التي يؤديانها في حياتهما العملية والأسرية، إذاً فمتطلبات العائلة وواجباتها وغيرها من المتغيرات الاجتماعية والثقافية تتسبب في تكوين الضغوط المهنية.⁽³⁾

2/ مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة الخاصة للمؤسسة:

تتمثل البيئة الخارجية الخاصة للمؤسسة في تلك المتغيرات التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بطبيعة عمل المؤسسة مثل المنافسون، الموردون والمستهلكون... الخ.⁽⁴⁾

(1). ماجدة العطية، (2003): **سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعات)**، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع: عمان، ص.373.

(2). ماجدة العطية، مرجع سبق ذكره، ص.373.

(3). V. G. Kondalkar, (2007): **Organizational Behavior**, New Age International Publishers: New Delhi (India), p.180.

(4). هشام سفيان صلواتشي ويوسف بودلة، (2010): **"تحليل القوى التنافسية بالمؤسسة وعلاقتها بالتقسيم الاستراتيجي وتقسيم السوق"**، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية المنعقد يومي 8 و 9 نوفمبر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، ص.02.

- ضغوط العمل الناجمة عن المنافسون: يمكن تعريف المنافسون بصورة عامة على أنهم " جميع المؤسسات التي تتنافس فيما بينها في الحصول على الموارد، سواء كانت دخل المستهلك، موارد مالية، مواد أولية، والعمالة... الخ".

لقد خلقت المنافسة الشديدة والمتزايدة ما بين المؤسسات درجة عالية من الضغوط غلبت على يوميات الموارد البشرية، حيث وجدت نفسها مجبرة وباستمرار على التحلي باليقظة التامة اتجاه المنافسين، وهذا لمواجهة أي قرار يمكن أن يصدر عنهم يكون له أثر سلبي على الموقع التنافسي للمؤسسة، وهذا من خلال الجمع المستمر لمختلف البيانات المتعلقة بالمنافسين وتحليلها وتبويبها للحصول في الأخير على معلومات يمكن الوثوق بها والاعتماد عليها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

هذا كله من شأنه أن يزيد من حجم المسؤوليات ومن ثم يزيد في حجم الضغوط الواقعة على الموارد البشرية، فأى سوء تقدير منها لتحركات المنافسين يعني إمكانية خسارة المؤسسة لبعض أو كل حصتها السوقية.

- ضغوط العمل الناجمة عن الموردين والمستهلكين: يمكن أن تشكل سلوكيات الموردين والمستهلكين ضغطاً كبيراً على الموارد البشرية، فنظرية النظم تذكرنا دائماً أن المؤسسة نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها، فهي تتحصل منها على مدخلاتها لتشغيل العملية الإنتاجية وتقدم لها في المقابل منتجاتها، وعليه فإن عدم تحصيل المؤسسة على المواد الأولية من الموردين أو عدم تقبل المستهلكين للمنتجات التي تقدمها، يؤدي إلى زوالها (من خصائص النظام التخلل والتلاشي)، وهذا ما شكل ضغطاً كبيراً على مختلف الموارد البشرية في المؤسسة. فهذه الأخيرة مطالبة من جهة بضمان تسويق المنتجات للمستهلكين وفق حاجياتهم ورغباتهم المتزايدة والمتنوعة، ومن جهة أخرى الحفاظ على استمرارية العملية الإنتاجية من خلال التحقق من درجة توافر عناصر المدخلات وجودتها وكذا درجة الاستمرارية في توفيرها.

مما تقدم في هذا المطلب يتضح جلياً أن البيئة الخارجية للمؤسسة بشقيها الخاصة والعامة تعتبر مصدراً خصباً لضغوط العمل، لذا ينبغي على المدراء في المؤسسات تتبع تغيراتها وأثارها باستمرار، وهذا لتفادي أي خلل قد يحدث من فعالية أداء المؤسسة لأنشطتها.

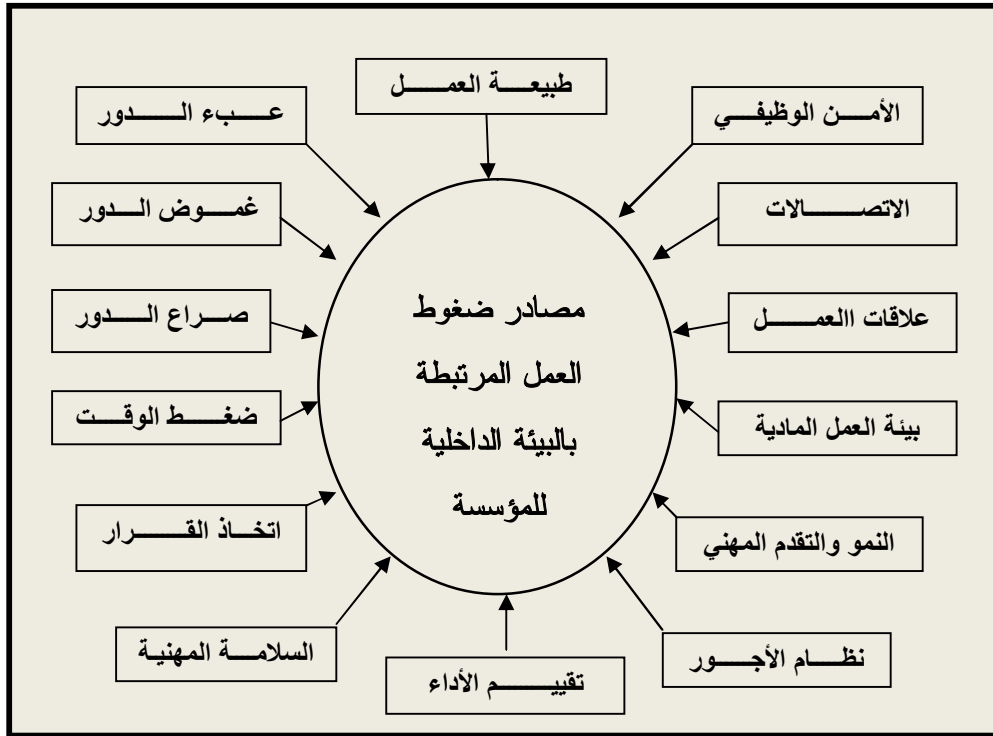
1.6.2/ مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة.

ترتبط ضغوط العمل ارتباطاً مباشراً بأنشطة الأداء داخل المؤسسة، مما يستدعي تسميتها بالمجموعة التنظيمية حسب "ميليز Milles"، وأحياناً بالبيئة العملية حسب "بورتر Porter" وأحياناً أخرى بيئة العمل حسب "تومبسون Thompson"، وترتبط هذه البيئة ارتباطاً عضوياً بكيفية صياغة وتشكيل أهداف المؤسسة، وفي نفس الوقت بكيفيات تحقيقها من خلال المنتجات التي تقدمها المؤسسة والأساليب الفنية المستعملة في الإنتاج.⁽¹⁾

(1). هشام سفيان صلواتشي ويوسف بودة، مرجع سبق ذكره، ص.01.

ويمكن تلخيص أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة التي لها أثر على ضغوط العمل في الشكل رقم (6-1).

الشكل رقم (6-1): مصادر ضغوط العمل الداخلية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مجموعة من المراجع.

يُمكن شرح وتوضيح مكونات مصادر ضغوط العمل المرتبطة ببيئة العمل الداخلية كما يلي:

1/ طبيعة العمل: من الصعب أن نجد وظيفة في مجتمعنا المعاصر خالية من أي ضغوط، وإن كان بعض الوظائف تعاني من ضغط العمل أكثر من غيرها، حيث تختلف حدة هذه الضغوط باختلاف طبيعة العمل، فالوظيفة التي تتطلب من شاغلها اتخاذ قرارات هامة في ظل ظروف عدم التأكد والوظيفة التي تتضمن قدراً من التحكم والرقابة والوظيفة التي لا يستطيع صاحبها تنفيذ المهام المسندة إليه حتى ولو كان مستوى مهاراته الشخصية عالية عادة ما ينتج عن ممارسة هذه الوظائف مستوى عالي من الضغط.

ثم إن بعض الوظائف بطبيعتها تتضمن ضغوطاً عالية على شاغلها، كوظائف رجال الإطفاء، وكبار المديرين، والجراحين وغيرهم. في حين أن وظائف أخرى مثل وظائف المحاسبين وخبراء التأمين يتعرض أصحابها لضغوط أقل. وبعض الوظائف تتضمن اتخاذ قرارات خطيرة في بعض الأحوال، فالقائد العسكري يشكل عمله ضغوطاً عالية عليه، لأنه يتخذ قرارات تؤثر في حياة الآلاف من البشر. وبعض الوظائف يتطلب التركيز الذهني المستمر والمراقبة الحثيثة، بحيث تؤدي الغفلة اليسيرة فيها إلى عواقب وخيمة، فمراقب الحركة الجوية ينطوي عمله على ضغوط شديدة، لأنه يركز على المراقب (الرادار) طوال فترة عمله، في حين تتطلب بعض الوظائف العمل في ظروف مادية صعبة، مثل العمل في الظلام، أو في بيئة غير نظيفة أو غير آمنة. ويتطلب البعض منها القيام بواجبات غير نمطية تحتاج إلى معاناة فكرية، كما في حالة الوظيفة

الجديدة، أو حين تأليف كتاب أو إعداد بحث عويص، فكاتب القصة أو الرواية أو القصيدة الشعرية يعاني الكثير حتى ينتهي من مسودة العمل، وبعض الوظائف تفرض طبيعتها التفاعل مع الجمهور، وما يتطلبه ذلك من مشقة لإرضاء الأمزجة والرغبات المتباينة... الخ. وهكذا تتفاوت الوظائف في طبيعتها من حيث شدة الضغط التي يتعرض لها شاغلوها.

وقد رتب علماء 250 وظيفة وفقاً لمقدار الضغوط التي يتعرض لها شاغلوها، باستخدام العديد من المعايير، مثل: الوقت الإضافي، وحصص العمل، وضغط الوقت، والمتطلبات البدنية، والأحوال البيئية، ومقدار المبادرة المطلوبة، ومواقف الكسب والخسارة، والعمل في أعين الناس... الخ.⁽¹⁾

ويوضح الجدول رقم (1-2) ترتيب بعض هذه الوظائف وفق الدرجة التي حصلت عليها:

الجدول رقم (1-2): ترتيب بعض الوظائف حسب مقدار الضغط

الرتبة	الوظيفة	مقدار الضغط	الرتبة	الوظيفة	مقدار الضغط
01	رئيس الدولة	176,6	47	بائع سيارات	56,3
02	رجل مطافئ	110,9	50	أستاذ جامعي	54,2
03	مدير عام	108,6	60	مدير مدرسة	51,7
06	جراح	99,5	103	محلل بحوث أسواق	42,1
10	مراقب حركة جوية	83,1	113	مدير مستشفى	39,6
12	مدير علاقات عامة	78,5	119	اقتصادي	38,7
16	مدير حسابات إعلان	74,6	122	مهندس ميكانيكي	38,3
17	سمسار عقارات	73,1	124	معالج طبيعي	37,9
20	سمسار بورصة	71,7	132	كاتب محترف	36,5
22	طيار	68,7	149	بائع تجزئة	34,9
25	مهندس معماري	66,9	173	محاسب	31,1
31	محامي	64,3	193	مندوب مشتريات	28,2
33	طبيب عام	64,0	229	فني إذاعة	24,2
35	وكيل تأمين	63,3	245	خبير تأمين	20,2

المصدر: جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، (2004): إدارة السلوك التنظيمي، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر: الرياض، ص. 259.

(1). إبراهيم بدر شهاب الخالدي، (2012): السلوك التنظيمي (منحنى تطبيقي معاصر)، دار الإعلام للنشر والتوزيع: عمان، ص. 363.

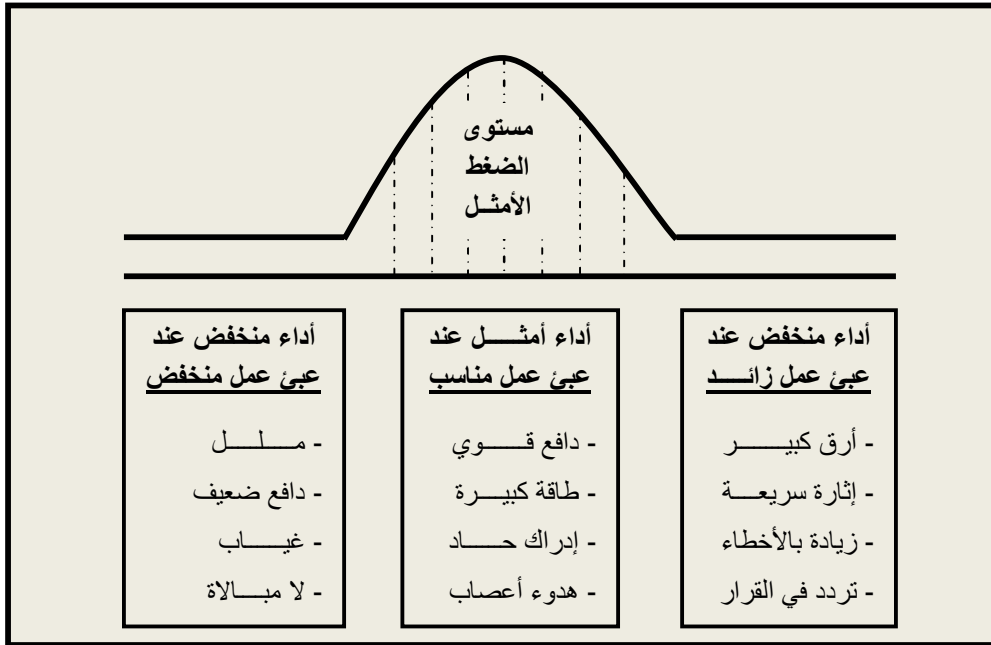
2/ عبء الدور: ويعني "زيادة أو انخفاض حجم معدل العمل الموكول للفرد مهمة القيام به"⁽¹⁾. فقد تكون الزيادة كمية كمطالبية الموظف بالقيام بمهام كثيرة لا يستطيع إنجازها في الوقت المحدد من قبل إدارته، أو عبئاً نوعياً كالتكليف بأداء مهام تتطلب قدرات جسمية ومهارات علمية عالية لا يملكها الموظف. أما انخفاض عبء الدور فيقصد به أن الموظف لديه عمل قليل غير كافي لاستيعاب طاقاته وقدراته واهتماماته لأن لديه إمكانات أكبر من المهام والواجبات المكلف بها.

وتسبب كلتا الحالتين شعوراً بعدم الارتياح والملل والرتابة والتضجر، مولدة خلفها ضغوط عمل قد تتسبب في تدني المستوى الصحي للفرد، وانخفاض مستوى الأداء على الصعيد الوظيفي، وتكرار الوقوع في الأخطاء نتيجة لعدم إتاحة الفرصة للموظف لإظهار كفاءته وعدم أخذ فترات راحة كافية لتجديد نشاطه، بجانب اسناد بعض الأعمال المعقدة إلى من لا تتوفر فيهم الكفاءة المطلوبة للإنجاز، أو اتخاذ قرارات حاسمة، أو لنقص العمل الذي لا يستثير حماس الأفراد ويؤدي بهم للشعور بعدم أهميتهم في المؤسسة.

وقد قام "Weiman" بدراسة العلاقة بين زيادة عبء العمل ومستوى الضغط لعينة مكونة من 1540 فرد في بعض الشركات، وأظهرت نتائج الدراسة أن كافة أفراد العينة سواء من كان لديهم أعباء عمل كثيرة أو قليلة من المعدلات المقبولة كان لديهم مشاكل صحية ويعانون من ضغط العمل.⁽²⁾

وتقترح الدراسة أن تأخذ العلاقة بين ضغط عبء العمل وأثاره كما هو مبين في الشكل رقم (1-7).

الشكل رقم (1-7): العلاقة بين ضغط عبء العمل وأثاره



المصدر: خالد عيادة نزال عليجات، مرجع سبق ذكره، ص. 61.

(1). خالد عيادة نزال عليجات، مرجع سبق ذكره، ص. 60.

(2). نفس المرجع، ص. 60-61.

ويرى "عليما" أن مستوى الأداء الأمثل هو الذي يحدث التوازن بين تحديات الفرد ومسؤولياته، والثواب الذي يحصل عليه، في حين أن زيادة عبء العمل أو انخفاضه يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء، وحدوث المشاكل النفسية والبدنية والسلوكية المعروفة.⁽¹⁾

13 غموض الدور: يعني غموض الدور "افتقار الفرد للمعلومة اللازمة لأداء العمل مثل المعلومات الخاصة بأهداف وسياسات وإجراءات العمل بحدود سلطات ومسؤوليات العامل"⁽²⁾، ويحدث أيضاً غموض الدور حسب (David & Stephen) "لما توقعات الدور تكون غير واضحة والعامل لا يدري ما يفعل"⁽³⁾.

وينتج غموض الدور من عدم إدراك الفرد لدوره، وهنا ينشأ ارتباك في العمل، إذ أن الفرد عندما لا يدرك بالضبط متطلبات الدور الذي يجب القيام به فإن عمله يصبح غير متزن ويتسم بالتشويش والارتباك، ويحدث التناقض بين توقعاته وتوقعات الآخرين لدوره.

وقد يشمل غموض الدور جهل الأفراد بالمهام التي يفترض أن يقوموا بها مما يجعلهم غير قادرين على الاندماج في العمل، وبالتالي الشعور بالضغط خوفاً من ارتكاب أخطاء قد تعرضهم للمسائلة.

وتشير الدراسات إلى أن حديثي التخرج الملتحقين بالعمل أكثر شعوراً بالضغوط المهنية، وإن تلك الضغوط تقل في الوظائف العليا نتيجة الخبرة المكتسبة، ولذلك فإن وجود توصيف وظيفي جيد واطلاع الموظف عليه في بداية عمله يساهم إلى حد كبير في وضوح الدور لأنه يجيب عن أسئلة العاملين واستفساراتهم.⁽⁴⁾

ويرى "Beehr" إضافة إلى ما سبق أن الضغط الناتج من غموض الدور ينشأ عندما يفتقد الموظف للتغذية المرتدة التي تبين نتائج أدائه وما يترتب عليها، أو عندما تتركز التغذية المرتدة على السلبيات والأخطاء دون الإشارة إلى الإيجابيات، وعموماً فإن Beehr يميل إلى إرجاع مصادر ضغوط العمل المرتبطة بغموض الدور إلى أربعة أسباب رئيسية هي:⁽⁵⁾

- نقص المعلومات الواردة من الرئيس للموظف عن الدور المطلوب منه للعمل؛

(1). خالد عيادة نزال عليما، مرجع سبق ذكره، ص.61.

(2). صالح حمودة، "مفهوم الدور"، بحث منشور في منتديات المصطبة، على الموقع الإلكتروني التالي:

www.vb.elmstba.com

(3). David A. Decenzo & Stephen P. Robbins (2010), **Fundamentals of Human Resource Management**, 9 th Edition, Wiley & Sons Inc: NJ (USA), p.330.

(4). عويد سلطان المشعان، "مصادر ضغوط العمل: دراسة مقارنة بين الموظفين الكويتيين وغير الكويتيين في القطاع

الحكومي"، بحث منشور في المنتدى التعليمي، بالموقع الإلكتروني التالي: www.acofps.com

(5). نجاح بنت قبالان القبلان، مرجع سبق ذكره، ص.99.

- تقديم معلومات غير دقيقة من الرئيس أو الزملاء للموظف؛
- عدم توضيح الرئيس للموظف الكيفية أو أسلوب الأداء التي يتم عن طريقها دوره المتوقع منه ليقوم بتنفيذه؛
- غموض النتائج المترتبة على الدور المتوقع من الموظف مما يؤدي إلى فشله في تحقيق أهداف الدور أو تجاوزها.

4/ صراع الدور: يقصد به " أن يلعب الفرد عدة أدوار، أي أنه يقوم بمحاولة مقابلة التوقعات المختلفة التي تريدها الأطراف المختلفة منه، وأحياناً تكون هذه الأدوار (التوقعات) متعارضة"⁽¹⁾، كما يمكن تعريفه أيضاً على أنه "عدم قدرة الفرد للموائمة بين دورين أو أكثر، إذ يؤثر أحدهما على القيام بالدور الآخر"⁽²⁾. وهذا يعني أنه قد يحدث تعارض في مطالب العمل من حيث الأولوية وتعارض في حاجات الأفراد مع متطلبات المؤسسة وتعارض مطالب الزملاء مع تعليمات المؤسسة وتكون الضغوط نتيجة لعدم مقدرة الفرد على تحقيق التوقعات المختلفة.

وهناك عدة مصادر لصراع الدور منها:

- صراع الدور الذي يكون مصدره شخص واحد: يحدث هذا النوع من الصراع عندما يتعرض الفرد في بيئة العمل لتوقعات متعارضة أو متناقضة من نفس الشخص؛
- صراع الدور الذي يكون مصدره شخصين فأكثر: يحدث هذا النوع من الصراع عندما يواجه الفرد متطلبات متعارضة من شخصين أو أكثر في نفس الوقت؛
- صراع الدور الناتج عن تعارض بين متطلبات الدور والقيم الشخصية: وتحدث عندما تتعارض قيم ومعتقدات الفرد مع التوقعات المطلوبة منه في وظيفة ما، مثل العامل المسلم الذي يعمل بالقطاع الفندقي ولديه قناعة بأن بعض ما يقدمه الفندق من أطعمة ومشروبات يتعارض مع ما تنص عليه تعاليمه الدينية.
- صراع الدور الناتج عن التعارض بين متطلبات العمل ومتطلبات الأسرة: كمثال على ذلك العمل والتنقل إلى أماكن بعيدة تجعل الفرد بعيداً عن أسرته لمدة طويلة، ويظهر أيضاً في تعارض عمل المرأة ومتطلبات تربية وتنشئة أبنائها.
- صراع الدور الناتج عن تعدد أدوار الفرد: يحدث هذا النوع من الصراع عندما يكون للفرد أكثر من دور وتتعارض هذه الأدوار مع بعضها البعض.

(1) محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص.164.

(2) سمية بن عمارة، (2013): "صراع الأدوار وتأثيره على التوافق المهني لطلاب العاملين بالمركز الجامعي بغرداية"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص بالملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، جامعة ورقلة، ص.354.

ومنه فصراع الدور يعتبر مشكلة شائعة في كثير من بيئات العمل والتي من الممكن أن تواجه الأفراد من خلال طرق متعددة، على أن الأفراد عندما تحدث لهم مثل هذه المواقف غالباً ما يحاولون تحملها والتكيف معها، غير أنه إذا ما طالت مدة وجودها أو تكررت فإنهم يجدون من الصعب أن يتغاضوا عنها وبالتالي يترتب على ذلك تعرضهم للضغوط الشديدة في بيئة العمل.

15 ضغط الوقت: ضغط الوقت تعبير مجازي، فليس للوقت ضغط من الناحية العملية، فهو ساعات ودقائق محدودة على مدار الزمان، تمضي على وتيرة واحدة. إنما يكون الضغط بسبب كثرة الواجبات وتزاممها على جهد الفرد في الوقت المحدود المخصص لها، فإذا تراكمت الأعمال وتزاممت لتستوعب الوقت المحدد لها وزيادة، يسبب ذلك ضغطاً على أعصاب الفرد يفضي به إلى حالة من الفلق والتوتر.

16 اتخاذ القرار: يشعر الفرد بالضغوط عندما يكون عليه الاختيار بين البدائل المتاحة للقرار، خصوصاً عند تعدد البدائل وتقارب مزاياها وعيوبها، ولا سيما حينما يكون القرار مهماً، وينطوي على مخاطرة كبيرة، مع ضيق الوقت المتاح للقرار، فإن ذلك يشكل ضغطاً على أعصاب متخذ القرار وإجهاداً لعقله.

17 السلامة والصحة المهنية: إن عدم توفير شروط السلامة والصحة المهنية وقواعدها يعد مصدراً لضغوط العمل، كما يولد إحساس لدى الفرد بأنه غير آمن على حياته أثناء أدائه لعمله، وتظهر آثار هذا المصدر على وجه الخصوص في الوظائف التي يتعرض فيها العاملون لأخطار مهنية تؤثر على صحتهم كما هو الحال في الوظائف التي يتعامل أصحابها مع مواد كيميائية خطيرة أو يتعرضون لإشعاعات أو غازات أو يواجهون آلات ضخمة أو ما شابه ذلك.

18 تقييم الأداء الوظيفي: يقصد به مدى وجود نظام فعال لتقييم أداء العاملين بالمؤسسة، حيث إن عدم وجود معايير منطقية ومنضبطة يقتنع بها جميع العاملون، من الممكن أن يكون مصدراً من مصادر ضغوط العمل، فإذا تم التقييم يجب أن يتم وفق أسس تلبي حاجات الفرد والمؤسسة في آن واحد.

ويؤدي ذلك كما تقول "هنداوي" إلى أن العاملين لن ينجزوا عملهم وفقاً لما تقتضي به واجباتهم الوظيفية، لأنهم لن يحصلوا في النهاية على حقه المناسب من التقدير المادي والأدبي، وسيسود اعتقاد أن الجميع سواسية وأن من يعمل يتساوى مع من لا يعمل، مما يوجد حالة من الاحباط تجعل هؤلاء العاملين عرضة للعديد من الأمراض النفسية والجسدية.⁽¹⁾

(1). نجاح بنت قبلان قبلان، مرجع سبق ذكره، ص.102.

9/ نظام الأجور والحوافز: يعتبر الأجر وملحقاته من المزايا والحوافز الاقتصادية التي يحصل عليها العامل، حيث لها تأثير في اتجاهاته نحو عمله والرضا عنه، وبالتالي عدم التكافؤ بين راتب الفرد ونفقاته الأسرية والشخصية يعرضه لتدني مستوى المعيشة وصعوبة التخطيط المالي، وكل هذا يسبب ضغوطاً مهنية⁽¹⁾.

10/ النمو والتقدم المهني: يؤدي النمو والتقدم المهني إلى تحقيق الذات، وذلك بعد أن يشعر الفرد أنه تعلم مهارات وامتلك قدرات جديدة تحقق أحلامه، حيث يتطلع كل موظف إلى الترقى في السلم الوظيفي لاكتساب خبرات جديدة تشبع طموحاته المادية والمعنوية.

إن إحساس الفرد بأن فرصته في الترقية في مجال عمله ضعيفة أو تحكمها معايير أخرى غير كفاءة الأداء، يعد أحد المصادر المهمة لضغط العمل، لتعارض وضعه مع طموحاته ومحاولته تأكيد مستقبله المهني، ورغم ما قد يعترض الفرد من ضغط بسبب عدم حصوله على الترقية في عمله في الوقت المناسب، إلا أن هذا الشعور يستمر أيضاً عندما يترقى لعمل يفوق قدراته وطاقاته الشخصية.

11/ ظروف العمل المادية: إن اختلال ظروف العمل المادية من إضاءة، وحرارة، ورطوبة، وتهوية، وضوضاء، وترتيب مكان عمل، وغيرها من الظروف يمكن أن يؤدي إلى شعور الفرد بعدم مناسبة مكان العمل وظروفه، ويؤدي هذا بالطبع إلى زيادة الشعور بالتوتر والضغوط النفسية⁽²⁾.

12/ علاقات العمل: تتمثل علاقات العمل في سوء العلاقة بين الموظف وزملائه كالتنافس وحجب المعلومات وعدم التعاون، أو بين الموظف ومرؤوسيه كعدم إطاعتهم لأوامره أو تدني أدائهم، أو سوء العلاقة بين الموظف وبين رؤسائه والتي تتمثل في عدم تفويضه صلاحيات كافية أو عدم تقديرهم لجهوده أو تصيد أخطائه أو إتباع أساليب ملتوية في التعامل معه، ولعل علاقة الموظف السيئة برؤسائه لها الأثر الأكبر في تعرضه للضغط من الزملاء أو المرؤوسين لأنه يكون في موقف ضعف أمامهم. ويمكن للرئيس أو المدير أو المشرف أن يتسبب في كثير من ضغوط العمل للأفراد الذين يُشرف عليهم من خلال:

- عدم توفير الدعم والمؤازرة للفرد؛
- عدم إظهار اهتمامه بالفرد؛
- ممارسة إشراف وتوجيه غير مناسب؛
- التركيز على السلبيات وفي نفس الوقت إغفال الأداء الجيد.

(1). باهي سلامي، (2008): مصادر الضغوط المهنية والاضطرابات السيكوسوماتية لدى مدرسي الابتدائي والمتوسط والثانوي - دراسة ميدانية على أربعة ولايات جزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، ص.85.

(2). أحمد ماهر، (1997): السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات، الطبعة السادسة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع: الاسكندرية، ص.405.

وترتبط علاقات العمل أيضاً بجماعة العمل، حيث غالباً ما يؤدي الفرد عمله في المؤسسة ضمن جماعة عمل معينة (دائرة أو قسم أو شعبة)، وتشير الدراسات العديدة إلى التأثير الكبير للجماعة على الفرد، وليس مستغرباً أن نجد بعض الضغوط التي يتعرض لها الفرد مصدرها الجماعة التي يعمل معها، ومن أهم هذه الضغوط: (1)

- الافتقار إلى تماسك الجماعة؛

- افتقار الفرد إلى دعم الجماعة ومؤازرتها؛

- التنازع والصراع بين أفراد الجماعة.

13/ الاتصالات: يقصد بالاتصال "السلوك الذي يتعلق بأسلوب نقل المعلومات بين أفراد المؤسسة، والتي

غالباً ما ينظر لها بوصفها مهارة ينبغي توافرها عند جميع المديرين والرؤساء والمشرفين" (2)

ويُعتقد أن أسلوب الاتصالات بين الأفراد داخل المؤسسة غالباً ما يؤدي إلى مستوى مرتفع من الضغط، يتولد بشكل كبير إذا كان الأفراد يعملون تحت تنظيم عمودي وبيروقراطي، بعكس نظرائهم الذين يشعرون بضغط أقل لأنهم يعملون في ظل تنظيم ذي هيكل مسطح وأقل بيروقراطية. (3)

وأياً كان أسلوب تنظيم العمل بين الإدارة والعاملين فإن الاتصال الواضح المبني على الثقة المتبادلة بين الطرفين يشكل عاملاً مهماً من تخفيف حدة الضغوط في بيئات العمل، لما يترتب عليه من زيادة لكفاءة الاتصال في المؤسسة، وإيجاد جو تعاوني يوثق بين علاقة الأفراد بمرؤوسيههم وزملائهم في العمل.

14/ الأمن الوظيفي: يتمثل خطر الاستبدال في التهديد المستمر بالإعفاء من الخدمة، بما يشكل ضغطاً نفسياً

مستمراً على الفرد، ما دام الخطر قائماً. وتزداد حدة ضغوط الاستبدال على الفرد عندما تشتد حاجته إلى الوظيفة، في الوقت الذي يصعب عليه استبدالها بسهولة. (4)

هذه أهم مصادر ضغوط العمل ومسبباته في البيئة الداخلية للمؤسسة، وهي بطبيعة الحال تتفاوت في آثارها بين شخص وآخر لاختلاف شخصياتهم ومدى إدراكهم لهذه الضغوط وتحملهم لها، وتبعاً للفضاء الذي يعملون به، أو المناخ السائد في المؤسسة.

(1). حسين حريم، (2013): إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع: عمان، ص.365.

(2). نجاح بنت قبلان القبلان، مرجع سبق ذكره، ص.106.

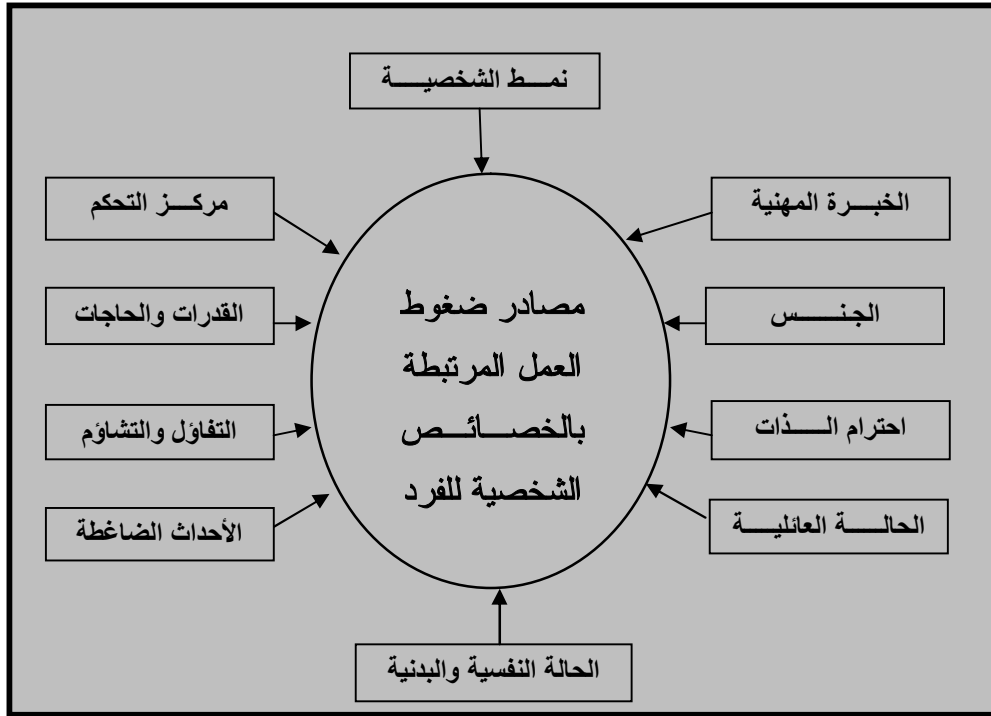
(3). نفس المرجع، ص.ص.106-107.

(4). إبراهيم بدر شهاب الخالدي، مرجع سبق ذكره، ص.365.

3.6.1/ مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالخصائص الشخصية للفرد:

تلعب الخصائص الشخصية للفرد دوراً هاماً في تحديد مستوى معاناته من الضغط، وردود فعله نحو مسيئاته وبصفة عامة يمكن القول أن الأفراد لا يستجيبون بنفس الطريقة للمواقف الضاغطة. والشكل رقم (1-8) يوضح أهم هذه المؤثرات الشخصية.

الشكل رقم (1-8): مصادر ضغوط العمل الشخصية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على عدة مراجع.

يُمكن شرح وتوضيح مكونات مصادر ضغوط العمل الشخصية كما يلي:

1/ نمط الشخصية: يتفاوت الناس في شخصياتهم وخصائصهم وسماتهم وميولهم، وبالتالي في مدى قابليتهم للضغوط وتكيفهم مع هذه الضغوط، كما أن مدى شعور الفرد بقدرته على السيطرة على زمام الأمور والأحداث، ومدى شعوره باستطاعته أن يكون كفواً وفعالاً يؤثران على قابلية الفرد للضغط وتكيفه معه. وهكذا تعمل الفروق الفردية بمثابة عوامل وسيطة معدلة تؤثر على إدراك الفرد للضغوط وتعامله معها ونتائجها. وقد صنفت الدراسات والأبحاث في هذا المجال أنماط الشخصية إلى نمطين:⁽¹⁾

- النمط أ (Type A): هي الشخصية الحيوية، والجادة في طباعها، والتي تتميز بالرغبة في العمل الدؤوب، والسباق مع الزمن، والعدائية، والمنافسة، والتي تشعر باستمرار بضغط الوقت، وتتميز بعدم الصبر، ودائمة

(1). حسين حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص.339.

التحرك، والطموحة، وتقيس النجاح بالكم، ومهوسه بالأرقام، وهذا النمط من الشخصية أكثر عرضة لضغوط العمل.

- النمط ب (Type B): يكون على عكس النمط أ حيث يتميز بالثقة والهدوء ويأخذ الأمور ببساطة أكثر كما يأخذ وقته في التعامل مع الأمور التي تواجهه. وهذا النمط أقل عرضة للضغوط.

2/ مركز التحكم: ويتعلق بدرجة اعتقاد الفرد في مدى تحكمه وسيطرته على الأحداث المحيطة به، والفرد صاحب التحكم الداخلي يتميز بأنه أكثر احتمالاً للتهديدات التي يتعرض لها وأنه أقل قلقاً ومعاناة من ضغط العمل، في حين أن الفرد صاحب مركز التحكم الخارجي يتميز بارتفاع مستوى القلق والعدوانية وأكثر معاناة من ضغوط العمل في كثير من المواقف التي تحيط به.⁽¹⁾

3/ التوافق بين قدرات الفرد وحاجات العمل: تتحدد مواقف الأفراد وسلوكياتهم بناءً على مقدار ما يتميزون به من قدرات شخصية واحتياجات وظيفية، لذا يعد عدم التوافق بين قدرات الفرد وحاجات العمل من العوامل المؤدية لضغوط العمل، ويرى باحثين أن الموظف الذي يملك مهارات عالية لن يعاني من الضغوط الحادة لقدرته على مواجهة متطلبات العمل والتصدي للمشكلات الطارئة. لذا يعد التعليم والخبرة من الخصائص الشخصية التي تؤثر في ضغوط العمل ومستوياتها لدى العاملين، لأن المعرفة والخبرة السابقة تمكنهم من التعامل مع الضغوط وتساعدهم على فهم الضغوط الجديدة وإدراكها ومعالجتها.

4/ التفاؤل والتشاؤم: أحد العوامل التي تلعب دوراً هاماً في تحديد مدى مقاومة الأفراد للضغوط هو توجه الفرد نحو التفاؤل أو التشاؤم، المتفائل هو الشخص الذي يرى النصف الممتلئ من الكأس، فهو صاحب نظرة متفائلة في الحياة ومواقفه ايجابية سواء مع نفسه أو مع بيئته وعادة ما يميل لإخراج أفضل ما عنده للآخرين، بينما المتشائم هو الشخص الذي يرى النصف الفارغ من الكأس، وهو شخص يرى الجانب السلبي في الحياة، ولا تجد شيء من الايجابية في مخرجاتهم، الدراسات الحديثة وجدت أن الأشخاص الأكثر تفاؤلاً هم أكثر مقاومة للضغوط من غيرهم.

5/ الأحداث الضاغطة: يتعرض الفرد من آن لآخر لأحداث في حياته الشخصية تمثل مقدار من الإثارة والضغط النفسي، ولقد وجدت البحوث أن فقد الزوج أو الزوجة تمثل أعلى الأحداث من حيث الضغط النفسي يليها أحداث الطلاق، والإصابة أو المرض الخطير، والزواج، والحمل، والتغيير في المسؤولية الوظيفية،

(1). خديجة عاشور، مرجع سبق ذكره، ص.197.

والمشاكل مع الرئيس. إن هذه الأحداث بما تسببه من توتر ينتقل تأثيرها إلى العمل فتسبب شعور الفرد بضغط العمل.⁽¹⁾

6/ الحالة النفسية والبدنية: الحالة الصحية العامة هي رأسمال الفرد في أي عمل من الأعمال، بحيث أن الأفراد الذين يتمتعون بمستوى عالي من اللياقة البدنية يستطيعون مواجهة ضغوط العمل بدرجة أقوى من الأفراد الذين يعانون من الأمراض سواء كانت هذه الأمراض جسمية أو نفسية.⁽²⁾

7/ الحالة العائلية: قد أشارت الأبحاث إلى أن مصادر الضغوط المنزلية قد تكون أكثر أثراً على الفرد للدرجة التي تنعكس عليه في عمله. ورغم أن بحثنا هذا يتعلق بمصادر الضغوط المهنية في المقام الأول إلا أننا لا ننكر العلاقة الموجبة بين ضغوط العمل وضغوط الفرد الحياتية بما فيها العائلة.

ومن المصادر الهامة للضغوط العائلية كما تظهرها دراسات عديدة، ما يلي:⁽³⁾

- ضغوط مصدرها شريك / شريكة الحياة: قد تنتج عن طباع واهتمامات وأمزجة غير متوافقة؛
- ضغوط مصدرها أمور عائلية: قد تنتج عن واجبات منزلية تفوق طاقة أحد الشريكين؛
- ضغوط مصدرها الأطفال: فقد تنتج عن الجهود اللازمة لتربيتهم وتعليمهم وتحمل ما يحدثونه من أخطاء، وعلاقتهم بالجيران والرفقاء؛
- ضغوط مصدرها خارجي منعكسة على حياة الأسرة: فقد تنتج عن سوء علاقة الأسرة بالجيران، أو عدم ملائمة المسكن، أو قدم العقار... إلخ.

8/ احترام الذات: بصفة عامة فإن الأفراد الذين يتسمون بوجود مستويات لتأكيد الذات واحترامها أو الذين يتقنون في قدراتهم فهم أقل احتمالاً للشعور بالتهديد أو القلق مقارنة بأولئك الذين لا يتسمون بتوافر مستوى مرتفع من تأكيد الذات، علاوة على ذلك فإن عند مواجهة التهديد فإن الفئة الأولى من المحتمل أن تتعامل معه بسرعة وفاعلية وبأقل قدر ممكن من النتائج والآثار السلبية بالمقارنة مع الفئة الثانية.⁽⁴⁾

9/ الجنس: يعد عامل الجنس من ذكور وإناث من الخصائص الشخصية المؤثرة في دراسة ضغوط العمل، لا سيما مع زيادة معدلات دخول الإناث في سوق العمل، والتي يختلف موقعها الاجتماعي والوظيفي عن الرجل

(1). أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص.406.

(2). محمد شحاتة ربيع، (2010): علم النفس الصناعي والمهني، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان، ص.255.

(3). حمدي على الفرماوي وآخرون، (2009): الضغوط النفسية في مجال العمل والحياة (مواجهات نفسية في سبيل التنمية البشرية)، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان، ص.78-79.

(4). مصطفى أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص.156.

من تداخل مسؤولياتها بين العمل والمنزل، والعزلة الاجتماعية التي يفرضها عليها مجتمعها، ومحدودية الدور الوظيفي الذي يسمح لها به، ناهيك عن التفرقة في التعامل كونها امرأة عند الترقية أو اختيارها لمناصب عليا. (1)

10/ الخبرة المهنية: إن العلاقة بين ضغط العمل والخبرة المهنية علاقة عكسية، حيث تلعب الخبرة دوراً كبيراً في تخفيض الضغط الناتج من بيئة العمل، فالأفراد الذين يستمرون لفترة طويلة في المؤسسة يتميزون بأنهم يتمتعون بسمات تعطيهم القدرة على مواجهة المواقف الضاغطة، إضافة لذلك أن هؤلاء الأفراد يطورون مع الوقت وسائل معينة للتعامل مع هذه المواقف لتساعدهم على التكيف وتخفيض المعاناة من الضغوط المهنية. (2)

في الأخير يتضح تعدد مصادر الضغوط في تنظيمات العمل المختلفة، وكما تشير الكتابات والدراسات حول الموضوع فإنه من الاستحالة القضاء نهائياً على الضغوط المهنية، ولكن يمكن التحكم فيها وتقليل آثارها إلى أقل درجة ممكنة من خلال إتباع استراتيجيات وخطط مواجهة الضغوط.

7.1/ استراتيجيات مواجهة ضغوط العمل:

يتم مواجهة ضغوط العمل على مستوى الأفراد والمؤسسات وكذا المجتمعات.

1.7.1/ استراتيجيات مواجهة ضغوط العمل على مستوى الفرد:

تدخل هذه الأساليب ضمن الاعتقاد الشخصي من جانب الفرد بأنه المسؤول الأول والأخير على سلامته وسعادته وبالتالي إدراك دوره في ما يجب القيام به، وتجدر الإشارة إلى أن الأساليب المذكورة تكمل بعضها البعض وتتطلب إرادة قوية للاستمرار في توظيفها حتى تصبح جزء من حياة الفرد. هذه الأساليب بإيجاز هي:

1/ الفرع إلى الله: إن الإيمان بالله والفرع إليه يعتبر جزءاً من العلاج الطبي والنفسي في مواجهة الهموم والضغوط، لهذا يجب على الفرد أن يتقي الله عز وجل أولاً ثم يتوجه له بالدعاء حين الاضطرار، والإكثار من الاستغفار والتوسل إلى الله عز وجل بالعمل الصالح.

2/ الاسترخاء التام: حيث تهدف أساليب الاسترخاء إلى إعادة التوازن بين الراحة والنشاط، على أن تكون فترة الاسترخاء قصيرة ومرة واحدة بعد الدوام وكذا عدم الإكثار من عمليات الاسترخاء فتصبح غاية بدل من أن تكون وسيلة للتخلص من الضغوط. ومن أبرز الوسائل ضمن هذا الإطار:

(1). نجاح بنت قبالن القبلان، مرجع سبق ذكره، ص.110.

(2). خالد عيادة نزال العليمات، مرجع سبق ذكره، ص.82.

- الاسترخاء التقدمي التدريجي: في هذا الأسلوب يتعلم الفرد كيفية استرخاء عضلات جسمه بشكل منظم (يبدأ ويتجه إلى أعلى نحو الرأس أو العكس).

- التأمل: حيث يختار الفرد وضعاً مريحاً ويغلق عينيه ويحاول أن يتخلص من الأفكار المتضاربة في ذهنه.

3/ ممارسة الرياضة بشكل منتظم: تعتبر من الوسائل الفعالة لتقليل الضغوط، ولكي تكون الممارسة فعالة يجب أن تدور حول التمارين الرياضية الخفيفة التي لا تتطلب عملاً مكثفاً من الرئتين والقلب، كما يجب أن تمارس بشكل منتظم وبفترة زمنية تتراوح من عشرة إلى عشرون دقيقة لكل مرة، وتشير الدراسات ضمن هذا الإطار إلى أن التأثير الرئيسي للممارسة المنتظمة هو الحماية ضد أمراض القلب والتوتر الزائد، يضاف إلى ذلك أن التمرين المنتظم ينمي الثقة بالنفس والنشاط والرغبة في الحياة وهذه تعتبر عناصر مهمة في علاقة الشخص مع الآخرين خارج وداخل المؤسسة.

4/ الاتجاه والوعي: وتكمن أهمية الاتجاه والوعي في أننا لا نستطيع أن نغير من سلوكياتنا دون تغيير اتجاهاتنا، وهذه بدورها لن تتغير إلا إذا كان هناك وعي وإدراك من جانبنا بما نقوم به أو ينبغي أن نقوم به لتحسين الظروف. ولعل أهم اتجاه تنمية هو عدم الاندفاع، والتعامل مع كل مشكلة أو قضية حسب الأولويات وكأننا ندعو هنا إلى تغيير ردود فعلنا للأحداث لتتماشى مع سلوكيات النمط "B" من الشخصية الذي سبق تناوله. وضمن إطار الاتجاه هناك أسلوبان آخرا يساعدان على التعامل مع الضغوط هما:

- إعادة البرمجة الذهنية: وتشير إلى التعامل مع المواقف الضاغطة من خلال خطوتين: التوقف والتركيز على الموقف ذهنياً كخطوة أولى ثم إعادة التفكير في حل المشكلة بصورة عقلانية كخطوة ثانية.

- التصور الذهني: يدخل ذلك ضمن إعادة البرمجة الذهنية ويساعد الفرد في توقع مصادر الضغوط والخطوات اللازمة لمواجهتها، وبخاصة أثناء الاسترخاء من خلال التأمل.

5/ إتباع نظام غذائي صحي: في ضوء الحقائق فانه من الصعب أن يقلل الفرد من أهمية الغذاء للصحة العقلية والجسدية للإنسان، وبصورة عامة ينصح المختصون بتناول المجموعات الغذائية بشكل معتدل مع تقليل اللحوم والمواد الكربوهيدراتية، وكما ينبغي الابتعاد عن المواد الغذائية الاصطناعية والتقليل من المنبهات والامتناع عن التدخين.

6/ إدارة الوقت: لا يعرف كثيرين من الأفراد كيف يتحكمون ويستغلون الوقت بشكل مفيد وفعال والفرد الذي لا يعرف كيف يدير وقته يحقق ضعف ما يحققه شخص آخر لا يعرف كيف يدير وقته، ومن أهم مبادئ إدارة الوقت ما يلي: (1)

(1). خالد عيادة نزال عليجات، مرجع سبق ذكره، ص.96.

- ذكر وتحديد الأنشطة والمهام التي على الشخص أن يؤديها يومياً؛
- وضع أولويات وأفضليات لهذه الأنشطة والمهام حسب أهميتها وضرورتها؛
- حسن الاستفادة من دورة الإنسان اليومية وأداء المهام والأنشطة الأكثر إلحاحاً خلال فترة الدورة التي يكون فيها يقضاً ومنتجاً.

7/ العلاج النفسي: إمكانيات المقاومة النفسية الفردية قد لا تستطيع مواجهة الصعوبات اليومية التي يتعرض لها الأفراد، فمن الضروري عند حدوث القلق أو الانهيار عند الأفراد أو ظهور بعض الاضطرابات الجسدية أن يلجأ هؤلاء الأفراد إلى الأطباء المحللين والمعالجين النفسانيين للعلاج.

8/ الفكاهة: تشير بعض الدراسات والأبحاث أن الضحك يساعد على تجنب وتخفيف الضغوط التي يواجهها الأفراد، كما أن بعض الممثلين الهزليين المشهورين ينتمون الى عائلات كانت تواجه حالات قلق وضغوط متزايدة.⁽¹⁾

1.7.2/ استراتيجيات مواجهة ضغوط العمل على مستوى المؤسسة:

ما دام محور اهتمامنا بتنظيمات العمل فانه من الطبيعي تناول دور المؤسسة في التقليل من ضغوط العمل، ويتم ذلك من خلال:

- 1/ الاهتمام بالاختيار والتعيين لتحقيق التوافق المهني؛
- 2/ الاهتمام بالبرامج التدريبية للارتقاء بمهارات المدراء والعاملين وبالتالي زيادة فعاليتهم في التعامل مع مواقف العمل؛
- 3/ إعادة تصميم بعض الوظائف وزيادة إثرائها مما يؤدي إلى زيادة استقلالية الأفراد في إنجاز مهامهم وبالتالي تخفيف مستوى المعاناة من الضغوط؛
- 4/ اللامركزية حيث تتوزع المسؤوليات داخل المؤسسة مما يؤدي إلى التقليل من الشعور بالعجز بين العاملين؛
- 5/ إتاحة الفرصة للمشاركة في القرارات الإدارية؛
- 6/ التأكد من أن عمليات التقويم والمكافآت تنفذ بشكل عادل بين جميع العمال؛
- 7/ التطوير التنظيمي الذي غالباً ما يركز على فتح قنوات الاتصال وتنمية روح الجماعة داخل المؤسسة، كما يهدف التطوير التنظيمي إلى إيجاد الثقة بين الجميع، الأمر الذي يؤدي إلى حرية التعبير عن المطالب

(1). حسين حريم، السلوك التنظيمي-سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص.344.

والمعوقات والقضاء على الإشاعات بين العمال والتي بدورها تقلل من مستوى الضغوط بين العاملين بمستوياتهم المختلفة.(1)

1.7.3/ استراتيجيات مواجهة ضغوط العمل على مستوى المجتمع:

على الحكومات والدول ضمان نوع من الاستقرار السياسي والاقتصادي وكذا تطوير المنظومة الاجتماعية والثقافية ومواكبة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيات الحديثة والمناهج التعليمية، كل هذا من أجل خلق بيئة خارجية غير مسببة للضغوط المهنية.

ونظراً لزيادة تأثير الضغوط البيئية فقد وضع Schafer المنهج الاجتماعي لإدارة الضغوط، وهو عبارة عن مجموعة من الجهود اللازمة لتخفيض تأثير البيئة التي تخلق الضغوط السلبية ولمساعدة الأفراد في مقاومة هذه الضغوط.

يرتكز المدخل الاجتماعي لتخفيض الآثار السلبية للضغوط على:(2)

1/ الحد من الضغوط البيئية التي تؤثر على الأفراد مثل الرقابة على الجرائم، تحسين مستويات التعليم، توفير الخدمات الصحية والاجتماعية المتنوعة، تقليل المشاكل التي يتعرض لها الأطفال في المجتمع، والتصرف بطريقة ايجابية مع المحالين على التقاعد؛

2/ مساعدة الأفراد في المجتمع باستمرار في تخفيض حدة الضغوط التي يتعرضون لها من خلال تكوين الصداقات، الترابط الأسري، إنشاء مراكز إدارة الأزمات، توفير التمويل اللازم لإعداد برامج للباغين سن التقاعد؛

3/ تخفيض هيكل القوى الاجتماعية التي تؤدي إلى الضغوط من خلال الاهتمام بالأسرة والمدرسة وبيئة العمل والمجتمع ككل.

4/ تخفيض حدة تدخل الحكومات وترشيد دورها المركزي نحو المحليات مثل توفير التمويل اللازم للمجتمعات المحلية.

يتضح مما سبق أن المنهج الاجتماعي لإدارة الضغوط يبين بوضوح الدور الذي يقع على عاتق المجتمع تجاه أفراد ومؤسساته المتنوعة، وبالتالي تخفيض حدة المشاكل المتوقعة من نقص توفير الخدمات والبرامج الملائمة للتنمية، لأن ذلك يترتب عليه إمكانية الحد من تأثير الضغوط الأخرى التي يتعرض لها الفرد في المؤسسة، فالمؤسسة لا تستطيع معالجة كل الضغوط التي يتحملها الفرد لأنها واقعة أساساً تحت نفس الضغط.

(1). علي حمدي، (2008): سيكولوجية الاتصال وضغوط العمل، دار الكتاب الحديث: الكويت، ص. 190.

(2). تغريد زياد عمار، (2006): أثر بعض المتغيرات الداخلية على مستوى ضغط العمل لدى الهيئات الإدارية والأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، فلسطين، ص. 72.

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل استعراض موضوع على قدر كبير من الأهمية وهو إدارة ضغوط العمل، باعتبارها أحد المؤثرات المهمة على سلوك العاملين وحياتهم الشخصية والعملية، ويلاحظ أن ظاهرة ضغوط العمل من الموضوعات الحديثة نسبياً في مجال الإدارة، وأن البحث فيها لا يزال في مراحله الأولى خاصة من الناحية العملية.

وقد تم التطرق في هذا الفصل إلى المصادر الرئيسية لظاهرة ضغوط العمل، وإبراز علاقة التفاعل بين مسببات الضغط وخصائص الفرد، وبيننا بأن هناك جانب إيجابي للضغط وجانب سلبي، علماً أن مفهوم الضغط عادة ما ينصرف إلى المعنى السلبي.

وقد تم التطرق أيضاً إلى النتائج المحتملة لظاهرة الضغط التي تظهر على كل من الفرد والمؤسسة، حيث تتوضح نتائج الضغط على الفرد من خلال النتائج النفسية والجسدية والسلوكية، أما نتائجه على المؤسسة فيتمثل في انخفاض الأداء وارتفاع التكاليف هذا في حالة ظهور الجانب السلبي للضغط، أما الجانب الإيجابي منه فيؤدي إلى النمو والتقدم وتعاضم الأداء لكل من الفرد والمؤسسة.

وفي آخر الفصل تم مناقشة بعض الاستراتيجيات على مستوى الفرد وعلى مستوى المؤسسة وأيضاً على مستوى المجتمع التي يمكن الاعتماد عليها لمواجهة الجوانب السلبية لضغوط العمل.

وفي الأخير ينبغي التأكيد بأن إهمال معالجة ظاهرة ضغوط العمل أمر قد يكون مكلف للمنظمات وللمجتمع بشكل عام، فهو أمر ليس منوط فقط بالدول المتقدمة، بل إننا أحوج ما نكون في الدول النامية لإعطاء هذا الموضوع مزيداً من العناية والأهمية الكافيتين.

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي

تمهيد الفصل

1.2 / ماهية الأداء الوظيفي

2.2 / العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

3.2 / إدارة الأداء الوظيفي

4.2 / تقييم الأداء الوظيفي

5.2 / طرق تقييم الأداء الوظيفي

6.2 / تحسين الأداء الوظيفي

7.2 / علاقة الأداء الوظيفي بضغط العمل

خلاصة الفصل

تمهيد الفصل:

إن التطورات التي عرفها مصطلح التسيير لم تكن لتصل إلى ما وصلت إليه اليوم لولا ذلك الارتباط بين التسيير كنظام فرعي من المؤسسة والنتائج التي تعبر على مدى تمكنه من أداء دوره اتجاه مختلف الأطراف التي هي تحت مسؤوليته.

وعليه فإن تحسين هذه النتائج أو بالأحرى تحسين أداء المؤسسة يعد الضامن الرئيسي لاستمرارها، وذلك من خلال التحكم والتكيف مع مختلف العوامل المؤثرة في أدائها، ولو أن هذه العوامل تبقى صعبة التحديد والضبط كما هو الحال بالنسبة لمصطلح الأداء في حد ذاته، الذي يكتنفه الكثير من الغموض.

وتتطوي وظيفة إدارة الموارد البشرية على تلك النشاطات المصممة لتوفير القوى العاملة حسب التخصصات المطلوبة في المؤسسات، وكذا المحافظة على تلك الكفاءات وتنميتها وتحفيزها بما يمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها، فالعنصر البشري لا يمكن الاستغناء عنه وهو بلا شك حتمي الوجود في أي مرحلة من حياة المؤسسة سواء كان العمل يدوياً أو آلياً، فهذه التطورات المتسارعة في عالم الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات عززت أهمية الموارد البشرية، وقد أكدت العديد من التجارب أن نجاح رسالة المؤسسة بأيدي العاملين، وتحقيق الأهداف يعتمد على أداء العاملين.

لذلك حضي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام إدارة الموارد البشرية وإدارة الأعمال وعلماء الإدارة العامة والسلوك التنظيمي لاتصاله الوثيق بمستقبل المؤسسة، إذ أنه يعد الوسيلة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، فضلاً عن أن الأداء يُعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول على حد سواء، ومنه فلا بد أن يُعطى موضوع الأداء والعوامل المؤثرة فيه الأهمية البالغة من قبل مدراء المؤسسات، نظراً لأن أداء المؤسسة ككل ما هو إلا انعكاس للأداء الفردي داخل المؤسسة.

وفي هذا الفصل سنسلط الضوء على الأداء الوظيفي من حيث الماهية والإدارة وكيفية تحسينه، وكذا طرق تقييم الأداء، وفي الأخير علاقة الأداء الوظيفي بضغط العمل.

1.2/ ماهية الأداء الوظيفي

إن تحسين الأداء الوظيفي وتطوير وتجديد المؤسسات لم يعد أمراً اختيارياً، ولكنه أصبح شرطاً جوهرياً لإمكان البقاء والاستمرارية وعدم الاندثار، لذا أصبح هناك اهتمام كبير بالأداء الوظيفي يستهدف بالأساس تكوين وتدعيم القدرات التنافسية، فأصبح مفهوم الأداء الوظيفي يندرج ضمن التفكير الاستراتيجي، وأصبحت المؤسسة تهدف إلى تحقيق أحسن أداء وظيفي.

1.1.2/ مفهوم الأداء الوظيفي

رغم شيوع استخدام مصطلح الأداء "la Performance" بين الكتاب والباحثين سواء في مجال الإدارة أو مجالات أخرى إلا أنه لم يتم التوصل إلى حد الآن إلى توحيد لمفهوم هذا المصطلح، وباعتبار المورد البشري أهم الموارد التي تؤثر على أداء المؤسسة، فقد ذهب بعض الباحثين إلى حصر أداء المؤسسة في أداء المورد البشري فقط، وتم تعريفه من هذا المنطلق على أنه " القدرة على إنجاز المهام"⁽¹⁾.

وعُرف أداء الأفراد كذلك بأنه "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله"⁽²⁾، وهو أيضاً "أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة، وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال"⁽³⁾. كما عرفت "وسيلة حمداوي" أداء الأفراد على أنه "المستوى الذي يحققه العامل عند قيامه بعمله، وكمية وجودة العمل المقدمة من طرفه"⁽⁴⁾.

وحسب "Christian Batal" أداء الأفراد هو نتيجة تفاعل ثلاثة عناصر أساسية وهي:⁽⁵⁾

- المهارات التي يمتلكها الفرد والمعارف التي يحتاجها لأداء عمله؛
- مستوى التحفيز الذي يحظى به الفرد؛
- مستوى تنظيم العمل والوسائل المتاحة لذلك.

ويفهم من ذلك أنه على الرغم من امتلاك الأفراد للمهارات والمعارف التي تعد ضرورية للعمل، إلا أنها غير كافية لوحدها، بل لا بد من تحفيز الأفراد بشكل جيد، بالإضافة إلى توفير التنظيم المناسب للعمل وكذا الوسائل اللازمة لإنجازه، فتفاعل هذه العناصر مع بعضها البعض وتكاملها يعطينا في النهاية الأداء المرغوب.

(1). A. M. Fericelli, (1996) : **Performance et ressources humaines**, Economica: Paris, p.04.

(2). أحمد صقر عاشور، (1989): **السلوك الإنساني في المنظمات**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع: بيروت، ص.33.

(3). مصطفى عاشوري، (1992): **أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي**، المؤسسة الوطنية للكتاب: الجزائر، ص.244.

(4). وسيلة حمداوي، (2004): **إدارة الموارد البشرية**، مديرية النشر بجامعة 08 ماي 1945 (قائمة): الجزائر، ص.123.

(5). Christian Batal, (2000) : **la gestion des ressources humaines dans le secteur public**, 2^{ème} édition, Edition d'organisation: Paris, p.95.

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي.....

وبالرغم من تعدد التعريفات المقدمة بخصوص الأداء الوظيفي إلا أنها تصب جميعها في نفس الاتجاه، وعليه من خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه بذل الجهود اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة باستخدام الوسائل المتاحة لذلك.

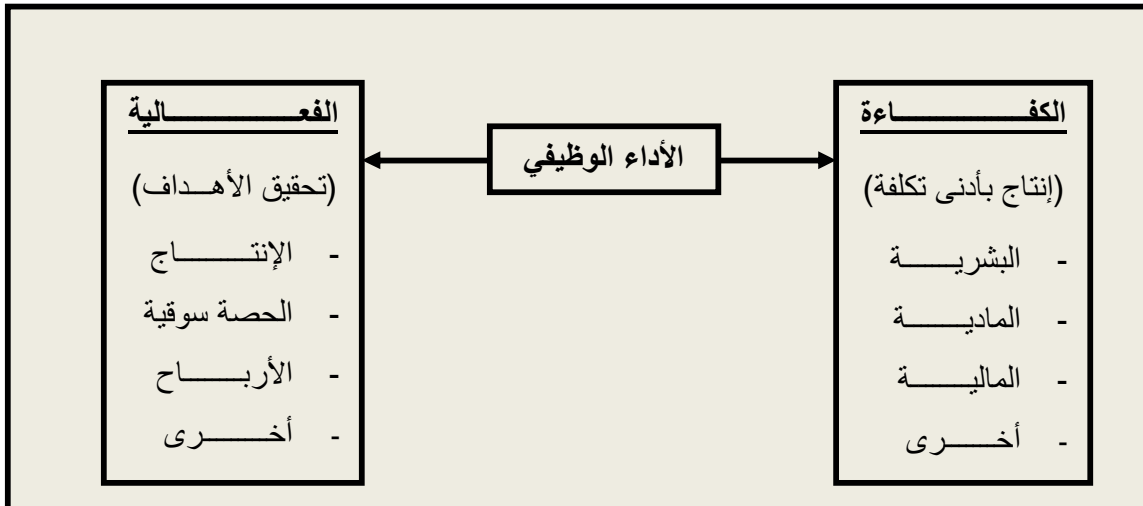
وللتفصيل أكثر في مفهوم الأداء الوظيفي، فإنه يتعين علينا التطرق إلى مفهومين لهما علاقة مباشرة بالأداء ألا وهما الفعالية والكفاءة.

فالفعالية "Efficacy" تعني القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة والوصول إلى النتائج التي يتم تحديدها مسبقاً، فالعملية الفعالة هي تلك العملية التي تبلغ أهدافها بالضبط.⁽¹⁾

أما الكفاءة "efficiency" فيقصد بها القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة بأقل التكاليف، فالعملية الكفءة هي العملية الأقل تكلفة.⁽²⁾

وعليه يمكن القول أن الأداء الوظيفي يمثل العلاقة بين النتيجة والجهد المبذول، فلا يمكن تحقيق الأداء المرغوب دون وجود كفاءة تامة (استخدام رشيد للموارد دون تبذير وبأدنى تكلفة ممكنة) وفعالية تمكن من بلوغ الأهداف، وعليه فإن الأداء يشمل مفهومين هما الكفاءة والفعالية، وهذا ما نبينه من خلال الشكل رقم (1-2).

الشكل رقم (1-2): الأداء بين الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد المليك مزهودة، (2001): "الأداء الوظيفي بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر (بسكرة)، ص.88.

(1). Bernard Matory & Daniel Crozet, (2005): **Gestion des ressources humaines: pilotage social et performance**, 6ème édition, Dunod: Paris, p.164.

(2). Ibidem.

وتجدر الإشارة أيضاً إلى أن أداء الأفراد وإن كان هو المحدد الأساسي لأداء المؤسسة ككل فهو في حقيقة الأمر لا يمكن أن يتحقق دون إدراج أداء الموارد الأخرى، فأداء المؤسسة كما هو معروف يتحقق من خلال تفاعل مختلف مواردها سواء كانت المادية أو المالية أو التنظيمية.⁽¹⁾

2.1.2/ أنواع الأداء:

إن أي تطبيق لأي ظاهرة اقتصادية يطرح إشكالية تحديد واختيار أي المعايير أكثر دقة وأحسن استخداماً، وتصنيف الأداء يعتبر أحد هذه الظواهر التي تتطلب الدقة في اختيار المعيار الدقيق والعملي في ذات الوقت، والذي يُعتمد عليه في تحديد أنواع الأداء، وعادة ما يتم تصنيف الأداء وفقاً للمعايير التالية:⁽²⁾

1/ معيار الشمولية: حسب معيار الشمولية يُقسم الأداء إلى كلي وجزئي.

- **الأداء الكلي:** يقصد به الانجاز الذي ساهمت كل الوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقه، وبالتالي لا يمكن ربط الوصول إليه بعنصر دون مساهمة بقية العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كاستمرارية، الأرباح، النمو... الخ.

- **الأداء الجزئي:** هو الأداء الذي يرتبط تحقيقه بالأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع فنجد مثلاً أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة التمويل، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق... الخ. وينتج عن تفاعل مجموع أداء الأنظمة الفرعية للمؤسسة ما يسمى بالأداء الكلي لها، وعليه فدراسة الأداء الكلي للمؤسسة يفرض دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها.

2/ معيار الطبيعة:

وفيه يتم تصنيف الأداء إلى اقتصادي، اجتماعي، مالي، تسويقي... الخ؛ إذ لا يمكن للمؤسسة تحقيق أهدافها باعتماد أداء دون الآخر لاعتبار التكامل بينهم، فمثلاً لن يتحقق الأداء الاقتصادي دون أداء تكنولوجي.

3.1.2/ محددات الأداء الوظيفي:

إن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، والأداء لا يظهر نتيجة لقوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.

ويوضح "السلمي" أن المقدرة والرغبة في العمل يتفاعلان معاً في تحديد مستوى الأداء، أي أن تأثير المقدرة على العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فإن تأثير

(1) عبد الملوك مزهودة، (2001): "الأداء الوظيفي بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر (بسكرة)، ص.87.

(2) نفس المرجع، ص.89.

الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل، ويلخص ذلك من خلال المعادلة التالية:⁽¹⁾

$$\text{مستوى الأداء} = \text{المقدرة على العمل} \times \text{الرغبة في العمل}$$

ولا يوجد اتفاق موحد بين الكتاب والباحثين حول محددات الأداء، ويعود ذلك إلى عدة أسباب منها أن هذه المحددات تختلف باختلاف فئات العمال، وتختلف أيضا من مؤسسة إلى أخرى، كما أن العوامل البيئية الخارجية لها تأثير في تحديد محددات الأداء.

ويلخص نموذج "بورتير ولوير" « Porter & Lawler » محددات الأداء الوظيفي في ثلاثة عوامل رئيسية:⁽²⁾

- الجهد المبذول، وهو الذي يعكس درجة حماس الفرد وتحفزه لأداء العمل؛
- قدرات الفرد وخبراته السابقة، وهي التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول؛
- إدراك الفرد لدوره الوظيفي وتصورات وانطباعاته عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله والكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة.

وهذا يعني أن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد (الحماس والتحيز) التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، مما يدل أن الأداء في موقف معين يمكن أن يُنظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من (الجهد، القدرات، إدراك المهام).

إن معادلة قياس الأداء الوظيفي تُصبح على الشكل التالي:

$$\text{مستوى الأداء} = \text{الجهد المبذول} \times \text{القدرة على العمل} \times \text{إدراك الدور}$$

يُشار إلى أنني اعتمدت على نموذج "بورتير ولوير" في الدراسة الميدانية، حيث تم تقسيم أبعاد أو محددات الأداء الوظيفي في المحور الخامس للاستبيان إلى كل من: الجهد المبذول والقدرة على العمل وإدراك الدور.

2.2/ العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

إن النتائج التي أسفرت عنها الدراسات والأبحاث العلمية وعلى رأسها الدراسة التي أجريت في "هاوثورن - Howthorne" التابعة لشركة "واسترن إلكترونيك - Western Electric" التي نبهت لأهمية أبحاث الأداء الوظيفي، أكدت أن ثمة عوامل تتعلق بالعمل تؤدي إلى اختلاف معدل الإنتاج، وهذا ما دفع بالمهتمين إلى إيجاد نظريات تخص العوامل المسببة والمكونة للأداء الوظيفي وتحديد مدى تأثيرها على مستوى الأداء للعمال في وظائفهم التي يشغلونها في مؤسسة معينة.

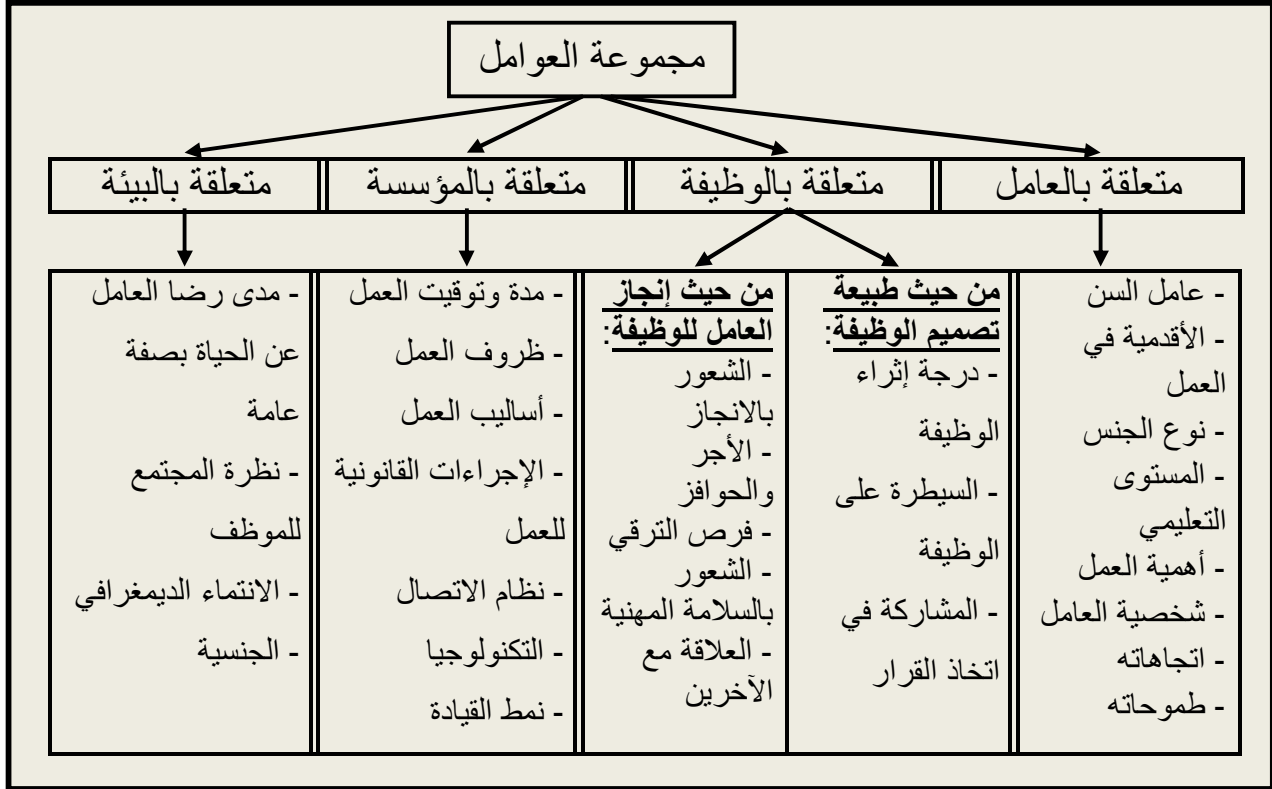
(1). عبد الكريم بن رزوق، "الأداء الوظيفي"، مقال موجود في الموقع الإلكتروني التالي: www.oujdacity.com، تم تصفح

الموقع بتاريخ: 2016/12/31.

(2). نفس المرجع.

ويمكن تلخيص العوامل المؤثرة في أربعة مجموعات يوضحها الشكل رقم (2-2).

الشكل رقم (2-2): مجموعة العوامل المؤثرة في مستوى الأداء الوظيفي



المصدر: نور الدين شنوفي، (2005): تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية: حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الجزائر، ص.194.

من خلال الشكل رقم (2-2) يتضح أن العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي مختلفة ومتعددة، حيث يمكن شرحها من خلال: (1)

1.2.2/ العوامل المتعلقة بالعامل:

هذه العوامل تتعلق بقدرات العمال ومهاراتهم، والتي يمكن قياسها وتحديدتها عن طريق تحليل الخصائص والسمات التي يتصف بها كل عامل وتميزه عن غيره من العمال مثل فئات العمر والحالة التعليمية والأقدمية والخبرة في العمل ونوع الجنس وأهمية العمل بالنسبة للعامل بالإضافة إلى مدى توافق العمل مع القيم والاتجاهات والطموحات التي يسعى العامل لإشباعها.

2.2.2/ العوامل المتعلقة بالوظيفة:

يلاحظ أن هذه العوامل يمكن تقسيمها إلى قسمين:

(1). نور الدين شنوفي، (2005): تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية: حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الجزائر، ص.194.

1/ عوامل ترتبط بطبيعة تصميم الوظيفة تتمثل في التكبير الوظيفي (التوسيع الوظيفي) ودرجة إثراء الوظيفة وطبيعة الوظيفة والسيطرة على الوظيفة والمشاركة في اتخاذ القرار وكذا المستوى التنظيمي للوظيفة.

2/ عوامل ترتبط بانجاز العامل للوظيفة، والتي يحصل عليها العامل لكونه يعمل في وظيفة معينة منها الأجر، الحوافز المادية والمعنوية، الشعور بالسلامة المهنية، فرص الترقى والعلاقات مع الآخرين، الشعور بالانجاز واستغلال القدرات في الانجاز والمهارات في العمل.

3.2.2/ العوامل المتعلقة بالمؤسسة:

مجموعة هذه العوامل تنشأ من حقيقة أن العامل يعمل في إطار جماعي ينتمي هذا الإطار إلى تنظيم أكبر هو المؤسسة التي يعمل بها، وهذه العوامل ترتبط بسياسات واستراتيجيات المؤسسة، ولها تأثيرها على أداء الفرد، ومن هذه العوامل: مدة وتوقيت العمل الرسمي، ظروف العمل ونظم الاتصال، التكنولوجيا المستخدمة ونمط الإشراف والقيادة، الإجراءات والقواعد القانونية والتنظيمية للعمل.

كل هذه العوامل تختلف من حيث شدة واتجاه تأثيرها أو مصدرها على مستوى الأداء الوظيفي، فكلما كانت عوامل المؤسسة تسمح بإتاحة الفرصة للعامل لإطلاق قوته الكامنة والإحساس بفاعليته الذاتية كلما كان ذلك سبباً في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

4.2.2/ العوامل المتعلقة بالبيئة:

أغلب هذه العوامل خارجية تتعلق بالمحيط الخارجي للمؤسسة الذي يؤثر على العامل بالصورة التي تؤثر في أدائه الوظيفي، ونذكر من بين هذه العوامل مدى رضا العامل عن الحياة بصفة عامة ونظرة المجتمع إلى العامل الموظف في مؤسسة معينة وكذا الانتماء الديموغرافي (الريفي أو الحضري) والاختلاف في الجنسية بين العمال إلى جانب البيئة الاجتماعية والثقافية الخارجية.

3.2/ إدارة الأداء الوظيفي

عندما تسعى المؤسسة إلى تحقيق ميزة تنافسية عن طريق العاملين، فإنها لا بد أن تدير سلوكيات ونتائج أعمال هؤلاء العاملين، ومن ثم فإن أهم التحديات التي تواجه المديرين في المؤسسات الحديثة هي إدارة أداء العاملين.

1.3.2/ مفهوم إدارة الأداء الوظيفي:

تُعرف عملية إدارة الأداء الوظيفي على أنها "عبارة عن مجموعة من العمليات التي يتعين القيام بها لمساعدة الأنظمة على تحقيق أهدافها"⁽¹⁾.

كما يعرفها آخرون على أنها "الوسيلة التي يضمن من خلالها المدير التأكد من أن الجهود التي يبذلها العاملون والنتائج التي يحققونها تحقق أهداف المؤسسة"⁽²⁾.

(1) عبد الفتاح بوخمخ، (2002): "تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثامن عشر، جامعة منتوري قسنطينة، ص. 126.

(2) عادل محمد زايد، (2003): إدارة الموارد البشرية - رؤية إستراتيجية، دار الكتب العربية: القاهرة، ص. 328.

وهي أيضاً "صيرورة أو مجموعة من العمليات التي تهدف إلى تحقيق نتائج جيدة وتحفز الأفراد"⁽¹⁾. وهناك من عرفها أيضاً على أنها "صيرورة دورية في الفعالية الإجمالية للمؤسسة"⁽²⁾. وتعرف أيضاً إدارة الأداء على أنها "عملية إدارة ومساعدة العمال على العمل بالكفاءة والفعالية اللازمة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة"⁽³⁾.

بناءً على ما سبق فإن إدارة الأداء تتكون من عدة عمليات متشابكة ومتكاملة تهدف إلى ضمان وصول الأفراد إلى نتائج الأداء المستهدفة وبما يحقق غايات المؤسسة ذاتها.

وبصفة عامة يمكن تحديد ثلاثة أجزاء أساسية لعملية إدارة الأداء هي:

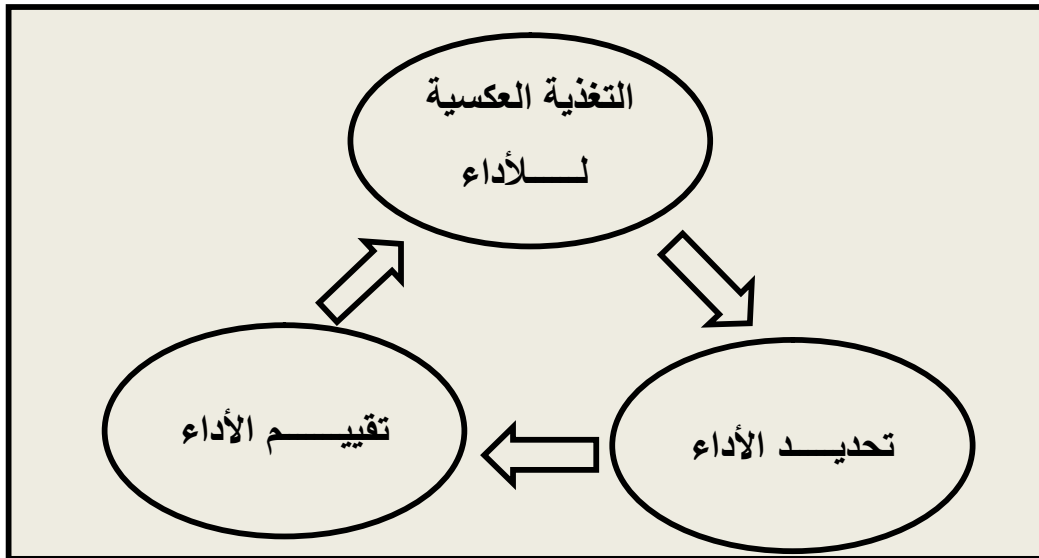
1/ تحديد الأداء: يجب تحديد جوانب الأداء الوظيفي التي تحقق أهداف المؤسسة، ويمكن أن يتم ذلك من خلال عملية تحليل الوظائف.

2/ تقييم الأداء: للتأكد من تحقيق الأداء المستهدف، حيث يتضح من ذلك أن عملية تقييم الأداء هي جزء من عملية إدارة الأداء.

3/ التغذية العكسية للأداء: هي عملية تزويد العاملين بنتائج أعمالهم (سلباً أو إيجاباً) من خلال جلسات تقييم الأداء، الهدف منها هو العمل على تعديل السلوك الوظيفي بما يتماشى مع أهداف المؤسسة، وغالباً ما تمثل عملية التغذية العكسية للأداء الأساس لتحديد المكافآت المالية للعاملين وترقيتهم.

والشكل رقم (2-3) يمثل العلاقة بين مكونات عملية إدارة الأداء.

الشكل رقم (2-3): مكونات عملية إدارة الأداء



المصدر: عادل محمد زايد، (2003): إدارة الموارد البشرية - رؤية إستراتيجية، دار الكتب العربية: القاهرة، ص.330.

(1). Alain Mitrani & Murray M Dalziel, (2002): **Des compétences et des hommes (le management des ressources humaines en Europe)**, Edition d'organisation: Paris, p.90.

(2). Yves Emery & François Gonion, (1999): **Dynamiser les ressources humaines**, 1^{ère} édition, presses polytechniques et universitaires romandes: France, p.54.

(3). Michael Armstrong, (2006): **Performance management: Key strategies and practical guidelines**, 3rd edition, Thomson-shore inc: United states, p.02.

2.3.2/ أهداف إدارة الأداء الوظيفي:

هناك ثلاثة أهداف أساسية لإدارة الأداء هي الأهداف الإستراتيجية، الأهداف الإدارية، وأهداف التنمية.

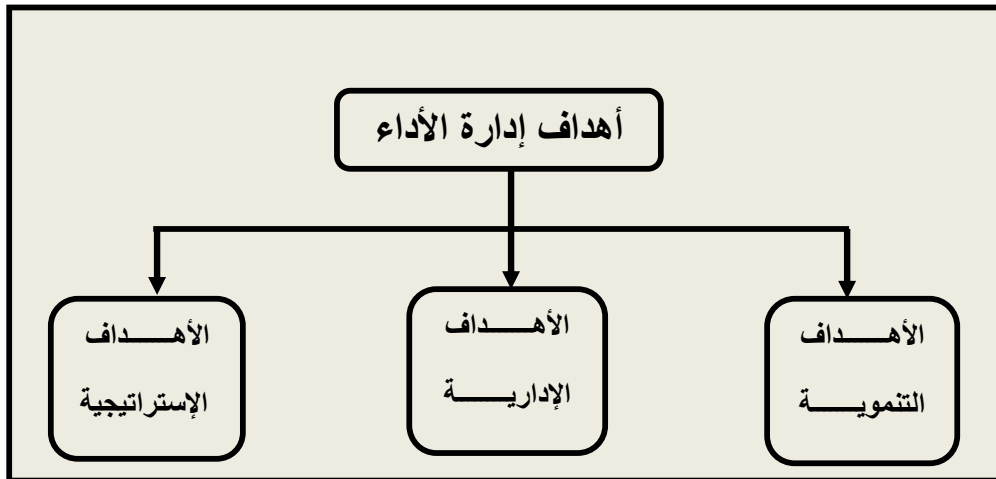
1/ الأهداف الإستراتيجية: من أهم أهداف إدارة الأداء هو هدف الربط بين أداء العاملين وبين أهداف المؤسسة الإستراتيجية، وإن أفضل الطرق لتنفيذ الإستراتيجيات هي تحديد النتائج والسلوكيات وتحديد خصائص العاملين القادرين على وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ، يلي ذلك تصميم نظم القياس والتغذية العكسية التي تساعد على أداء السلوك الوظيفي الذي يحقق أهداف المؤسسة. وفي الحياة العملية فإن العديد من المؤسسات تغفل أهمية هذا الهدف، حيث لا يتم الربط مباشرة بين إدارة الأداء والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

2/ الأهداف الإدارية: تعتمد المؤسسات إلى حد كبير على المعلومات الناتجة عن إدارة وتقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية مثل تحديد الأجور والمكافآت وتحديد الاحتياجات التدريبية.

3/ الأهداف التنموية: الهدف الثالث لإدارة الأداء هو تنمية مهارات وقدرات ومعارف العاملين، وفي الحالات التي لا يرقى فيها أداء العاملين إلى المستوى المطلوب فإن هدف إدارة الأداء هو رفع مستوى أداء هؤلاء العاملين.

والشكل رقم (2-4) يوضح ويختصر أهم أهداف إدارة الأداء.

الشكل رقم (2-4): أهداف عملية إدارة الأداء



المصدر: عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص.338.

3.3.2/ خصائص وسمات إدارة الأداء الوظيفي:

تتمثل أهم خصائص إدارة الأداء في العناصر التالية:⁽¹⁾

- 1/ وضع أهداف واضحة للمؤسسة وتحديد عملية صحيحة لتعريف وتطوير وقياس ومراجعة هذه الأهداف.
- 2/ تكامل أهداف المؤسسة التي يتم وضعها بواسطة الإدارة العليا مع أهداف الأفراد العاملين.
- 3/ إنشاء نوع من الحوار المستمر بين الإدارة والموظفين وما ينتج عن ذلك من تأكيد أكبر على ضرورة تطوير أداء الأفراد.
- 4/ تطوير بيئة عمل تعليمية أكثر انفتاحاً يتم من خلالها تقديم الحلول والأفكار ومناقشتها بطريقة عادية وما ينتج عن ذلك من تطوير لثقافة تعليمية.
- 5/ جعل المؤسسة جهة فاعلة حيث يتم القيام ببعض الأشياء والتوصل لبعض النتائج.
- 6/ التشجيع على التطوير الذاتي.

4.3.2/ خطوات إدارة الأداء:

تتبع عملية إدارة الأداء بصورة عامة المراحل الآتية:⁽²⁾

- 1/ تحديد الأهداف والتي لا بد من أن تكون واضحة لكل مجال ونشاط؛
- 2/ وضع معايير محددة لقياس الأداء؛
- 3/ إبلاغ العاملين بالمعايير ومستويات الأداء المتوقعة؛
- 4/ قياس الأداء الوظيفي الفعلي؛
- 5/ مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المتوقعة؛
- 6/ مناقشة النتائج والتغذية العكسية؛
- 7/ وضع خطط لتطوير الأداء الوظيفي ومتابعتها.

5.3.2/ مظاهر الصعوبة في إدارة الأداء الوظيفي:

تعرض إدارة الأداء صعوبات متعددة، يعود بعضها إلى طبيعة النظام ذاته ومتطلباته التي تخالف ما درجت عليه المؤسسات التقليدية وتفرض عليها أعباء لم تتعود عليها، والبعض الآخر من الصعوبات يتعلق بإدراك الإدارة والعاملين للنظام ومدى استيعابهم لمفاهيمه وأهدافه. وتتبلور أهم تلك الصعوبات فيما يلي:⁽³⁾

(1). باري كشوري، (2006): إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع: القاهرة، ص. 92.

(2). حسين حريم، إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، مرجع سبق ذكره، ص. ص. 252-255.

(3). أميرة إسماعيل، "مظاهر الصعوبة في إدارة الأداء"، مقال منشور في المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية بالموقع

التالي: <https://hrdiscussion.com/hr31237.html> تم تصفح الموقع بتاريخ: 2017/12/12.

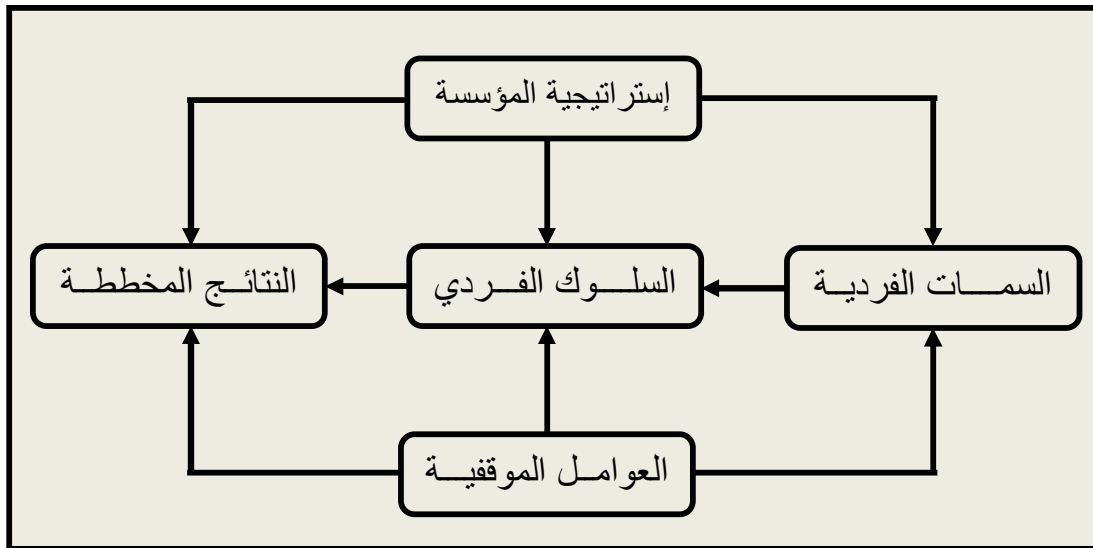
1/ تبدو الصعوبة الأولى في تطبيق نظام إدارة الأداء من كونها تتعلق بالعنصر البشري واحتمال الاختلاف في الاتجاهات والرغبات والإدراك بين الرؤساء والمرؤوسين.

2/ الصعوبة الثانية في تطبيق نظام إدارة الأداء هي أهمية التنسيق والتوازن بين مكونات النظام الأساسية: أهداف النظام، معايير النظام وإجراءاته؛ بمعنى ألا تستغرق الإجراءات جل اهتمام الإدارة مثلاً وتتجاهل الأهداف التي كانت وراء إدخال النظام.

3/ الصعوبة الثالثة في تطبيق نظام إدارة الأداء تتمثل في التناقض بين متطلبات العمل ومتطلبات العامل الذي يؤدي العمل؛ من ناحية فمتطلبات العمل يكون التركيز عادة على مستوى الأداء وسرعته وكذا الجودة المطلوبة بمعنى التقنية المطبقة أما متطلبات العامل فيكون التركيز من جهة العمال عادة في السعي إلى الأداء المريح الذي تتوفر له سعة من الوقت والرغبة في فترات راحة أكثر وضغوط أقل من جانب المشرفين مثلاً.

بناءً على كل ما سبق يمكن أن نقدم نموذجاً مبسطاً لإدارة الأداء في المؤسسات كما يلي:

الشكل رقم (2-5): نموذج إدارة الأداء



المصدر: جمال الدين محمد المرسي، (2006): الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)، الدار الجامعية: الإسكندرية، ص.405.

إن النموذج التنظيمي لإدارة الأداء يركز على أن العاملين يجب أن تتوفر لديهم سمات معينة (المهارات والقدرات) كافية لإظهار سلوكيات إيجابية تساعد على تحقيق النتائج المخططة، ولتحقيق ميزة تنافسية فإن نوع السمات وأنماط السلوك واتجاهات النتائج يجب أن ترتبط بإستراتيجية المؤسسة.

كذلك فإنه من الضروري ملاحظة وجود قيود موقفية (الثقافة التنظيمية والظروف الاقتصادية) داخل بيئة

العمل والتي قد تعرقل جهود العاملين لتحقيق مستويات الأداء المرغوبة.

4.2/ تقييم الأداء الوظيفي

يعتبر نظام تقييم الأداء من أهم الأدوات المستعملة في إدارة الموارد البشرية، حيث تعتمد عليه إدارة المؤسسة لتحسين الأداء الوظيفي، ويؤدي استعمال هذا النظام بفاعلية إلى تحسين النتائج الفردية والجماعية، التنبؤ بالتطورات والمساعدة على إدماجها، كما يساعد على تحسين الكفاءات بفضل تخطيط وتحديد الأهداف والقيام بالأعمال المختلفة لتحقيقها.

ويعمل هذا النظام في ظل الوظائف المختلفة لإدارة الموارد البشرية، فهو يؤثر ويتأثر بها ويخدم بذلك الأغراض التي وجد من أجلها.

1.4.2/ مفهوم تقييم الأداء الوظيفي:

نظراً للدور البارز والأهمية التي يكتسبها مصطلح تقييم الأداء الوظيفي، نتعرف فيما يلي على هذا الاصطلاح، حيث وردت العديد من التعريفات اختلفت في مضمون العملية والهدف من استخدامها.

تم تعريف عملية تقييم الأداء الوظيفي على أنها: "عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها من أجل تحديد كفاءتهم في العمل"⁽¹⁾.

وقد عُرف تقييم الأداء الوظيفي أيضاً على أنه: "عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به"⁽²⁾.

ويُعرف آخرون تقييم الأداء الوظيفي على أنه: "عملية تهدف إلى تحديد أداء العامل وتعريفه به وكذا كيفية أداء عمله وتصميم خطة لتنمية العامل، فمن شأن تقييم الأداء ليس فقط تعريف العامل بمستوى أدائه بل التأثير على مستوى أدائه مستقبلاً"⁽³⁾.

كما قام أحد الباحثين بمحاولة إيجاد العلاقة بين الوظيفة الرقابية للمؤسسة وتقييم الأداء الوظيفي، فقد توصل إلى أن تقييم الأداء الوظيفي يعتبر نتيجة للرقابة التسييرية؛ حيث أن المؤسسة عندما تقوم برقابة الأداء لدى عمالها تصل إلى تقييم هذا الأخير فيما إذا كان بالحجم والكيف المطلوبين أم لا.⁽⁴⁾

(1) مهدي حسن زويلف، (2003): إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر: عمان، ص.188.

(2) محمد فالح صالح، (2004): إدارة الموارد البشرية - عرض وتحليل، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع: عمان، ص.137.

(3) حنا نصر الله، (2002): إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع: عمان، ص.129.

(4) Mohammed SADEG, (1999): **management des entreprises publiques**, les presses d'Alger: Alger, p.105.

من خلال التطرق للتعريفات السابقة يمكن القول أن تقييم الأداء يعني تقدير كفاءة العاملين، فهو نظام مصمم من أجل قياس وتقييم سلوك الأفراد أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنتظمة لهذا الأداء خلال فترات زمنية محددة ومعروفة.

وفي ضوء ما تقدم نستطيع تحديد المرتكزات الأساسية لمفهوم تقييم الأداء كالتالي:

1/ إنها عملية حيوية تهدف إلى الوقوف على أداء وسلوك العامل في عمله وتعريفه بمدى كفاءته أو قصوره في أداء واجباته ومسؤولياته.

2/ إنها عملية موجهة لتحسين وتطوير العاملين، حيث أنها تعمل على الكشف عن نقاط القوة والضعف بهدف تطوير أداء العمال وبالتالي أداء المؤسسة ككل.

3/ إنها عملية مستمرة تتطلب الملاحظة والتحليل والمقارنة المستمرة للأداء وفق سياسات ومعايير ومواعيد ثابتة يقاس بموجبها أداء العامل.

4/ إنها عملية من شأنها إتاحة الفرصة للعاملين للترقية وللحصول على تقديرات ومكافآت عادلة والبروز والتميز فيما لو أُتبع نظام تقييم عادل يساوي بين العاملين ويراعي الدقة والموضوعية في التقييم.

2.4.2/ أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

باستطاعتنا فهم أهمية تقييم أداء العاملين من خلال التعرف على مدى الفائدة التي تعود على المؤسسة بشكل عام وعلى العاملين بشكل خاص، وتكمن أهمية تقييم الأداء الوظيفي في:

1/ تمكين المؤسسة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم.

2/ تزويد المؤسسة بمعلومات عن أداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم.

3/ ينظر إليه على أنه مقياس أو معيار للأعمال.

4/ تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم والعمل على تفادي كل جوانب القصور والضعف في الأداء.

5/ أسلوب تنتهجه المؤسسات بكل موضوعية للوصول إلى تحقيق العدالة في التعامل مع جميع موظفيها بإتباع معايير محددة.

6/ أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل والمعايير المستخدمة ومدى صلاحيتها.

7/ يُشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من مكافآت.

8/ تسلق السلم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية.

9/ يفيد في خفض معدل الدوران الوظيفي والسلبيات في سلوك العاملين من غياب وإهمال وعدم الحماس للعمل.

10/ يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات والعلاقات بين الرئيس والمرؤوس.

11/ يسهم في رسم خطة القوى العاملة للمؤسسة وما يتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.

3.4.2/ أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

لتقييم الأداء الوظيفي أهداف عديدة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها منها:

1/ تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين: يساعد التقييم الدوري للأداء الوظيفي في تحديد مواطن الضعف عند العاملين من حيث القدرات والمهارات الفنية والإدارية، كما يكشف مدى قدرة الموظف على التأقلم في بيئة عمله ومن هنا فهو يساعد الإدارة في وضع برامج تدريبية تعالج الاحتياجات الفعلية للعاملين وتعمل على تطوير خبراتهم ومهاراتهم.

2/ وضع نظام عادل للحوافز: تبين نتائج التقييم مستوى الأداء الفعلي للموظف ومدى قدرته على تحقيق المتطلبات الحقيقية للوظيفة، وعلى هذا الأساس تتم مكافأة الموظفين كل حسب الجهد الذي يقدمه والنتائج التي يحصل عليها، وتتضمن ذلك اعترافاً من الإدارة بمساهمات العاملين وتشجيعاً لهم لتحقيق مستوى أكبر من الإنتاج في المستقبل، مما يدفع العاملين للعمل برغبة كبيرة، حيث يشعر العاملون بمعاملة الإدارة لهم بعدالة في منح المكافآت أو زيادة الرواتب، أما العامل المهمل فقد يعرض نفسه لأنواع مختلفة من الجزاءات مثل حرمانه من العلاوات الدورية أو نصيبه من الأرباح الموزعة أو توقيع عقوبات تأديبية عليه.

3/ يساعد التقييم في إنجاز عملية النقل والترقية وتحديد الفائض من القوى العاملة: فقد يكشف أن السبب الحقيقي لفشل الأفراد العاملين في أداء مهامهم بكفاءة إنما يرجع لعدم وضعهم في الوظيفة المناسبة لمؤهلاتهم العلمية والعملية، وعند ذلك تعمل الإدارة على نقلهم أو ترقيةهم إلى الوظائف المناسبة لهم، كذلك يساعد التقييم الإدارة على معرفة مواطن النقص والزيادة في القوى العاملة داخل المؤسسة فتستطيع معالجة هذا الوضع إما بالنقل أو الاستغناء عن العناصر الفاشلة.

4/ يساهم التقييم في تخطيط القوى العاملة: ويظهر ذلك من خلال رسم سياسات الاختيار والتعيين، وبيين مدى نجاح أو فشل هذه السياسات من خلال معدلات تقييم أداء العاملين الذين تم تعيينهم واختبارهم.

5/ كذلك يساهم التقييم في تحسين عملية الإشراف: حيث يدفع التقييم الرئيس إلى متابعة أداء وسلوك المرؤوسين باستمرار، بغية الإنصاف عند وضع التقارير اللازمة ورفعها للإدارة المختصة في الوقت اللازم.

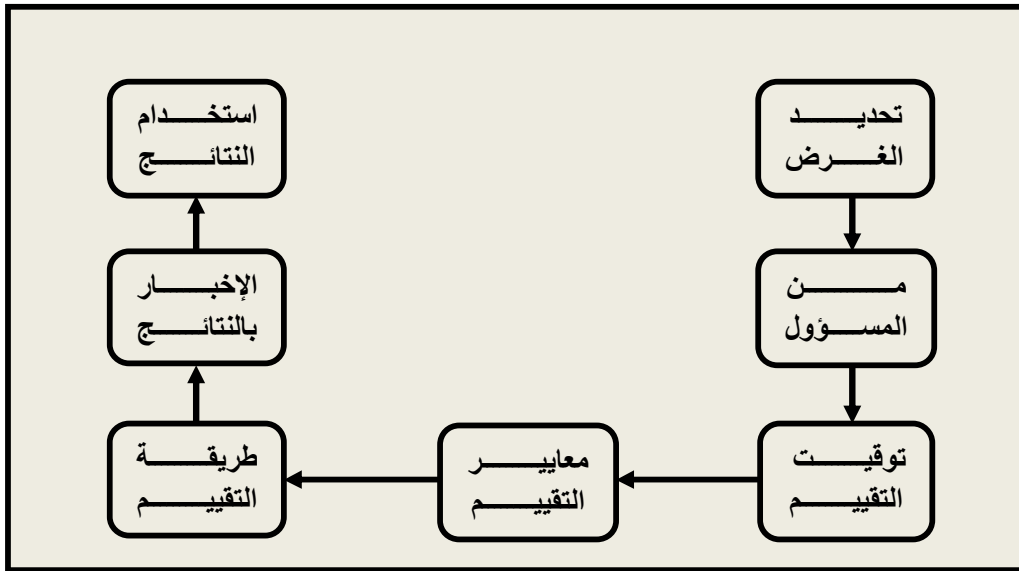
6/ كل هذا إضافة إلى أن التقييم يساعد الإدارة في معرفة معوقات العمل: مثل السياسات واللوائح والتعليمات المطبقة أو عدم توفر المعدات والأجهزة اللازمة لإنجاز العمل المطلوب.

وكحوصلة لما سبق يقول كل من "فرانك لاندي" و "جيمس آل فار" أن الهدف الأساسي من عملية تقييم الأداء هو استخلاص معلومات واقعية وصادقة عن سلوك وأداء الأفراد في المؤسسة، فكلما كانت المعلومات تعكس الواقع الفعلي للأداء كلما كانت الفرصة كبيرة لتطوير المؤسسة.⁽¹⁾

4.4.2 عناصر تقييم الأداء الوظيفي:

يتكون أي نظام من عدة عناصر تعبر عنه وتفسره، ونظام تقييم الأداء الوظيفي كذلك له العديد من العناصر التي تعبر عنه، ويبين الشكل رقم (2-6) العناصر المكونة لنظام تقييم الأداء الوظيفي.

الشكل رقم (2-6): عناصر نظام تقييم الأداء الوظيفي



المصدر: أحمد ماهر، (2007): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية: الإسكندرية، ص.410.

يوضح الشكل رقم (2-6) مختلف العناصر المكونة لعملية تقييم الأداء، وهي في نفس الوقت تمثل خطوات الممارسة التطبيقية السليمة في المؤسسات، ويبدأ نظام تقييم الأداء الوظيفي بتحديد الغرض منه لأن

(1). فرانك لاندي وجيمس آل فار، (دون سنة نشر): قياس أداء العمل، ترجمة يحي محمد حسن، دار البحوث: الرياض، ص.14.

ذلك يحدد عناصر أخرى في هذا النظام ويؤثر فيها، ثم ينتقل الأمر إلى تحديد كل من هو مسؤول عن عملية التقييم، وكم مرة يتم التقييم في السنة (توقيت التقييم)، بعدها يتم الانتقال إلى خطوات أكثر أهمية هي تحديد المعايير التي سيتم على أساسها تقييم أداء العمال وتحديد الطريقة المناسبة لذلك، وبعد الوصول إلى النتائج يتم إعلام المعنيين بها، ومن ثم فإن لإدارة الموارد البشرية الحرية في استخدام نتائج تقييم الأداء في الوظائف الإدارية المختلفة.

5.4.2/ مسؤولية إجراء تقييم الأداء الوظيفي:

بوسع المؤسسة إتباع نظام تقييم للأداء الوظيفي ، بحيث يخول لكل من المسؤولين في المؤسسة ومرؤوسيهم إجراء التقييم كالتالي:

الجدول رقم (2-1): مسؤوليات تقييم الأداء الوظيفي

مسؤوليات تقييم الأداء الوظيفي	
مدير الإدارات	إدارة الموارد البشرية
- إجراء التقييم للموظفين.	- تصميم نظام التقييم واختيار النماذج والأساليب.
- تعبئة النماذج المخصصة للتقييم وإعادة استخدامها لإدارة الموارد البشرية.	- تدريب المدراء على إجراء التقييم.
- مراجعة تقرير الأداء مع العاملين.	- تطبيق نظام لتقييم الأداء بشكل دوري.
- تطبيق نتائج تقييم الأداء الوظيفي.	- حفظ السجلات والقيود للعاملين.

المصدر: حنا نصر الله، (2002): إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع: عمان، 172.

وتوكل عملية تقييم الأداء الوظيفي إلى كل من:

1/ المشرفون يقيمون مرؤوسيهم: يعتبر هذا الأسلوب الأكثر شيوعاً ويقوم على الفرضية بأن المشرف يعتبر الأحسن والأقدر على وضع تقييم فعلي وواقعي لمرؤوسيه، نظراً لاحتكاكه المباشر اليومي معهم، ولاعتباره المسؤول عنهم تجاه المستويات الإدارية الأخرى، إلا أن هذا الأسلوب يتعرض للانتقاد بسبب الاعتماد على التقديرات الشخصية للرئيس التي قد لا تخلو من الانحياز والتسلط أو العشوائية في تحديد التقييم المطلوب لمرؤوسيه، ويقترح البعض عناصر معينة يلتزم بها المشرف في التقييم كالتالي:⁽¹⁾

- أن تبنى التقديرات على الأداء الفعلي.
- أن تطبق المعايير بشكل منظم على أداء العاملين.

¹. حنا نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص.ص. 172-173.

- ينبغي جمع المعلومات حول الأداء وتحليلها قبل عملية التقييم.

- أن يتم الاتصال والمكاشفة حول نتائج التقييم بين الرئيس والمرؤوس وجهاً لوجه.

وفي سبيل توخي الحيادية والموضوعية قد تشكل لجان في المؤسسة يشترك فيها أكثر من شخص في تقييم الموظف، والهدف من ذلك توسيع قاعدة التقييم وإشراك أطراف مختلفة تضع تقييم يعبر عن أكثر من رأي ويتم استخراج متوسط مستوى الأداء بالنسبة للعامل.

12/ المرؤوسون يقيمون رؤسائهم: يُطبق هذا الأسلوب على نطاق واسع في الجامعات والمؤسسات التعليمية والتدريبية، ومن فوائده مساعدة المشرف على تحسين أدائه الوظيفي من خلال معرفة نقاط ضعفه وتعريف الإدارة العليا بالمستوى القيادي للمشرفين والمسؤولين سواء سلباً أو إيجاباً، كما يبقى المسؤولون أكثر تجاوباً لمشاعر وردود فعل المرؤوسين، مما يجعله أكثر حرصاً في أدائه وسلوكه، إلا أن هذا الأسلوب لا يخلو من احتمال نفور الرؤساء والشعور بالقلق والتوتر والخوف، وقد تستغل هذه المواقف من المرؤوسين في تحقيق مكاسب على حساب الرؤساء كما قد توفر لهم عنصر ضغط قد تسيء لعملية التقييم بأكملها لو أسيء فهم هذا الأسلوب.

13/ الموظفون في نفس المستوى يقيمون زملائهم: يندر إتباع هذا الأسلوب وقد يؤدي إلى سلبيات في بعض الأحيان مثل زيادة التناحر والتضارب، إلا أن هذا الأسلوب قد يستفاد منه لو طبق على المدراء فيما بينهم لتحسين مستويات القيادة والإشراف.

14/ التقييم الذاتي: يُستخدم هذا الأسلوب كأداة للتنمية الذاتية للموظفين، تتطلب من الموظف وتجبره على التفكير في نقاط القوة والضعف لديه، واقتراح طرق لتحسين أدائه الوظيفي والمعايير اللازمة لذلك.

15/ مقيّمون من الخارج: تلجأ المؤسسات أحياناً إلى الطلب من الخبراء الخارجيين لإجراء تقييم للعاملين لديها خاصة في المجالات المهنية والفنية بهدف الحصول على تقييم حيادي وتخصصي من جهات محترفة، إلا أن لهذا الأسلوب سلبيات من حيث أنه مكلف في الجهد والمال والوقت، كما قد يؤدي إلى ردة فعل سلبية لدى العاملين بسبب عدم الاعتماد على المشرفين والانتقاص من كفاءتهم أو الثقة بهم.

16/ العملاء: يُعتبر عميل أو زبون المؤسسة من المصادر الأساسية لمعلومات تقييم الأداء الوظيفي خاصة في الحالات التي يتعامل فيها الموظف مع العميل مباشرة، ويتميز هذا المصدر بأنه المصدر الأساسي للحكم على أداء المؤسسة بصفة عامة وأداء العمال بصفة خاصة، وغالباً ما تستخدم المؤسسات نماذج مختلفة من استقصاء آراء العملاء كوسيلة أساسية للحصول على المعلومات بخصوص الأداء الوظيفي.⁽¹⁾

(1). عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص. 378.

6.4.2/ مشاكل وتحديات تقييم الأداء الوظيفي:

قد تصاحب عملية تقييم الأداء الوظيفي بعض الصعوبات والمشاكل التي تؤثر على فعاليتها، ونذكر من بين هذه المشاكل والتحديات ما يلي:

1/ صعوبة وضع المعايير: قد تنشأ صعوبة في تحديد معايير لقياس أداء الأعمال الإدارية والاستشارية (الأعمال الذهنية) إذ أن أغلب العناصر ومجالات العمل غير قابلة للقياس بشكل ملموس على عكس ما هو الحال بالنسبة للأعمال الإنتاجية.

2/ لعب المشرف دور المرشد والحكم في نفس الوقت: قد يواجه المشرف صعوبات في لعب دور الموجه والمحفز والمرشد لمرؤوسه في أعماله والقيام بدور الحكم على النتائج والأداء للعاملين، مما يخلق تعارض في دوره وارتباك في أداء مهامه المختلفة.⁽¹⁾

3/ التحيزات الشخصية: وهي أن يتحيز المشرف مع أو ضد أحد العمال لأسباب لا علاقة لها بالأداء الوظيفي، كالتحيز بسبب الدين أو العرق أو الجنس أو العائلة التي ينحدر منها الفرد، وقد يخضع التقييم لمراجعة الرؤساء بغية فحص نتائج الأداء والوقوف على حيادية المشرفين، عدا أن هذا الإجراء قد لا يمنع التحيز، إذ سيكون المشرف في موقع يستطيع إقناع الجهة الأعلى بصحة التقييم.

4/ التأثير بسلوك الأفراد قبيل فترة التقييم: إذ المقصود بالتقييم أن يكون على فترات زمنية معينة قد تكون سنة مثلاً، إلا أن ما يحدث أن يتأثر المشرف الذي يقوم بالتقييم بتصرفات عماله في الفترة الأخيرة التي تسبق عملية التقييم، فإذا كان أداء الفرد آنذاك جيداً فمن المحتمل أن يمنحه تقديراً مرتفعاً حتى لو كان أدائه قبل ذلك غير مرضي، وكذلك العكس صحيح، إذ قد يكون أداء الفرد في الفترة الأخيرة من التقييم ضعيفاً، فقد يعطي تقيماً ضعيفاً حتى لو كان أدائه خلال الفترة السابقة مرتفعاً

5/ الافتقار إلى التحليل الوظيفي والوصف الوظيفي: يصعب على المشرف تقدير أداء المرؤوس في ظل غياب التحليل الوظيفي والوصف الوظيفي، لأنهما يحددان طبيعة المهام والواجبات والمسؤوليات المنوطة بالوظيفة، ومستوى الخبرات والمهارات اللازمة لأداء الوظيفة.

6/ عوامل بيئية: هناك عوامل تعتبر خارج إرادة العامل تؤثر على مستوى أدائه، فبالرغم من أنه قد يظن أن مثل هذه العوامل قد تستخدم كأعذار، إلا أن على المشرف التأكد من وجودها، وقد تتعلق أغلبها بالنقص في التجهيزات والمعدات اللازمة لأداء الأعمال، الظروف العائلية وغياب التعاون مع الآخرين، وإتباع المشرف

(1). حنا نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص.176.

أسلوب متشدد في الإشراف، ودرجة الحرارة وتدني شدة الإضاءة والضوضاء المرتفعة، حيث نستطيع إجمالها في بيئة العمل غير السليمة.

7.4.2 / معايير تقييم الأداء الوظيفي:

تختلف نشاطات المؤسسات من واحدة لأخرى، فهناك مؤسسات خدمية، زراعية وأخرى صناعية، وتبعاً لذلك تختلف المهام التي يؤديها العاملون، بل أن تلك المهام تختلف داخل المؤسسة ذاتها من موقع عمل لآخر.

وبناءً على ذلك فإنه يصعب وضع مقياس موحد لتقييم أداء العاملين في المؤسسة، فلا وجود لمعيار واحد يطبق في كافة المؤسسات أو على الأقل على كافة العاملين، لذلك وضع المختصون عدة معايير أو مقاييس يمكن الأخذ بها لقياس أداء الأفراد.

وقد اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير فمنهم من لجأ إلى تخصيص معايير لكل مستوى وظيفي ومنهم من قدم مجموعة معايير توصف بإمكانية تطبيقها على جميع الوظائف.⁽¹⁾ وبصورة عامة فإن معايير تقييم الأداء يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أنواع أساسية:

1/ معيار موضوعي: ويُعبر عن المقومات الأساسية التي تحتاجها طبيعة العمل وتتمثل تلك المقومات في الآتي:

- المعرفة بالعمل ومطالبه: ويقصد بها درجة إلمام العامل بتفاصيل وإجراءات العمل وكيفية أدائه.
- كمية الإنتاج: وتشمل مدى تغطية العامل لمسؤوليات عمله من حيث كمية الإنتاج مع الأخذ في عين الاعتبار ظروف العمل المتاحة.
- جودة الإنتاج: وهنا يتم تقييم مدى إتقان العامل لعمله ومدى سلامة إنتاجه مع مراعاة قواعد السلامة المهنية وظروف العمل والإمكانيات المتاحة.

2/ معيار سلوكي: ويكشف عن صفات الفرد الشخصية التي تشمل:

- التعاون: حيث يُقيم هذا العنصر درجة التعاون بين العامل والمتصلين به من زملائه بالمؤسسة أو المسؤولين عليه أو الجمهور الخارجي.
- درجة الاعتماد عليه: حيث يُقيم هذا العنصر مدى تقدير العامل لمسؤولياته المختلفة ومدى حاجته للمتابعة.
- الحرص على الآلات والأدوات والمواد: حيث يُقيم هذا العنصر مدى حرص العامل على سلامة الآلات والمعدات واستخدامها بكفاءة مع تجنب الإسراف في المواد.

(1). محمد الصيرفي، (2006): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي: الإسكندرية، ص.210.

- المواظبة: يُقيم هذا العنصر مدى محافظة العامل على مواعيد الحضور والانصراف.
- استغلال وقت العمل: هنا يتم تقييم مدى محافظة العامل على وقت عمله ومدى تخصيص هذا الوقت للأداء الفعلي.
- السلوك الشخصي: يُقيم هذا العنصر الصفات الأخلاقية داخل العمل فقط إلا إذا أثر السلوك الخارجي على سمعة المؤسسة فيؤخذ حينئذ في الاعتبار عند التقييم.
- 3/ معيار شخصي:** في النوع الأول من المعايير يتم التركيز على نواتج أداء المرؤوسين من كمية وجودة معينة، ومن أمثلتها عدد الأمتار المصنوعة، عدد الأوراق المطبوعة وعدد الوحدات السليمة المنتجة.
- أما النوع الثاني من المعايير فهو يقوم بالاعتماد على معايير غير مباشرة، لأنها لا تمس نواتج الأداء مباشرة، بل تمس الأسلوب والسلوك الذي تم الاعتماد عليه للتوصل إلى النواتج، ومن أمثلة المعايير السلوكية القدرة على معالجة شكاوي العملاء، وتنمية مهارات المرؤوسين، وإدارة الاجتماعات بكفاءة.
- يمكن اللجوء أيضاً إلى بعض المعايير الشخصية، وذلك حين يتعذر الوصول إلى معايير نواتج الأداء أو سلوك الأداء، ومعايير صفات الشخصية هي أقل المعايير دقة، لأنها لا تصف الأداء مباشرة، وإنما تصف الشخص القائم بالأداء، وأنه إذا توافرت به صفات معينة فإن أدائه من المحتمل أن يكون ممتازاً، ومن أمثلة هذه الصفات الشخصية الذكاء، الانتباه، المبادرة، ردة الفعل الإيجابية والسريعة، واللباقة.
- وتجدر الإشارة إلى أن هناك عدة مبادئ في استخدام معايير تقييم الأداء وهي كالتالي:⁽¹⁾
- يجب استخدام عدد كبير نسبياً من المعايير عند تقييم الأداء ولا يجب الاقتصار على معيار واحد أو مجموعة من المعايير المحدودة، والسبب في ذلك يرجع إلى أن العاملين يقومون بعدة أنشطة وعليه يجب أن تتعدد المعايير حتى يمكن تغطية الجوانب المختلفة لأداء الفرد.
- يجب أن تكون المعايير موضوعية بقدر الإمكان، وأكثر المعايير موضوعية هي معايير نواتج الأداء يليها معايير سلوك الأفراد، وأقلها موضوعية هي معايير الصفات الشخصية.
- يمكن التوصل إلى معايير موضوعية لو قامت إدارة الموارد البشرية (أو القائم بتصميم قائمة التقييم) بدراسة وتحليل العمل وذلك للتعرف على نواتج الأداء.
- يمكن أن تأخذ المعايير أوزاناً مختلفة، وذلك لكي تعكس تأثيرها على الأداء، فإذا كان المطلوب تقييم أداء عمال الإنتاج من خلال قائمة تقييم تضم عدة معايير، فإن المعايير التالية قد تكون مناسبة، والأهم أن هذه

(1). أحمد ماهر، (2007): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية: الإسكندرية، ص.ص. 416-417.

المعايير تأخذ في قيمتها أوزان نسبية. والجدول رقم (2-2) يوضح مثال لبعض معايير التقييم مرفقة بأوزانها.

الجدول رقم (2-2): مثال لمعايير التقييم وأوزانها

الاسم واللقب:.....	الإدارة:.....	التاريخ:.....
المعايير	الأوزان المستخدمة	تقييم الأداء
كمية الإنتاج	35
الجودة	25
المواظبة في العمل	15
التعاون مع الزملاء	10
المبادرة	10
الدافعية	05
المجموع	100

المصدر: أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص.418.

15.2 طرق تقييم الأداء الوظيفي

من الممكن تقسيم طرق تقييم الأداء الوظيفي إلى مجموعتين رئيسيتين، المجموعة الأولى الطرق التقليدية المعتمدة على أحكام المقيمين سواء المشرف المباشر أو الإدارة، أما المجموعة الثانية فتشمل الطرق الحديثة التي صُممت لتجنب الأخطاء الواردة في الطرق التقليدية.

1.5.2 طرق التقييم التقليدية:

تعتمد الطرق التقليدية في عملية تقييم الأداء على الحكم الشخصي للرؤساء على أداء مرؤوسيه، وإن اختلفت كل طريقة عن الطرق الأخرى من حيث المحتوى والأسلوب المتبع في التقييم.⁽¹⁾ ومن بين هذه الأساليب نجد طريقة الترتيب البسيط وطريقة المقارنة المزدوجة وطريقة التدرج وطريقة التوزيع الإجمالي، وفيما يلي محتوى وأسلوب كل طريقة من هذه الطرق.

1/ طريقة الترتيب البسيط: تُعد هذه الطريقة من أقدم طرق تقييم الأداء، وتعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ من الأحسن إلى الأسوأ من حيث الأداء، لكن ما يعاب على هذه الطريقة هو معرفة كيف يكون هؤلاء أفضل، أي ما هي درجة الأفضلية، كما أن هذه الطريقة عرضة للهالة والتأثيرات الشخصية في علاقة المقيم بالفرد العامل، ولذلك فإن الاعتماد على أكثر من مقيم من الممكن أن يقلل من التحيزات، ومن مزاياها سهولة تطبيقها ووضوحها.

(1). سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، (2007): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، ص.248.

2/ طريقة المقارنة المزدوجة: يقوم المقيم وفقاً لهذه الطريقة بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين، والذين يخضعون هم أيضاً لنفس التقييم في المجموعة نفسها، فإذا كان لدينا مثلاً خمسة أفراد عاملين فيتم تقييم الفرد الأول (أ) مع الفرد الثاني (ب)، ومن ثم تتم مقارنة الفرد الأول (أ) مع كل من (ج)، (د) و(هـ) لمعرفة أيهم أفضل، لذلك فإن تطبيق هذه الطريقة على خمسة أفراد عاملين يتضمن عشرة قرارات حيث كل قرار يأخذ في الحسبان شخصين فقط؛ أي أن:

$$10 = \frac{4 \times 5}{2} = \frac{\text{عدد العاملين} \times (\text{عدد العاملين} - 1)}{2} = \text{عدد القرارات}$$

والصيغة الرياضية لتلك المعادلة هي:

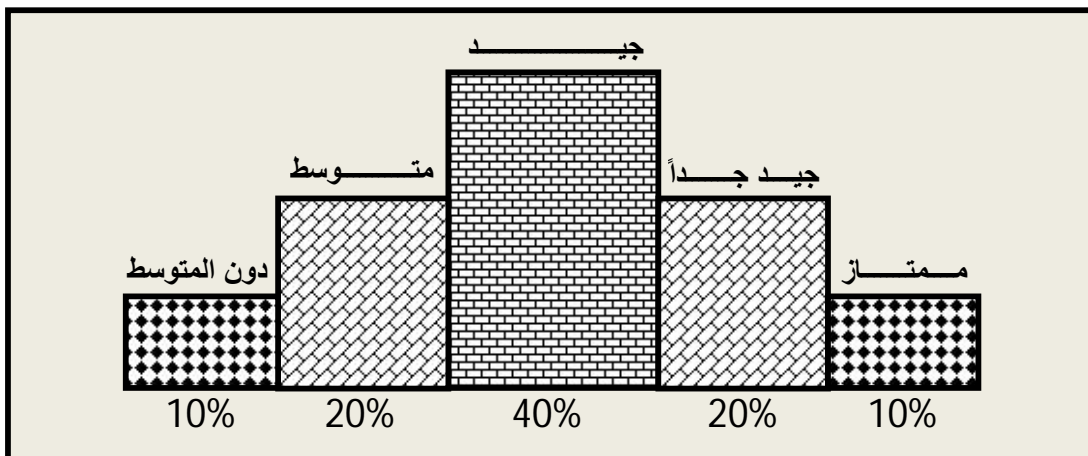
$$\text{number of decisions} = \frac{n \times (n - 1)}{2}$$

حيث n يشير إلى عدد الأفراد العاملين والخاضعين للمقارنة المزدوجة.

ومما يعاب على هذه الطريقة من التقييم أنها تأخذ وقتاً طويلاً في التقييم، خاصة إذا كان عدد العاملين الخاضعين للتقييم كبيراً، فمثلاً إذا كان عدد العمال الخاضعين للتقييم 15 عاملاً، فالمقيم في هذه الحالة مجبر على إجراء 105 مقارنة أي (14×15)/2.

3/ طريقة التوزيع الإجمالي: في هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبر على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المؤسسة، ويأخذ هذا الشكل ما يطلق عليه بالتوزيع الطبيعي، وهو توزيع يرى أن غالبية الأفراد يأخذون درجة متوسطة من القياس، وتأخذ نسبة الأفراد في الانخفاض كلما ابتعدنا عن الدرجة المتوسطة، سواء بالارتفاع أو الانخفاض، ويوضح الشكل رقم (2-7) نظاماً تتبعه كثير من المؤسسات عند استخدام طريقة التوزيع الإجمالي

الشكل رقم (2-7): درجات التوزيع الإجمالي



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص.301.

من خلال الشكل رقم (2-7) يمكن أن نلاحظ أن على المشرف المباشر توزيع عدد العمال المتاحين لديه في القسم أو الوحدة على هذه الدرجات، فإذا افترضنا أن لديه 20 عامل فانه سيعطي 2 منهم تقدير ممتاز، 4 عمال تقدير جيد جداً، 8 عمال تقدير جيد، 4 عمال تقدير متوسط، و2 منهم تقدير دون المتوسط. وقد تسأل نفسك ماذا يحدث لو كان لدينا 15 عاملاً، هل سنعطي 1.5 فرد تقدير ممتاز مثلاً هنا تكمن صعوبة الطريقة، ولكن المؤسسات تحل هذه المشكلة بالاعتماد على هذه النسبة بشكل تقريبي، وأنه لا يجب التقيد بشدة بهذه النسب.

4/ طريقة التدرج: وفقاً لهذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، فمثلاً قد تكون هناك ثلاثة تصنيفات كالاتي: الأداء غير المرضي، الأداء المرضي، الأداء الجيد، والأداء الممتاز، توضع هذا التصنيفات من قبل إدارة الموارد البشرية أو المقيم، ومن ثم تتم مقارنة أداء الأفراد وفقاً لهذه التصنيفات المحددة مسبقاً، حيث يوضع كل فرد وفقاً لدرجة أدائه، لذلك وحسب المثال السابق فإن كل فرد من الأفراد العاملين إما أن يتسلم درجة متميزة أو جيدة أو مرضية أو غير مرضية، كما أنه بالإمكان وضع أكثر من أربعة تصنيفات.

2.5.2/ طرق التقييم الحديثة:

ظهرت هذه الأساليب نتيجة للتطورات الفلسفية التي طرأت على العملية الإدارية في المؤسسة ونظرة الإدارة الجديدة للعاملين بصفتهم شركاء، هذا بالإضافة إلى كون هذه الأساليب تستخدم لغرض تنمية وتطوير قدرات وطاقات العمال باتجاه تحقيق الأهداف المنشودة ومن بين أبرز تلك الأساليب ما يلي:

1/ مدخل الإدارة بالأهداف في تقييم الأداء: نقطة البداية في هذا الأسلوب هو أن يقوم رؤساء الإدارة العليا في المؤسسة بتحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خلال فترة زمنية قادمة تحديداً دقيقاً، يتم تمرير هذه الأهداف للمستويات الإدارية الأقل كي تقوم بدورها بتحديد الأهداف التي يجب أن تحققها كل إدارة حتى تتحقق الأهداف التنظيمية، وهكذا تستمر العملية حتى تصل إلى أقل المستويات الإدارية، وفي النهاية تستخدم تلك الأهداف كمعايير لتقييم أداء العاملين على كافة المستويات.

وبصفة عامة يتضمن أسلوب الإدارة بالأهداف ثلاث مكونات أساسية:

- تحديد أهداف موضوعية واضحة.
- يتم الاتفاق على الأهداف بين المدير والمرؤوس.
- يزود المدير المرؤوسين بتغذية عكسية "feedback" عن نتائج أعمالهم.

ومن الممكن أن يحقق هذا الأسلوب العديد من النتائج الايجابية على الأداء الفردي والتنظيمي، فتحديد الأهداف عن طريق الاتفاق بين المدير والمرؤوس يقوي من فهم المرؤوسين بتلك الأهداف ويزيد من درجة التزامهم بتحقيقها.

12/ طريقة الاختيار الإجباري: يُعتبر أسلوب الاختيار الإجباري من الطرق الحديثة في تقييم الأداء، حيث تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً في تقييم الأداء الوظيفي.⁽¹⁾

وتهدف هذه الطريقة إلى تخفيض عنصر التحيز البشري في التقييم، حيث تتكون استمارة التقييم في هذه الحالة من مجموعات كل واحدة مشكلة من أربعة عبارات، فيها عبارتان تمثلان الصفات المرغوبة واثنان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء العامل، ويقوم المشرف باختيار عبارتين منهما فقط واحدة تعبر عن الصفة المرغوبة في أداء العامل والثانية تعبر عن الصفة غير المرغوبة في أدائه.

والجدير بالملاحظة هو أن هناك عبارة واحدة فقط تعبر عن الصفات المرغوبة وعبارة واحدة فقط تعبر عن الصفات غير المرغوبة في أدائه، ولكن المشرف حينما يقرأ العبارات كلها لا يدري على نحو دقيق أي منها سيحسب في صالح العامل أو ضده، حيث أنه لا يعلم الأوزان المخصصة للعبارات أو قيمها، وكل ما هو مطلوب منه هو أن يختار بموضوعية.

ويعاب على هذه الطريقة أنها صعبة الفهم بسبب تعقيدها والحاجة الكبيرة للمهارة والخبرة في إعدادها، كما لا يمكن ضمان عدم تسرب الأوزان إلى المقيمين، فضلاً عن استياء بعض المقيمين من عملية إجبارهم على الاختيار بين العبارات، إلا أنها بشكل عام من الوسائل الشائعة والحديثة في الاستخدام في تقييم أداء العاملين.

13/ طريقة الأحداث الحرجة: يتطلب هذا الأسلوب من المقيم حفظ سجل للعاملين، يخصص صفحة لكل واحد منهم يدون فيها المواقف والإنجازات المميزة من جهة والمخالفات والقصور في الأداء من جهة أخرى، حسب تواريخ وقوعها وكذا تكرارها، ويعتبر هذا السجل قاعدة وأساس عملي وواقعي لمراجعة أداء العاملين خلال فترة التقييم (عادة ما تكون سنة) التي سيُقيم أدائهم خلالها، كما هو موضح في الجدول التالي:

(1). خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، (2007): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة: عمان، ص.165.

الجدول رقم (2-3): نموذج مبسط لطريقة الأحداث الحرجة

الأحداث الهامة	تاريخ حدوثها
الإنجازات:
.....
.....
المخالفات:
.....
.....
.....

المصدر: محمد الصيرفي، (2006): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي: الإسكندرية، ص.230.

إلا أن هذا الأسلوب قد يشكل عبئاً على المُقيم (المشرف) حيث يتعين عليه كل مرة تسجيل الأحداث حسب وقوعها كل مرة، كما قد يثير هذا الأسلوب امتعاض العاملين وحساسية ضد المشرفين.

4/ طريقة التقرير المكتوب: تُشابه هذه الطريقة طريقة الأحداث الحرجة إلى حد كبير حيث يقوم المشرف بكتابة تقرير نهاية الفترة يذكر فيه حكمه حول أداء مرؤوسيه وملاحظاته على هذا الأداء وكذا مستواهم، معتمداً في ذلك على ذاكرته دون الاستناد إلى أجندة أو قائمة يسجل فيها الأحداث الجوهرية كما هو الحال في حالة طريقة الأحداث الحرجة، وتقوم الإدارة بجمع تعليقات وملاحظات المشرف وتصنيفها طبقاً لعناصر معينة كتقبل النقد وتحمل المسؤولية والتعاون مع الزملاء، وحاجة المرؤوس على التدريب... الخ.

ويُشترط لنجاح هذه الطريقة أن يكون المشرف يقظاً ومنتهباً لكل ما يتعلق بأداء مرؤوسيه حتى يستطيع ملاحظة مواطن القوة ومواطن الضعف في أدائهم، ويُعاب على هذه الطريقة أنها تحتاج إلى مهارات عالية من جانب المشرف في إعداد وكتابة التقرير، كما أنها تحتاج إلى وقت طويل في كتابة التقرير، خاصة إذا كان عدد المرؤوسين كبيراً.⁽¹⁾

5/ طريقة قوائم المراجعة: وفقاً لهذه الطريقة يتم إعداد قائمة من طرف خبراء ذوي دراية بسلوكيات الوظيفة محل التقييم، تحتوي على عدد من العبارات أو الصفات التي تصف الجوانب الإيجابية المختلفة من الأوصاف السلوكية لأداء العامل، وكثيراً ما يتم وضع عبارات نمطية لكل وظيفة أو لكل عمل من الأعمال، ويُطلب من المشرف القائم بالتقييم بوضع علامة أمام كل عبارة أو الصفة التي تصف أداء العامل حسب رأيه الشخصي له وذلك بالتأشير على "نعم" أو "لا" وعند إتمام المشرف لعملية التأشير لكافة العمال الخاضعين للتقييم تعود

(1) زهير ثابت، (2001): سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن الواحد والعشرون: كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع: القاهرة، ص.125.

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي.....

القائمة مرة أخرى إلى خبراء إدارة الموارد البشرية وتخصيص وزن (ترجيح) كقيمة معينة لكل عبارة، وتكون هذه القيم سرية لا يعلم بها العمال ولا المشرف المقيم نفسه خوفاً من احتمال الوقوع في مشكلة التحيز.

وللحصول على الدرجة النهائية لمستوى أداء العامل، يتم جمع كل الأوزان المقابلة للعبارات ذات الإشارة "نعم" ويتم تقسيم المجموع على عدد العبارات ذات الإشارة "نعم".

ومن أجل تطوير هذه الطريقة تنظم المؤسسة لقاءات تشاورية بين العمال والمشرفين والخبراء لاختيار العبارات النمطية لتحسين القوائم وجعلها أكثر استجابة في وصف سلوكياتهم باختلاف وظائفهم في المؤسسة. كما يلاحظ على الطريقة أن العبارات يمكن لها أن تأخذ صيغة سؤال، وتعتبر دوماً عن الصفة والسلوك الايجابي للعمال. والجدول رقم (2-4) يوضح هذه الطريقة بصورة أفضل.

الجدول رقم (2-4): نموذج مبسط لطريقة قوائم المراجعة.

وزن العبارة	تأشيرة المقيم		العبارات النمطية	الرقم
	لا	نعم		
.....	هل يقدم أفكاراً جديدة في العمل؟	01
.....	هل يلتزم بأوقات العمل؟	02
.....	هل دقيق الملاحظة في العمل؟	03
.....	هل يتعاون مع زملائه؟	04
.....	هل يتعاون مع رؤسائه؟	05
.....	هل يمثل لتعليمات رئيسه؟	06
.....	هل يبدو بمظهر لائق؟	07
.....	هل ينجز المهام المطلوبة منه؟	08
.....	هل يفتصد في استخدام الموارد؟	09
.....	هل يتصرف بحزم في المواقف الحرجة؟	10
.....	هل ينجز المهام المطلوبة منه بدقة؟	11
.....	درجة أداء العامل النهائية			

المصدر: نور الدين شنوفي، مرجع سبق ذكره، ص.143.

6.2/ تحسين الأداء الوظيفي.

يعتبر تحسين أداء الأفراد من أهم مخرجات إدارة الأداء، حيث أصبح نجاح المؤسسة محكوم بقدرات موظفيها وكفاءتهم وحسن أدائهم لأعمالهم، لذا وفي ظل الظروف الراهنة فإن الحاجة إلى تطوير وتحسين الأداء والإنتاجية بطريقة تقنية ومنظمة أصبح حاجة ضرورية، وضماناً لمنافسة قوية في عالم متقلب ومتغير.

1.6.2/ مفهوم تحسين الأداء الوظيفي:

إن عملية تحسين الأداء الوظيفي تتطلب نظرة شمولية، فعند اتخاذ إجراء أو قرار ما بشأن تحسين وتطوير الأداء يجب البدء من الأساس، وهذا أمر بديهي لأنه إذا قامت المؤسسة بمعالجة ظواهر المشكلة وقشورها الخارجية فستظهر من جديد، لذا الحل المنطقي والمطلوب البدء من الأساس والبناء عليه، وبالتأكيد فإن البناء على أساس قوي ومتين ما سينتج عنه سيكون قوي ومتين.

وعملية تحسين الأداء تستلزم وجود أمور أساسية، فقبل البدء بتحسين الأداء يجب التأكد من جدوى هذه العملية وهل هي لازمة وعلى أي مستوى، فعلى سبيل المثال بالنسبة للتدريب لا يمكننا أن نقوم بتطوير أداء الموظف ونترك الأمور الأخرى في بيئة العمل التي يمكن أن تعيق من تطبيقه للمهارات الجديدة، ولا يمكن أن ندرب الموظفين في مستوى معين والمستوى الأعلى من المسؤولين لا نهتم بهم، فهذا سيخلق نوع من الصعوبة في تطبيق ما تم تعلمه من مهارات وبالتالي ظهور عوائق أخرى تزيد من العبء على المؤسسة. وعلى الرغم من أهمية التعليم والتدريب لزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء إلا أنه يبقى جزءاً من المطلوب، لأن الصورة تتكامل عندما نركز على كل الموارد الممكنة لتحسين الأداء، لذا فإن عملية تحسين الأداء تعتبر نوعاً من أنواع التعليم المستمر لأنها تهدف إلى تطوير المهارات اللازمة لما يتناسب مع التطورات السريعة الحاصلة في البيئة المحيطة.

وتسمى عملية تحسين الأداء أيضاً بتكنولوجيا الأداء الإنساني، ويمكن تعريفها بأنها طريقة منظمة شاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء الفردي والمؤسسي ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء، وهنا يأتي تحليل المسببات لمعرفة تأثير بيئة العمل على الأداء.⁽¹⁾

فعندما يتم معرفة وتحديد الفجوة الحاصلة في الأداء ومسبباتها يتم اتخاذ الإجراءات والخطوات المناسبة لتطوير الأداء، وهذا يمكن أن يتضمن قياسات ومراجعة للنظام ووسائل ومعدات جديدة، مثلاً نظام المكافآت،

(1). عبد الجليل الشوارمة، "إستراتيجية تحسين وتطوير الأداء"، مقال منشور في الموقع الإلكتروني التالي: www.maharaty.com

اختيار وتغيير مواقع الموظفين وتدريبهم، وعند الاتفاق على أحد هذه الخطوات أو أكثر يتم تطبيقها فعلياً، وبعد التطبيق يتم التقييم.

2.6.2/ خطوات تحسين الأداء الوظيفي:

تمر عملية تحسين الأداء الوظيفي بخمس خطوات مهمة متمثلة في:

1/ الخطوة الأولى "تحليل الأداء": يتم تحليل الأداء باختيار أداء المؤسسة ضمن أولوياتها وقدراتها، وهو تعريف وتحليل للوضع الحالي والمتوقع للمشاكل في أداء العمل والمنافسة، حيث يرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين هما:

- الوضع المرغوب: ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللازمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة.

- الوضع الحالي (الفعلي): يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعلياً. وينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء، ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها ومحاولة توقع المشاكل التي قد تحدث مستقبلاً. لذا فإن الهدف من تحليل الأداء هو محاولة إغلاق هذه الفجوة أو على الأقل تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف.

2/ الخطوة الثانية "البحث عن جذور المسببات": يجب عند تحليل أي مشكلة أن نبدأ من جذورها، وهنا نبدأ بالسؤال لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء الوظيفي؟.

حيث نبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء الوظيفي قبل اختيار وسيلة المعالجة، يجب أن لا نخجل من مواجهة ومصارحة أنفسنا أو المتسببين بضعف الأداء الوظيفي.

3/ الخطوة الثالثة "اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة": لا بد من اختيار وتصميم الطريقة المناسبة التي يمكن بها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء الوظيفي، ويمكن أن تكون هناك عدة طرق مع ملاحظة أنه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في نفس الوقت، يجب اختيار طريقة واحدة والتركيز عليها واختبارها فإن لم تنجح يتم اختيار طريقة أخرى، مع الأخذ بعين الاعتبار الأولوية والأهمية في اختيار الطريقة المناسبة، والحساب الدقيق للتكلفة والمنافع المتوقعة.

4/ الخطوة الرابعة "تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة": بعد اختيار الطريقة الملائمة يجب وضعها حيز التنفيذ، وتصميم نظاماً للمتابعة، كما يجب تضمين مفاهيم التغيير التي لا بد من القيام بها في الأعمال اليومية، ويجب أيضاً الاهتمام بالتأثيرات المباشرة وغير المباشرة لضمان تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

15/ الخطوة الخامسة "مراقبة وتقييم الأداء الوظيفي": يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لأن بعض هذه الأساليب والحلول لا يكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء الوظيفي، ولا يتم هذا إلا من خلال توفير وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية راجعة ومبكرة لنتيجة هذه الوسائل.

17.2 علاقة الأداء الوظيفي بضغط العمل.

لقد شهدت الفترات السابقة بحثاً متواصلاً عن حلول للمشاكل المتعلقة بالأداء الوظيفي، وأصبح من المهم تحليل وتشخيص سلوك الفرد والجماعة في مكان العمل، حتى نستطيع التعرف على العوامل التي يجب أخذها بالحسبان من أجل أن تحقق الانسجام بين الفرد والعمل، وتحديد أصل العوامل التي تؤثر في سلوك الأفراد وأدائهم وبالتالي في فعالية التنظيم.

ونحن نعلم بأن المؤسسة بكافة إمكانياتها ومواردها لا يمكن أن تكون فعالة إلا بفاعلية المحرك الفعلي لتلك الموارد المتمثل في الأداء الإنساني.

وأن من أهم الموضوعات التي ما زالت تلقى اهتماماً وجدلاً بحثياً هو موضوع علاقة ضغوط العمل بالأداء الوظيفي، حيث أشارت نتائج الدراسات العديدة التي أجريت حول هذا الموضوع إلى نتائج مختلفة وأراء متنوعة بخصوص طبيعة ونمط هذه العلاقة.

ومن خلال مراجعة الجهود البحثية في هذا المجال تنحصر العلاقة ما بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي في أربعة اتجاهات رئيسية هي: (1)

الاتجاه الأول: العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي سلبية (عكسية).

الاتجاه الثاني: العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي ايجابية (طردية).

الاتجاه الثالث: العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي منحنية.

الاتجاه الرابع: لا توجد علاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي.

1.7.2/ الاتجاه الأول: العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي سلبية:

يؤكد هذا الاتجاه وجود علاقة سلبية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي حيث أن ضغوط العمل ما هي إلا عوائق للسلوك الإنساني، حيث عندما يقابل الفرد عوائق في عمله ينفق وقتاً طويلاً للسيطرة على هذه العوائق، وقد يؤدي الأمر إلى لجوء الفرد لبعض الحيل السياسية في العمل والتدليس والتحايل، والانتقام من العمل، ويمتد تأثير ضغوط العمل إلى الأداء الجسمي أيضاً، فيتعرض الفرد لضغوط في عمله يؤدي إلى

(1) خالد عيادة نزال عليجات، مرجع سبق ذكره، ص. 103.

أمراض القلب والتنفس واضطرابات الهضم والقرح، والروماتيزم وغيرها، كما يمتد التأثير إلى الأداء العقلي، فعمليات الحكم والتقدير والاستدلال والتذكر وربط المعلومات تتأثر سلباً بتعرض الأفراد لضغوط العمل ولقد أثبتت الدراسات أن التعرض للضغوط يؤدي إلى السلبية في العمل، والاتجاه العدواني تجاه الزملاء والرؤساء والمرؤوسين وإلى السلبية في الأداء وهناك تفسير وجداني ونفسي للعلاقة السلبية بين الضغوط والأداء الوظيفي مفادها أن الضغوط تفرض على الفرد أن يكون متجهاً بحواسه وطاقته النفسية والعقلية إلى مصادر الضغوط وإلى التكيف معها، مما يجعل من الصعب عليه أن يؤدي عمله بانتباه عالي، كما أن الضغوط تخلق نوعاً من المضايقة والإحباط مما يؤثر سلباً على الحالة المزاجية والدافعية للعمل، وعليه ينخفض مستوى الأداء.⁽¹⁾

2.7.2/ الاتجاه الثاني: العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي إيجابية:

وهذا الاتجاه مضاد للسابق، حيث يرى بعض الباحثين أن الضغوط تمثل نوعاً من التحدي للسلوك الإنساني، وتعتبر مشاكل العمل وصعوباته وتوتراته بمثابة تحديات للفرد تبني أنماط بناءة من السلوك وتؤدي إلى أداء أفضل، ويفترض هذا الاتجاه أنه في حالة وجود ضغوط منخفضة لا يواجه الفرد أي تحديات تحته على العمل، وأنه بارتفاع حجم الضغوط يزداد التحدي الذي يواجهه الفرد ويرتفع أدائه بالتبعية. ويرى الباحث أنه يمكن قبول هذا الاتجاه جزئياً فهو أقرب إلى الصحة عند المستويات الدنيا من الضغوط، حيث أن انعدام الضغوط يجعل الأمر غير مثير وغير محفز لجهود الفرد في الأداء، وأنه بظهور وارتفاع حجم الضغوط يبدأ الفرد بالشعور بنوع من الإثارة والتحدي للأداء الأفضل، إلا أنه من الصعب الاستمرار في قبول مثل هذا الاتجاه عند المستويات العليا من الضغوط حيث يحتمل أن ينقلب التحدي إلى نوع من قهر المهارات وإحباط الهمم والقدرات، وبالتالي يتعذر على الفرد أن يؤدي عمله بكفاءة.

3.7.2/ الاتجاه الثالث: العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي منحنية:

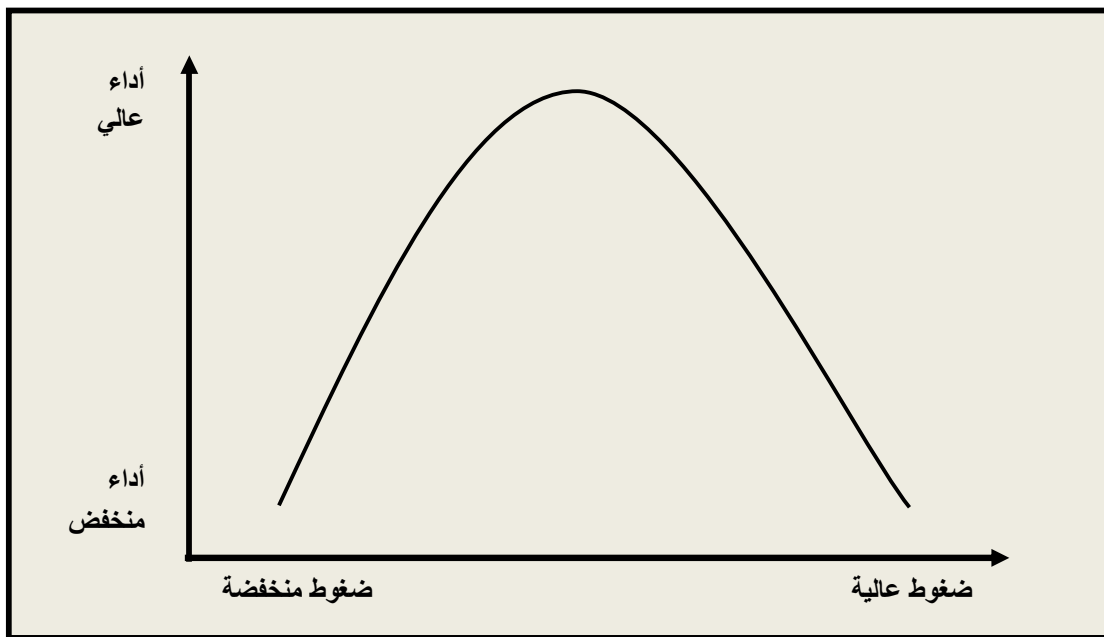
ويرى هذا الاتجاه أن هناك علاقة خطية منحنية على شكل مقلوب حرف U بين الضغوط والأداء الوظيفي، ويعتبر هذا الاتجاه أن وجود ضغوط بمستوى ضعيف لا يمثل أي تنشيط لقدرات الأفراد، ولن يؤدي هذا إلى أي ارتفاع في مستوى الأداء الوظيفي، كما أن المستويات العالية من الضغوط تمتص قدرات وجهود الأفراد في محاولة منهم للتأقلم أو السيطرة على هذه الضغوط، وبارتفاع مستوى الضغوط لا يتبقى شيء يذكر من قدرات ونشاط الأفراد يخصص للأداء وتكون النتيجة مستوى متدني من الأداء الوظيفي.

(1). سحراء أنور، (2013): "قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السادس والثلاثون، بغداد، ص. 216.

ويفضل هذا الاتجاه توافر حجم متوسط من الضغوط، باعتباره حجماً مثالياً في علاقته بالأداء الوظيفي، وذلك لأن الفرد يكون في أعلى مستوى له من النشاط والانتباه، وهو يوجهها نحو تحسين الأداء، ولقد أخذ هذا الاتجاه قبولاً من الباحثين والدارسين بعد ظهور نظرية النشاط في الدافعية ثم أثبتت بعض الدراسات الميدانية صحة هذا الاتجاه.

ويوضح الشكل رقم (2-8) العلاقة المنحنية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي التي ينادي بها هذا الاتجاه.

الشكل رقم (2-8): العلاقة المنحنية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي



Source : V.G. Kondalkar, (2007): **Organizational Behavior**, new age international publishers: New Delhi, p.182.

4.7.2 /الاتجاه الرابع: لا توجد علاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي:

ويرى هذا الاتجاه أنه ليس هناك علاقة تذكر بين ضغوط العمل وبين كفاءة الأداء وأصحاب هذا الاتجاه (بالرغم من قلة عددهم) يرون أن الأفراد قد أبرموا عقداً نفسياً بينهم وبين المؤسسات التي يعملون فيها، وبمقتضى هذا العقد فعليهم أن يقدموا جهودهم وأن يؤديوا العمل بكفاءة، وذلك في مقابل ما يحصلون عليه من أجر ومميزات، ويفترض هذا العقد نوعاً من الرشد في الأفراد يجعلهم لا يتأثرون بالضغوط الملقاة على عاتقهم ويجعلهم يتجنبون أثرها عليهم أثناء أدائهم للعمل، ويفترض نفس العقد قدرة الأفراد على الفصل التام بين العمل وبين حياة هؤلاء الأفراد، فهم يتوجهون إلى العمل إتماماً لشروط العقد، ويخرجوا ليمارسوا حياتهم الطبيعية.

وهناك تفسير آخر لنفس الاتجاه يعتمد على قدرة الفرد على التأقلم والتكيف مع الضغوط التي يتعرض لها، وأن يتكيف معها، وظهور مثل هذه الضغوط من جديد يعني أن الفرد قادر على أن يتأقلم معها بسهولة وبالتالي لن تحدث آثاراً عقلية ونفسية على الفرد كما أنها لن تحدث آثاراً عملية على الأداء.

خلاصة الفصل:

يُعتبر تحسين الأداء الهدف الأول لأي مؤسسة، إذ لا يمكن لهذه الأخيرة تحقيق ذلك إلا من خلال الاعتماد على العنصر الأكثر تأثيراً فيها ألا وهو المورد البشري، وذلك من خلال الإدارة الرشيدة التي تقوم على أسس علمية تساعدها على التحكم في أداء مواردها خاصة البشرية، وهذا ما يساعد على تحسين الأداء واكتشاف العوامل التي تؤثر فيه والعمل على معالجتها بما يضمن الرقي والتحسين في الأداء، وحتى يتحقق هذا على المؤسسة أن تعمل على التقييم الدائم والمستمر لأداء عمالها بهدف تطوير نقاط القوة لديهم واستغلالها، واكتشاف نقاط الضعف ومحاولة معالجتها.

وباعتبار المؤسسات الصناعية جزءاً لا يتجزأ من المنظومة الاقتصادية لأية دولة، حيث تساهم في رفع المستوى العام للأداء الاقتصادي، فالعنصر الجوهري والأساسي فيها هو العامل خاصة في ظل التنافسية الكبيرة، ولهذا كان لا بد على هذه المؤسسات إعطاء العامل كامل العناية وإحاطته بالظروف الملائمة، وهذا لا يتم إلا من خلال معرفة جميع العوامل المؤثرة على أداء العمال.

الفصل الثالث:

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تمهيد الفصل

1.3 / مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

2.3 / أشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

3.3 / خصائص وأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

4.3 / المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

5.3 / التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

6.3 / أساليب دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

7.3 / الصناعة الغذائية

خلاصة الفصل

تمهيد الفصل:

ازداد مؤخراً اهتمام عدد كبير من الدول في العالم وخاصة النامية منها، بنوع جديد من المؤسسات الاقتصادية يطلق عليها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (م ص م) Petite et Moyenne Entreprise (PME)، (SME) Small and Medium Enterprise، لما لها من دور فعال في بناء النسيج الصناعي المتكامل وتحفيز القطاع الخاص لزيادة الاستثمار والتوسع، ومن ثم إحداث تغييرات جذرية على المستوى الاقتصادي، كخلق فرص جديدة للعمل، رفع حجم الناتج الداخلي بتحقيق معدلات نمو معتبرة، وقد بدأ تعاطف دور هذه المؤسسات في الحياة الاقتصادية مع نهاية السبعينات وأصبحت محوراً للدراسات الاقتصادية باعتبارها كياناً مختلفاً عن المؤسسات الكبيرة من ناحية الحجم وكذا طريقة الإدارة وتصميم الاستراتيجيات، ومن بين القطاعات الأكثر استقطاباً لهذا النوع من المؤسسات نجد قطاع الصناعات الغذائية، فغالبية الصناعات الغذائية نجدها مؤسسات عائلية، مصغرة، صغيرة ومتوسطة، تنشط على مستوى محلي.

1.3/ مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

على الرغم من توافق أساسي في الآراء بشأن ما للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أهمية فائقة في عملية التنمية، لا يزال هناك إشكال فيما يتعلق بإعطاء تعريفاً مناسباً لها وفي تحديد معالمها وأشكالها، وي طرح هذا الإشكال نفسه كضرورة أمام كل باحث يتناول هذا الموضوع بالدراسة والتحليل، وكذا أمام مقرري السياسات التنموية في مختلف الدول عند إعدادهم لبرامج إنماء ومساعدة لهذا النوع من المؤسسات.

1.1.3/ صعوبات تحديد تعريف للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة

ثمة صعوبات كبيرة في وضع تعريف واضح ومحدد خاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يكون مقبولاً ويحظى بإجماع مختلف الأطراف المهتمة بهذا القطاع، وتتمثل أهم هذه الصعوبات فيما يلي:

1/ اختلاف درجة النمو الاقتصادي: يُعتبر معيار النمو الاقتصادي من المؤشرات الاقتصادية الهامة التي يأخذ بها الباحثين والدارسين والمحللين في الحكم على مدى التقدم والتخلف الاقتصادي لأي دولة كانت، ويتمثل الاختلاف في درجة النمو الاقتصادي في ذلك التطور اللامتكافئ بين مختلف الدول واختلاف مستويات النمو، فالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الولايات المتحدة الأمريكية، ألمانيا أو اليابان أو أي بلد صناعي آخر تعتبر كبيرة في بلد نامي كالجزائر، تونس أو السنغال مثلاً، كما أن شروط النمو الاقتصادي والاجتماعي تتباين من فترة إلى أخرى، فما يمكن أن نسميها بالمؤسسة الكبيرة الآن قد تصبح مؤسسة متوسطة أو حتى صغيرة في فترة لاحقة، كما يؤثر المستوى التكنولوجي ويحدد بدوره أحجام المؤسسات الاقتصادية المختلفة ويعكس التفاوت في مستوى التطور الاقتصادي.⁽¹⁾

2/ اختلاف حجم وطبيعة النشاط الاقتصادي: إن تنوع الأنشطة الاقتصادية يغير في أحجام المؤسسات ويميزها من نشاط لآخر، فالمؤسسات التي تعمل في مجال الصناعة غير المؤسسات التي تعمل في مجال التجارة، وتختلف المؤسسات التي تعمل في مجال الزراعة عن تلك التي تقدم خدمات وهكذا، ويمكن أن نصنف المؤسسات الاقتصادية حسب القطاعات الاقتصادية إلى: مؤسسات صناعية، زراعية وخدمية. وتزداد أهمية تصنيفات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من قطاع إلى آخر لاختلاف الحاجة إلى العمالة ورأس المال، فالمؤسسات الصناعية تحتاج لرؤوس أموال ضخمة لإقامة استثماراتها أو التوسع فيها وتكون في شكل مباني، آلات ومخزون... الخ، كما تحتاج إلى يد عاملة مؤهلة ومتخصصة، الأمر الذي لا يطرح في المؤسسات التجارية (مؤسسات خدمية) على الأقل بنفس الدرجة، أما على المستوى التنظيمي فالمؤسسات

(1) رابح خوني ورقية حساني، (2003): "آفاق تمويل وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، الدورة التدريبية الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية المنعقدة في الأيام من 25 إلى 28 ماي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، ص.02.

الصناعية ولأجل التحكم في أنشطتها تحتاج إلى هيكل تنظيمي أكثر تعقيداً يتم من خلاله توزيع المهام وتحديد الأدوار والمستويات لاتخاذ القرارات الصائبة، لكن المؤسسات التجارية لا تحتاج إلى مستوى تنظيمي معقد إنما يتسم بالبساطة والوضوح وسهولة اتخاذ القرارات، وهذا ما يفسر صعوبة تحديد التعريف.

3/ اختلاف فروع النشاط الاقتصادي: يختلف النشاط الاقتصادي وتتنوع فروعه، فالنشاط التجاري ينقسم إلى تجارة التجزئة وتجارة الجملة، وأيضاً على مستوى الامتداد الجغرافي ينقسم إلى تجارة خارجية وأخرى داخلية، والنشاط الصناعي بدوره ينقسم إلى فروع عدة منها الصناعات الإستراتيجية، الغذائية، التحويلية، الكيماوية والتعدينية... الخ. وتختلف كل مؤسسة حسب النشاط المنتمية إليه أو أحد فروعها وذلك بسبب تعداد اليد العاملة ورأس المال الموجه للاستثمار، فالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة في مجال الصناعة التعدينية قد تكون كبيرة مقارنة بمجال الصناعة الغذائية.

4/ تعدد معايير التعريف: إن كل محاولة لتحديد مفهوم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يصطدم بوجود عدد هائل ومتنوع من المعايير والمؤشرات، ففي بلجيكا مثلاً هناك أكثر من ثمانية وعشرين معياراً، منها ما يأخذ في الحسبان الحجم والقياس كمعيار عدد العمال أو حجم الاستثمارات، ومنها ما يأخذ بالخصائص النوعية مثل القطاع وطبيعة النشاط الاقتصادي، وهناك من يمزج بين الحجم والنوع من أجل تمييز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن غيرها من المؤسسات الأخرى.⁽¹⁾

ويخلق تعدد المعايير صعوبات كبيرة في اختيار المناسب منها التي تساعد في وضع الحدود الفاصلة بين أصناف المؤسسات على اختلاف أوجه نشاطاتها والقطاعات التي تنتمي إليها.

2.1.3/ خصائص التعريف الصحيح والجيد:

قد يكون لتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر من شكل ومنظور، وقد يختلف أيضاً من دولة إلى أخرى ومن مناخ اقتصادي إلى آخر، بل والأكثر من ذلك أنه قد يختلف داخل الدولة الواحدة باختلاف تعريف الهيئات والمنظمات داخل الدولة الواحدة، وفي ما يلي نستعرض بعض الجوانب التي لا بد أن تتوافر في التعريف ليكون صحيحاً وقابللاً للاستخدام من قبل الجميع وبصورة واضحة وسهلة.⁽²⁾

(1). عثمان لخلف، (2004): واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها: دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الجزائر، ص. 06.

(2). مركز تنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالغرفة التجارية الصناعية بالرياض، (2003): "المنشآت الصغيرة محركات أساسية لنمو اقتصادي منشود"، منتدى الرياض الاقتصادي نحو تنمية اقتصادية مستدامة المنعقد أيام من 6 إلى 8 أكتوبر، الرياض، ص. 26.

1/ مرتبط بالمعلومات المتاحة: لا بد من أن يتضمن التعريف قدرًا من التحديد يناسب المعلومات المتاحة ولا يتعدى حدود إمكانية تواجد البيانات أو الطرق الممكنة للحصول على المعلومات.

2/ بسيط الفهم وسهل الاستخدام: لا بد أن يكون التعريف سهل الفهم بالنسبة لأصحاب الأعمال، وكذلك بالنسبة لكل من صانعي السياسات ومقدمي الخدمات، وألا يكون غامضاً أو خاضعاً لتفسيرات متعددة أو جدلية، وينبغي أن لا يتضمن التعريف صيغاً معقدة، وألا يحتوي على صفحات وقوائم طويلة تجعل من التعامل معه شيئاً مستحيلاً، كل هذا من أجل أن يساعد التعريف الجيد والصحيح في تحديد الفئات التي يجب التعامل معها في إطار هذا التعريف.

3/ قائم على حقائق اقتصادية: ربما يشتمل التعريف على عدة عناصر مشابهة مع دول أخرى أو مجموعات من الدول، ولكن لا بد أن تكون الأولوية لوضع تعريف مناسب ومنسق مع الحقائق والأهداف الاقتصادية الوطنية، فليس المهم استخدام أي معيار من معايير تحديد التعريف، بل يكون الأساس النهائي لوضع التعريف هو الوضع الاقتصادي القائم بالفعل، ومدى ملائمة التعريف لهذه الظروف وارتباط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتلك الظروف، ومدى تأثيرها على الوضع الاقتصادي.

4/ قابل للتعديل وفقاً للتغيرات الاقتصادية: قد تكون عملية التعديل دورية على التعريف حسب المتغيرات الاقتصادية أو التغيرات التي تحدث في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذاته، ولذلك لا بد أن يكون التعريف مرناً وقابلاً للتعديل، ولا بد أيضاً وجود آلية لتغيير التعريف إذا أصابه أي خلل، أو تغيرت دقة هذا التعريف بتغير الظروف الاقتصادية.

3.1.3/ معايير تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تعددت الدراسات والأبحاث حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دون تحديد تعريف موحد لها، فاختلقت التعريفات والتصنيفات، فبعض الدراسات تعتبر المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بأنها: "تلك المؤسسة التي تستخدم عدداً قليلاً من العاملين وتدار من قبل المالكين وتخدم السوق المحلية"⁽¹⁾. ومنهم من يعتبرها ذات تصنيف يختلف من قطاع إلى آخر، فالمؤسسة الصغيرة في قطاع إنتاج متطور يمكن أن تكون مؤسسة كبيرة في قطاع إنتاج غير متطور والعكس صحيح، بالإضافة إلى اختلاف معايير التقييم في قياس حجم المؤسسة من حجم العمالة وقيمة الموجودات وحجم المبيعات.⁽²⁾

(1). ماجدة العطية، (2002): إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، دار العسير للنشر والتوزيع والطباعة: عمان، ص.15.

(2). كاسر نصر المنصور وشوقي ناجي جواد، (2000): إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع: عمان، ص.41.

إن اختلاف الدراسات هو في الحقيقة مرده إلى اختلاف المعايير التي يمكن إتباعها لتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وعموماً يمكن التمييز بين نوعين من المعايير: المعايير الكمية والمعايير النوعية.

1/ المعايير الكمية: لقد أشارت إحدى دراسات البنك الدولي إلى وجود ما لا يقل عن خمسين تعريفاً مختلفاً للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتم الاسترشاد بها في 75 دولة، كما أوضحت هذه الدراسة وجود اتجاه تفضيلي للمعايير الكمية في الدول النامية والدول الصناعية المتقدمة على حد سواء.⁽¹⁾

ومن أهم المعايير المستخدمة في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نجد: عدد العمل، رأس المال المستثمر، حجم أو قيمة الإنتاج، قيمة المبيعات، القيمة المضافة، إضافة إلى معايير مزدوجة أو منفردة أخرى.

- **معيار عدد العمال:** وهو من المؤشرات التي تتميز بالسهولة والثبات النسبي، خاصة إذا علمنا أن البيانات الخاصة بالعمالة متوفرة في غالبية الدول، ويتم نشرها دورياً وبصفة مستمرة، إلا أن هناك من يرى وجوب توخي الحذر في استعمال هذا المؤشر، لان الاعتماد المطلق على هذا المعيار قد يؤدي إلى تصنيف خاطئ للمؤسسات، حيث تعتبر على أساسه المؤسسات ذات الكثافة العمالية مؤسسات كبيرة بالنظر إلى تلك التي تعوض الكثافة العمالية بالكثافة الرأسمالية والتكنولوجية، كما أن هناك عوامل أخرى تجعلنا نتوخى الحذر في استعمال هذا المعيار تتمثل في ظاهرة عدم التصريح بعدد العمال الحقيقي، وكذا اشتغال أفراد العائلة في المؤسسات العائلية بطريقة غير نظامية.

- **معيار رأس المال المستثمر:** يعتمد هذا المعيار كثيراً في تحديد حجم المؤسسات الصناعية، بحيث إذا كان حجم رأس المال المستثمر كبيراً اعتبرت المؤسسة كبيرة، أما إذا كان صغيراً نسبياً اعتبرت المؤسسة متوسطة أو صغيرة الحجم، مع الأخذ بعين الاعتبار درجة النمو الاقتصادي لكل دولة، وهنا يجب تحديد المقصود برأس المال المستثمر، هل هو رأس المال الكلي (ثابت وعامل)؟ أم هو فقط رأس المال الثابت؟.

في حقيقة الأمر أن هناك اتجاه ينادي باستبعاد رأس المال العامل عند استخدام معيار رأس المال، وذلك لاعتبارات متعددة منها أن هناك صناعات تفل فيها أهمية رأس المال الثابت وتعظم فيها رأس المال العامل، وعليه فجمعهما يُخرج هذه الصناعات من دائرة الصناعات الصغيرة، كما أن العناصر التي تكون رأس المال العامل قد تختلف بشكل كبير من مؤسسة إلى أخرى، وعلى ذلك يفضل استخدام رأس المال الثابت وحده.⁽²⁾

(1). عثمان لخلف، مرجع سبق ذكره، ص 17.

(2). محمد محروس إسماعيل، (1997): اقتصاديات الصناعة والتصنيع، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ص 217.

- معيار العمالة ورأس المال (معياري مزدوج): هناك من الدول من تعتمد بالإضافة إلى المعايير المنفردة على معايير أخرى مزدوجة مثل معيار العمالة ورأس المال المستثمر معاً، ويتم ذلك من خلال من خلال الجمع بين المعيارين السابقين أي معيار العمالة ومعياري رأس المال في معيار واحد، يعمل على وضع حد أقصى لعدد العمال بجانب مبلغ معين للاستثمارات الرأسمالية الثابتة في المؤسسات.

- معيار حجم أو قيمة الإنتاج: يتم في بعض الدول تطبيق معيار الإنتاج السنوي للتمييز بين المؤسسات الصغيرة والكبيرة العاملة في بعض القطاعات وخاصة القطاع الصناعي، إلا أن تطبيق هذا المعيار يواجه بعض الصعوبات أهمها عدم صلاحيته بصفة عامة في حالة المؤسسات التجارية والخدمية، كما أن معيار حجم الإنتاج لا يصلح في حالة المؤسسات متعددة المنتجات لصعوبة الجمع بينها، فضلاً عن أن معيار قيمة الإنتاج يعيبه تأثر القيمة بالأسعار، مما قد يعطي نتائج مضللة في حالة التغيرات الكبيرة في الأسعار.

- معيار قيمة المبيعات: تستخدم بعض الدول معيار قيمة المبيعات السنوية للتمييز بين أحجام المؤسسات، حيث يتميز هذا المعيار بصلاحيته للتطبيق على المؤسسات الصناعية والتجارية والخدمية، وإن كان يتطلب توفر معلومات وبيانات دقيقة عن المبيعات السنوية للمؤسسات، وهو ما يتعذر في حالة أغلب المؤسسات الصغيرة، خاصة تلك التي لا تحتفظ بدفاتر وحسابات منتظمة، كما يصعب تطبيقه في حالة الأنشطة التي تتصف بمبيعاتها بالتغيرات أو التقلبات الموسمية.

- معيار القيمة المضافة: يقصد بالقيمة المضافة صافي إنتاج المؤسسة بعد استبعاد قيمة المستلزمات الوسيطة، ويصلح هذا المعيار للتطبيق في مجال النشاط الاجتماعي حيث يمكن حساب قيمة الإنتاج أو المبيعات السنوية وقيمة الخامات والمستلزمات الداخلة في الإنتاج، ولكنه لا يصلح في إجراء المقارنة بين الأنشطة والقطاعات المختلفة، هذا إلى جانب صعوبة حساب تكلفة المستلزمات والقيمة المضافة في حالة الأعمال الصغيرة.

- معيار كثافة العمل: تُعرف كثافة العمل بأنها ناتج قسمة رأس المال المستثمر على عدد المشتغلين بالمؤسسة، ويُطلق البعض على هذا المعيار مسمى "تكلفة فرصة العمل" لأنه يعكس حجم رأس المال اللازم لتوظيف عامل واحد في المؤسسة ويختلف الحد الفاصل من قطاع لآخر بحسب طبيعة الكثافة العمالية، حيث يميل إلى الارتفاع في المؤسسات المنتمية لقطاعات كثيفة رأس المال وإلى الانخفاض في المؤسسات التابعة للقطاعات خفيفة رأس المال، ويتطلب هذا المعيار توفر بيانات دقيقة عن عنصري العمل ورأس المال المستثمر، ويتميز بأن تطبيقه يسمح بإدراج المؤسسات الكبيرة كثيفة العمالة ضمن الأعمال الصغيرة، مما

يساعد تلك المؤسسات على الحصول على خدمات وامتيازات داعمة لتسهم بصورة فعالة في تنمية الدول التي تتصف بكثافة سكانية ووفرة نسبية لعرض العمل.

- **معايير أخرى:** توجد معايير كمية أخرى ذات صبغة فنية لارتباطها بطبيعة النشاط، منها معيار الطاقة المحركة المستخدمة "قدرة حصان" وعدد المركبات في حالة قطاع النقل وكذا عدد الغرف في حالة النشاط الفندقية، وتصلح هذه المعايير للتطبيق في نشاطات معينة، ولكن يصعب تعميمها واستخدامها للمقارنة بين القطاعات المختلفة.

إنه وبالرغم من تعدد المعايير الكمية، إلا أنه يمكن القول بأن معيار عدد العمال يعتبر أكثرهم قبولاً على المستوى الدولي.⁽¹⁾

وبصفة عامة يتوقف المعيار المرجح على طبيعة القطاع الذي ينتمي إليه نشاط المؤسسة وعلى الغرض من التحليل والدراسة ونوعية البرامج المقترحة لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذا طبيعة الخدمات الداعمة لهذه المؤسسات، ويفضل الاعتماد على المعايير المزدوجة والمركبة إذا ما توفرت البيانات والمعلومات التي تمكن من استخدامها وبما يتوافق وخصائص القطاع ونشاط المؤسسة التابعة له.

2/ المعايير النوعية (الكيفية): لقد رأينا من خلال تطرقنا للمعايير الكمية أنها تتضمن بعض الجوانب السلبية وبالتالي عدم قدرتها لوحدها على التمييز بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وغيرها من المؤسسات الأخرى، وهذا ما جعل الباحثين يُدرجون معايير أخرى من شأنها الأخذ بعين الاعتبار عدة أمور أكثر تعقيداً ومتناسبة فيما بينها، والتي من شأنها المساهمة في إبراز الخصائص المميزة لكل نوع من المؤسسات الاقتصادية مثل الملكية، المسؤولية، الاستقلالية، حصة المؤسسة من السوق وكذا طبيعة الصناعة.

- **معيار الملكية:** يُعتبر هذا المعيار من المعايير النوعية الهامة، حيث نجد أن غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعود ملكيتها إلى القطاع الخاص في شكل شركات أشخاص أو شركات أموال، معظمها فردية أو عائلية، يلعب فيها مالك هذه المؤسسة دور المدير والمنظم وصاحب اتخاذ القرار الوحيد.

- **معيار المسؤولية:** عادة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعود كل القرارات المتخذة داخل المؤسسة إلى المالك أو صاحب المشروع، فيجمع بين عدة وظائف في آن واحد، كالتسيير، التسويق والتمويل، عكس المؤسسات الكبيرة حيث يتم تقسيم الوظائف على عدة أشخاص.⁽¹⁾

(1). محمد فتحي صقر، (2004): "واقع المشروعات الصغيرة وأهميتها"، ندوة بعنوان المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي: الإشكاليات وآفاق التنمية المنعقدة في الأيام من 18 إلى 22 جانفي، جامعة القاهرة، ص.15.

- **معيار الاستقلالية:** ونعني بها استقلالية المؤسسة عن أي تكتلات اقتصادية أخرى، وبذلك نستثني فروع المؤسسات الكبرى، ويمكن أن نطلق على هذا المعيار اسم المعيار القانوني، حيث يكون المدير هو المالك دون تدخل هيئات خارجية في عمل المؤسسة، وأن يتحمل صاحب أو أصحاب المؤسسة المسؤولية الكاملة فيما يخص التزاماتها تجاه الغير.⁽²⁾

- **معيار حصة المؤسسة من السوق:** بالنظر للعلاقة الحتمية التي تربط المؤسسة بالسوق كونه الهدف الذي تؤول إليه منتجاتها، فهو يُعتبر بهذا مؤشراً لتحديد حجم هذه المؤسسة، بالاعتماد على وزنها وأهميتها داخل السوق الذي كلما كانت حصة المؤسسة فيه كبيرة وحظوظها وافرة كلما اعتبرت هذه المؤسسة كبيرة الحجم، أما تلك المؤسسات التي تستحوذ على جزء قليل منه وتنشط في مناطق ومجالات محدودة فتعتبر صغيرة أو متوسطة.

- **معيار طبيعة الصناعة:** يتوقف حجم المؤسسات على الطبيعة الفنية للصناعات أي حجم استخدام الآلات في إنتاج منتج معين، فبعض الصناعات تحتاج لإنتاج سلعتها إلى وحدات كبيرة نسبياً من العمل ووحدات صغيرة نسبياً من رأس المال كما هو الحال في بعض الصناعات الغذائية الخفيفة أين يكون الإنتاج الصغير هو الأنسب بينما يكون العكس بالنسبة للصناعات الإستراتيجية أو التعدينية.

يتضح مما سبق أنه من الصعب وضع تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في ظل العديد من المعايير الكمية والنوعية، إذ لا يوجد تعريف دولي متفق عليه، حتى إنه في بعض الدول يوجد أكثر من تعريف واحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فعلى سبيل المثال فإنه في الولايات المتحدة الأمريكية يوجد تعريف رسمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومع ذلك فإن كل ولاية وحتى المقاطعات داخل الولايات، بل وإن بعض الجهات التي تقدم برامج خاصة يمكن أن يكون لها تعريف خاص بها، ولكن معظم إن لم يكن جميع هذه التعريفات تستمد الأساس في التعريفات الخاصة بها من التعريف الرسمي.⁽³⁾

4.1.3/ التجارب الدولية في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

إذا استثنينا بعض الاقتراحات والتوصيات التي قدمتها بعض المنظمات الاقتصادية الدولية المهتمة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نجد شبه غياب لوجود تعريف رسمي واضح يمكن الاعتماد عليه في دراسة

(1). زغيب شهرزاد وليلى عيساوي، (2002): "المؤسسات المتوسطة والصغيرة في الجزائر - واقع وآفاق"، الملتقى الوطني حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية المنعقد يومي 8 و 9 أبريل، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، ص.172.

(2). كاسر نصر المنصور وشوقي ناجي جواد، مرجع سبق ذكره، ص.42.

(3). موقع إدارة الأعمال الصغيرة الأمريكية على الإنترنت: www.sba.gov/size/section

نموذج هذه المؤسسات، وهذا راجع في نظرنا إلى انفراد كل دولة بتعريف خاص بها يتماشى مع حجم نموها الاقتصادي ومكانة هذه المؤسسات داخل محيطها الاقتصادي.

1/ تعريف الأمم المتحدة: عرفت منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية المؤسسات الصغيرة بأنها "تلك المشروعات التي يديرها مالك واحد، ويتكفل بكامل المسؤولية بأبعادها الإستراتيجية والفنية، كما يتراوح عدد العاملين فيها من 10 إلى 50 عاملاً"⁽¹⁾

2/ تعريف البنك العالمي: يميز البنك العالمي في تعريفه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين ثلاثة أنواع هي:⁽²⁾

- المؤسسة المصغرة: هي التي يكون فيها أقل من 10 عمال، وإجمالي أصولها أقل من 100 ألف دولار أمريكي، وكذلك حجم المبيعات السنوية لا يتعدى 100 ألف دولار أمريكي.

- المؤسسة الصغيرة: هي التي تضم أقل من 50 عامل، وكل من إجمالي أصولها وقيمة مبيعاتها السنوية لا تتجاوز قيمتها كل على حدا 03 ملايين دولار أمريكي.

- المؤسسة المتوسطة: عدد موظفيها أقل من 300 عامل، وكل من إجمالي أصولها وقيمة مبيعاتها السنوية لا تتجاوز قيمتهما كل على حدا 15 مليون دولار أمريكي.

3/ تعريف الولايات المتحدة الأمريكية: يُقدم قانون المؤسسات الصغيرة Small Business Act المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على أنها "تلك المؤسسة التي يتم امتلاكها وإدارتها بطريقة مستقلة حيث لا تسيطر على مجال العمل الذي تنشط في نطاقه"⁽³⁾، وقد تم تحديد مفهوم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بطريقة أكثر تفصيلاً بالاعتماد على معيار حجم المبيعات وعدد العاملين ، ولذلك فقد حدد القانون حدوداً علياً للمؤسسة الصغيرة كما هو مبين في الجدول رقم (3-1).

(1) محمد بن عبد الله، (2013): المشاريع الصغيرة والمتوسطة، الجمعية الاقتصادية العمانية: مسقط، ص.02.

(2) سليمان ناصر، (2011): "تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالصيغ المصرفية الإسلامية"، الملتقى الدولي حول الاقتصاد الإسلامي، الواقع ورهانات المستقبل المنعقد يومي 23 و 24 فيفري، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، ص.03.

(3) منتدى التمويل الإسلامي، "دراسة عامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مقال موجود على موقع المنتدى التالي:

الجدول رقم (3-1): تعريف المؤسسات الصغيرة حسب أوجه النشاط في م أ

التعريف	مجال النشاط
إيرادات المبيعات السنوية أقل من مليوني دولار.	تجارة التجزئة
إيرادات المبيعات السنوية أقل من مليوني دولار.	الخدمات
إيرادات المبيعات السنوية أقل من 8,5 مليون دولار.	تجارة الجملة
الإيرادات السنوية أقل من 5 ملايين دولار (متوسطة الثلاث سنوات المالية السابقة).	الإنشاءات
بصفة عامة عدد العمال أقل من 250 عامل، لكن يمكن أن يصل إلى 1500 عامل اعتماداً على مستوى الصناعة.	التصنيع

المصدر: لؤي محمد زكي رضوان، (2004): "المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية - الواقع ومعوقات التطوير"، ندوة علمية بعنوان: المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي - الإشكاليات وآفاق التنمية المنعقدة في الأيام من 18 إلى 22 جانفي، جامعة القاهرة، ص.121.

4/ تعريف اليابان: لقد نص القانون المسمى بالقانون الأساسي لمؤسسات الصغيرة والمتوسطة Small and Medium Enterprise Basic Law والذي يُعتبر دستور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان على ضرورة القضاء على كافة الحواجز والعقبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها وتميئتها، وقد عرف القانون الذي عدل في الثالث من ديسمبر من عام 1999 م المؤسسات الصغيرة المتوسطة على الشكل التالي:

الجدول رقم (3-2): تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان حسب القطاعات

عدد العمال	رأس المال (مليون ين)	القطاع
300 عامل أو أقل	300 أو أقل	الصناعة
100 عامل أو أقل	100 أو أقل	مبيعات الجملة
50 عامل أو أقل	50 أو أقل	مبيعات التجزئة
100 عامل أو أقل	50 أو أقل	الخدمات

المصدر: إبراهيم بن صالح القرناس، (2002): "التجربة اليابانية في دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، برنامج تدريبي من تنظيم مركز التعاون الياباني لمنطقة الشرق الأوسط المنعقد الأيام من 21 إلى 25 جانفي، طوكيو، ص.04.

15/ تعريف الاتحاد الأوروبي: إن اختلاف الدول الأوروبية من حيث درجة النمو وحجم الاقتصاديات جعل من الصعوبة توحيد تعريف لهذا النوع من المؤسسات في أوروبا، إلا أنه كان لا بد من إعطاء محددات عامة للمشروع الصغير والمتوسط، حيث تتمثل هذه المحددات في: (1)

- حجم تداول سنوي لا يزيد عن 28 مليون دولار أمريكي؛
- حجم رأس مال مستثمر لا يزيد عن 14 مليون دولار أمريكي؛
- عدد عمال لا يزيد عن 250 عامل.

وقد أعطت اللجنة الأوروبية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعريفاً أكثر تفصيلاً على النحو التالي: "المؤسسات المصغرة هي تلك التي تضم من 1 إلى 9 عمال، في حين أن المؤسسة الصغيرة هي تلك التي تحتوي على 10 إلى 49 عامل، بينما تضم المؤسسة المتوسطة أقل من 250 عامل، بالإضافة إلى كونها تتميز بالاستقلالية" (2)

16/ تعريف الهند: عرفت الحكومة الهندية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عام 1985 كما يلي: "المؤسسات الصغيرة هي تلك المؤسسات التي لا تتجاوز تكاليفها الاستثمارية 65 ألف دولار أمريكي، بينما المؤسسات المتوسطة الحجم لا تتجاوز تكاليفها الاستثمارية 750 ألف دولار أمريكي" (3)

17/ تعريف المملكة العربية السعودية: لا يوجد تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة، ولكن هناك اقتراح من قبل مجلس الغرف السعودية لتعريف هذا النوع من المؤسسات على النحو التالي: "هي تلك المشاريع التي لا يزيد عدد العاملين فيها عن 20 عاملاً، ويُقدر حجم رأس المال فيها بأقل من مليون ريال دون المباني والأراضي ولا تزيد مبيعاتها السنوية عن خمسة ملايين ريال" (4)

18/ تعريف جمهورية مصر العربية: في مصر صدر القانون رقم 141 لسنة 2004 م والمسمى بقانون تنمية المنشآت الصغيرة، وقد عرف هذا القانون المؤسسات الصغيرة كما يلي: "كل شركة أو منشأة فردية تمارس

(1). عمار شلابي، (2010): "دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية"، مجلة المؤسسة وقضايا التنمية، جامعة سكيكدة، ص. 261.

(2). نفس المرجع، ص. 261.

(3). حسن قمحاوي، "الصناعات الصغيرة والمتوسطة مفتاح التنمية في الهند"، مقال منشور على الانترنت:

www.islamic-online.net/iol-arabic/dawlia

(4). سلمان بن محمد الجشي، (2013): "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وغياب التعريف الموحد"، مقال منشور في جريدة الاقتصادية، الرياض، المقال موجود على الرابط التالي: www.aleqt.com/2013/07/22/articl_772223.html

نشاطاً اقتصادياً أو خدمياً أو تجارياً لا يقل رأسمالها المدفوع عن 50 ألف جنيه مصري ولا يتجاوز مليون جنيه، ولا يزيد عدد العاملين فيها عن 50 عاملاً⁽¹⁾.

9/ تعريف الجزائر: في الجزائر لم يكن يوجد أي نص قانوني أو إداري يمكن الاعتماد عليه في تحديد مفهوم عام للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة داخل الاقتصاد الجزائري، وهذا يرجع بالأساس إلى إهمال الدولة للقطاع الخاص وتغييب دوره في مجال التنمية، إلا أنه يمكن اعتبار ما جاء في التقرير الخاص ببرنامج التنمية لوزارة الصناعة والطاقة ضمن المخطط الرباعي الثاني (1974-1977) تعريف عملي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، والذي عرف هذه المؤسسات على أنها "كل وحدة إنتاج تتمتع بالاستقلالية القانونية وتشغل أقل من 500 عامل، وتحقق رقم أعمال أقل من 15 مليون دينار جزائري، واستثماراتها لا تتجاوز 10 مليون دينار جزائري"⁽²⁾.

وجاءت ثاني محاولة لتعريف هذه المؤسسات من قبل المؤسسة الوطنية للهندسة وتنمية الصناعات الخفيفة، بمناسبة الملتقى الأول حول الصناعات الصغيرة والمتوسطة في أبريل سنة 1983 بالجزائر، حيث تم تعريفها على أنها "كل مؤسسة تُشغل أقل من 200 عامل وتحقق رقم أعمال أقل من 10 مليون دينار جزائري"⁽³⁾.

وقد صدرت المحاولة الثالثة للتعريف خلال الملتقى الوطني حول تنمية المناطق الجبلية، حيث تم تعريف هذه المؤسسات على أنها "كل وحدة إنتاج ذات حجم صغير تتمتع بالتسيير المستقل وتأخذ إما شكل مؤسسة خاصة أو مؤسسة عامة محلية النشاط (بلدية وولائية)"⁽⁴⁾.

ما عدا هذه المحاولات يمكن أن نقول أن تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في القوانين الجزائرية بقي غائباً إلى أن تم إصدار القانون رقم 01-18 المؤرخ في 27 رمضان 1422 هـ الموافق 12 ديسمبر 2001 م والمتضمن القانون التوجيهي بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والذي جاء ليُعالج هذا النقص الفادح ويعطي تعريفاً واضحاً للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة ويُحدد التدابير الكفيلة لمساعدتها ودعم ترقيتها في ظل التوجه الجديد للاقتصاد الوطني نحو اقتصاد السوق، وهنا تجدر الإشارة بأن الجزائر قد تبنت ميثاق بولوني "La Charte de Bologne" في تعريفها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهو ميثاق يُكرس

(1). حسين عبد المطلب الأسرج، (2006): مستقبل المشروعات الصغيرة في مصر، مطابع مؤسسة الأهرام: القاهرة، ص.15.

(2). عمار شلابي، مرجع سبق ذكره، ص.263.

(3). رابح خوني ورقية حساني، مرجع سبق ذكره، ص.06.

(4). زغيب شهرزاد وليلى عيساوي، مرجع سبق ذكره، ص.174.

التعريف الذي حدده الاتحاد الأوروبي سنة 1996، والذي كان موضوع توصية لكل البلدان الأعضاء في الاتحاد.⁽¹⁾

وقد جاء تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة حسب المادة الرابعة من القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لسنة 2001 كما يلي: تُعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع و/أو الخدمات، تُشغل من 01 إلى 250 شخص، وأن لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 2 مليار دينار، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 500 مليون دينار، وتستوفي معايير الاستقلالية*⁽²⁾.

وقد تم إصدار قانون جديد رقم 02-17 بتاريخ 11 جانفي 2017 يُعدل ويُتم القانون التوجيهي لسنة 2001، يتضمن القانون التوجيهي الجديد لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث جاء هذا القانون لتعديل الحدود المالية (رقم الأعمال والحصيلة السنوية) الفاصلة بين كل من المؤسسات المصغرة، الصغيرة، والمتوسطة بما يتوافق مع التطور الاقتصادي الحاصل وأهداف الدولة الرامية لتطوير هذا القطاع.

وقد جاء تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة حسب المادة الخامسة من القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لسنة 2017 كما يلي: تُعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع و/أو الخدمات، تُشغل من 01 إلى 250 شخص، وأن لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي أربعة (4) مليار دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مليار (1) دينار جزائري، وتستوفي معايير الاستقلالية*⁽³⁾.

(1). محمد بوهزة وآخرون، (2003): "تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة - حالة المشروعات المحلية سطيف"، الدورة التدريبية الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية المنعقدة في الأيام من 25 إلى 28 ماي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، ص.08.
* يُقصد بالمؤسسة المستقلة حسب المشرع الجزائري: كل مؤسسة لا يُملك رأسمالها بمقدار 25% فما أكثر من قبل مؤسسة أو مجموعة مؤسسات أخرى لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

(2). المادة الرابعة من القانون رقم 01-18 الخاص بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصادر بالجريدة الرسمية، العدد رقم 77 بتاريخ 2001/12/15

(3). المادة الخامسة من القانون رقم 02-17 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصادر بالجريدة الرسمية، العدد رقم 2 بتاريخ 2017/01/10.

كما أشارت المادة الثامنة من نفس القانون إلى تعريف المؤسسة المتوسطة بأنها "مؤسسة تُشغل ما بين 50 إلى 250 عامل ويكون رقم أعمالها محصور ما بين 400 مليون و 4 مليار دينار جزائري أو مجموع حصيلتها السنوية ما بين 200 مليون دينار جزائري إلى غاية مليار دينار جزائري".⁽¹⁾

أما المادة التاسعة من ذات القانون فتُعرف المؤسسة الصغيرة بأنها "مؤسسة تُشغل ما بين 10 إلى 49 شخص ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 400 مليون دينار جزائري أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 200 مليون دينار جزائري"⁽²⁾.

وأخيراً تعرضت المادة العاشرة من القانون السالف الذكر إلى تعريف المؤسسة المصغرة (الصغيرة جداً) على أنها "مؤسسة تُشغل من عامل إلى تسعة عمال، رقم أعمالها أقل من 40 مليون دينار جزائري أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 20 مليون دينار جزائري"⁽³⁾.

نلاحظ من خلال التعريفات الواردة في المادة الخامسة، الثامنة، التاسعة، والعاشرة من القانون التوجيهي الخاص بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اعتماده على عدد العمال، قيمة المبيعات والحصيلة السنوية وكلها معايير كمية، وهذا من أجل إيجاد حدود بين المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة من جهة وتمييزها عن بقية المؤسسات الكبيرة من جهة أخرى، وتعتبر هذه المعايير من أكثر المعايير استخداماً وشيوعاً، كما استعمل المشرع الجزائري معياراً نوعياً عندما اشترط استقاء معيار الاستقلالية، ويمكن تلخيص ما جاء في المواد الأربعة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-3): المعايير الكمية لتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

المعيار المؤسسة	عدد العمال	رقم الأعمال (مليون دج)	الحصيلة السنوية (مليون دج)
المصغرة	01-09	أقل من 40	أقل من 20
الصغيرة	10-49	أقل من 400	أقل من 200
المتوسطة	50-250	أقل من 4000	أقل من 1000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية في عددها رقم 02، 2017.

(1). المادة الثامنة من القانون رقم 17-02 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصادر بالجريدة الرسمية، العدد رقم 2 بتاريخ 10/01/2017.

(2). المادة التاسعة من القانون رقم 17-02 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصادر بالجريدة الرسمية، العدد رقم 2 بتاريخ 10/01/2017.

(3). المادة العاشرة من القانون رقم 17-02 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصادر بالجريدة الرسمية، العدد رقم 2 بتاريخ 10/01/2017.

2.3/ أشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

سيتم التطرق لمختلف الأشكال التي يمكن أن تأخذها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وحتى الكبيرة وفقاً لمعايير طبيعة الملكية، النشاط والشكل القانوني.

1.2.3/ التصنيف حسب طبيعة الملكية: تُصنف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب هذا المعيار إلى مؤسسات خاصة، مؤسسات عامة ومؤسسات مختلطة.

1/ المؤسسات الخاصة: هي المؤسسات التي تعود ملكيتها للفرد أو مجموعة من الأفراد سواء كانوا مواطنين أو أجانب.

2/ المؤسسات العامة: هي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة أو الجماعات المحلية.

3/ المؤسسات المختلطة: هي المؤسسات التي تعود ملكيتها بصفة مشتركة بين القطاع العام من جهة والقطاع الخاص من جهة أخرى.

2.2.3/ التصنيف حسب طبيعة النشاط: وفقاً لتقسيم القطاعات الاقتصادية إلى قطاع إنتاجي، خدمي وتجاري يمكن تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى:⁽¹⁾

1/ مؤسسات إنتاجية: هي كل المؤسسات التي تعمل في ميدان تحويل وإنتاج السلع (صناعية أو فلاحية)، وتعتبر الصناعات الغذائية من بين تلك المؤسسات التي تختص في إنتاج وحفظ وتعليب المواد الغذائية.

2/ مؤسسات خدمية: وتشمل كافة المؤسسات التي يتمثل نشاطها في تقديم الخدمات في مجال الخدمات المالية، النقل، الاتصالات، التوزيع والصحة... الخ

3/ مؤسسات تجارية: وهي المؤسسات التي تقوم بشراء السلع وإعادة بيعها مثل تجارة الجملة والتجزئة.

3.2.3/ التصنيف حسب الشكل القانوني: من بين الأشكال القانونية التي تأخذها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ما يلي:

1/ المؤسسات الفردية: يُعد هذا النوع من المؤسسات الأكثر بساطة في مجال الأعمال، تمتاز برأس مال محدود وإجراءات قانونية بسيطة عند الإنشاء، إضافة إلى سهولة اتخاذ القرارات، تمويل وتدار من قبل شخص واحد يُعد المالك والمسؤول الأول والأخير عن مختلف نشاطاتها، كما أنه يتحمل كافة المسؤولية على قراراته، ويكون هدفه الأساسي تحقيق الربح.

(1). شهرزاد عبيدي، (2016): الانترنت والتجارة الإلكترونية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الحاج لخضر - باتنة، ص.136.

2/ مؤسسات الأشخاص: وهي المؤسسات التي تقوم على الاعتبار الشخصي، وتتكون أساساً من عدد قليل من الأشخاص تربطهم صلة معينة كصلة القرابة أو الصداقة أو المعرفة، ويثق كل منهم في الآخر وفي قدرته وكفاءته، وعلى ذلك فإنه متى ما قام ما يهدد الثقة بين الشركاء ويهدد الاعتبار الشخصي الذي تقوم عليه هذه المؤسسات فإن المؤسسة قد تتعرض للحل، ولذلك يترتب في الأصل على وفاة أحد الشركاء في مؤسسات الأشخاص أو الحجر عليه أو إفلاسه أو انسحابه من المؤسسة حل المؤسسة، وتشمل مؤسسات الأشخاص مؤسسة التضامن ومؤسسة التوصية البسيطة ومؤسسة المحاصة.

- **مؤسسة التضامن:** مؤسسة التضامن "SNC" هي تلك المؤسسة التي تتكون من شريكين أو أكثر يُسأل فيها الشريك عن ديون الشركة مسؤولية شخصية تضامنية ومطلقة، ويكتسب فيها الشريك صفة التاجر وتسمى بأسماء الشركاء.⁽¹⁾

- **مؤسسة التوصية البسيطة:** تتألف مؤسسة التوصية البسيطة "SCS" من شركاء متضامنون لهم نفس النظام القانوني لمؤسسة التضامن (هم الذين يتولون مسؤولية إدارة المؤسسة وممارسة أعمالها، ويكونون مسؤولون بالتضامن والتكافل عن ديون المؤسسة المترتبة عليها في أموالهم الخاصة)، وشركاء موصون يُشاركون في رأسمال المؤسسة دون أن يحق لهم إدارة المؤسسة وممارسة أعمالها، ويكون كل منهم مسؤول عن ديون المؤسسة والالتزامات المترتبة عليها في حدود حصته في رأسمال المؤسسة.⁽²⁾

- **مؤسسة المحاصة:** مؤسسة المحاصة "SA" تتعدّد بين شخصين أو أكثر، تتسم بالسرية وعدم ظهورها كمؤسسة بالنسبة للغير، فهي مؤسسة بين الشركاء فقط، أما الغير فيتعامل مع أحد الشركاء دون أن يعلم بوجودها، كما أنها لا تخضع لإجراءات التسجيل والترخيص والإشهار وبالتالي لا تكتسب الشخصية المعنوية.⁽³⁾

3/ مؤسسات الأموال: مؤسسات الأموال هي التي يكون فيها الاعتبار المالي هو أساس تكوينها، وتقوم على جمع الأموال، ولا تكون مسؤولية الشريك فيها إلا بقدر ما يملكه من أسهم، ولذلك لا أهمية للاعتبار الشخصي في هذه المؤسسات، فلا تنقضي المؤسسة بوفاة أحد الشركاء أو بإفلاسه.⁽⁴⁾

(1) حورية لشهب، (2010): "تحديد الطبيعة القانونية لشركة التضامن"، مجلة المفكر، العدد 5، جامعة بسكرة، ص.229.

(2) منتدى ملخصات المواد، "شركة التوصية البسيطة"، مقال منشور على الموقع الإلكتروني التالي:

www.lawjo.net/vb/showthread.php?6823، تم تصفح الموقع بتاريخ: 2016/11/05.

(3) شهرزاد عبيدي، مرجع سبق ذكره، ص.138.

(4) لواء المجد، "بحث حول شركات الأموال في القانون الجزائري"، مقال منشور في منتديات المحاكم والمجالس القضائية، في

الموقع الإلكتروني التالي: www.tribunal.dz.com/forum/t1764، تاريخ تصفح الموقع: 2016/11/05.

إن مؤسسات الأموال هي شركات المساهمة التي يقسم رأسمالها إلى أسهم متساوية ويسمى الشركاء في هذه الشركات بالمساهمين وهي شركات مساهمة مغلقة وشركات مساهمة عامة، ولا تكسب هذه الشركة مساهميتها صفة التجار.

ولقد ورد تعريف شركات المساهمة "SPA" في المادة 592 من القانون التجاري الجزائري (المرسوم التشريعي 93-08 المؤرخ في 25 أبريل 1993) التي نصت على ما يلي: "شركة المساهمة هي التي ينقسم رأسمالها إلى أسهم متساوية القيمة، وتتكون من شركاء لا يتحملون الخسائر إلا بقدر حصتهم"⁽¹⁾

4/ المؤسسات المختلطة: وهي المؤسسات التي تقوم على الاعتبار المالي والاعتبار الشخصي في آن واحد ولذا فهي تجمع بين خصائص شركات الأموال وخصائص شركات الأشخاص، ويشمل هذا النوع من الشركات كل من المؤسسات ذات المسؤولية المحدودة ومؤسسات التوصية بالأسهم.

- المؤسسات ذات المسؤولية المحدودة: هي المؤسسة التي تتكون من عدد قليل من الشركاء عادة لا يزيد على الخمسين شريكاً، وهذه الشركة تشبه شركات الأشخاص من حيث قلة عدد الشركاء فيها وحظر اللجوء إلى الادخار العام عن طريق الاكتتاب في أسهم أو سندات، وكذا تقييد انتقال أو تداول حصص الشركاء، وتشبه شركات الأموال من حيث تحديد مسؤولية كل شريك فيها عن ديون الشركة بمقدار حصته.

وتنص المادة 564 من القانون التجاري الجزائري الصادر سنة 1975 في فقرتها الأولى على أن يتم تأسيس المؤسسات ذات المسؤولية المحدودة "SARL" من شخص أو عدة أشخاص لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموه من حصص مالية، وحسب الفقرة الثانية من نفس المادة فإنه إذا كانت المؤسسة ذات المسؤولية المحدودة لا تضم إلا شريك وحيد فإنها تسمى بمؤسسة الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة "EURL".⁽²⁾

- مؤسسات التوصية بالأسهم: يمكن تعريف مؤسسة التوصية بالأسهم "SCA" على أنها شركة تتكون من فريقين فريقاً يضم على الأقل شريكاً متضامناً في جميع أمواله عن ديون الشركة، وفريق آخر يضم شركاء مساهمين لا يُسألون عن ديون الشركة إلا بقدر حصصهم في رأس المال، فهذه الشركة تشبه شركة التوصية البسيطة من حيث أنها تضم فريقين من الشركاء مختلفين في مركزهما القانوني (شركاء متضامين - شركاء موصين)، إلا أنه في هذه الشركة "شركة التوصية بالأسهم" لا تكون شخصية الشريك محل اعتبار في الشركة، ولذا فإن حصص الشركاء في رأس المال الشركة هي أسهم قابلة للتداول بالطرق التجارية ولهذا

(1). المادة 592 من القانون التجاري الجزائري (المرسوم التشريعي 93-08 المؤرخ في 25 أبريل 1993).

(2). المادة 564 من القانون التجاري الجزائري الصادر سنة 1975.

يقال بأن شركة التوصية بالأسهم هي شركة تضامن بالنسبة للشركاء المتضامنين وشركة مساهمة بالنسبة للشركاء الموصيين.⁽¹⁾

من خلال ما تقدم من تصنيف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكن القول أن هذا الصنف من المؤسسات يكون أكثر تمثيلاً من قبل المؤسسات الفردية والعائلية والتضامنية وشركات التوصية البسيطة وشركات المحاصة والشركات ذات الشخص الوحيد المحدودة المسؤولية، أما شركات الأموال عادة ما تكون كبيرة الحجم.⁽²⁾

3.3/ خصائص وأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من المؤسسات، هذه الخصائص أعطت لها أهمية ودور كبير في الحياة الاقتصادية والاجتماعية.

3.3.1/ خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالعديد من الصفات والخصائص، ومن بين أهم هذه الخصائص يُمكن ذكر ما يلي:

1/ **سهولة التأسيس (المنشأ):** تستمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عنصر السهولة في إنشائها من انخفاض مستلزمات رأس المال المطلوبة لإنشائها نسبياً، حيث أنها تستند في الأساس إلى جذب المدخرات الصغيرة من أجل منفعة أو فائدة أو توفير حاجات محلية في أنواع متعددة من النشاط الاقتصادي، وهذا ما يتناسب والبلدان النامية التي تعاني من ندرة نسبية في رؤوس الأموال.³

2/ **الاستقلالية في الإدارة:** عادة ما يكون نمط إدارة هذه المؤسسات على الشكل المارشالي (نسبة إلى Alfred Marshal)، حيث تتركز معظم القرارات الإدارية لهذه المؤسسات في شخصية مالكيها، إذ في كثير من الحالات يلتقي شخص المالك بشخص المسير، وهذا ما يجعلها تتسم بالمرونة والاهتمام الشخصي من قبل مالكيها، مما يُسهل عملية رفع الأداء وتحقيق عائد أكبر.

(1) موقع islamifn، "أنواع الشركات التجارية" مقال موجود في الرابط التالي:

<http://www.islamifn.com/banking/sharekat.htm>، تم تصفح الموقع بتاريخ: 2016/11/07.

(2) السعيد بريش، (2007): "مدى مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية - حالة الجزائر"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 12، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص.64.

(3) إسماعيل بوخاوة وعبد القادر عطوي، (2003): "التجربة التنموية في الجزائر وإستراتيجية تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الدورة التدريبية الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية المنعقدة في الأيام من 25 إلى 28 ماي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، ص.04.

3/ محدودية التوسع الجغرافي: إذ أن معظم هذه المؤسسات تكون محلية أو جهوية النشاط في المنطقة التي تعمل بها، كما أن سهولة تأسيس هذا النوع من المؤسسات يفسح المجال أمام تحقيق التشغيل الذاتي، وترقية الاقتصاد العائلي مما جعل هذه المؤسسات تفرض نفسها عددياً في أنحاء متعددة من العالم.

4/ سرعة الاستجابة لحاجات السوق: صغر الحجم وقلة التخصص وكذا ضآلة حجم رأس المال الأساسي والدقة في اتخاذ القرارات مقارنة مع المؤسسات الكبيرة، هذه العوامل تسمح بتغيير درجة مستوى النشاط أو طبيعته على اعتبار أنه سيكون أقل تكلفة مما لو تعلق الأمر بمؤسسة كبيرة.

5/ المرونة والمقدرة على الانتشار: نظراً لقدرتها على التكيف مع مختلف الظروف مما يؤدي إلى تحقيق التوازن في العملية التنموية، والميزة الانتشارية يجعلها تغطي مناطق مختلفة وأعداد كبيرة من السكان، وهذه المرونة في التغيير توائم خصائص اقتصاديات الدول النامية غير المستقرة.

6/ سهولة وبساطة التنظيم: من خلال التوزيع المناسب للاختصاصات بين أقسام المشروع، التحديد الدقيق للمسؤوليات وتوضيح المهام، التوفيق بين المركزية لأغراض التخطيط والرقابة، وبين اللامركزية لأغراض سرعة التنفيذ.⁽¹⁾

7/ مركز التدريب الذاتي: يتسم هذا النوع من المؤسسات بقلة التكاليف اللازمة للتدريب لاعتمادها أساساً على أسلوب التدريب أثناء العمل، بمعنى أنها تُعتبر مركزاً ذاتياً للتدريب والتكوين لمالكها وللعاملين فيها، وذلك جراء مزاولتهم لنشاطهم الإنتاجي باستمرار، وهذا ما يُساعدهم على الحصول على المزيد من الخبرة والمعرفة، وهو الشيء الذي يُنمي قدراتهم ويؤهلهم لقيادة عمليات استثمارية جديدة وتوسيع نطاق فرص العمل المتاحة وإعداد أجيال من المدربين للعمل في المؤسسات الكبيرة مستقبلاً، وهي بهذا المعنى تُعد منبثاً خصباً لتنمية المواهب والإبداعات والابتكارات وإتقان وتنظيم المشاريع الصناعية وإدارتها.⁽²⁾

8/ الإبداع والابتكار: تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كثير من الأحيان على الإبداع والابتكار، ويرجع ذلك إلى اعتماد هذه الأخيرة الإنتاج بأحجام صغيرة، لهذا فهي تلجأ إلى تعويض هذا النقص بإجراء تعديلات على بعض المنتجات بإضافة بعض الاختراعات والابتكارات الجديدة لإعطاء المنتج صبغة تنافسية.

9/ تلبية طلب المستهلكين ذوي الدخل الضعيف: تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتلبية حاجيات المستهلكين ذوي الدخل المنخفض خاصة الطلب على السلع والخدمات البسيطة المنخفضة التكلفة، في حين أن

(1). عبد الرحمان بن عنتر وعبد الله بلوناس، (2003): "مشكلات المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأساليب تطويرها ودعم قدرتها التنافسية"، الدورة التدريبية الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية المنعقدة في الأيام من 25 إلى 28 ماي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، ص.04.

(2). نفس المرجع، ص.04.

أغلب المؤسسات الكبيرة تميل إلى الإنتاج بصفة رئيسية من أجل تلبية رغبات المستهلكين ذوي الدخل العالي نسبياً مقارنة مع ذوي الدخل الضعيف.

10/ انخفاض مستويات معامل رأس المال/العمل: تستخدم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نشاطاتها التكنولوجيات البسيطة والأقل كثافة لرأس المال نظراً لتخصصها في عدد محدود من عمليات التصنيع، وهذا ما يؤدي بدوره إلى انخفاض مستويات معامل رأس المال/العمل، مما يجعل هذه المؤسسات أكثر قدرة على استيعاب الفائض من العمالة، لأن هذه التكنولوجيات المستخدمة تكون أقل تعقيداً، وفي غالب الأحيان ما تُستبدل هذه التكنولوجيات باليد العاملة المهرة.

11/ المعرفة التفصيلية بالعملاء والسوق: حيث تتمتع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بقدر كبير من التكيف سواء من حيث كمية الإنتاج أو نوعيته، مما يعني القدرة على مواجهة الصعوبات في أوقات الأزمات الاقتصادية وفترات الركود، نتيجة اتخاذ القرار السريع والمناسب في الوقت الملائم عكس المؤسسات الكبيرة التي تتميز بتدرج وظيفي معقد يعرقل اتخاذ القرارات بسرعة.

12/ مؤسسات داعمة ومكملة: تدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتتكامل مع المؤسسات الكبيرة، حيث تقدم لها مجموعة من المنتجات الوسيطة والخدمات المساعدة، وبالتالي تُسهم في تنشيط وتطوير الاقتصاد الوطني.

2.3.3/ أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تحتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مكانة هامة داخل نسيج الاقتصاديات المعاصرة، لها أهمية جوهرية في تنشيط الاقتصاد وتحقيق التطور والنقدم ورعاية الابتكارات التكنولوجية، ناهيك عن دورها الذي لا يُنكر في مجال محاربة البطالة، وسنحاول فيما يلي أن نبين مدى أهميتها وفعاليتها من الناحيتين الاقتصادية والاجتماعية.

1/ الاستخدام الأمثل للموارد المحلية: تساعد هذه المشروعات على الاستغلال الأمثل للموارد المحلية فهي تعمل على استثمار المدخرات القليلة المتواجدة لدى الأفراد والعائلات، بدلاً من ترك هذه الأموال عرضة للاكتناز، كما تقوم باستغلال المواد الأولية الخاصة بالصناعات التقليدية والغذائية، إضافة إلى استغلال النفايات والفضلات الناتجة عن الاستهلاك النهائي للسلع كمواد التعبئة والتغليف النافذة.

12/ المساهمة في خلق القيمة المضافة: القطاع الخاص ممثلاً في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يساهم بنسب جد معتبرة في تشكيل القيمة المضافة للاقتصاد الجزائري مقارنة مع القطاع العمومي، وقد كانت هذه النسبة في حدود 85% بالنسبة للسنوات 2002 إلى غاية 2004.⁽¹⁾

13/ تساهم في تنمية الصادرات وتقليص الواردات: إسهامها في تنمية الصادرات والتقليل من الواردات يُحسن من وضعية الميزان التجاري، ففي بلدان شرق آسيا تُقدر صادرات المؤسسات الصغيرة بها حوالي 40% من مجموع الصادرات.⁽²⁾

كما تعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على إحلال الواردات مما يؤدي إلى تقليص فاتورة الاستيراد من الخارج.

14/ تنمية المنافسة: إن تواجد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يرتبط بدرجة كبيرة بالمنافسة في الأسواق، لأن تواجدها يكون بأعداد كبيرة وفي نفس القطاع ولنفس المنتج، وبذلك تكون المنافسة حادة على مستوى التكاليف، الجودة، الأسعار، الابتكار والتطوير.⁽³⁾

15/ المساهمة في تحقيق التوازن الإقليمي: حيث يمكن أن تُشكل أداة فعالة لتوطين الأنشطة في المناطق النائية مما يجعلها أداة هامة لترقية وتنمية الثروة المحلية وإحدى وسائل الاندماج والتكامل بين المناطق.⁽⁴⁾

16/ خلق فرص للعمل والتخفيف من حدة البطالة: قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أكبر القطاعات الاقتصادية استيعاباً لليد العاملة، كون هذه المشروعات تعتمد على تقنيات مكثفة نوعاً ما للعمل، بالإضافة إلى النمط الاجتماعي المرتبط بهذه المؤسسات من حيث تشغيل الأقارب والأصدقاء والنساء دون الالتزام بمؤهلات دراسية أو شهادات رسمية، كما أن قدرة هذا النوع من المؤسسات على التواجد في المناطق البعيدة والنائية يوفر لأفراد تلك المناطق فرص عمل، ومن ثم تساهم هذه المؤسسات في حل مشكل البطالة في المناطق غير الحضرية.

(1). السعيد بريش، مرجع سبق ذكره، ص.ص. 73-74.

(2). عبد الرحمان بن عنتر وعبد الله بلوناس، مرجع سبق ذكره، ص. 03.

(3). عبد الرحمان يسري أحمد، (1996): تنمية الصناعات الصغيرة ومشكلة تمويلها، الدار الجامعية للنشر والتوزيع: الإسكندرية، ص. 17.

(4). محمد الهادي مبارك، (2002): "المؤسسة المصغرة ودورها في التنمية"، الملتقى الوطني حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية المنعقد يومي 8 و 9 أبريل، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، ص. 86.

7/ ترقية روح المبادرة الفردية والجماعية: وذلك من خلال استحداث أنشطة اقتصادية سلعية أو خدمية لم تكن موجودة من قبل، وكذا إحياء أنشطة اقتصادية تم التخلي عنها لأي سبب مثل إعادة تنشيط الصناعات التقليدية.

4.3/ المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مشاكل عديدة، منها ما هو خارج عن إرادة المؤسسة وإدارتها بسبب ارتباطها بالأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تمر بها الدول، وهي مشاكل يصعب حلها أو تغييرها من طرف إدارة المؤسسة بل يجب التأقلم معها، وهناك مشاكل أخرى داخلية ترتبط أساساً بنشاط وعمل المؤسسة، ويمكن حصر أهم المشاكل التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما يلي:

1.4.3/ المشاكل الخارجة عن إرادة المؤسسة: تتمثل هذه المشاكل في:

1/ التمويل: وهي في مقدمة المشاكل التي تواجهها هذه المؤسسات، إذ أن صغر حجم هذه المؤسسة يجعل من الصعب حصولها على القروض المصرفية لأسباب عديدة منها ارتفاع احتمال المخاطرة وعدم وجود ضمانات كافية لدى أصحاب تلك المؤسسات مقابل القروض، فضلاً عن انعدام الوعي المصرفي وعدم توفر السجلات المحاسبية التي تعكس الوضع المالي للمؤسسة والتنبؤ بمستقبلها.⁽¹⁾

2/ مشكلة العقار الصناعي: يُعتبر من بين المشاكل الأساسية التي تواجه المستثمرين الجدد، ويعود ذلك إلى انعدام سياسة واضحة المعالم لتنظيم آليات الحصول على العقار الصناعي، خاصة إذا ما لاحظنا الحالة السيئة التي آلت إليها المناطق الصناعية من حيث التتمية والتسيير والتنظيم.⁽²⁾

3/ العمالة الماهرة: يُعد العنصر البشري أحد أهم عناصر الإنتاج، ولذلك فإن نقص العمال المهرة هو من أهم المعوقات التي تواجهها هذه المؤسسات، إذ لا يمكن تجاوزها بسهولة، ويعود سبب عدم وفرة العمالة الماهرة إلى تفضيل العاملين الاشتهال في المؤسسات الكبيرة بالأخص الحكومية بسبب الأجور العالية والحوافز وامتيازات التقاعد والضمان الاجتماعي.⁽³⁾

(1). سليمة رقيبة، (2006): "تجربة بعض الدول في الصناعات الصغيرة والمتوسطة"، ملتقى دولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية المنعقد يومي 17 و 18 أفريل، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف، ص.33.

(2). بوبكر نعرورة وآخرون، (2013): "المشاكل والصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، ملتقى وطني حول: واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر المنعقد يومي 5 و 6 ماي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، ص.06.

(3). سليمة رقيبة، مرجع سبق ذكره، ص.33.

4/ الصعوبات الجمركية: يتصف تعامل الجمارك مع المستثمرين بالبطء والتعقيد مما يجعل الكثير من السلع المستوردة من الخارج حبيسة الموانئ والحاويات لعدة شهور، مما ينعكس على مردود المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة بالنسبة لتلك التي تحتاج إلى مواد أولية مستوردة.⁽¹⁾

5/ الجباية: بالرغم من الإجراءات المتخذة حيال تخفيف الأعباء الجبائية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لا يزال المستثمر في هذا القطاع يُعاني من ارتفاع نسبة الضرائب على الأرباح ومن مختلف الاشتراكات المفروضة على هؤلاء المستثمرين.⁽²⁾

6/ البيروقراطية الإدارية: بطء وتعقيد الإجراءات الإدارية يُعد من بين العناصر الأساسية المعرقلة لنمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطورها، كما يعاني هذا القطاع من تعدد الجهات التفتيشية والرقابية (الصحية، العمالية، الضمان الاجتماعي، الدوائر الضريبية والجمركية، الجهات المهتمة بالموصفات ومقاييس الجودة... الخ).

2.4.3 مشاكل ضمن أعمال المؤسسة (مشاكل داخلية): تتمثل هذه المشاكل في:

1/ الطابع الفردي في الإدارة: في كثير من الدول يسود إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الطابع الفردي، بسبب سيادة الشخصية أو العائلة التي تقوم على مزيج من التقاليد والاجتهادات الشخصية، والتي تتميز بمرورية اتخاذ القرار (حيث يضطلع فرد واحد أو عدد قليل من الأفراد بكافة المهام والمسؤوليات الفنية والإدارية والتسويقية والتمويلية)، وهي ظاهرة تُشكل قصوراً واضحاً في الخبرات الإدارية والقدرات التنظيمية، وعدم الاستفادة من مزايا التخصص وتقسيم العمل في زيادة الإنتاجية، وكذا غياب الهياكل التنظيمية للمؤسسة، وعدم اتساق القرارات بسبب نقص القدرة والمهارة والمؤهلات الإدارية للمدير المالك غير المحترف وكذا تدخله في كافة شؤون المؤسسة.⁽³⁾

2/ قدم التجهيزات والمعدات: كثيراً ما تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على آلات ومعدات قديمة مضى على تشغيلها وقت طويل نسبياً وأغلبها في حاجة إلى إحلال وتجديد شامل حيث لا يتوفر للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة نظام دوري للصيانة والإصلاح نتيجة عدم الوعي بضرورة أعمال الصيانة وصعوبة

(1) رضا زهواني، (2015): دراسة وتحليل التكاليف البيئية ودورها في قياس وتقييم مستوى الأداء البيئي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة المنشآت الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الحاج لخضر - باتنة، ص.10.

(2) نفس المرجع، ص.10.

(3) محمد فريحي، (2006): "المشاكل والتحديات الرئيسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي"، ملتقى دولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي المنعقد يومي 17 و 18 أفريل، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف، ص.744.

تدبير قطع الغيار اللازمة، ويؤدي استمرار تشغيل آلات ومعدات قديمة مستهلكة إلى ارتفاع التكاليف وعدم انتظام الإنتاج وانخفاض الجودة بسبب كثرة الأعطال.

3/ مشكلة تسويق المنتجات: تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من مشكلات وصعوبات تسويقية في السوقين المحلي والخارجي بسبب المنافسة القوية التي تتعرض لها من جانب المؤسسات الكبيرة ومؤسسات التجارة الخارجية التي تستورد منتجات مماثلة، ويضعاف إلى هذه الصعوبات تفضيل الجهات الحكومية وبعض فئات المجتمع التعامل مع المؤسسات الكبيرة لاعتبارات الجودة والسعر والضمان وانتظام التوريد بالكميات المطلوبة، وفي المواعيد المقررة وتفادياً للمشكلات الإدارية والمالية الناتجة عن التعامل مع عدد كبير من المؤسسات الصغيرة، فضلاً عن ظاهرة عدم الثقة بالمنتج الوطني مقارنة بالمنتج الأجنبي.

وبصفة عامة فإن صاحب المؤسسة الصغيرة والمتوسطة يفتقر إلى الوعي التسويقي ويعاني من نقص كفاءات رجال البيع والتسويق وقصور المعلومات عن أحوال السوق ومستويات الأسعار وطبيعة السلع والخدمات المنافسة، ولا سيما بالنسبة لأسواق التصدير، كما تنقصه الإمكانيات المادية للإنفاق على الترويج وتنشيط المبيعات، مثل الاشتراك في المعارض والإعلان في المجالات والجرائد والتلفزيون.⁽¹⁾

4/ انخفاض الإنتاجية: هناك أسباب عدة تؤثر في انخفاض إنتاجية المشروع الصغير منها سوء التخطيط الذي يؤدي إلى عدم تدفق المواد الأولية وسوء تدبير مستلزمات الإنتاج الأخرى مثل قطع الغيار وخدمات الإنارة والتبريد فضلاً عن قلة الخبرات الفنية وكثرة توقفات العمل وارتفاع نسبة العاملين الذين يتركون مكان العمل.

5/ تردي النوعية: ويكون بسبب استعمال الآلات القديمة في عمليات الإنتاج، وارتفاع أسعار المواد الأولية، فضلاً عن صعوبة الاستعانة بالكوادر الهندسية والعناصر الفنية المدربة، وعدم وجود مراكز ومخابر لفحص الجودة والنوعية.

6/ حوادث العمل: تحدث بسبب الجهل بقواعد الأمن والسلامة المهنية لدى العاملين وأرباب العمل أيضاً فضلاً عن العوامل النفسية وسوء الحالة الصحية، والإجهاد الذي يُصيب العامل بسبب الاستمرار بالعمل، وتأثيرات ظروف العمل القاسية.

7/ ارتفاع تكلفة الإنتاج: ترتفع تكلفة الإنتاج بسبب غياب الأجهزة الرقابية والمحاسبية التي تدقق في جميع تكاليف الإنتاج، وكذا غياب سياسة وثقافة ترشيد الاستهلاك داخل المؤسسة مثل الكهرباء، الماء وحتى الهاتف.

(1). محمد فريحي، مرجع سبق ذكره، ص. 744.

5.3/ التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

بالإضافة إلى المشاكل والعراقيل التي تواجه نشاط وتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نجدها أيضاً في مواجهة مجموعة من التحديات التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

1.5.3/ ثورة المعلومات: يتميز النظام الاقتصادي العالمي الجديد بوجود ما يُطلق عليه باسم الثورة الصناعية الثالثة، والتي تمثل ثورة علمية في المعلومات، ولقد أصبحت تمثل الأساس المادي للنظام الاقتصادي الجديد، إذ أنها تلعب دوراً محورياً في تشكيله ومحرك التغيير في جميع أجزائه، والدلالة التي تعكسها مخرجات ثورة المعلومات بالنسبة لأسواق العالم هي تقارب هذه الأسواق بشكل كبير، وتغيير شكل الملكيات، وتشجيع الاندماج بين المؤسسات الصغيرة في محاولة منها للاستجابة لمتطلبات البيئة العالمية، حيث نجد من أهم متطلباتها الإنتاج المتخصص، وكذا الإنتاج بحجم كبير لتحقيق ما يُطلق عليه بوفورات الحجم، ومن ثم تخفيض التكلفة وزيادة المقدرة التنافسية على المستوى العالمي.⁽¹⁾

2.5.3/ التطور التكنولوجي: لقد أدى التقدم التكنولوجي إلى تسهيل عمليات الاتصال والانتقال بين الدول وسرعة في أداء المعاملات الاقتصادية الدولية سواء التجارية أو المالية، كما أدى إلى تجاوز الحدود السياسية للدول، واتساع الأسواق بصورة جعلت المنتجات تأخذ الصفة العالمية، كما أدى إلى تشابه أنماط الاستهلاك في العالم بين شعوب مختلفة الثقافات. كما أدى التقدم التكنولوجي بالمؤسسات للاهتمام بتنمية ونشر الأساليب الإنتاجية التي تعتمد على التكنولوجيا العالية بهدف الزيادة من جودة المنتجات، وتحسين الأداء الإنتاجي داخل المؤسسات، مما يُحسن ويُدعم المزايا التنافسية التي تتمتع بها مقارنة بالمنافسين.⁽²⁾

3.5.3/ عالمية الاتصال: لقد أدى التقدم الفني في مجال الاتصال وتبادل المعلومات والتقنيات الحديثة، والفضائيات إلى طي المسافات، هذا ما جعل العالم قرية صغيرة تلاشت فيها المسافات جغرافياً وحضارياً، وأصبحت المؤسسات تعمل في بيئة عالمية شديدة التنافس، فالمنتج الذي يظهر في دولة ما نجده وفي نفس الوقت يُطرح في جميع أسواق العالم، تم نقل طرق وكيفيات إنتاجه من خلال الفضائيات والأقمار الصناعية وشبكات الإنترنت.

4.5.3/ عالمية التجارة: سعت دول العالم إلى توسيع دائرة التجارة الدولية وجعلها عالمية من خلال إنشاء الاتفاقيات العامة للتجارة والتعريف الجمركية والتي حلت محلها منظمة التجارة العالمية في سنة 1995 والتي

(1). رضا زهواني، مرجع سبق ذكره، ص.11.

(2). نعيمة برودي، (2004): "التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ومتطلبات التكيف مع المستجدات العالمية"، ملتقى دولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية المنعقد يومي 17 و18 أبريل، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، ص.117.

تهدف إلى تحرير التجارة العالمية، حيث أن تحرير هذه الأخيرة يمثل تحدي كبير بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة تلك التي تنتمي لدول العالم الثالث.

5.5.3/ التكتلات الاقتصادية والاتجاه نحو الاندماج: ما يُميز الساحة العالمية الآن هو توجه العديد من الدول للدخول في اتفاقيات اقتصادية وتكتلات لزيادة القوة التنافسية لهذه الدول، فالسوق الأوروبية الموحدة وقيامها أغرى العديد من الدول للدخول في تكتلات لمواجهة الكيانات الاقتصادية الأخرى، كما تميز عالم الأعمال بزيادة التركيز على الاندماج، الاستحواذ والتحالف، وقد يعكس هذا الاتجاه الرغبة في زيادة الموقف التنافسي للمؤسسات عن طريق تجميع الموارد وزيادة الفعالية والوصول إلى تحقيق أرباح أكبر.

6.5.3/ عالمية الجودة: ترتب عن ازدياد المنافسة العالمية ظهور ما يُعرف بمتطلبات الجودة العالمية، وذلك من أجل تحسين التجارة العالمية على نحو يُطور جودة السلع والخدمات، وبنشوء الجودة العالمية أصبحت كل شهادات الجودة الممنوحة من منظمات عالمية للتوحيد القياسي مثل المنظمة الدولية للمعايير *ISO* International Organization for Standardization بمثابة جواز مرور دولي للتجارة العالمية، وبالتالي أصبح بمقدور الدول الأعضاء في المنظمة أن تحد من دخول السلع والخدمات المتدنية الجودة إلى أسواقها دون أن يتعارض ذلك مع وثيقة المنظمة.

6.3/ أساليب دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

نظراً للدور الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الحد من مشكلة البطالة والمشاركة في خلق القيمة المضافة والزيادة في حجم الناتج المحلي الإجمالي وترقية الصادرات، وزيادة الاستثمار المحلي والأجنبي، فإن الحكومة الجزائرية صبت كل جهودها وانشغالاتها وأعمالها حول تأطير القطاع تشريعياً وتنظيمياً لإيجاد الآليات والميكانيزمات وكذا المؤسسات والهيئات الإدارية والتقنية التي من شأنها تحسين محيط المؤسسة إدارياً وتنظيمياً، تقنياً وتكنولوجياً وخدماتياً، تسهيل وتنويع طرق التمويل للحد من المشكلات والمعوقات التي تعترضها، تطوير وزيادة نموها، والبحث عن إستراتيجية تنموية تضع في اعتبارها أولوية الاهتمام بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأن فعاليته تبقى مرهونة بمدى دعم الدولة له.

1.6.3/ وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية.

لقد أنشئت بالجزائر اعتباراً من سنة 1991 وزارة منتدبة مكلفة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ثم تحولت سنة 1994 إلى وزارة مستقلة خاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية بموجب مرسوم تنفيذي رقم 211/94 الصادر في 18 جويلية 1994 حيث حدد هدفها بترقية المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة، وقد تم توسيع صلاحياتها وفقاً للمرسوم رقم 190/2000 الصادر في 11 جويلية 2000 لتوكل لها العديد من المهام أهمها: (1)

- تتمين المشروعات والصناعات الصغيرة والمتوسطة الموجودة وتطويرها؛
- ترقية الاستثمارات المنشأة والموسعة والمطورة للمشروعات والصناعات الصغيرة والمتوسطة واستثمارات الشراكة ضمن هذا القطاع؛
- ترقية طرق وأساليب تمويلها وترقية المناولة؛
- إعداد استراتيجيات لتطوير هذا القطاع عن طريق إعداد دراسات قانونية واقتصادية خاصة بتأهيل وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- التعاون الدولي، الإقليمي والجهوي لترقية التشاور مع الحركة الجمعوية للمشروعات والصناعات الصغيرة والمتوسطة؛
- إعداد النشرات والقوائم الإحصائية اللازمة وتقديم المعلومة الضرورية للمستثمر في هذا القطاع.

وقد أنشأت الوزارة مجموعة من المكاتب والمراكز من أجل تحقيق أهدافها والقيام بمهامها، وتمثلت في:

1/ المشاتل وحاضنات الأعمال: وهي مؤسسات قد تكون عمومية، خاصة أو مختلطة ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تعمل على توفير جملة من الخدمات والتسهيلات للمستثمرين الصغار الذين يبادرون لإقامة مؤسسة صغيرة ويتضمن هذا الدعم دراسات الجدوى واستشارات قانونية، دعم فني ومالي وإداري ودعم تسويقي، لذلك فقد قامت الوزارة بإنشاء 14 مشتل في أهم الأقطاب الصناعية الجزائرية هذه المشاتل تلعب دوراً هاماً في مجال استقبال واحتضان وحتى تدريب حاملي أفكار المشاريع لتجسيدها على أرض الواقع. (2)

2/ مراكز التسهيل: وهي "مؤسسات عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي" (3)، وقد تم إنشاء 14 مركز يعمل على تسهيل إجراءات التأسيس والإعلام والتوجيه ودعم إنشاء المشروعات الصغيرة والمتوسطة عن طريق مساعدة أصحابها، كتسهيل العمليات الإدارية والإسراع في تنفيذها لدى الهيئات المختصة، تطوير التكنولوجيات وتمتين البحث والكفاءات، إضافة إلى العمل على تطوير هذا القطاع ودمجه في الاقتصاديات المحلية والدولية (4).

(1). المرسوم رقم 190/2000 الصادر بالجريدة الرسمية رقم 42، 2000.

(2). القانون التوجيهي رقم 18/01، الصادر بتاريخ 12 ديسمبر 2001.

(3). صالح صالح، (2004): "أساليب تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد الثالث، جامعة فرحات عباس، ص. 32.

(4). القانون التوجيهي رقم 18/01، الصادر بتاريخ 12 ديسمبر 2001.

يُذكر أنه تم تغيير اسم هذه الوزارة في التعديلات الوزارية وتم دمجها في وزارات أخرى بداية من سنة 2012: (1)

- تعديل سبتمبر 2012: وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار؛
- تعديل سبتمبر 2013: وزارة التنمية الصناعية و ترقية الاستثمار؛
- تعديل ماي 2014: وزارة الصناعة والمناجم.

3/ المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: وهو جهاز استشاري يسعى لترقية الحوار والتشاور بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وجمعياتهم المهنية من جهة، والهيئات والسلطات العمومية من جهة أخرى، وهو يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، ومن مهامه: ضمان الحوار الدائم والتشاور بين السلطات والشركاء الاجتماعيين بما يسمح بإعداد سياسات وإستراتيجيات لتطوير القطاع، تشجيع وترقية إنشاء الجمعيات المهنية، وجمع المعلومات المتعلقة بمنظمات أرباب العمل والجمعيات المهنية، ويتشكل المجلس من الهيئات التالية: الجمعية العامة، الرئيس، المكتب، اللجان الدائمة. (2)

2.6.3/ الوكالات الحكومية والمشروعات المتخصصة في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

1/ الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب «ANSEJ»: أنشئت هذه الوكالة وفقاً للمرسوم التنفيذي رقم 296/96 المؤرخ في 8 سبتمبر 1996 وقد وُضعت تحت وصاية سلطة رئيس الحكومة، ويتولى الوزير المكلف بالتشغيل متابعة نشاطاتها، وتتمتع هذه الوكالة بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، ولها فروع جهوية ومحلية، تعمل هذه الوكالة على دعم الشباب من خلال إنشاء مؤسسات مصغرة وصغيرة بحسب قدرتهم وتأهيلهم عن طريق المساندة الفنية، التقنية والمالية من أجل ترقية تشغيل الشباب وتوفير كل المعلومات حول الإدارة والتسيير والتنظيم وكل ما يتعلق بالاستثمار خاصة وبالاقتصاد ككل. (3)

2/ وكالة ترقية ودعم الاستثمارات «APSI»: لقد أنشئت كهيئة حكومية تحت إشراف رئيس الحكومة، بموجب قانون الاستثمار الصادر في 1993، وهي مكلفة بمساعدة أصحاب المشاريع لاكتمال المنظومة الإجرائية المتعلقة بإقامة استثماراتهم، من خلال إنشاء شبكات موحدة يضم الإدارات والمصالح المعنية بالاستثمارات، وإقامة المشروعات وذلك بغية تقليص آجال الإجراءات الإدارية والقانونية لإقامة المشروعات، بحيث لا تتجاوز 60 يوم، وتتكفل وكالة ترقية ودعم الاستثمارات بالمهام التالية: (4)

- متابعة الاستثمارات وترقيتها.

- تقييم الاستثمارات وتقديم القرارات المتعلقة بمنح أو رفض الامتيازات.

(1). الوزارة الأولى على الرابط الالكتروني التالي : <http://www.premier-ministre.gov.dz/ar/premier-ministre/biographie>

(2). صالح صالح، مرجع سبق ذكره، ص.33.

(3). المرسوم التنفيذي رقم 296/96 المؤرخ 08 سبتمبر 1996.

(4). المرسوم التنفيذي رقم 12/93 الصادر بتاريخ 05 أكتوبر 1993.

- التكفل بكل أو بعض النفقات المتعلقة بإنجاز الاستثمارات.

- منح الامتيازات المتعلقة بترقية الاستثمارات.

- مراقبة ومتابعة الاستثمارات لتتم في إطار الشروط والمواصفات المحددة.

- تقديم التسهيلات الجمركية الخاصة بوسائل الإنتاج والمواد الأولية.

3/ الوكالة الوطنية لتنمية الاستثمار «ANDI»: بمقتضى الأمر الرئاسي رقم 03/01 والمتعلق بتطوير الاستثمار جاءت الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار لتحل محل الوكالة الوطنية لترقية ودعم الاستثمار سابقاً «APSI» في 20 أوت عام 2002، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تعنى بخدمة المستثمرين الوطنيين والأجانب، وتعتبر هذه الوكالة الأداة الأساسية للتعريف بفرص الاستثمار القائمة والترويج لها واستقطاب رؤوس الأموال والاستثمارات الأجنبية المباشرة خصوصاً وأن الجزائر تشهد تحولاً اقتصادياً عميقاً باتجاه اقتصاد السوق والانفتاح على الرأس المال الخاص ضمن إطار إعادة الهيكلة.

3.6.3/ تنظيمات وهيئات مكملة:

إضافة إلى الهيئات السابقة فقد قامت الدولة بإنشاء العديد من التنظيمات التي تعمل على دعم المشروعات والصناعات الصغيرة والمتوسطة أهمها:

1/ لجان دعم وتنمية الاستثمارات المحلية «CALPI»: أنشأت في 5 ماي 1994 وهي لجان على مستوى المحليات مكلفة بتوفير الإعلام الكافي للمستثمرين حول الأراضي والمواقع المخصصة لإقامة المشروعات وتقديم القرارات المتعلقة بتخصيص الأراضي لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

2/ بورصات المناولة والشراكة: تم إنشاؤها عام 1991 وتتكون من مؤسسات عمومية تعمل على تشجيع وترقية المناولة والشراكة المحلية والدولية، إضافة إلى إبرام عقود شراكة عديدة مع دول مختلفة، وتوجد حالياً أربعة بورصات جهوية للمقاولة من الباطن والشراكة في الجزائر، وهران، قسنطينة، وگرداية.⁽¹⁾

3/ الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر «ANGEM»: تم استحداثها سنة 2004، وهي آلية جديدة تهتم بإدارة وتسيير القروض المصغرة التي تقدمها البنوك والمؤسسات المالية للمستثمرين، وتقع الوكالة تحت سلطة رئيس الحكومة، ويتولى الوزير المكلف بالتشغيل متابعة أنشطتها وهي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتقوم بالمهام الآتية:⁽²⁾

- إدارة وتسيير جهاز القرض المصغر الذي يمنح للمواطنين دون دخل أو ذوي الدخل الضعيف غير الدائم في حدود مبلغ استثماري يساوي 50 ألف دينار جزائري ولا يزيد عن 4 مليون دج؛

- تقديم القروض دون فوائد والاستشارات والإعلانات للمستفيدين بمساعدة من صندوق ضمان القروض المصغرة؛

- تتابع الأنشطة الاستثمارية للمستفيدين في إطار التزاماتهم بدفاتر الشروط؛

(1). صالح صالح، مرجع سبق ذكره، ص. 40.

(2). المرسوم التنفيذي رقم 16/04 المؤرخ في 22 جانفي 2004، الجريدة الرسمية رقم 2004/6، ص. 15.

- إقامة العلاقات مع البنوك والمؤسسات المالية لتوفير التمويل المناسب للمشاريع؛
- إبرام الاتفاقيات مع الهيئات والمؤسسات من أجل الإعلام والتوعية والمرافقة للمستفيدين من جهاز القرض المصغر.

4/ صندوق ضمان القروض المصغرة: تم إنشائه في 11 نوفمبر 2002 وانطلق فعلياً في مارس 2004، حيث يُعد ركيزة أساسية لمواجهة العقبة التمويلية أمام المشروعات الصغيرة والمتوسطة بحيث تقوم المنظمة المسؤولة بضمان قروض المشروعات الصغيرة والمتوسطة أمام البنوك والمؤسسات المالية المنتمية للصندوق وفق شروط مسبقة متفق عليها من كافة الأطراف تتيح لتلك المنشآت التمويل اللازم لأعمالها رغم عدم توافر غطاء لضمانه سوى جدوى المشروع.

إضافة إلى أن هناك العديد من الوكالات والهيئات التي من شأنها دعم وترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مثل اللجنة الوطنية لحماية المنتج الوطني، وغرف التجارة والصناعات المتواجدة على المستوى الجهوي، ووكالة التنمية الاجتماعية، وصناديق الدعم المختلفة... الخ.

7.3/ مؤسسات الصناعة الغذائية الصغيرة والمتوسطة

يتميز القطاع الزراعي بارتباطه مع القطاع الصناعي بالعديد من الروابط المباشرة وغير المباشرة، حيث يُعتبر أحد مصادر مستلزمات الإنتاج الرئيسية للعديد من القطاعات الصناعية، ويعتبر الصناعة الغذائية أحد أهم مكونات الصناعة لما له من فوائد اقتصادية عديدة تساهم في تحقيق قيمة مضافة ملموسة ومجال حيوي لنشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

1.7.3/ تعريف الصناعة الغذائية: هناك العديد من التعريفات الخاصة بالصناعة الغذائية نذكر منها:

1/ **التعريف الأول:** هي الفرع الصناعي الذي يقوم بتحويل المواد الأولية الزراعية وفقاً لمواصفات محددة، حيث تعمل هذه الصناعات على بقاء المنتجات الغذائية صالحة للاستعمال أطول مدة ممكنة بفضل طرق التحويل والحفظ والتصبير والتكييف والاستعمال، تماشياً مع المتطلبات المتعددة للمستهلك والتي يفرضها التطور الحضاري.⁽¹⁾

2/ **التعريف الثاني:** هي جميع الوظائف التي تقوم بها المؤسسة من أجل خلق منافع مكانية (وظيفة النقل)، ومنافع زمنية (وظيفة التخزين) ومنافع شكلية (وظيفة التجهيز)، فالمنفعة المكانية تتحقق عندما لا يجد المستهلك النهائي أو الوسيط صعوبة في بحثه وشراؤه للمواد الغذائية في مكان تواجد، أما المنفعة الزمنية فتتحقق عندما يكون بمقدور المستهلك الحصول على المواد الغذائية في جميع الأوقات والمواسم، وأخيراً

(1). أحمد مصنوعة، (2014): "الصناعات الغذائية كمدخل لتحقيق الأمن الغذائي في الجزائر الواقع والمأمول"، الملتقى الدولي التاسع حول: استدامة الأمن الغذائي في الوطن العربي في ظل المتغيرات والتحديات الاقتصادية الدولية المنعقد يومي 23 و 24 نوفمبر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، ص.07.

المنفعة الشكلية والتي تتحقق من خلال التجهيز والتحضير حيث يتم من خلالها إجراء تعديلات وتحويلات على المنتجات الزراعية الخام بالشكل الذي يلبي متطلبات ورغبات المستهلك.⁽¹⁾

3/ التعريف الثالث: الصناعة الغذائية هي القطاع الذي يقوم بتصنيع الخامات النباتية والحيوانية الزائدة عن الاستهلاك الطازج وتحويلها إلى صورة أخرى من المنتجات الغذائية، مع إمكانية حفظها من الفساد أطول مدة ممكنة، لاستخدامها في مواسم غير مواسم ظهورها أو لاستهلاكها في أماكن غير أماكن إنتاجها، حيث تبقى صالحة للاستعمال.⁽²⁾

4/ التعريف الرابع: الصناعة الغذائية تهدف إلى استغلال التكنولوجيا الحديثة من أجل تصنيع وحفظ وتسويق المواد الغذائية، من خلال استغلال نتائج وأسس العلوم الأخرى في تصنيع الأغذية لزيادة عمرها التخزيني والمحافظة على قيمتها الغذائية وجودتها.⁽³⁾

من خلال التعريفات السابقة يتضح أنها تتفق على أن الصناعة الغذائية فرع من فروع الصناعات التحويلية، حيث تقوم بتحويل الخامات والمواد الفلاحية (نباتية أو حيوانية) القابلة للتلف إلى مواد غذائية صالحة للاستهلاك في أوقات لاحقة، قابلة للتخزين والحفظ، كما يمكن نقلها إلى أماكن أخرى، وتلبي رغبات وتطلعات المستهلكين.

2.7.3/ تطور الصناعة الغذائية:

تشير بعض الدراسات إلى أن ظهور الصناعة الغذائية بمفهومها البسيط تزامن مع ظهور الزراعة والتوطن، ففي العصر الحجري كان الإنسان يُجري بعض التحويلات والتغييرات البسيطة على المواد الخام الزراعية والحيوانية القابلة للتلف، حيث تصبح مواد قابلة للتخزين أو الاستهلاك المباشر بنكهة مختلفة، مثل تجفيف اللحوم بإضافة الملح أو طحن الحبوب، لكن مثل هذا النشاط بقي محدوداً جغرافياً حيث كان يغلب عليه الطابع الحرفي والعائلي.⁽⁴⁾

(1). عبد الحق بن تفات، (2011): "دور التسويق الزراعي في تحسين الأمن الغذائي - مع الإشارة إلى حالة الصناعات الغذائية الجزائرية"، مجلة الباحث، العدد رقم 09، جامعة ورقلة، ص.186-187.

(2). عبد الرزاق فوزي، (2007): "الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للصناعات الغذائية وعلاقتها بالنشاط الفلاحي - دراسة حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الجزائر، ص.53.

(3). سميرة فرحات، (2016): "مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي دراسة حالة: مجموعة من الصناعات الغذائية"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر - بسكرة، ص.224.

(4). Jean-Louis RASTOIN, (2000) : «Une brève histoire économique de l'industrie alimentaire», Revue Economie rural, France, p.61.

إلا أن الصناعة الغذائية بمفهومها الحالي لم تظهر إلا بعد قيام الثورة الصناعية في القرن التاسع عشر، حيث توفرت لها جميع الامكانيات مثلها مثل قطاع النسيج والتعدين، فالتقدم والتطور التقني ساعد كثيراً مثل هذه الصناعة، فظهر السكر المستخرج من الشمندر (1811 م)، صناعة البسكويت والحلويات (1846)، صناعة الشكولاتة (1824 م)، التعقيم الحراري (1802 م)، أجهزة التبريد (1959 م).⁽¹⁾

ولقد كان للتنافس الشديد في إنتاج الغذاء أثر كبير في دفع هذه الصناعة إلى التطور، فكان التنافس في إنتاج أغذية من المصادر الحيوانية تشبه تلك المستخرجة من مصادر نباتية كالزبدة المستخرجة من الحليب والمارجرين المستخرجة من النباتات، وكذا التنافس في ابتكار وسائل حفظ الأغذية، بالإضافة إلى أن التوجه العالمي الذي بدأ مطلع الثمانينات من القرن العشرين يُركز على موضوع جودة الغذاء وسلامته، مما يكون له انعكاس على تطور الصناعات الغذائية.

3.7.3 خصائص الصناعة الغذائية: تتميز الصناعة الغذائية بالعديد من الخصائص والمزايا نذكر منها:⁽²⁾

1/ ارتباط الصناعة الغذائية مباشرة بالزراعة في الحصول على مدخلاتها من مواد أولية أو مواد وسيطية وغيرها؛

2/ غالبية المؤسسات المنتجة لها مؤسسات تحويلية حيث تشكل حلقة ضمن سلسلة طويلة تسمى السلسلة الغذائية؛

3/ تتميز مخرجاتها بالتنوع والتطور لأنها تعكس تنوع وتطور احتياجات المستهلكين ورغباتهم؛

4/ يتميز سوق منتجاتها بالتنافس الشديد، حيث يكون أساس التنافس قائم على أصول مختلفة (الأسعار، العلامات التجارية، طرق التغليف والتعليب، الجودة، الخ...).

إذن تتحدد كمية ونوعية المنتجات الغذائية تبعا لأذواق المستهلكين وتفضيلاتهم وقدرتهم الشرائية من جهة، ومن جهة أخرى لمستوى التطور التكنولوجي والفني الذي تتوفر عليه المؤسسات الناشطة في هذا القطاع، لذا يتعين على من يتجه للإنتاج في هذا القطاع أن يولي المستهلك أهمية كبيرة، من خلال دراسة رغباته ودوافعه وطبيعة الظروف المؤثرة في قراراته الاستهلاكية، وذلك لمعرفة ما الذي يرغب في شرائه وما هي الأسباب التي تدفعه إلى اتخاذ قرار بشراء منتجات معينة أو الامتناع عنها، وهذا ما يؤثر بشكل أو بآخر في طرق تصنيع الغذاء و قنوات توزيعه، حتى يصل إلى المستهلك في الوقت و المكان المناسبين وعلى الصورة التي

(1). Jean-Louis RASTOIN, OP. CIT., P.64.

(2). أحمد مصنوعة، مرجع سبق ذكره، ص.8.

يفضلها، مع ملاحظة أن بعض المنتجات الغذائية لم تتغير في خصائصها العامة لكن طريقة عرضها وأسلوب حفظها هو الذي جعل منها منتجات متطورة.⁽¹⁾

4.7.3 أنواع الصناعات الغذائية: هناك عدد كبير من الصناعات الغذائية يصعب ذكرها جميعها، وعادة ما

يتم تجميعها في شعب إنتاج رئيسية، أهمها ما يلي:

1/ مؤسسات طحن وتصنيع الحبوب وإنتاج مختلف العجائن؛

2/ مؤسسات المشروبات الغازية والعصائر والمياه المعدنية؛

3/ مؤسسات إنتاج الحليب ومشتقاته؛

4/ مؤسسات تصنيع وتعليب وتجفيف الخضر والفواكه؛

5/ مؤسسات المنتجات الحيوانية واللحوم والأسماك؛

6/ مؤسسات إنتاج الخبز ومختلف أنواع الحلويات؛

7/ مؤسسات صناعة الزيوت والدهون النباتية والحيوانية؛

8/ مؤسسات إنتاج الأعلاف الحيوانية؛

5.7.3 أهمية الصناعة الغذائية: يحظى قطاع الصناعات الغذائية باهتمام كافة دول العالم لما يوفره من

الفائدة التي تتكامل مع القطاع الزراعي بالإضافة إلى أهميته على الصعيد الإستراتيجي والأمن الغذائي ومساهمته في الاكتفاء الذاتي للدول، ولهذا يعتبر قطاع الصناعات الغذائية عنصراً داعماً ومحفزاً لتطوير

القطاع الزراعي وركناً أساسياً في تحقيق الأمن الغذائي والاستقرار الاقتصادي وزيادة الإنتاج المحلي لإحلال الواردات التي ترتفع يوماً بعد يوم في كافة الدول النامية.⁽²⁾

وبصفة عامة يمكن إجمال أهمية الصناعة الغذائية فيما يلي:

1/ تحويل المواد الغذائية السريعة التلف إلى مواد أكثر ثباتاً فيمكن حفظ بعضها عدة أيام أو أسابيع والبعض

الآخر لبضعة شهور أو لفترة سنوات حسب طريقة الحفظ المتبعة، ويمكن بهذه الطريقة جعل الغذاء متوفراً

طول السنة والاستفادة من المحفوظ منه بالتعليب أو التجميد أو التجفيف في مواسم رداءة الإنتاج بسبب

الجفاف أو غيرها من الظروف؛

(1). أحمد مصنوعة، مرجع سبق ذكره، ص.8.

(2). مجد جرعلي، "مشاريع الصناعات الغذائية"، مكتب الدراسات الخضراء، مقال موجود بالموقع الإلكتروني التالي:

www.green-studies.com، تم تصفح الموقع بتاريخ: 2016/11/26.

2/ تساعد الصناعات الغذائية على تنظيم أسعار المواد الغذائية فتحول دون هبوط أسعارها في مواسم إنتاجها بكثرة إلى حد ربما لا يُشجع على إنتاجها، كما أن توفرها في مواسم ندرتها تعفي المستهلك من دفع أثمان مرتفعة عن أثمانها في فترات إنتاجها؛

3/ تعمل بعض طرق حفظ الأغذية كالتجفيف على تقليل وزن وحجم الغذاء مما يُسهل ويُقلل من نفقات شحنه ونقله إلى مسافات بعيدة؛

4/ الصناعات الغذائية مهمة في إعداد غذاء ذي قيمة غذائية متجانسة وكاملة، كما أن الأغذية المصنعة هي رخيصة نسبياً مقارنة مع الطازجة؛

5/ للصناعات الغذائية تأثير مباشر على تشجيع صناعات أخرى ذات علاقة مباشرة معها كصناعة مواد التعبئة المختلفة وصناعة الآلات الخاصة بالتصنيع وكذا المواد الحافظة؛

6/ الاستغناء عن استيراد أغذية مصنعة من الخارج مما يؤدي إلى توفير العملة الصعبة وتعديل وضع الميزان التجاري؛

7/ تساعد هذه الصناعة في تحسين المحاصيل الزراعية والحيوانية ففي حالة الفواكه والخضروات مثلاً تُفضل الأصناف ذات النضج المتجانس وذات النوعية الجيدة؛

8/ تهيئة مواد غذائية بمواصفات وتراكيب خاصة بالمرضى بحيث لا تؤثر على صحتهم وكذلك تهيئة أغذية خاصة للأطفال تتناسب مع أعمارهم؛

9/ إيجاد الأغذية الكافية لإطعام سكان العالم المتزايد وإيجاد مصادر غذائية جديدة كالحصول على مواد بروتينية من مصادر أخرى غير معروفة سابقاً؛

10/ استقطاب المزيد من اليد العاملة، لذلك فالصناعات الغذائية تسهم في التخفيف من حدة البطالة.

6.7.3/ واقع قطاع الصناعات الغذائية الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

يُعد فرع الصناعات الغذائية من أهم فروع الإنتاج الصناعي في الجزائر، فهو يساهم بأكثر من 50% من الناتج المحلي الخام الصناعي وبحوالي 45 - 50% من القيمة المضافة الصناعية، إضافة إلى توفيره لأكثر من 145000 منصب شغل تمثل حوالي 40% من اليد العاملة في القطاع الصناعي.⁽¹⁾

وبالنظر إلى مكانة هذا الفرع في إطار السياسات الاقتصادية والتنموية التي تبنتها الجزائر بعد الاستقلال لا سيما في إطار المخططات التنموية التي ركزت على إقامة قاعدة صناعية مصنعة على حساب الصناعات الخفيفة، يُلاحظ أن هذه الصناعة لم تحظ بالأولوية والاهتمام، إذ لم تتعد حصتها في إجمالي المخصصات

(1). ذهبية لطرش، (2015): "واقع الصناعات الزراعية الغذائية في الجزائر ومدى مساهمتها في تحقيق الأمن الغذائي المستدام"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 15، جامعة سطيف، ص.195.

الاستثمارية العمومية للفترة (1973 - 1976) نسبة 5%، وإن كانت قد عرفت تحسناً في الفترة الموالية (1976 - 1979) حيث ارتفعت حصتها إلى 13% نظراً لوعي الدولة بأهمية الفرع في تحقيق الأمن الغذائي⁽¹⁾.

وشهدت فترة الثمانينات زيادة في عدد المشاريع المنجزة في فرع الصناعات الغذائية، حيث شكلت في سنة 1982 ما يُعادل 21% من إجمالي المشاريع الاستثمارية المنجزة في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وارتفعت إلى 29% في سنة 1983 لتُسجل تراجعاً نوعاً ما في سنة 1984 إلى 15% من إجمالي المشاريع الاستثمارية⁽²⁾.

وقد تميز هيكل الصناعات الغذائية في الجزائر بعد النصف الثاني من عقد التسعينات من القرن الماضي في إطار انفتاح الاقتصاد الجزائري والتحول إلى اقتصاد السوق بظهور وانتشار نسيج ديناميكي من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع الخاص (الذي ظل محروماً من الاستثمار في هذا الفرع في فترات سابقة لأسباب معلومة) في مجالات وفروع متنوعة منها: الإنتاج الحيواني، منتجات الصيد البحري، الإنتاج النباتي، الأنشطة المتعلقة بتحويل المواد النباتية والحيوانية (المطاحن، الحليب ومشتقاته، الحلويات والبسكويت، تصفية وتكرير الزيوت، السكر، المياه المعدنية والمشروبات المختلفة)، إلى جانب التدخل في مجال خدمات حفظ المنتجات الغذائية، التغليف، ونقل السلع وتوفير شروط الإنتاج الملائمة، حيث تميزت هذه الصناعات بالتمركز في المناطق ذات البنية التحتية الملائمة القريبة من الأسواق الحضرية الكبرى ذات معدلات الاستهلاك المرتفعة، كما انتشر نوع آخر من المؤسسات المصغرة - عادة ما تكون عائلية - في الأرياف والمناطق النائية حيث عملت على تنشيط وترقية تلك المناطق وتوفير مناصب شغل ولو موسمياً مثل معاصر الزيتون ومطاحن الحبوب الصغيرة.

وقد شهد عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط في قطاع الصناعات الغذائية تطوراً هاماً، لا سيما تلك التابعة للقطاع الخاص في الفترة (2009 - 2015)، والجدول رقم (3-4) يوضح ذلك.

الجدول رقم (3-4): تطور عدد مؤسسات الصناعة الغذائية الصغيرة والمتوسطة الخاصة في الجزائر

السنة	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
العدد	17679	18394	19172	20198	21624	23075	24746
معدل النمو السنوي (%)	-	04,04	04,22	05,35	07,06	06,71	07,24

Source: Ministère de l'industrie et des Mines, Direction générale de la veille stratégique, des études et des systèmes d'information, Bulletins d'information statistique de la PME, 2010 - 2016.

(1). ذهبية لطرش، مرجع سبق ذكره، ص.195.

(2). نفس المرجع، ص.195.

من الجدول السابق يتضح أنه قد انتقل عدد مؤسسات الصناعة الغذائية الصغيرة والمتوسطة من 17679 مؤسسة سنة 2009 إلى 24746 مؤسسة سنة 2015، مسجلاً معدل نمو يُقدر تقريباً بـ 40% في هذه الفترة، ونلاحظ أيضاً تزايد معدل النمو السنوي للصناعات الغذائية الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة 2009 - 2013، رغم الانخفاض الذي طرأ سنة 2014 إلا أن في سنة 2015 سُجل أعلى معدل نمو سنوي يُقدر بـ (07,24)، ذلك كنتيجة للإجراءات والحوافز المقدمة للقطاع متمثلة في التخفيضات الضريبية والجمركية والامتيازات المتضمنة في قوانين الاستثمار، والتي سمحت باندماج هذا القطاع المهم في الاستثمار.

وقد احتلت مؤسسات الصناعة الغذائية الصغيرة والمتوسطة سنة 2015 المركز الأول من بين العدد الإجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية بنسبة قدرها 29,56% من مجمل هذه المؤسسات، ونسبة 04,60% من مجمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في نفس السنة.⁽¹⁾

ووفقاً للبيانات الإحصائية الصادرة عن وزارة الصناعة والمناجم لسنة 2014 فقد كانت هناك مساهمة مهمة للصناعات الغذائية الصغيرة والمتوسطة في كل من:⁽²⁾

- التشغيل « L'emploi »: قُدر عدد الأجراء في قطاع الصناعات الغذائية الصغيرة والمتوسطة بـ 81001 شخص يُمثل ما نسبته 23,72% من مجمل عمال الصناعات الصغيرة والمتوسطة.

- القيمة المضافة (La valeur ajoutée): قدرت القيمة المضافة للصناعات الغذائية الصغيرة والمتوسطة بـ 122,3 مليار دينار جزائري تُمثل نسبة 25,39% من إجمالي القيمة المضافة للصناعات الصغيرة والمتوسطة.

- الناتج الإجمالي (Le produit brute): قُدرت قيمة الإنتاج الإجمالي للصناعات الغذائية الصغيرة والمتوسطة بـ 642,9 مليار دينار جزائري محققة المركز الأول بالنسبة للصناعات الصغيرة والمتوسطة بنسبة قدرها 35,37%.

(1). Ministère de l'industrie et des Mines, Direction générale de la veille stratégique, des études et des systèmes d'information, Bulletin d'information statistique de la PME, N° 28, mai 2016.

(2). Ibidem.

- قيمة الاستثمار (L'investissement): تم استثمار سنة 2014 في قطاع الصناعات الغذائية الصغيرة والمتوسطة قيمة مالية قدرها 140 مليار دينار جزائري تمثل نسبة 46,17% من مجمل استثمارات الصناعات الصغيرة والمتوسطة.

ومع ذلك تظل مساهمة ودور هذا الفرع في تغطية الاحتياجات الغذائية للمستهلكين الجزائريين جد محدودة، ولعل أهم ما يؤكد ذلك هو التزايد المستمر لفاتورة استيراد الغذاء في الجزائر ما جعلها تُعد أول دولة على المستوى الإفريقي في استيراد الحليب ومن بين أكبر خمس دول على المستوى العالمي في استيراد القمح.⁽¹⁾

(1). ذهبية لطرش، مرجع سبق ذكره، ص.195.

خلاصة الفصل:

لقد تم التطرق في هذا الفصل لموضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال إبراز وتبيان مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك انطلاقاً من عرض أهمية تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصعوبات التي تواجه تحديد تعريف موحد لها، و مختلف معايير تصنيفها و بعض التعريفات التي تعتمد على هذه المعايير، والمجالات التي يمكن أن تنشط فيها هذه المؤسسات ومميزاتها وخصوصياتها الإدارية والتنظيمية، كما تم التطرق في هذا الفصل إلى توضيح أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في دفع عجلة التنمية الاقتصادية بالنسبة للدول التي اعتمدها كإستراتيجية تنموية، ومختلف معوقات تطورها سواء المعوقات المرتبطة بالمحيط الخارجي للمؤسسة أو تلك المرتبطة بمحيطها الداخلي، وكذا مختلف التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

كما تم التطرق أيضاً في آخر الفصل للصناعات الغذائية الصغيرة والمتوسطة من خلال إبراز مفهوم الصناعة الغذائية والأهمية الاقتصادية لها، وكذا تم التطرق لمختلف الصعوبات والتحديات التي تواجه تطوير وتنمية هذا القطاع، وفي الأخير تطرقنا لواقع الصناعات الغذائية الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

الفصل الرابع:

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد الفصل

1.4 / منهج الدراسة

2.4 / مجتمع الدراسة

3.4 / عينة الدراسة

4.4 / نموذج الدراسة

5.4 / أدوات الدراسة

6.4 / المعالجة الإحصائية المستخدمة

7.4 / صدق وثبات أداة الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد الفصل:

بعد استعراضنا للدراسة النظرية في الفصول الثلاثة السابقة من خلال التطرق لضغوط العمل، الأداء الوظيفي والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نُمهّد في الفصل الرابع للدراسة الميدانية من خلال وضع الدراسة في إطارها المنهجي.

وتُعدّ المنهجية (الطريقة والإجراءات) حلقة الربط بين التراكم المعرفي النظري من جهة والدراسة التطبيقية من جهة أخرى، فالمنهجية تُعتبر تلك الوسيلة التي تسمح بتجسيد ذلك التراكم المعرفي في حياة منظمات الأعمال إلى واقع عملي. ويعتمد تحديد مسارات المنهجية على معرفة كل من مجتمع الدراسة، وكذا معرفة عينة الدراسة وكيفية اختيارها إذا تعذر إجراء دراسة مسحية لكل أفراد المجتمع، وكذا معرفة أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، وكذا مختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل ودراسة البيانات، وكذا التحقق من مدى صدق وثبات أدوات الدراسة، كل هذا يتم من خلال تقديم نموذج مناسب خاص بالدراسة.

1.4/ منهج الدراسة:

لمعالجة مشكلة البحث وإثبات مدى صحة الفرضيات المتبناة من عدمها تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري نظراً لما تقتضيه طبيعة الدراسة القائمة وذلك لوصف طبيعة الظاهرة المراد بحثها وتحديد العلاقة بين متغيراتها من خلال التطرق إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأداء الوظيفي وكذا ضغوط العمل.

وفي الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي أيضاً، إذ أنه من خلال هذا المنهج يُمكن جمع البيانات عن الظاهرة محل الدراسة وتبويبها وتحليلها بهدف دراستها، وكذا الاعتماد على المنهج الإحصائي كطريقة من طرق البحث التي تعتمد الأسلوب الكمي في تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

2.4/ مجتمع الدراسة:

بالتماشي مع أهداف الدراسة فإن اختيار ميدانها ترافقه شروط معينة، حيث وقع الاختيار على " قطاع الصناعات الغذائية"، ذلك لما لهذا القطاع من أهمية وما يحتله من مركز حساس ودور مهم في الاقتصاد الوطني، فبالإضافة إلى توفيره الغذاء بأشكال وأنواع مختلفة، والحفاظ عليه لمدة أطول، إذ تُعتبر الصناعات الغذائية من بين أهم القطاعات الموفرة لمناصب الشغل بولاية قالمة، وطبعاً تم اختيار قطاع الصناعة الغذائية الصغيرة والمتوسطة بناءً على التخصص من جهة ورغبتني في البحث في هذا الميدان من جهة أخرى. لولاية قالمة مكانة هامة من حيث عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في امتصاص البطالة وتوفير مناصب شغل، والجدول رقم (1-4) يبين تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا عدد العاملين بها بولاية قالمة من سنة 2006 إلى غاية سنة 2016.

الجدول رقم (1-4): تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية قالمة

السنة	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
العدد	2990	3304	3657	4065	4538	4840	5215	5644	6117	5734	6122
عدد العمال	9261	11562	12987	14769	15954	20429	23816	17677	19343	18300	20040

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف مصلحة م ص م بمديرية الصناعة والمناجم لولاية قالمة.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن هناك زيادة مستمرة من سنة إلى أخرى في عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية قالمة، حيث انتقل عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من 2990 مؤسسة سنة 2006 إلى

6122 مؤسسة سنة 2016، وهذه الزيادة راجعة بالأساس إلى تطور عدد المؤسسات الخاصة والتي تنشط في قطاعات وفروع اقتصادية متنوعة، خاصة تلك المؤسسات المصغرة التي تم خلقها في إطار جهود الدولة لدعم تشغيل الشباب في السنوات الأخيرة.

وفيما يخص مساهمة هذا النوع من المؤسسات في توفير مناصب شغل، فقط لوحظ أيضاً أن هناك زيادة مستمرة في عدد العمال، إذ ارتفع عدد العمل من 9261 سنة 2006 إلى غاية 20040 عام 2016، باعتبار هذه المؤسسات هي الأكثر انتشاراً، وهي بالتالي الأكثر استيعاباً للعمالة، مما قد يشير إلى دور أكثر فعالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في امتصاص البطالة، إذ كانت البداية كما هو معروف مع عملية إعادة هيكلة المؤسسات العمومية من خلال توزيع الاستثمارات الكبيرة إلى استثمارات صغيرة تتوزع عمودياً وأفقياً، حيث سمحت بإنشاء العديد من الوحدات الاقتصادية التي حلت محل المؤسسات الكبيرة لتغطية الطلب المتزايد على العمل، بتوفيرها لمناصب شغل في فترات قصيرة وبتكاليف منخفضة وبتوزعها الأفقي على مختلف مناطق الولاية.

وباعتبار ولاية قالمة ولاية فلاحية بالدرجة الأولى، فإن جزء مهم من الاستثمارات والمشاريع تم توجيهه إلى هذا القطاع الحيوي، حيث أدى توفر المنتجات والمحاصيل الفلاحية والزراعية إلى إنشاء وتوسيع قاعدة الصناعة الغذائية بالولاية، وقد وجد المستثمرين الصغار أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذا القطاع مجالاً خصباً لتوسيع استثماراتهم.

ويوضح الجدول رقم (4-2) تطور عدد المؤسسات والعاملين بها في قطاع الصناعات الغذائية الصغيرة والمتوسطة بولاية قالمة من سنة 2006 إلى سنة 2016.

الجدول رقم (4-2): تطور عدد مؤسسات الصناعة الغذائية الصغيرة والمتوسطة الخاصة بولاية قالمة

السنة	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
العدد	102	127	158	186	155	161	176	195	219	206	227
عدد العمال	348	460	587	702	744	824	1290	1162	1236	1236	1710

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف مصلحة م ص م بمديرية الصناعة والمناجم لولاية قالمة.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عدد الصناعات الغذائية الصغيرة والمتوسطة الخاصة بولاية قالمة في نمو مستمر منذ سنة 2006 إلى غاية سنة 2016، حيث بلغت 102 مؤسسة سنة 2006 ليتضاعف من بعدها العدد حتى وصل في سنة 2016 إلى 227 مؤسسة، حيث تمثل نسبة 99,12% من مجموع مؤسسات

الصناعات الغذائية الناشطة بالولاية حسب إحصائيات 2016،* إذن فعدد المؤسسات قد زاد خلال عقد بـ (125) مؤسسة، ويرجع ذلك في اعتقادي إلى السياسة التنموية المنتهجة خلال هذه الفترة من خلال منح امتيازات ودعم كبير للقطاع الخاص.

ولقد لوحظ أيضاً خلال نفس الفترة زيادة مستمرة في عدد العمال بهذا القطاع، حيث انتقل الرقم من 348 عامل سنة 2006 إلى 1710 عامل سنة 2016، وقد سجلت سنة 2016 قفزة نوعية في عدد العمال مقارنة بسنة 2015، بمعدل نمو قدره تقريباً 38%، ويرجع هذا إلى تحفيز وتشجيع القطاع الخاص على استقبال المزيد من اليد العاملة في إطار هياكل الدولة المساعدة على تشغيل الشباب البطال.

وتتنشط الصناعات الغذائية الصغيرة والمتوسطة بولاية قالمة على اختلاف أحجامها في العديد من النشاطات والمجالات المختلفة، الجدول رقم (3-4) يوضح توزيع مؤسسات الصناعة الغذائية الصغيرة والمتوسطة حسب معيار النشاط، الحجم، والعمالة لسنة 2016.

الجدول رقم (3-4): توزيع مؤسسات الصناعة الغذائية الصغيرة والمتوسطة بولاية قالمة لسنة 2016

عدد العمال	عدد المؤسسات			الفرع	الرقم
	الإجمالي	المتوسطة (250-50)	الصغيرة (49-10)		
446	23	1	09	13	01 مطاحن الحبوب وإنتاج العجائن
283	09	02	03	04	02 المشروبات الغازية والعصائر والمياه المعدنية
81	04	00	03	01	03 إنتاج الحليب ومشتقاته
293	03	02	01	00	04 تصنيع وتعليب وتجفيف الخضر والفواكه
36	02	00	01	01	05 المنتجات الحيوانية واللحوم والأسمك
370	155	00	02	153	06 منتجات المخابز، الحلويات والمرطبات
08	04	00	00	04	07 صناعة الزيوت والدهون النباتية والحيوانية
169	27	01	01	25	08 إنتاج الأعلاف الحيوانية
250	02	01	00	01	09 إنتاج القهوة والسكر
1936	229	07	20	202	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف مصلحة م ص م بمديرية الصناعة والمناجم لولاية قالمة.

*. تجدر الإشارة إلى أن بولاية قالمة مؤسستين كبيرتين فقط تعملان في قطاع الصناعات الغذائية هما: مؤسسة "مطاحن وعجائن بن عمر" الواقعة ببلدية الفجوج وكذا مؤسسة "مصبرات بن عمر" الواقعة ببلدية بوعاتي محمود، حيث تُشغل كلتا المؤسستين (1242) عامل دائم سنة 2016، (مصدر المعلومة مديرية الصناعة والمناجم لولاية قالمة).

يتضح من خلال الجدول أعلاه أنه تم تسجيل 229 مؤسسة غذائية صغيرة ومتوسطة سنة 2016 تنشط بربوع ولاية قالمة، تنقسم بين خاصة وعامة، أكبر عدد كان لنشاط منتجات المخابز والحلويات والمرطبات بـ 155 مؤسسة منها 153 مؤسسة مصغرة تُشغل أقل من عشرة عمال، فيما يخص المؤسسات الصغيرة نجد أكبر عدد في فرع المطاحن وإنتاج العجائن بتسعة مؤسسات من بين 20 مؤسسة صغيرة، بينما تم تسجيل سبعة مؤسسات متوسطة الحجم مختصة في إنتاج القهوة والسكر، والمشروبات والمياه المعدنية، وتصنيع وتعليب الخضر والفواكه، وكذا المطاحن وإنتاج العجائن.

أما فيما يخص اليد العاملة فقد تم تسجيل 1936 عامل، أكبر عدد للعمال كان على مستوى فرع المطاحن وإنتاج العجائن بـ 446 عامل بنسبة مئوية تُقدر تقريباً بـ 23%، وهذا راجع طابعاً إلى أن هذا الفرع به تسعة مؤسسات متوسطة الحجم تستقطب أكبر عدد من العمال.

والجدول رقم (4-4) يُوضح توزيع مؤسسات الصناعة الغذائية الصغيرة والمتوسطة بولاية قالمة سنة 2016 حسب طبيعة الملكية وعدد العمال موزعة على مختلف الفروع والأنشطة.

الجدول رقم (4-4): توزيع ص غ ص م بولاية قالمة سنة 2016 حسب طبيعة الملكية وعدد العمال

الرقم	الفروع	ملكية المؤسسات		عدد العمال	
		عامة	خاصة	عامة	خاصة
01	مطاحن الحبوب وإنتاج العجائن	01	22	157	289
02	المشروبات الغازية والعصائر والمياه المعدنية	00	09	00	283
03	إنتاج الحليب ومشتقاته	00	04	00	81
04	تصنيع وتعليب وتجفيف الخضر والفواكه	00	03	00	293
05	المنتجات الحيوانية واللحوم والأسماك	00	02	00	36
06	منتجات المخابز، الحلويات والمرطبات	00	155	00	370
07	صناعة الزيوت والدهون النباتية والحيوانية	00	04	00	08
08	إنتاج الأعلاف الحيوانية	01	26	69	100
09	إنتاج القهوة والسكر	00	02	00	250
المجموع		02	227	226	1710
		229		1936	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف مصلحة م ص م بمديرية الصناعة والمناجم لولاية قالمة.

يُوضح الجدول رقم (4-4) أن هناك فرق كبير بين القطاع العام والقطاع الخاص فيما يخص توزيع الصناعات الغذائية الصغيرة والمتوسطة، فقد تم تسجيل مؤسستين عموميتين فقط تنشطان في هذا القطاع من بين 229 مؤسسة بنسبة قدرها 0,87%، وعدد عمال يُقدر بـ 226 عامل من بين 1936 عامل في القطاع

بنسبة قدرها 11,67%، وهذا يرجع كما سبق القول إلى سياسة الخصخصة التي اتبعتها الدولة منذ تسعينيات القرن الماضي وكذا سياسات الدعم والتحفيز المقدمة للخواص وتشجيعهم على الاستثمار أكثر. لتحديد مجتمع الدراسة تحديداً دقيقاً يخدم الموضوع فقد تم الاحتفاظ بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمجتمع الدراسة التي تُشغل من 10 إلى 250 عامل، حيث تم استبعاد المؤسسات المصغرة، ومن بين العوامل التي أدت إلى استبعاد المؤسسات المصغرة ما يلي:

- صغر حجم هذه المؤسسات لأن أغليبتها مؤسسات فردية تم استحداثها في إطار دعم تشغيل الشباب؛
- غياب مقر ثابت لهذه المؤسسات أو كثرة تغييره مما يُصعب إيجاد عنوان هذه المؤسسات؛
- عدم تلاؤم موضوع البحث مع نشاط وصغر هذا النوع من المؤسسات.

ومنه فإن مجتمع المعني بالدراسة يتمثل في الصناعات الغذائية الصغيرة والمتوسطة بولاية قالمة التي تُشغل من 10 إلى 250 عامل، المُسجلة سنة 2016 بمصلحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمديرية الصناعة والمناجم لولاية قالمة، ويُمكن توضيح مجتمع الدراسة في الجدول التالي.

الجدول رقم (4-5): المؤسسات المشكلة لمجتمع الدراسة

بلدية المقر	الطبيعة القانونية	المؤسسة	النشاط
القَطَاع الخِصَاص Secteur Privé			
قالمة	شركة مساهمة (SPA)	Sorasucre	تكريير السكر Raffinage de Sucre
بلخير	شركة مساهمة (SPA)	Aquasim	المياه المعدنية
الدهوارة	شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL)	El Dahouara	L'Eau Minérale
بومهرة أحمد	شخصية طبيعية Personne physique	Ben Mabrouk	المرطبات والحلويات
بلخير	شركة الشخص الوحيد ذات مسؤولية محدودة (EURL)	Mabrouk	المطاحن وإنتاج العجائن الغذائية Minoterie et production de Pâtes Alimentaires
بلخير	شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL)	Kafek	
وادي الزناتي	شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL)	El Hassan	
الفجوج	شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL)	El safia	
وادي الزناتي	شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL)	Agro Délice MLA	
بلخير	شخصية طبيعية Personne physique	Abidi Karim	
الفجوج	شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL)	Groupe Abidi	
بلخير	شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL)	Beni Dhafer	
بلخير	شخصية طبيعية Personne physique	Abidi Mohamed	

قالمة	شركة الاسم الجماعي (SNC)	Frère Boukabou	المشروبات Limonaderie
النشماية	شركة الشخص الوحيد ذات مسؤولية محدودة (EURL)	Drink RJK	
بلخير	شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL)	Fendjel	
الفجوج	شركة الشخص الوحيد ذات مسؤولية محدودة (EURL)	Beni Foghal	إنتاج الحليب Laiterie
بلخير	شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL)	Kafek	
الفجوج	شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL)	El Safia	
تاملوكة	شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL)	Nutri Aliment	أغذية الأنعام Aliment de bétail
الفجوج	شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL)	CAB Ben amor	المصبرات La Conserverie
بلخير	شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL)	Conserverie Abidi	
بومهرة أحمد	شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL)	Conserverie du Sud	
قالمة	شخصية طبيعية Personne physique	Bakhma Ali	المخابز Boulangerie
النشماية	شخصية طبيعية Personne physique	Bedboudi Djamel	إنتاج اللحوم L'Abattage
وادي فراغة	شخصية طبيعية Personne physique	Abattoir Tolba *	
القطاع العام Secteur Publique			
هيليوبوليس	مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم EPE/SPA	Moulins Mermoura	المطاحن
وادي فراغة	شركة مساهمة (SPA)	ONAB Boudaroua	أغذية الأنعام

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف مصلحة م ص م بمديرية الصناعة والمناجم لولاية قالمة ومصالح الضرائب لدائرة بوشقوف ولاية قالمة.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن مجتمع الدراسة يتكون من 28 مؤسسة، موزعة كما يلي:

- **طبيعة النشاط:** غالبية مؤسسات مجتمع الدراسة تنتمي إلى نشاط المطاحن وإنتاج العجائن الغذائية بعشرة مؤسسات، تتلواها كل من إنتاج المشروبات، إنتاج الحليب، وإنتاج المصبرات بثلاثة مؤسسات لكل نشاط، ثم المياه المعدنية وأغذية الأنعام وإنتاج اللحوم بمؤسستين لكل نشاط، البقية مؤسسة واحدة لكل نشاط؛
- **طبيعة الملكية:** مؤسستان عموميتان و 26 مؤسسة خاصة تمثل نسبة 92,86% من مجتمع الدراسة؛

* / مؤسسة مسجلة لدى مصالح الضرائب لدائرة بوشقوف ولاية قالمة.

- حجم المؤسسة: سبعة مؤسسات متوسطة الحجم (من 50 إلى 250 عامل) وواحد وعشرون مؤسسة صغيرة الحجم (من 10 إلى 49 عامل)؛

- الصيغة القانونية: 14 مؤسسة ذات مسؤولية محدودة (SARL)، 03 مؤسسات الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة (EURL)، 04 شركات مساهمة (SPA)، و06 مؤسسات الشخص الطبيعي ومؤسسة واحدة تُعتبر شركة الاسم الجماعي (SNC)؛

- العنوان: تتموقع أغلبية المؤسسات قُرب عاصمة الولاية، نخص بالذكر بلدية بلخير دائرة قلعة بوضبع، وبلدية قالمة، وبلدية الفجوج دائرة هيليوبوليس، وهذا ما سهل التنقل إليها لإجراء الدراسة الميدانية. بقي أن أشير فقط إلى أنه تعذر علينا الحصول على معلومات أخرى من قبل مديرية الصناعة والمناجم لولاية قالمة حول مُجتمع الدراسة، أخص بالذكر عدد العمال *Nombre d'employées*، رقم الأعمال السنوي *Chiffre d'Affaire Annuel*، والحصيلة السنوية *Bilan Annuel* لكل مؤسسة، حيث تم اعتبارها أمور سرية يُحتفظ بها من أجل الحفاظ على الثقة بين هذه الهيئة والمؤسسات التي تتضوي تحت إشرافها.

3.4/ عينة الدراسة:

تم الاعتماد على طريقة المعاينة *L'échantillonnage* لعدم إمكانية إجراء الدراسة الميدانية على جميع مؤسسات المجتمع الأصلي، وفيما يخص حجم هذه العينة فقد تم إجراء الدراسة الميدانية على ثمانية مؤسسات تمثل نسبة 28,57% من حجم المجتمع الكلي، هذه المؤسسات تعمل في نشاطات مختلفة، مؤسستين عموميتين وستة مؤسسات خاصة.

وبهذا نكون قد اخترنا عينة عنقودية طبقية، أما فيما يخص طريقة الاختيار فكانت قصدية، إذ تم اختيار المؤسسات التي تتوفر فيها الشروط التالية:

- تسمح بالتمثيل الجيد لجميع مؤسسات المجتمع؛
- مؤسسات تُسهل إجراءات الدراسة؛
- مؤسسات مهيكلة، تنشط باستمرار، وتم إنشاؤها منذ فترة طويلة نوعاً ما؛
- مؤسسات تحتوي على أكبر عدد من العمال.

بعد الاتصال ببعض المؤسسات لاختيار عينة الدراسة، تم قبولنا لإجراء الدراسة الميدانية في ثمانية مؤسسات فقط هي: مصبرات عبيدي، ملينة بني فوغال، مؤسسة تكرير السكر، مطاحن مرمورة، مؤسسة إنتاج أغذية الحيوانات ببوظرة، مشروبات فنجال، مشروبات الإخوة بوكبو، ومذبحة طلبية.

كانت لي رغبة في توسيع عينة الدراسة على عدد أكبر من المؤسسات لكن للأسف فإن طلبنا في أكثر من مرة جوبه بالرفض المطلق، متحججين بالأسباب التالية:

- المؤسسة في حالة توقف عن العمل أو إعادة تهيئة؛
- ليس للعمال الوقت الكافي من أجل الإجابة على الاستبيانات؛

- المسؤول الأول عن المؤسسة غائب، هو في مهمة بعيدة؛
 - ليس للمؤسسة اتفاقية مع الجامعة لقبول طلبات الترتيب؛
 - التحجج بصغر حجم المؤسسة كونها لا تتوفر على متطلبات إجراء البحث العلمي على حد اعتقادهم.
- لذلك أوجه تحية شكر وعرفان لكل من ساعدني في دراستي الميدانية، خاصة من ساعدني وتحمل معي صعوبات اختراق مؤسسات القطاع الخاص، وفيما يلي تعريف مختصر (بطاقة فنية) بمؤسسات عينة الدراسة، علماً أن كافة المعلومات المقدمة خاصة بسنة 2016.

1/ مؤسسة مطاحن مرمورة Moulins Mermoura:

يُمكن تلخيص أهم المعطيات والمعلومات الخاصة بالمؤسسة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-6): بطاقة فنية حول مطاحن مرمورة - بوشقوف

اسم المؤسسة/L'entreprise	مطاحن مرمورة Moulins Mermoura
رأس المال الاجتماعي Le capital social	135 000 000,00 دج
تاريخ الإنشاء/ Date de la création	سنة 1914 م
طبيعة الملكية/ Nature de la propriété	ملكية عامة
الطبيعة القانونية/ La nature Juridique	شركة مساهمة SPA
طبيعة النشاط/ Nature de L'activité	المطاحن les moulins
طبيعة المعاملات/ Nature de la transaction	B 2 B / B 2 C
المنتجات/ Les Produits	سميد عادي + سميد ممتاز + نخالة
الأقسام أو الورشات Les départements ou les ateliers	ورشة الصيانة + ورشة الإنتاج + مبنى الإدارة
عدد العمال/ Nombre des employés	70 عامل
رقم الأعمال Le chiffre d'affaires	493 084 331 , 74 دج
الحصيلة السنوية/ Le bilan annuel	40 499 388 , 02 دج
المقر الاجتماعي Le siège social	جسر بوشقوف ص.ب 24300
مختلف المراحل التي مرت بها المؤسسة L'histoire de l'entreprise	تم تأميم المؤسسة مباشرة بعد الاستقلال، في سبعينيات القرن الماضي تم تجديدها واعتماد الطاقة الكهربائية بدل الطاقة البخارية.

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى وثائق المؤسسة.

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن مؤسسة مطاحن مرمورة تُعتبر مؤسسة متوسطة الحجم وهذا بالنظر لكل من حجم العمالة ورقم الأعمال السنوي أو الحصيلة السنوية، مؤسسة تنشط لفترة تزيد عن 100 سنة مملوكة للمجمع الغذائي للشرق «Agrodiv». وفي ما يلي تطور عدد عمال المؤسسة في العشرة سنوات الأخيرة.

الجدول رقم (4-7): تطور عدد العمال بمؤسسة مطاحن مرمورة - بوشقوف

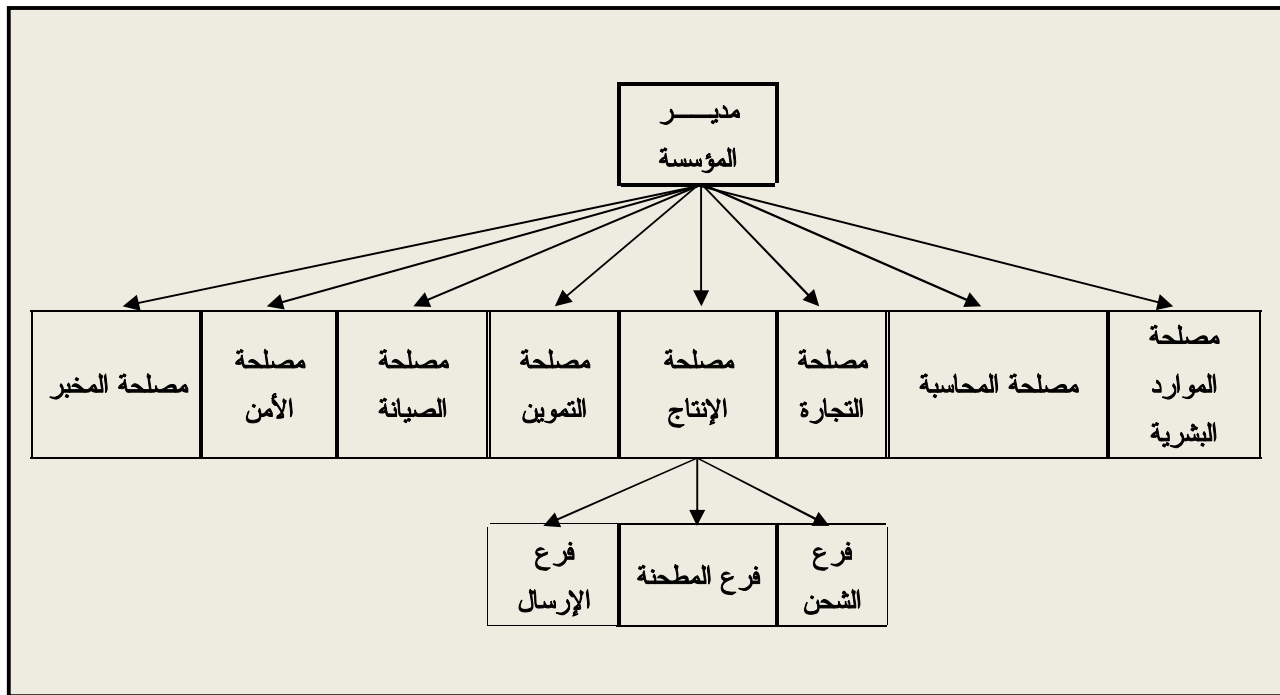
السنة	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
العدد	50	54	52	58	61	59	64	66	65	70

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى وثائق المؤسسة.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك زيادة عامة في عدد العمال بمؤسسة مطاحن مرمورة - بوشقوف، فقد تم تسجيل معدل نمو يقدر بـ 40% بين سنتي 2007 و 2016 رغم تسجيل بعض الانخفاضات السنوية الطفيفة مثل سنة 2012 مقارنة بسنة 2011.

وفيما يلي الهيكل التنظيمي للمؤسسة الذي يُبين مختلف المصالح والوظائف الموجودة بالمؤسسة.

الشكل رقم (4-1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن مرمورة - وحدة بوشقوف



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

يتضح من الشكل أعلاه أن الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن مرمورة - وحدة بوشقوف - غير معقد، يمتاز بالبساطة، وللمؤسسة ثمانية مصالح تقع كلها تحت إشراف مدير المؤسسة، مصلحة الإنتاج فقط نجد أنها

تتفرع منها ثلاثة أقسام فرعية، وهذا ما يُميز الهياكل التنظيمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إذ أنها بسيطة وغير معقدة.

2/ وحدة أغذية الأنعام بوضروة ONAB Boudaroua:

يُمكن تلخيص أهم المعطيات والمعلومات الخاصة بالمؤسسة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-8): بطاقة فنية حول وحدة أغذية الأنعام - بوضروة

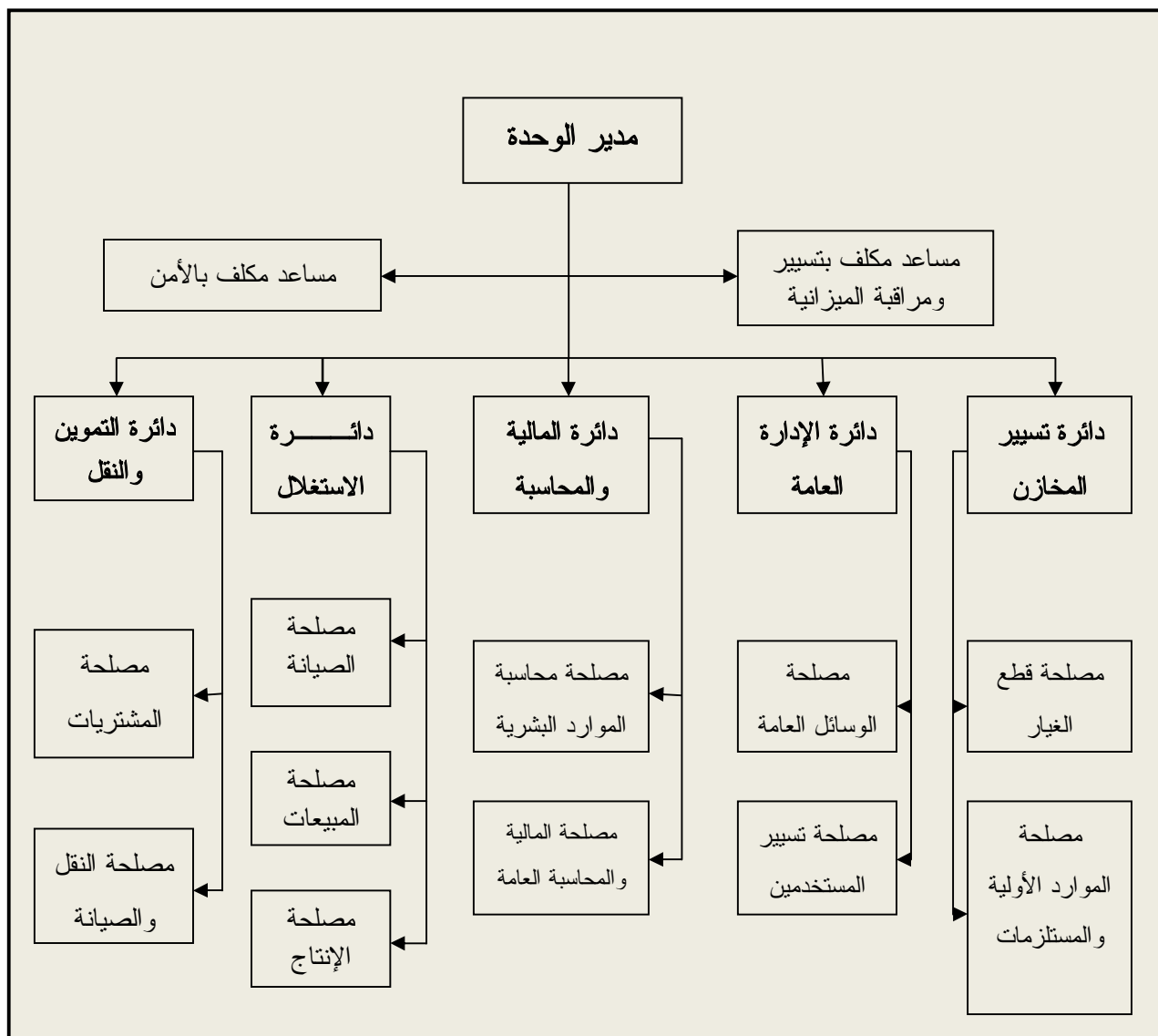
اسم المؤسسة/L'entreprise	وحدة أغذية الأنعام بوضروة ONAB Boudaroua
تاريخ الإنشاء/ Date de la création	سنة 1983 م
طبيعة الملكية/Nature de la propriété	ملكية عامة
الطبيعة القانونية/La nature Juridique	شركة مساهمة SPA
طبيعة النشاط/Nature de L'activité	أغذية الأنعام Aliment de bétails
طبيعة المعاملات/Nature de la transaction	B 2 C / B 2 G
المنتجات/ Les Produits	أعلاف الدجاج الموجه للذبح + أعلاف دجاج البيض + أعلاف الأبقار الحلوب + أعلاف الأبقار والأغنام الموجهة للذبح
الأقسام أو الورشات/ Les départements ou les ateliers	المخازن + ورشة الإنتاج + مبنى الإدارة
عدد العمال/ Nombre des employés	77 عامل
المقر الاجتماعي/ Le siège social	الطريق الوطني رقم 16، بوضروة، وادي فراغة.

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى وثائق المؤسسة.

من الجدول أعلاه يتضح من خلال عدد العمال أن المؤسسة تعتبر متوسطة الحجم، هؤلاء العمال

يتوزعون في هيكل تنظيمي يُمكن توضيحه في الشكل رقم (4-2).

الشكل رقم (4-2): الهيكل التنظيمي لوحدة إنتاج أغذية الانعام - بوضروة



المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى وثائق المؤسسة.

من خلال الشكل رقم (4-2) يتبين لنا أن مؤسسة أغذية الأنعام -وحدة بوظروة- مقسمة إلى عدة دوائر، كل دائرة بها مجموعة من المصالح، هيكل تنظيمي فيه نوع من التدرج من حيث المهام والعلاقات، وهذا ما يُميز عادة المؤسسات العمومية، حيث لا بد من تفصيل المهام والوظائف.

3/ مؤسسة مصبرات عبيدي Conserverie Abidi:

يُمكن تلخيص أهم المعطيات والمعلومات الخاصة بالمؤسسة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-9): بطاقة فنية حول مؤسسة مصبرات عبيدي

مصبرات عبيدي Conserverie Abidi	اسم المؤسسة/L'entreprise
159 500 000,00 دج	رأس المال الاجتماعي Le capital social
سنة 2010 م	Date de la création/ تاريخ الإنشاء
ملكية خاصة	Nature de la propriété/ طبيعة الملكية
شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL)	La nature Juridique/ الطبيعة القانونية
إنتاج المصبرات la Conserverie	Nature de L'activité/ طبيعة النشاط
B 2 B / B 2 C / B 2 G	Nature de la transaction/ طبيعة المعاملات
مصبرات الطماطم والهريسة + معجون التين، المشمش، والفراولة	Les Produits/ المنتجات
قسم الإنتاج + قسم التوزيع + المديرية التجارية + المخبر + المخزن الرئيسي + مصلحة المستخدمين + مصلحة الميزانية	الأقسام أو الورشات Les départements ou les ateliers
140 عامل	عدد العمال / Nombre des employés
طريق سدراتة بلدية بلخير - قالمة	المقر الاجتماعي Le siège social
المؤسسة في تطور مستمر، ففي شهر أوت 2016 تم إضافة سلسلة إنتاج جديدة خاصة بإنتاج الطماطم الصناعية	مختلف المراحل التي مرت بها المؤسسة L'histoire de l'entreprise

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى وثائق المؤسسة.

والجدول رقم (4-10) يُعطي تطور عدد العمل بالمؤسسة من سنة 2011 إلى غاية 2016

الجدول رقم (4-10): تطور عدد العمال بمؤسسة مصبرات عبيدي

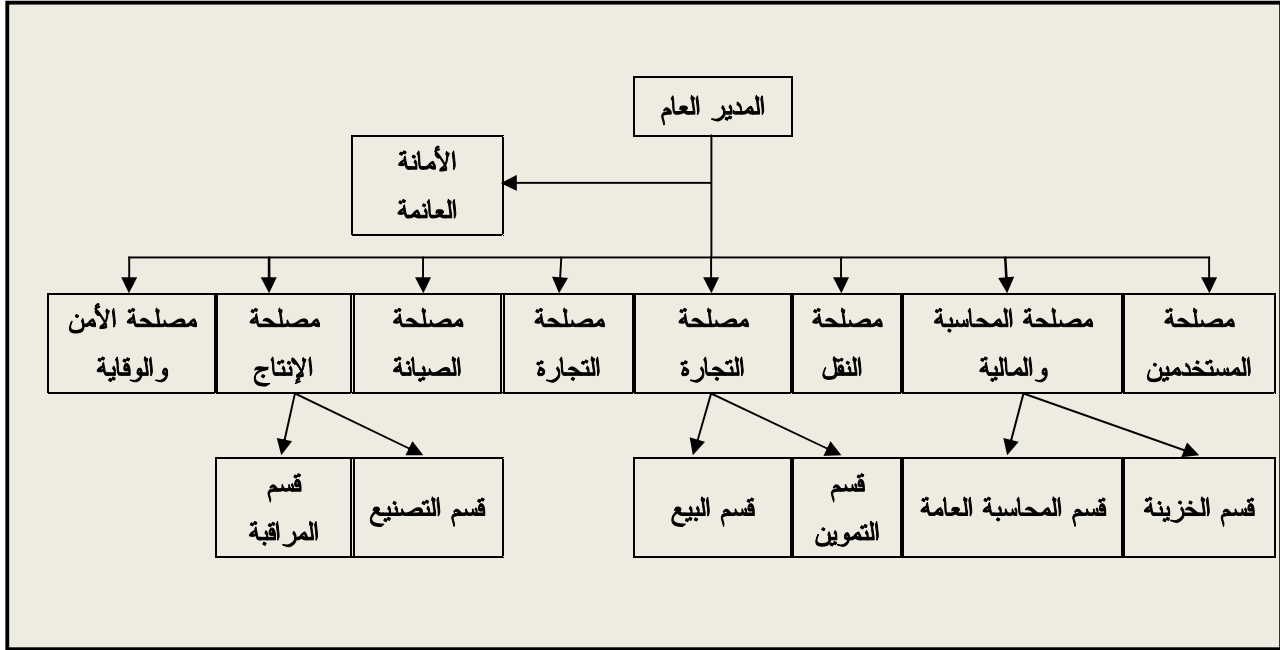
السنة	2011	2012	2013	2014	2015	2016
العدد	26	57	88	118	123	140

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى وثائق المؤسسة.

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه تسجيل نمو كبير في عدد العمال من سنة إلى أخرى، فقد تضاعف عدد العمال تقريباً خمسة مرات ما بين سنتي 2011 و 2016، وهذا دليل على الأهمية التي أصبح يلعبها القطاع الخاص في توفير مناصب الشغل والحد من ظاهرة البطالة.

ويُمكن توضيح الهيكل التنظيمي للمؤسسة في الشكل الموالي.

الشكل رقم (4-3): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مصبرات عبيدي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

ما يُميز الهيكل التنظيمي لمؤسسة مصبرات عبيدي أن المكون الرئيسي لهذا التنظيم هي الإدارة العليا، حيث يتميز هذا الهيكل بأنه ليس تفصيلياً وليس معقداً وذو درجة رسمية منخفضة حيث تتركز السلطة لدى شخص واحد وهو المالك للمؤسسة، إضافة إلى هذا يتميز أيضا بقله المستويات الإدارية ويوضح الهيكل فقط العمليات الرئيسية والأنشطة الهامة في المؤسسة (المصالح والأقسام).

4/ مؤسسة تكرير السكر « Sorasucré » :La sucrerie de raffinage

يُمكن تلخيص أهم المعطيات والمعلومات الخاصة بالمؤسسة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-11): بطاقة فنية حول مؤسسة تكرير السكر « Sorasucre »

اسم المؤسسة/L'entreprise	مؤسسة تكرير السكر « Sorasucre »
تاريخ الإنشاء / Date de la création	شهر جوان 1970 م
طبيعة الملكية/Nature de la propriété	ملكية خاصة
الطبيعة القانونية/La nature Juridique	شركة مساهمة SPA
طبيعة النشاط/Nature de L'activité	تكرير السكر Raffinage de Sucre
طبيعة المعاملات/Nature de la transaction	B 2 C / B 2 B
المنتجات/ Les Produits	سكر مبلور + دبس السكر*
عدد العمال / Nombre des employés	246 عامل
المقر الاجتماعي Le siège social	المنطقة الصناعية طريق بلخير - قالمة
مختلف المراحل التي مرت بها المؤسسة L'histoire de l'entreprise	تم خصخصة المؤسسة سنة 2007 م

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى معلومات من المؤسسة.

5/ ملبنة بني فوغال Laiterie BENI FOGHAL:

يُمكن تلخيص أهم المعطيات والمعلومات الخاصة بالمؤسسة في الجدول التالي:

* دبس السكر أو العسل الأسود أو المولاس (la Mélasse) سائل بني لزج غامق كثافته كبيرة وهو الناتج الثانوي من عملية البلورة النهائية لتصنيع السكر، يُستعمل في بعض الصناعات الغذائية الأخرى.

الجدول رقم (4-12): بطاقة فنية حول ملبنة بني فوغال

اسم المؤسسة/L'entreprise	ملبنة بني فوغال Laiterie BENI FOGHAL
رأس المال الاجتماعي Le capital social	500 000,00 دج
تاريخ الإنشاء / Date de la création	2001/06/02 م
طبيعة الملكية/ Nature de la propriété	ملكية خاصة
الطبيعة القانونية/ La nature Juridique	شركة الشخص الوحيد ذات مسؤولية محدودة (EURL)
طبيعة النشاط/ Nature de L'activité	إنتاج الحليب Laiterie
طبيعة المعاملات/ Nature de la transaction	B 2 C
المنتجات/ Les Produits	حليب مبستر + حليب البقرة
عدد العمال / Nombre des employés	34 عامل
المقر الاجتماعي Le siège social	المنطقة الصناعية، الفجوج.

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى معلومات من المؤسسة.

6/ مؤسسة مشروبات فنجال Limonaderie FENDJEL:

يُمكن تلخيص أهم المعطيات والمعلومات الخاصة بالمؤسسة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-13): بطاقة فنية حول مؤسسة فنجال

اسم المؤسسة/L'entreprise	مؤسسة مشروبات فنجال Limonaderie FENDJEL
تاريخ الإنشاء / Date de la création	1990/04/15 م
طبيعة الملكية/ Nature de la propriété	ملكية خاصة
الطبيعة القانونية/ La nature Juridique	شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL)
طبيعة النشاط/ Nature de L'activité	إنتاج المشروبات Limonaderie
طبيعة المعاملات/ Nature de la transaction	B 2 C
المنتجات/ Les Produits	المشروبات الغازية
عدد العمال / Nombre des employés	65 عامل
المقر الاجتماعي Le siège social	المنطقة الصناعية رقم 32 الإخوة رحابي، قالمة 24000

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى وثائق المؤسسة.

تُعتبر مؤسسة مشروبات فنجال مؤسسة رائدة في إنتاج المشروبات الغازية على مستوى الولاية، ويمتد إنتاجها ويتم توزيعه حتى في الولايات المجاورة، تُشغل 65 عامل وبالتالي فهي مؤسسة متوسطة الحجم.

7/ مؤسسة الإخوة بوكبو Limonaderie Frères BOUKABOU:

يُمكن تلخيص أهم المعطيات والمعلومات الخاصة بالمؤسسة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-14): بطاقة فنية حول مؤسسة الإخوة بوكبو

اسم المؤسسة/L'entreprise	مؤسسة الإخوة بوكبو Limonaderie Frères BOUKABOU
تاريخ الإنشاء / Date de la création	سنة 1999 م
طبيعة الملكية/Nature de la propriété	ملكية خاصة
الطبيعة القانونية/La nature Juridique	شركة الاسم الجماعي (SNC)
طبيعة النشاط/Nature de L'activité	إنتاج المشروبات Limonaderie
طبيعة المعاملات/Nature de la transaction	B 2 C
المنتجات/ Les Produits	المشروبات الغازية الحاملة للعلامة التجارية BOUKA
عدد العمال / Nombre des employés	20 عامل
المقر الاجتماعي Le siège social	المنطقة الصناعية، طريق بلخير - قالمة
مختلف المراحل التي مرت بها المؤسسة L'histoire de l'entreprise	في سنة 2006 تم تغيير العبوات من زجاجية إلى بلاستيكية من أجل تقليص تكاليف التعبئة.

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى وثائق المؤسسة.

8/ مؤسسة مذبحه طالبة Abattoir TOLBA:

يُمكن تلخيص أهم المعطيات والمعلومات الخاصة بالمؤسسة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-15): بطاقة فنية حول مؤسسة مذبحه طلبة

اسم المؤسسة/L'entreprise	مذبحه طلبة Abattoir TOLBA
تاريخ الإنشاء/ Date de la création	سنة 2007 م
طبيعة الملكية/ Nature de la propriété	ملكية خاصة
الطبيعة القانونية/ La nature Juridique	شخصية طبيعية Personne physique
طبيعة النشاط/ Nature de L'activité	الصناعات الغذائية
طبيعة المعاملات/ Nature de la transaction	B 2 C
المنتجات/ Les Produits	اللحوم البيضاء + les Abats
عدد العمال/ Nombre des employés	18 عامل
المقر الاجتماعي/ Le siège social	الطريق الوطني رقم 16، وادي فراغة

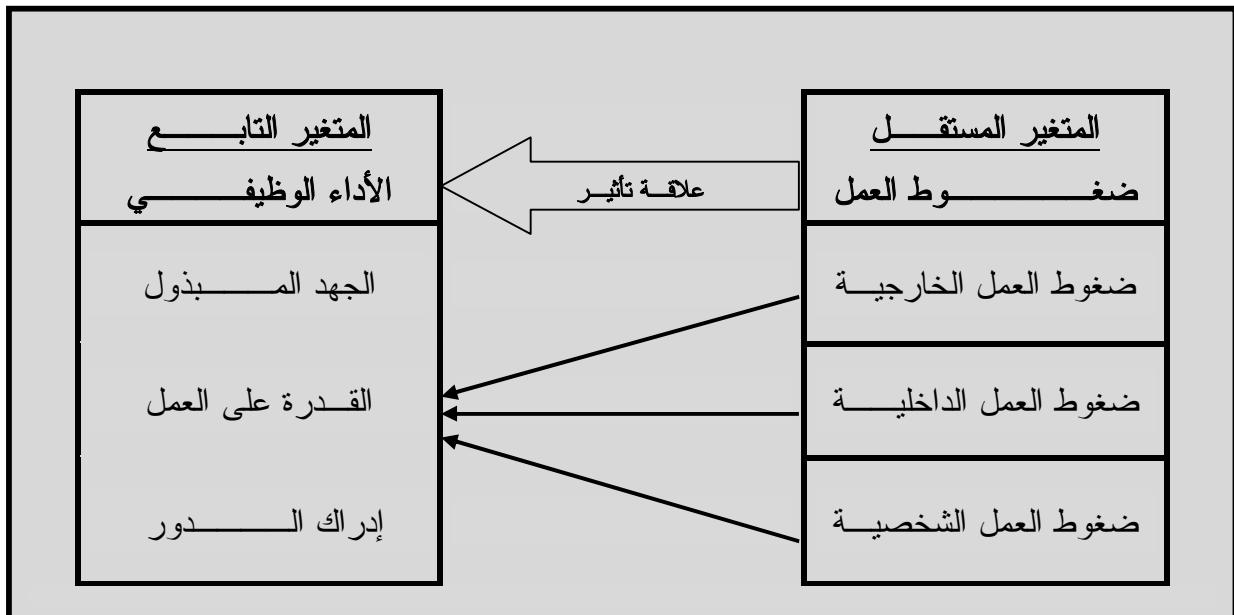
المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى معلومات تقدم بها أحد العمال.

من الجدول أعلاه يتضح أن مذبحه طلبة تُعتبر مؤسسة صغيرة لأنها تُشغل 18 عامل، أصغر مؤسسة ضمن مؤسسات عينة الدراسة تنشط وتوزع منتجاتها محلياً في مناطق شمال شرق عاصمة الولاية.

4.4 / نموذج الدراسة:

تهتم هذه الدراسة بمعرفة فيما إذا كان هناك أثر لضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين في الصناعات الغذائية الصغيرة والمتوسطة بولاية قلمة، الشكل رقم (4-4) يختصر متغيرات الدراسة والعلاقة بينها في شكل توضيحي.

الشكل رقم (4-4): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث.

يبين الشكل رقم (4-4) اتجاه علاقة التأثير إن وُجدت بين المتغير المستقل "ضغوط العمل" والمتغير التابع "الأداء الوظيفي"، أكثر من هذا فهو يُوضح المحددات والعناصر المشكلة لكل من المتغيرين الرئيسيين، ضغوط العمل الخارجية، الداخلية والشخصية وأثرها على كل من الجهد المبذول، القدرة على العمل، وإدراك الدور.

5.4 / أدوات الدراسة:

للتغلب على إشكالية النقص في المعلومة وعدم قدرة الحصول عليها في بعض الأحيان، تم الاعتماد على أداة رئيسية في جمع البيانات وهي استمارة الاستبيان والتي تعد من بين أهم الأدوات المتعلقة بالتقدير الشخصي للظواهر والأحداث، بغرض الوصول وجمع قدر كبير من المعلومات، كما تم الاعتماد على المقابلة والملاحظة والوثائق كأدوات ثانوية، فيما يلي استعراض لأهم الوسائل والأدوات التي تمت الاستعانة بها في إعداد الجزء التطبيقي من الدراسة، وهي:

1.5.4 / استمارة الاستبيان:

يُعد الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، وأداة مفيدة للوصول إلى الحقائق والمواقف، إذ أنه يسمح بالحصول على معلومات لا يمكن للباحث ملاحظتها أو الوصول إليها، كما أنه يتيح فرصة الحصول على الكثير من الآراء والمعلومات حول موضوع البحث، وذلك لما يضمنه الاستبيان من حرية وسرية في الإجابة، وقد تم استخدام الاستبيان كأداة أساسية في هذه الدراسة.

1 / بناء وتصميم استمارة الاستبيان:

مرت عملية صياغة فقرات استمارة الاستبيان بالعديد من المراحل والخطوات، بدأت بتحديد المحاور الأساسية التي تعكس متغيرات الدراسة، بدءًا بتصميمها إلى غاية معالجتها، ولقد خضع الاستبيان إلى عملية التحكيم من قبل عدد من الأساتذة المختصين في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، المنهجية والإحصاء للاسترشاد بخبرتهم في وضع الفقرات وصياغتها، وهذا بهدف التأكد من سلامة المحتوى اللغوي والمعرفي لاستمارة الاستبيان.

تم التأكد من أن الفقرات تُغطي محاور الدراسة المطلوبة، ضف إلى ذلك أنه تم تجريبيها في مرحلة أولية قصد إجراء التعديلات اللازمة إن تطلب الأمر.

صيغت الاستمارة في شكل محاور تضمنت ستة وستون (66) فقرة، تعكس مختلف جوانب الموضوع محل الدراسة، وقد تم مراعاة:

- استخدام عبارات واضحة سهلة الفهم باللغة المناسبة، تناسب مستوى المستجوبين؛
- الحرص قدر الإمكان على تقديم الاستمارة يدويا، وشرح مضمونها إن أمكن ذلك؛

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة.....

- فقرات الاستبيان التي لها بدائل إجابات مغلقة، هي ميزة الاستبيان حيث تكون في نطاق البدائل المقترحة وذلك لتسهيل الإجابة، وتحقيق أكبر استجابة ممكنة، وتقادي ضجر وملل المستجوبين.

تم توزيع فقرات الاستبيان في خمسة محاور، وذلك من أجل تسهيل عملية تحليل النتائج، هذه المحاور مفصلة كما يلي:

- المحور الأول (07 فقرات): الفقرات المحددة للبيانات الشخصية والوظيفية للمستجوبين؛
- المحور الثاني (11 فقرة): الفقرات المحددة للمتغير المستقل الأول (ضغوط العمل الخارجية)؛
- المحور الثالث (26 فقرة): الفقرات المحددة للمتغير المستقل الثاني (ضغوط العمل الداخلية)؛
- المحور الرابع (13 فقرة): الفقرات المحددة للمتغير المستقل الثالث (ضغوط العمل الشخصية)؛
- المحور الخامس (15 فقرة): الفقرات المحددة للمتغير التابع (الأداء الوظيفي).

2/ معالجة استمارة الاستبيان:

قمنا خلال هذه المرحلة بفرز وتحليل الإجابات المتضمنة في الاستمارة، قصد بناء قاعدة معطيات والتي تم إعدادها بالاعتماد على برنامج (SPSS 2010)، وهذا بعد استبعاد الاستمارات الملغاة، حيث تم تفرغ إجابات الاستبيان في شكل جدول مصفوفي يتضمن جميع فقرات محاور الدراسة.

ثم تم ترميز هذه المعطيات بالاعتماد على الأسلوبين التاليين:

- بالنسبة للفقرات الخاصة بالبيانات الشخصية والوظيفية للمستجوبين، يُرمز للخيار الأول بالعدد (1)، الخيار الثاني بالعدد (2)، الخيار الثالث والرابع على التوالي بالعدد (3) و (4) إن وُجدا.

- بالنسبة لباقي الفقرات: اعتمدنا على مقياس ليكرت "Likert" الخماسي، والمبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-16): مقياس ليكرت "Likert" الخماسي

المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: محمد بلال الزعبي، (2003): النظام الإحصائي SPSS - فهم وتحليل البيانات الإحصائية، دار وائل للنشر: عمان، ص.10.

سنحاول وصف وتحليل إجابات عينة الدراسة بخصوص كل خاصية من الخصائص النوعية المدروسة، ثم استنتاج اتجاه العينة لكل فقرة من فقرات الدراسة وهذا بالاعتماد على الأوزان المرجحة لمقياس ليكرت، ولتحديد طول فئات مقياس ليكرت الخماسي "الحدود الدنيا والعليا لكل فئة"، قمنا بحساب طول الفئة والذي يساوي حاصل قسمة المدى العام على عدد الخيارات المتوفرة، حيث أن المدى العام يساوي $5 - 1 = 4$ ، ومنه طول الفئة يساوي $5/4 = 0,8$ ، إذن فطول كل فئة من الفئات الخمسة هو (0,8).

ولتحديد الفئة الأولى نقوم بإضافة طول الفئة إلى درجة أول اختيار (1) لنجد أن الفئة الأولى هي [1,8-1]، نفس الطريقة بالنسبة لبقية الفئات، والجدول رقم (4-17) يوضح ذلك.

الجدول رقم (4-17): الأوزان المرجحة لمقياس الدراسة

الاتجاه الإجابة	المتوسط المرجح النسبي (%)	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة]36,0 - 20,0]]1,8 - 1,0]
غير موافق]52,0 - 36,0]]2,6 - 1,8]
محايد]68,0 - 52,0]]3,4 - 2,6]
موافق]84,0 - 68,0]]4,2 - 3,4]
موافق بشدة	[100,0 - 84,0]	[5,0 - 4,2]

المصدر: من إعداد الباحث.

2.5.4 / المقابلة:

وهي الطريقة التي بواسطتها يتم جمع المعطيات عن طريق اتصال الباحثين شخصياً بالمبحوثين لأخذ الإجابات منهم، وتعد هذه الطريقة ملائمة للحالات التالية:⁽¹⁾

- إذا كان عدد وحدات المشمولين صغيراً؛
 - إذا كان معظم الأشخاص المبحوثين أميين؛
 - إذا كانت طبيعة الاستبيان تحتاج إلى شرح وتوضيح لا يمكن فهمه من خلال الاستمارة لوحدها.
- من مميزات هذه الطريقة أنها تساعد الأشخاص المبحوثين على الإجابة من خلال قيام الباحث بتوضيح وشرح أي استفسار أو غموض، مما يساعد على زيادة دقة المعطيات وتقليل نسبة الخطأ فيها، كما تتيح هذه الطريقة للباحث التعرف على أحوال الأشخاص المبحوثين من خلال مشاهدة ردة فعلهم وملاحظ وجوههم واستعمال المعطيات الخاصة بهم أحياناً. أما عيوبها فتتمثل بحاجتها إلى أعداد كبيرة من الباحثين مما يؤدي إلى زيادة كلفة المسح، بالإضافة إلى أنها قد تؤدي إلى تحيز الباحث أو قيامه بتعديل بعض الإجابات التي يسجلها من خلال التأثير الشخصي.

بالنسبة لي اعتمدت هذه الأداة من أجل الوصول إلى معلومات وإحصائيات خاصة بميدان الدراسة التطبيقية، والتي يتطلب الحصول عليها بعض الإصرار، وقد تم إجراء مقابلات مع مجموعة من المسؤولين والعمال أذكر منهم:

(1). عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، (2007): أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي، دار الشروق للنشر والتوزيع: عمان، ص.37.

- رئيسة مصلحة بالمركز الوطني للسجل التجاري لولاية قالمة؛
 - مهندس الإحصاء بمديرية الصناعة والمناجم لولاية قالمة؛
 - بعض عمال ومسؤولي المؤسسات المشكلة لعينة الدراسة.
- هذه اللقاءات والمقابلات كانت مهمة في التعرف على:
- تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعاملين بها بولاية قالمة؛
 - تطور عدد الصناعات الغذائية الصغيرة والمتوسطة والعاملين بها بولاية قالمة؛
 - معرفة قائمة المؤسسات الملائمة للدراسة الميدانية ومن ثم التوجه إليها مباشرة؛
 - التعرف بالمؤسسات محل الدراسة؛
 - مساعدة بعض العمال على الإجابة على استمارة الاستبيان.

3.5.4 / الملاحظة:

تُعد الملاحظة واحدة من أقدم وسائل جمع المعلومات، حيث استخدمها الإنسان قديماً في التعرف على الظواهر الطبيعية وغيرها من الظواهر، ثم انتقل استخدامها إلى العلوم بشكل عام، وإلى العلوم الإنسانية والاجتماعية بشكل خاص.

فهي عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر، والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية، ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقاتها، بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف، بقصد تفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات، والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية حاجاته.⁽¹⁾

إذن الملاحظة تُقدم صورة واقعية عن الموضوع محل البحث، واستعملت الملاحظة إلى جانب كل من الاستبيان والمقابلة، والوثائق من خلال ملاحظة ظروف العمل المادية وكذا تفاعل العاملين مع بعضهم بعض.

4.5.4 / الوثائق (مصادر المعلومات):

بالإضافة إلى الملاحظة والمقابلة والاستبيان باعتبارها أدوات أو طرق لجمع المعلومات، يستخدم الباحثون الوثائق أو المصادر المختلفة التي تضم المعلومات، وتُقدم هذه الوثائق أو المصادر الكثير من المعلومات المهمة للباحث حول دراسته، وخاصة في المراحل الأولى التي يسعى خلالها الباحث إلى تكوين خلفية نظرية عامة عن المشكلة أو موضوع الدراسة، وكذلك في مرحلة التعرف على ميدان الدراسة الميدانية والتعريف بمختلف مؤسسات عينة الدراسة.

(1) ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، (2000): *مناهج وأساليب البحث العلمي*، دار الصفاء للنشر والتوزيع: عمان، ص.112.

إذن فالوثيقة مادة توفر معلومات وإرشادات، وهي الوعاء المادي للمعرفة وللذاكرة الإنسانية، وتوجد أنواع كثيرة من الوثائق، لا بد للباحث أن يُجيد معرفة خواصها وتحديد نوعها حتى يُجري عليها المعالجة المناسبة ويستعملها الاستعمال الأنسب.⁽¹⁾

فعن طريق الوثائق المقدمة لي من مختلف الجهات المعنية بدراساتي الميدانية استطعت تكوين قاعدة بيانات أفادتني في التحديد الدقيق والجيد لعينة الدراسة، ثم أن التعريف بمؤسسات عينة الدراسة استوجب مني جمع الوثائق اللازمة من تلك المؤسسات.

إذن فالاستبيان، المقابلة، الملاحظة، والوثائق أدوات ومصادر مهمة لجمع المعلومات والبيانات حول مجال الدراسة، تكمل بعضها البعض وتخدم تحقيق أهداف الدراسة.

6.4/ المعالجة الإحصائية المستخدمة:

تمت عملية تفرغ وتحليل الاستبيانات من خلال برنامج الحزمة الإحصائية لتطبيقات العلوم الاجتماعية «Statistical Package for the Social Sciences» ويسمى اختصاراً برنامج «SPSS»، وقد تم الاستعانة بالأدوات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات المطلقة والنسبية «Percentages and Frequencies»؛
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري «Mean and Standard Deviation» «Moyenne et Ecart type»؛
- معامل الاختلاف «Coefficient of Variance» يُرمز له بالرمز «CV» يقيس درجة التشتت النسبي لقيم الإجابات عن المتوسط الحسابي؛
- معامل ألفا كرونباخ «Alpha Cronbakh» وطريقة التجزئة النصفية «Split-Half Reliability» من أجل قياس مدى ثبات أداة الدراسة؛
- معامل الارتباط بيرسون «Pearson correlation coefficient» من أجل قياس صدق أداة الدراسة؛
- اختبار تحليل التباين الأحادي «One Way Anova» من أجل قياس ومعرفة الفروق في الإجابات؛
- أسلوب دالة الانحدار «Regression» حيث تم استخدامه في الدراسة من أجل تحديد الأثر بين المتغيرات المستقلة والتابعة من أجل اختبار فرضيات الدراسة؛
- اختبار «Kolmogorov-Smirnov» للتأكد إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؛
- اختبار خطية العلاقات؛

(1). ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص.119.

- اختبار الازدواج الخطي «Multicollinearity» لدراسة استقلالية كل متغير من المتغيرات المشكلة لمصادر ضغوط العمل (المستقلة)؛
- اختبار الارتباط الذاتي «Durbin-Watson» حيث يقيس هذا الاختبار مدى وجود مشكلة الارتباط التسلسلي أو الذاتي بين الأخطاء العشوائية (البواقي)؛
- معامل الارتباط بيرسون «Pearson correlation coefficient» من أجل تبيان العلاقة بين المتغيرات التابعة والمستقلة في الدراسة.

7.4 / ثبات وصدق أداة الدراسة:

- قبل القيام بالاختبارات الإحصائية المناسبة لتحليل فرضيات الدراسة، لابد من التأكد من موثوقية أداة القياس المستخدمة، حيث تعكس الموثوقية هنا درجة ثبات وصدق أداة القياس، وتتأثر أداة القياس بعدة عوامل نذكر منها: (1)
- تزداد قيمة معامل الثبات بزيادة عدد العبارات في الاستبيان، وذلك من خلال تأثير زيادة عدد العبارات على شمولية المحتوى.
 - تقل قيمة معامل ثبات الاختبار بزيادة تجانس أفراد العينة، وتزداد قيمة معامل الثبات مع زيادة تباين أفراد العينة في إجاباتهم.
 - عندما تكون عبارات الاستبيان غير مفهومة أو صعبة الاستيعاب، فتكثر القيم المفقودة، وبالتالي تتأثر درجة ثبات أداة القياس.
 - إذا كانت الفترة الزمنية بين قياسين بنفس الأداة طويلة نسبياً فإن الظروف قد تختلف وبالتالي قد يؤثر ذلك على إجابات بعض أفراد العينة المستجوبة مما يؤدي إلى عدم ثبات القياس.

1.7.4 / ثبات أداة الدراسة Reliability:

- يُقصد بثبات الاستبيان أن يُعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائجه وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية مختلفة.
- ويوجد طريقتين للتحقق من مدى ثبات أداة الدراسة هما طريقة معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbakh وطريقة التجزئة النصفية.

(1). محفوظ جودة، (2008): التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر: عمان، ص. 297.

1/ طريقة معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbakh Coefficient:

إذا كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ أكبر من 60% (0,60) نستطيع القول أن معامل الثبات جيد، والجدول رقم (4-18) يبين معامل ألفا كرونباخ لكل من الأبعاد، المحاور، والدرجة الكلية للاستبيان.

الجدول رقم (4-18): ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ Alpha cronpakh		عدد الفقرات	البعد	المحور		
الدرجة الكلية	المحور					
0,912	0,837	0,644	04	الضغوط الاقتصادية	الضغوط الخارجية	
		0,723	03	الضغوط الاجتماعية		
		0,809	04	الضغوط الثقافية والقانونية		
	0,902	0,742	0,742	05	عبء الدور	الضغوط التنظيمية
			0,647	05	صراع الدور	
			0,791	05	غموض الدور	
			0,782	06	الأجور والحوافز	
			0,811	06	ظروف وعلاقات العمل	
	0,770	0,619	0,619	04	نمط الشخصية	الضغوط الشخصية
			0,684	05	الحالة البدنية والصحية	
			0,589	04	الحالة العائلية	
	0,877	0,799	0,799	05	الجهد المبذول	الأداء الوظيفي
			0,644	05	القدرة على العمل	
			0,878	05	إدراك الدور	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أداة القياس (الاستبانة) تتمتع بدرجة ثبات عالية، لأن معاملات ألفا كرونباخ سواء تعلق الأمر بالأبعاد أو المحاور أو حتى الدرجة الكلية كلها أكبر من 60% ما عدا بُعد الحالة العائلية الذي يقترب كثيراً من النسبة الضرورية، ولقد بلغ معامل الثبات الكلي (الدرجة الكلية) 91,2% وهي درجة جد عالية، مماطمأن الباحث بخصوص ثبات أداة الدراسة.

في هذه الحالة بفرض أنه تم إعادة توزيع الاستمارات على عينة الدراسة في نفس الظروف فإن 91,2% من أفراد العينة سيُعطون إجابات مماثلة لتلك التي أعطوها في المرة الأولى.

2/ طريقة التجزئة النصفية Split-Half Reliability:

من خلال هذه الطريقة يتم تجزئة المقياس إلى نصفين، ثم يتم حساب معامل ارتباط درجات النصف الأول والنصف الثاني، ومن ثم إجراء تعديل الطول عن طريق معادلة سبيرمان براون Spearman-Brown.

الجدول رقم (4-19): ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة التجزئة النصفية

الرقم	البعـد	المحور	عدد الفقرات	معامل الارتباط		
				قبل التعديل	بعد التعديل	
01	الضغوط الاقتصادية	الضغوط الخارجية	11	0,614	0,761	
02	الضغوط الاجتماعية					
03	الضغوط الثقافية والقانونية					
04	عبء الدور	الضغوط التنظيمية	27	0,612	0,760	
05	صراع الدور					
06	غموض الدور					
07	الأجور والحوافز					
08	ظروف وعلاقات العمل					
09	نمط الشخصية	الضغوط الشخصية	13	0,500	0,666	
10	الحالة البدنية والصحية					
11	الحالة العائلية					
12	الجهد المبذول	الأداء الوظيفي	15	0,557	0,715	
13	القدرات					
14	إدراك الدور					
15	الدرجة الكلية للاستبيان			66	0,537	0,699

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية بعد التعديل (حذف الفقرات غير الدالة) جميعها يفوق 60%، وأن معامل الثبات الكلي بلغ 69,9%، وهذا يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

من خلال حساب معامل ألفا كونيخ ومعامل الثبات لسبيرمان- براون (التجزئة النصفية) تبين لنا أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، مما يجعلنا على ثقة بصحة الاستبيان وثباته.

2.7.4/ صدق أداة الدراسة Validity:

صدق أداة الدراسة هو أن تقيس أسئلة وفقرات الاستبيان أو الاختبار ما وُضعت لقياسه، أي يقيس فعلا الوظيفة التي يُفترض أن يقيسها، وهناك أنواع كثيرة لقياس صدق أداة الدراسة أهمها صدق الاتساق الظاهري، صدق الاتساق الداخلي، والصدق البنائي لأداة الدراسة.

1/ صدق الاتساق الظاهري (الخارجي) لأداة الدراسة:

للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة، والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة، تم عرضها على مجموعة من المحكمين في مجال تخصص علوم التسيير والمنهجية والإحصاء، وطلب منهم دراسة الاستبيان وإبداء

رأيهم فيه من حيث: مدى مناسبة الفقرات للمحتوى، ومن حيث مدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها، وكذا تقويم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج، أو أية ملاحظات يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً.

وقام الباحث بدراسة ملاحظات المحكمين، واقتراحاتهم، وأجرى التعديلات في ضوء التوصيات، مثل تعديل محتوى بعض الفقرات لتصبح أكثر ملائمة، وحذف بعض الفقرات وهو أهم شيء ركز عليه كل المحكمين، وكذا تصحيح بعض أخطاء الصياغة اللغوية.

وقد اعتبر الباحث الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المشار إليها أعلاه بمثابة الصدق الظاهري، وصدق المحتوى للأداة، واعتبر الباحث أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت له.

ملاحظة: تألفت لجنة التحكيم من خمسة (5) أساتذة، توجد قائمة بأسمائهم في الملحق رقم 2.

2/ صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة Internal Validity:

يُقصد بصدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، والتأكد من عدم التداخل بينها، وتحقق الباحث من ذلك بإيجاد معاملات الارتباط باستخدام معامل الارتباط بيرسون Pearson correlation coefficient الأكثر استخداماً في الدراسات الاجتماعية والتربوية، ويُرمز لمعامل الارتباط بالرمز "r"، ويُمكن قراءته والتعبير عن معناه كما يلي: (1)

- معامل الارتباط يأخذ قيمة في المجال المحدود $[-1, +1]$ ؛
- عندما يكون معامل الارتباط يُساوي الصفر فإن العلاقة تكون منعقدة تماماً؛
- عندما يكون معامل الارتباط يُساوي (-1) فإن العلاقة تكون عكسية تامة، أما إذا كان يُساوي (+1) فإن العلاقة تكون طردية تامة؛

وبصفة عامة يُمكن التعبير عن قوة علاقة الارتباط من خلال ما يلي: (2)

- عندما يكون معامل الارتباط $|r| \geq 0,70$ العلاقة تكون متينة (قوية) إما عكسية أو طردية؛
- عندما يكون معامل الارتباط $0,30 \leq |r| < 0,70$ العلاقة تكون مقبولة (متوسطة) إما عكسية أو طردية؛
- عندما يكون معامل الارتباط $|r| < 0,30$ العلاقة تكون ضعيفة إما عكسية أو طردية؛

(1). عبد النور موساوي ويوسف بركان، (2009): الإحصاء الوصفي، دار العلوم للنشر والتوزيع: عناية، ص.110.

(2). شفيق العتوم، (2006): طرق الإحصاء - تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام SPSS، دار المناهج للنشر: عمان، ص.ص. 418-419.

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة.....

وفيما يلي اختبار صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الاستبيان) حسب كل محور من المحاور المشكلة لها.

- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول:

المحور الأول يتعلق بالمتغير المستقل الأول (مصادر ضغوط العمل الخارجية)، بأبعاده الثلاثة (مصادر ضغوط العمل الاقتصادية، الإجتماعية، والثقافية والقانونية) والجدول رقم (4-20) يُبين مدى ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه.

الجدول رقم (4-20): صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول

الرقم	البعد	الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة المعنوية
01	اقتصادية Economic	قلة الراتب مقارنة بنفس الوظيفة في مؤسسات أخرى.	0,728	0,01
02		راتبي لا يكفي لتغطية جميع متطلبات الحياة الكريمة.	0,811	0,01
03		أشعر بالضيق جراء ارتفاع الأسعار وغلاء المعيشة.	0,685	0,01
04		الوضعية العامة للاقتصاد الوطني هشة وغير مستقرة.	0,576	0,01
05	اجتماعية Social	تدني المركز الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة.	0,688	0,01
06		التأمين الاجتماعي للعمال لا يلبى جميع المتطلبات.	0,858	0,01
07		المؤسسة لا توفر خدمات اجتماعية لفائدة العمال وعائلاتهم.	0,853	0,01
08	ثقافية وقانونية Cultural and Legal	يوجد تمييز بين العاملين على أساس المحاباة والموالاة.	0,806	0,01
09		غياب فن وثقافة التواصل بين الزملاء في المؤسسة.	0,799	0,01
10		قانون العمل لا يحمي بصورة جيدة حقوق العامل.	0,783	0,01
11		المؤسسة تُسير بالأحكام والقرارات الشخصية لا القانونية.	0,805	0,01

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط كانت كلها دالة عند مستوى معنوية 1%، وأن إشارة معامل الارتباط كانت كلها موجبة دليل على طردية العلاقة، أما بالنسبة لقوة الارتباط كانت مقبولة في الفقرات (03 - 04 - 05) أما بقية الفقرات فالعلاقة كانت قوية ومتينة، ومنه يُمكن القول بتجانس وارتباط فقرات المحور الأول بأبعاده، وأن هذه الفقرات صادقة لما وُضعت لقياسه.

- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني:

المحور الثاني يتعلق بالمتغير المستقل الثاني (مصادر ضغوط العمل التنظيمية) بأبعاده الخمسة (عبء الدور، صراع الدور، غموض الدور، الأجور والحوافز، وظروف وعلاقات العمل)، والجدول رقم (4-21) يُبين مدى ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه.

الجدول رقم (4-21): صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني

الرقم	البعد	الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة المعنوية
12	عبء الدور Role load	وقت العمل المخصص لا يكفي لأداء العمل المطلوب.	0,653	0,01
13		أشعر بالتعب والإرهاق نتيجة كثرة الواجبات والمهام.	0,797	0,01
14		تعتبر الأعمال الموكلة لي أحياناً صعبة ومعقدة.	0,767	0,01
15		أنا مسؤول عن عدة واجبات غير مرتبطة ببعضها البعض.	0,699	0,01
16		حجم العمل لا يعطيني الفرصة للراحة الكاملة.	0,589	0,01
17		أستقبل الأوامر من أكثر من جهة مسؤولة.	0,694	0,01
18	صراع الدور Role conflict	أتعامل مع أكثر من مجموعة عمل تختلف في مطالبها.	0,695	0,01
19		يتوقع مني الآخرون إنجاز ما لا أتوقعه من نفسي.	0,705	0,01
20		نجاحي المهني يكون على حساب راحتي وحياتي الخاصة.	0,580	0,01
21		يجب أن أفعل أشياء في عملي ضد مبادئ الشخصية.	0,564	0,01
22		تتقصني المعلومات اللازمة لأداء عملي على أحسن وجه.	0,702	0,01
23	غموض الدور Role ambiguity	عدم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات الملقاة على عاتقي.	0,762	0,01
24		لا أعرف مدى مساهمة عملي في تحقيق الأهداف العامة.	0,743	0,01
25		حدود سلطتي في وظيفتي الحالية غير واضحة.	0,749	0,01
26		لا أعرف جيداً الطريقة السليمة لأداء ما أنا مكلف به.	0,738	0,01
27	الأجور والحوافز Wages and Incentives	يوجد تفاوت في أجور العاملين رغم تقارب المهام.	0,543	0,01
28		يُعتبر الأجر المدفوع للعمل الإضافي غير مناسب.	0,670	0,01
29		ليس لي فرصة للتدريب والتكوين ومواصلة دراستي.	0,641	0,01
30		عملي لا يُتيح الفرصة لإمكانية الترقى والتطور الوظيفي.	0,737	0,01
31		لا تتناسب العلاوات والامتيازات مع الجهد الذي أبذله.	0,804	0,01
32		لا تقدم الإدارة امتيازات وحوافز لأصحاب الأفكار الجديدة.	0,748	0,01
33	ظروف وعلاقات العمل conditions and labor relations	مكان عملي غير مُكيف (لحرارة صيفاً والبرودة شتاءً).	0,611	0,01
34		أعاني سوء الإضاءة، والضوضاء، والغبار في مكان العمل.	0,815	0,01
35		أمكنة العمل ضيقة لا تتناسب مع عدد العمال.	0,785	0,01
36		لا توجد وسائل وأدوات السلامة المهنية والصحية اللازمة.	0,758	0,01
37		وجود صراعات تتسبب في تشنج مستمر لعلاقات العمل.	0,665	0,01
38		الإدارة عاجزة عن إنهاء الخلافات والنزاعات بين العمال.	0,683	0,01

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط كانت كلها دالة عند مستوى معنوية 1%، وأن إشارة معامل الارتباط كانت كلها موجبة دليل على طردية العلاقة، أما بالنسبة لقوة الارتباط كانت مقبولة في الفقرات (12 - 15 - 16 - 17 - 18 - 20 - 21 - 27 - 28 - 29 - 33 - 37 - 38) أما بقية

الفقرات فكانت العلاقة قوية ومتينة، ومنه يُمكن القول بتجانس وارتباط فقرات المحور الثاني بأبعادها، وأن هذه الفقرات صادقة لما وُضعت لقياسه.

- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث:

المحور الثالث يتعلق بالمتغير المستقل الثالث (مصادر ضغوط العمل الشخصية) بأبعاده الثلاثة (نمط الشخصية، الحالة البدنية والصحية، والحالة العائلية)، والجدول رقم (4-22) يُبين مدى ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه.

الجدول رقم (4-22): صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث

الرقم	البعد	الفرقة	معامل الارتباط	الدلالة المعنوية
39	نمط الشخصية Personality style	أشعر بحساسية كبيرة تجاه انتقاد الآخرين لي.	0,715	0,01
40		يصفني زملائي في العمل بأنني سريع الغضب.	0,788	0,01
41		نهى عملي بسرعة ودون طلب المساعدة من الآخرين.	0,497	0,01
42		أشعر بضغط الوقت، غير صبور وذو شخصية مزاجية.	0,732	0,01
43	الحالة البدنية والصحية Physical and health condition	لا أمارس الرياضة ولياقتي البدنية غير جيدة.	0,605	0,01
44		أعاني من أمراض مزمنة وحالتي النفسية غير مريحة.	0,652	0,01
45		أتناول الأدوية والعقاقير التي تخفض من قلبي وتهدئني.	0,755	0,01
46		مدمن على شرب القهوة والشاي وكثير التدخين.	0,671	0,01
47		ليس لي شهية للأكل ولا أتناول الأطعمة المتوازنة والغنية.	0,679	0,01
48	الحالة العائلية Family status	أعاني من مشاكل عائلية تؤثر بالسلب على عملي.	0,572	0,01
49		عائلتي غير راضية عن مجال عملي.	0,630	0,01
50		يوجد تعارض بين الواجبات العائلية والمتطلبات الوظيفية.	0,820	0,01
51		صعوبة التنقل من وإلى العمل بسبب بُعد السكن العائلي.	0,656	0,01

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط كانت كلها دالة عند مستوى معنوية 1%، وأن إشارة معامل الارتباط كانت كلها موجبة دليل على طردية العلاقة، أما بالنسبة لقوة الارتباط كانت العلاقة قوية ومتينة في الفقرات (39 - 40 - 42 - 45 - 50) أما بقية الفقرات فالعلاقة كانت مقبولة ومتوسطة، ومنه يُمكن القول بتجانس وارتباط فقرات المحور الثالث بأبعادها، وأن هذه الفقرات صادقة لما وُضعت لقياسه.

- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع:

المحور الرابع يتعلق بالمتغير التابع (محددات الأداء الوظيفي) بأبعاده الثلاثة (الجهد المبذول، القدرات، وإدراك الدور)، والجدول رقم(4-23) يُبين مدى ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الرابع والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه.

الجدول رقم(4-23): صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع

الرقم	البعد	الفرقة	معامل الارتباط	الدلالة المعنوية
52	الجهد المبذول Submitted effort	أبذل الجهد الكافي لإنجاز عملي بالدقة اللازمة.	0,711	0,01
53		أحرص على التخطيط الجيد لعملي قبل البدء فيه.	0,727	0,01
54		أنجز جميع المهام والواجبات المتعلقة بوظيفتي.	0,754	0,01
55		رُاعي التوقيت المطلوب لإنجاز الأعمال المكلف بها.	0,777	0,01
56		أحرص على اتخاذ جميع القرارات المتعلقة بوظيفتي.	0,758	0,01
57	القدرة على العمل The ability to work	قدرتي على الانجاز جيدة لأنني أعمل بكل إمكانياتي.	0,655	0,01
58		تتناسب شهادتي وتأهيلي العلمي مع متطلبات عملي.	0,498	0,01
59		أملك الخبرة والتجربة الكافيتين لإنجاز عملي بسهولة.	0,782	0,01
60		أتمتع بروح العمل الجماعي ومشاركة أفكاري مع الآخرين.	0,632	0,01
61		عندي قدرة كبيرة على التكيف مع حالات العمل الطارئة.	0,730	0,01
62	إدراك الدور Recognize the role	أُدرِك أهمية المساهمة في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.	0,726	0,01
63		أعي أهمية تنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة من رئيسي.	0,837	0,01
64		أشعر بأهمية التعاون مع فريق العمل لإنجاز المهام المطلوبة.	0,881	0,01
65		أُشعر بأهمية تنمية الرقابة الذاتية لما أُكلف به من أعمال.	0,818	0,01
66		أُدرِك أهمية الحوار وإدارة النقاش والتواصل مع الزملاء.	0,873	0,01

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط كانت كلها دالة عند مستوى معنوية 1%، وأن إشارة معامل الارتباط كانت كلها موجبة دليل على طردية العلاقة، أما بالنسبة لقوة الارتباط كانت العلاقة مقبولة ومتوسطة في الفقرات (57 - 58 - 60) أما بقية الفقرات فالعلاقة كانت قوية وممتينة، ومنه يُمكن القول بتجانس وارتباط فقرات المحور الأول بأبعاده، وأن هذه الفقرات صادقة لما وُضعت لقياسه.

3/ الصدق البنائي Structure Validity:

يُعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويُبين مدى ارتباط كل بُعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية للمحاور من جهة والارتباط بين المحاور والمتغيرات من جهة أخرى.

- الصدق البنائي لأبعاد المحور الأول:

المحور الأول يتعلق بالمتغير المستقل (مصادر ضغوط العمل الخارجية) بأبعاده الثلاثة (مصادر ضغوط العمل الاقتصادية، الاجتماعية، والثقافية والقانونية)، والجدول رقم(4-24) يُبين مدى ارتباط كل بُعد من أبعاد المحور الأول والدرجة الكلية له.

الجدول رقم(4-24): الصدق البنائي لأداة الدراسة بالنسبة لأبعاد المحور الأول

الرقم	البعد	معامل الارتباط	الدلالة المعنوية
01	البعد الأول: مصادر ضغوط العمل الاقتصادية	0,686	0,01
02	البعد الثاني: مصادر ضغوط العمل الاجتماعية	0,819	0,01
03	البعد الثالث: مصادر ضغوط العمل الثقافية والقانونية	0,887	0,01

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط كانت كلها دالة عند مستوى معنوية 1%، وأن إشارة معامل الارتباط كانت كلها موجبة دليل على طردية العلاقة، أما بالنسبة لقوة الارتباط كانت العلاقة مقبولة ومتوسطة بالنسبة للبعد الأول، أما البعدين الثاني والثالث كانت فيهما علاقة الارتباط قوية ومتينة، ومنه يُمكن القول بتجانس وارتباط هذه الأبعاد (مصادر ضغوط العمل الاقتصادية، الاجتماعية، والثقافية والقانونية) مع المحور الخاص بها، وأن هذه الأبعاد صادقة لما وُضعت لقياسه.

- الصدق البنائي لأبعاد المحور الثاني:

المحور الثاني يتعلق بالمتغير المستقل الثاني (مصادر ضغوط العمل التنظيمية) بأبعاده الخمسة (عبء الدور، صراع الدور، غموض الدور، الأجور والحوافز، وظروف وعلاقات العمل)، والجدول رقم(4-25) يُبين مدى ارتباط كل بُعد من أبعاد المحور الثاني والدرجة الكلية له.

الجدول رقم(4-25): الصدق البنائي لأداة الدراسة بالنسبة لأبعاد المحور الثاني

الرقم	البعد	معامل الارتباط	الدلالة المعنوية
01	البعد الأول: عبء العمل	0,666	0,01
02	البعد الثاني: صراع الدور	0,775	0,01
03	البعد الثالث: غموض الدور	0,723	0,01
04	البعد الرابع: الأجور والحوافز	0,817	0,01
05	البعد الخامس: ظروف وعلاقات العمل	0,802	0,01

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط كلها دالة عند مستوى معنوية 1%، وأن إشارة معاملات الارتباط كانت كلها موجبة دليل على طردية العلاقة، أما بالنسبة لقوة الارتباط كانت العلاقة مقبولة

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة.....

ومتوسطة بالنسبة للبعد الأول ($r = 0,666$) عكس بقية الأبعاد التي كانت فيها علاقة الارتباط قوية ومنتينة ومنه يُمكن القول بتجانس وارتباط هذه الأبعاد (عبء الدور، صراع الدور، غموض الدور، الأجور والحوافز، وظروف وعلاقات العمل) مع المحور الخاص بها، وأن هذه الأبعاد صادقة لما وُضعت لقياسه.

- الصدق البنائي لأبعاد المحور الثالث:

المحور الثالث يتعلق بالمتغير المستقل الثالث (مصادر ضغوط العمل الشخصية) بأبعاده الثلاثة (نمط الشخصية، الحالة البدنية والصحية، والحالة العائلية)، والجدول رقم(4-26) يُبين مدى ارتباط كل بُعد من أبعاد المحور الثالث والدرجة الكلية له.

الجدول رقم(4-26): الصدق البنائي لأداة الدراسة بالنسبة لأبعاد المحور الثالث

الرقم	البعــــــــــــــــد	معامل الارتباط	الدلالة المعنوية
01	البعد الأول: نمط الشخصية	0,688	0,01
02	البعد الثاني: الحالة البدنية والصحية	0,852	0,01
03	البعد الثالث: الحالة العائلية	0,741	0,01

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط كانت كلها دالة عند مستوى معنوية 1%، وأن إشارة معامل الارتباط كانت كلها موجبة دليل على طردية العلاقة، أما بالنسبة لقوة الارتباط كانت العلاقة مقبولة ومتوسطة بالنسبة للبعد الأول (نمط الشخصية)، أما البعدين الثاني والثالث (الحالة البدنية والصحية، والحالة العائلية) حيث كانت فيهما علاقة الارتباط قوية ومنتينة، ومنه يُمكن القول بتجانس وارتباط هذه الأبعاد مع المحور الخاص بها، وأن هذه الأبعاد صادقة لما وُضعت لقياسه.

- الصدق البنائي لمحاور المتغير المستقل:

تم تقسيم المتغير المستقل (مصادر ضغوط العمل) إلى ثلاثة محاور رئيسية (مصادر ضغوط العمل الخارجية، مصادر ضغوط العمل التنظيمية، ومصادر ضغوط العمل الشخصية)، والجدول رقم(4-27) يُبين مدى ارتباط كل محور من محاور المتغير المستقل والدرجة الكلية له.

الجدول رقم(4-27): الصدق البنائي لأداة الدراسة بالنسبة لمحاور المتغير المستقل

الرقم	المحــــــــــــــــور	معامل الارتباط	الدلالة المعنوية
01	المحور الأول: مصادر ضغوط العمل الخارجية	0,737	0,01
02	المحور الثاني: مصادر ضغوط العمل التنظيمية	0,955	0,01
03	المحور الثالث: مصادر ضغوط العمل الشخصية	0,747	0,01

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط كلها دالة عند مستوى معنوية 1%، وأن إشارة معامل الارتباط كانت كلها موجبة دليل على طردية العلاقة، أما بالنسبة لقوة الارتباط كانت العلاقة قوية ومتينة بالنسبة للمحاور الثلاثة، خاصة بالنسبة للمحور الثاني المتعلق بضغوط العمل التنظيمية كانت العلاقة قوية جداً ($r = 0,955$)، ومنه يُمكن القول بتجانس وارتباط هذه المحاور مع المتغير المستقل الخاص بها، وأن هذه الأبعاد صادقة لما وُضعت لقياسه.

- الصدق البنائي لأبعاد المتغير التابع:

تم تقسيم المتغير التابع (محددات الأداء الوظيفي) إلى ثلاثة أبعاد (الجهد المبذول، القدرة على العمل، وإدراك الدور)، والجدول رقم (4-28) يبين مدى ارتباط كل بُعد من أبعاد المتغير التابع والدرجة الكلية له.

الجدول رقم (4-28): الصدق البنائي لأداة الدراسة بالنسبة لأبعاد المتغير التابع

الرقم	البعد	معامل الارتباط	الدالة المعنوية
01	البعد الأول: الجهد المبذول	0,812	0,01
02	البعد الثاني: القدرة على العمل	0,843	0,01
03	البعد الثالث: إدراك الدور	0,853	0,01

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط كانت كلها دالة عند مستوى معنوية 1%، وأن إشارة معامل الارتباط كانت كلها موجبة دليل على طردية العلاقة، أما بالنسبة لقوة الارتباط كانت العلاقة قوية ومتينة بالنسبة للأبعاد الثلاثة، ومنه يُمكن القول بتجانس وارتباط هذه الأبعاد مع المتغير التابع الخاص بها، وأن هذه الأبعاد صادقة لما وُضعت لقياسه.

بعد ما توصلنا إليه بخصوص ثبات وصدق أداة الدراسة من خلال حساب مختلف المعاملات الاحصائية (ألف كرونباخ، التجزئة النصفية، معاملات الارتباط)، أصبحنا على ثقة تامة بصحة ومصداقية وثبات الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

خلاصة الفصل:

تطرقنا من خلال هذا الفصل للإطار المنهجي للدراسة، حيث تعرفنا إلى مجتمع الدراسة والذي يتمثل في جميع الصناعات الغذائية الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية قالمة، مستثنين بذلك المؤسسات المصغرة كونها لا تتمتع بعامل الثبات والاستقرار، حيث تكون مجتمع الدراسة من 27 مؤسسة تعمل في نشاطات مختلفة، كما تعرفنا أيضاً على عينة الدراسة المكونة من ثمانية مؤسسات، مؤسستان عموميتان وستة مؤسسات خاصة، كما وضحنا أيضاً هيكل الدراسة من خلال إبراز المتغيرات المستقلة والتابعة واتجاه التأثير والتأثر، وتعرفنا أيضاً على أدوات الدراسة وقد كانت استمارة الاستبيان أهم هذه الأدوات، وقد قمنا بتطبيق الأساليب الإحصائية من خلال حساب كل من معاملات الارتباط لبيرسون ولسبيرمان-براون، ومعامل ألفا كرونباخ لتبيان مدى صدق وثبات أداة الدراسة، وقد توصلنا إلى معدلات صدق وثبات جيدة أعطتنا الثقة الكاملة في صحة ومصداقية وثبات أداة الدراسة وصلاحيتها للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات.

الفصل الخامس:

عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

تمهيد الفصل

1.5 / توزيع الاستثمارات على عينة الدراسة

2.5 / عرض وتحليل خصائص العينة

3.5 / عرض وتحليل مجال ضغوط العمل

4.5 / عرض وتحليل مجال الأداء الوظيفي

5.5 / الصياغة الرياضية لنموذج الدراسة

6.5 / اختبار صلاحية نموذج الدراسة

7.5 / اختبار فرضيات الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد الفصل:

سننطلق في هذا الفصل إلى تحليل وتفسير البيانات التي تم استخراجها من استمارة الاستبيان الموزعة على عينة الدراسة، حيث سيتم عرض تلك النتائج في جداول تُظهر التوزيع التكراري لمحاور الدراسة، بالاستعانة بأساليب أو مقاييس الإحصاء الوصفي (نزعة مركزية وتشتت) من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذا المتوسطات النسبية ومعاملات الاختلاف.

كما سيتم أيضاً الاعتماد على أسلوب دالة الانحدار والاختبارات اللازمة التي تُثبت صحة النموذج وقابليته للاختبار، ومن بين هذه الاختبارات نجد اختبار مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (اختبار كولمغروف-سمرنوف Kolmogrove-Smirnov)، وكذا اختبار الأزواج الخطي لمعرفة استقلالية كل متغير من المتغيرات المستقلة، وكذا اختبار الارتباط الذاتي حيث يقيس هذا الاختبار مدى وجود مشكلة الارتباط التسلسلي أو الذاتي بين الأخطاء العشوائية، ومصفوفة الارتباط بيرسون لبيان علاقة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والتابعة، وفي الأخير سوف يتم اختبار الفرضيات بأسلوب الانحدار البسيط واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova).

1.5/ توزيع الاستثمارات على عينة الدراسة.

قام الباحث بتوزيع الاستثمارات شخصياً عن طريق زيارة المؤسسات محل الدراسة بعد حصوله على أوامر تسهيل المهمة، حيث تم توزيع 147 استثماراً استبيان على عينة الدراسة لم تُسترجع كلها، الاستثمارات المسترجعة منها ما هو قابل للتحليل والبقية كانت ملغاة، الجدول رقم (5-1) يُبين التوزيع المفصل لاستثمارات الدراسة على كل مؤسسة من مؤسسات عينة الدراسة.

الجدول رقم (5-1): توزيع الاستثمارات على عينة الدراسة

المؤسسة	الاستثمارات الموزعة		الاستثمارات المسترجعة		الاستثمارات الملغاة		الاستثمارات القابلة للتحليل	
	التكرار	النسبة (%)	التكرار	النسبة (%)	التكرار	النسبة (%)	التكرار	النسبة (%)
مطاحن مرمورة	26	17,68	26	100	07	26,92	19	73,08
ONAB	32	21,77	26	81,25	02	07,69	24	92,31
مصبرات عبيدي	28	19,04	26	92,86	06	23,08	20	76,92
ملبنة بني فوغال	15	10,20	14	93,33	00	00	14	100
SORASUCRE	20	13,60	20	100	11	55,00	09	45,00
مشروبات بوكبو	11	07,48	11	100	09	81,81	02	18,19
مشروبات فنجال	08	05,44	06	75	03	50,00	03	50,00
مذبحة طلبية	07	04,76	07	100	00	00	07	100
المجموع	147	100	136	92,52	38	27,94	98	72,06

المصدر: من إعداد الباحث بناء على فرز استثمارات الاستبيان.

يتضح من خلال الجدول أعلاه ما يلي:

- تم توزيع 147 استثماراً على عينة الدراسة، حيث تم استرجاع 136 استثماراً بنسبة استرجاع قُدرت بـ 92,52% وهي نسبة مقبولة وقد يعود ذلك إلى التزام العمال خاصة في القطاع الخاص بمهامهم ووظائفهم، واختلفت نسب الاسترجاع من مؤسسة لأخرى حيث كانت أضعفها في مؤسسة مشروبات فنجال بـ 75%.
- بالنسبة للاستثمارات المسترجعة توجد 38 استثماراً ملغاة لعدم اكتمالها واحتوائها على أخطاء، وقد قُدرت نسبة الاستثمارات الملغية بـ 27,94% من بين مجموع الاستثمارات المسترجعة.
- بقية الاستثمارات وعددها 98 تُعتبر قابلة للتحليل، حيث قُدرت نسبتها بـ 72,06% من بين مجموع الاستثمارات المسترجعة، وقد كانت أضعف نسبة في مؤسسة مشروبات بوكبو حيث تم قبول استثمارتان فقط من

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.....

بين 11 استمارة مسترجعة، وأعلاها في كل من مذبحه طلبة وملبنة بني فوغال بنسبة قبول قدرت بـ 100%.

للإشارة فقط فإنه تم معالجة مشكلة القيم المفقودة «Missing values» في بعض الاستمارات عن طريق خاصية موجودة بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) تُعرف بـ Replace Missing Values، أو Remplacer les Valeurs Manquantes لمن يستعمل النسخة الفرنسية للبرنامج.

2.5 / عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة

فيما يلي عرض وتحليل مفصل للخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.

1.2.5 / الجنس Gender:

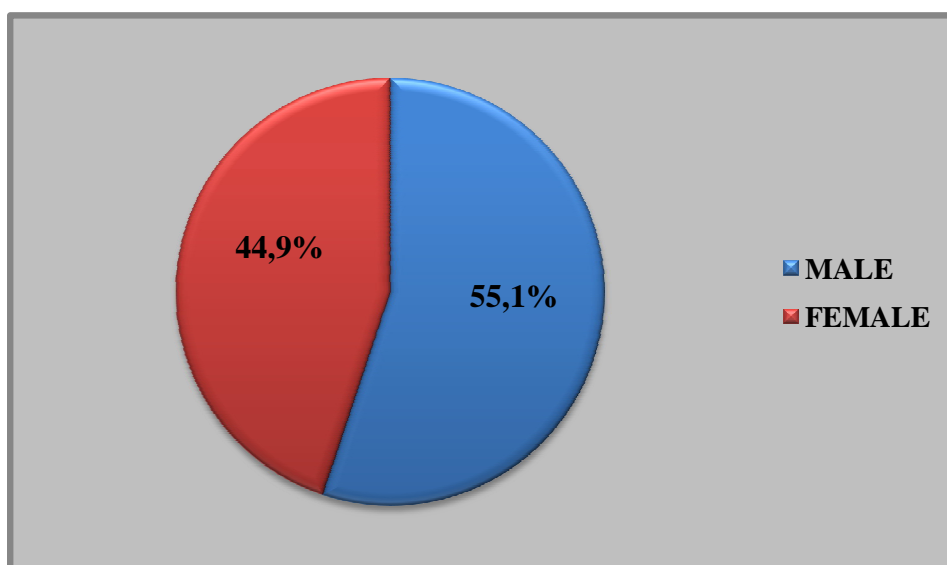
يُوضح الجدول رقم (2-5) والشكل البياني رقم (1-5) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس.

الجدول رقم (2-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة (%)	العدد	الجنس
55,1	54	ذكر Male
49,9	44	أنثى Female
% 100	98	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20.

الشكل رقم (1-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20.

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.....

يتضح من الجدول رقم (2-5) والشكل البياني رقم (1-5) أن 55,1% من أفراد العينة ذكور، بينما 44,9% من أفراد عينة البحث إناث، وتدل هذه النتيجة على أن أكثر من نصف أفراد عينة البحث هم ذكور.

2.2.5 / العمر Age:

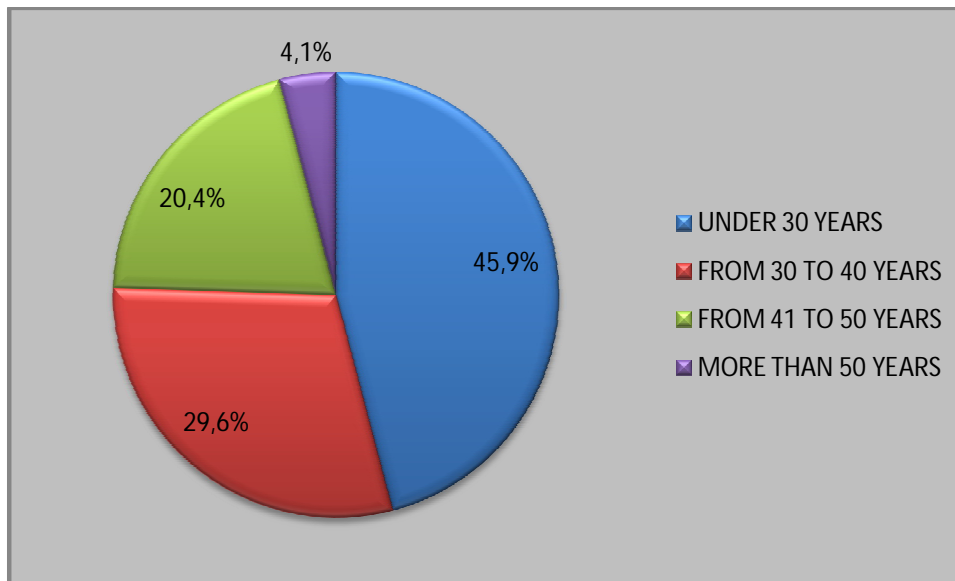
يُوضح الجدول رقم (3-5) والشكل البياني رقم (2-5) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر.

الجدول رقم (3-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة (%)
أقل من 30 سنة	45	45,9
من 30 إلى 40 سنة	29	29,6
من 41 إلى 50 سنة	20	20,4
أكبر من 50 سنة	04	4,1
المجموع	98	%100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20.

الشكل رقم (2-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20.

يتضح من الجدول رقم (3-5) والشكل البياني رقم (2-5) أن 45,9% من أفراد عينة الدراسة كانت أعمارهم أقل من 30 سنة، يليهم 29,6% من أفراد عينة الدراسة تراوحت أعمارهم من 30 سنة إلى 40 سنة، يليهم 20,4% من أفراد عينة الدراسة تراوحت أعمارهم من 41 سنة إلى غاية 50 سنة، وفي الأخير نجد نسبة 4,1% من أفراد عينة الدراسة كانت أعمارهم أكبر من 50 سنة، هذا وقد بلغ متوسط عمر أفراد

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.....

عينة الدراسة 33 سنة وتمتاز هذه المرحلة العمرية بالاستعداد والتضحية والقوة وحب العمل والالتزان في القرارات.

3.2.5 / الحالة الاجتماعية Social Status:

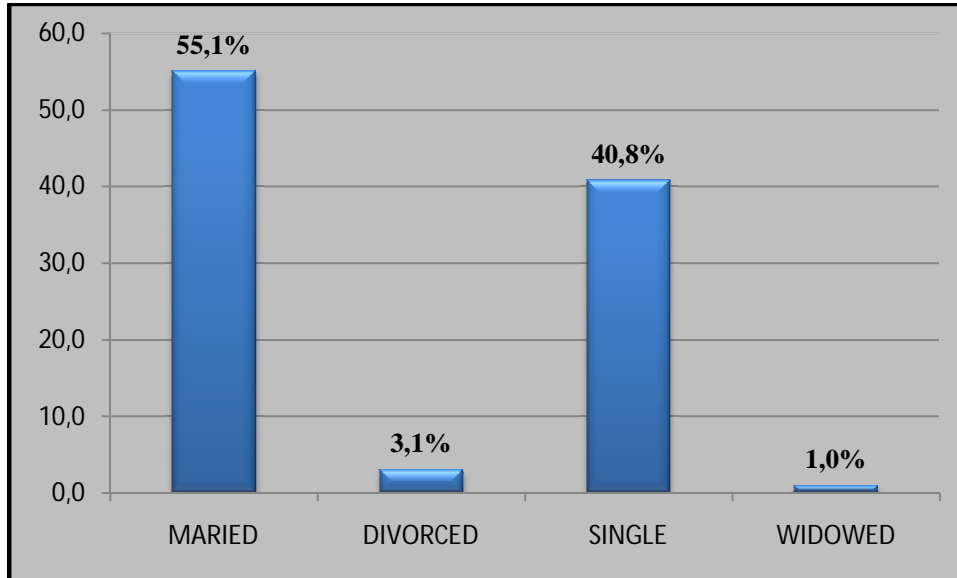
يُوضح الجدول رقم (4-5) والشكل البياني رقم (3-5) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية.

الجدول رقم (4-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة (%)	العدد	الحالة الاجتماعية
55,1	54	متزوج Married
3,1	03	مطلق Divorced
40,8	40	أعزب Single
1,0	01	أرمل Widowed
% 100	98	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20.

الشكل رقم (3-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20.

يتضح من الجدول رقم (4-5) والشكل البياني رقم (3-5) أن 55,1% من أفراد عينة الدراسة متزوجين، يليهم نسبة 40,8% من أفراد عينة الدراسة عزاب، يليهم 3,1% من الأفراد مطلّقين، وفي الأخير يوجد نسبة 1% أي شخص واحد من أفراد العينة أرمل.

4.2.5 / المؤهل العلمي Qualification:

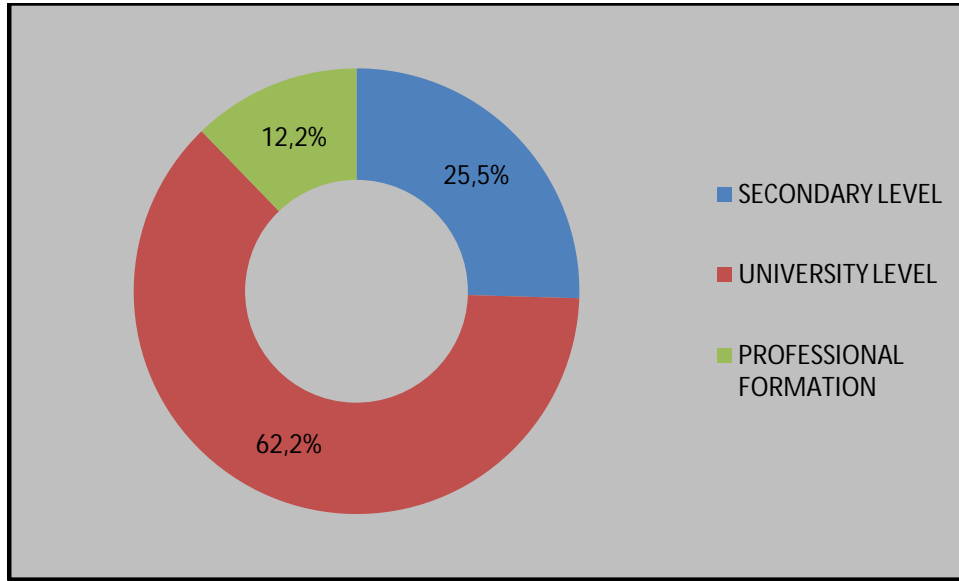
يُوضح الجدول رقم (5-5) والشكل البياني رقم (4-5) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم (5-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة (%)	العدد	الجنس
25,5	25	ثانوي وأقل
62,2	61	دراسات جامعية
12,2	12	تكوين مهني
% 100	98	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20.

الشكل رقم (4-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20.

يتضح من الجدول رقم (5-5) والشكل البياني رقم (4-5) أن نسبة الجامعيين ضمن أفراد عينة الدراسة هي الأكبر حيث قُدرت بـ 62,2%، يليهم 25,5% من أفراد عينة الدراسة مستواهم التعليمي ثانوي وأقل، وفي الأخير نجد نسبة 12,2% من أفراد عينة الدراسة لديهم شهادات تكوين مهني.

5.2.5 / نوع الوظيفة Professional Type:

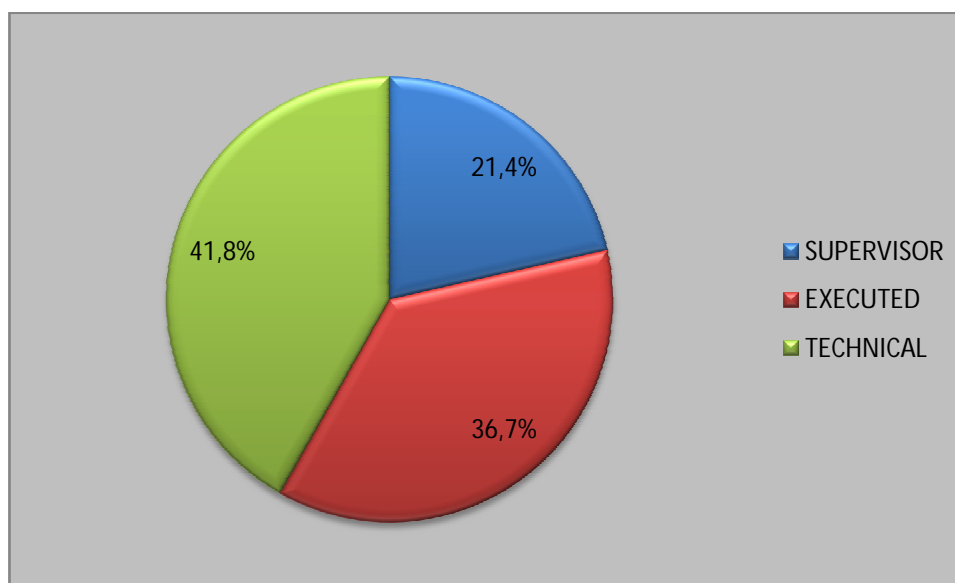
يُوضح الجدول رقم (5-6) والشكل البياني رقم (5-5) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير نوع الوظيفة.

الجدول رقم (5-6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع الوظيفة

النسبة (%)	العدد	نوع الوظيفة
21,4	21	إدارية إشرافية
36,7	36	إدارية تنفيذية
41,8	41	تقنية / فنية
% 100	98	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20.

الشكل رقم (5-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع الوظيفة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20.

يتضح من الجدول رقم (5-6) والشكل البياني رقم (5-5) أن نسبة 41,8% من أفراد عينة الدراسة هم تقنيون (فنيون)، البقية يشتغلون في وظائف إدارية، حيث مثلت الوظائف الإدارية التنفيذية نسبة 36,7% من مجمل أفراد عينة البحث، أما الوظائف الإدارية الإشرافية فكانت نسبتها 21,4%.

6.2.5 / نوع عقد العمل Type of Contract:

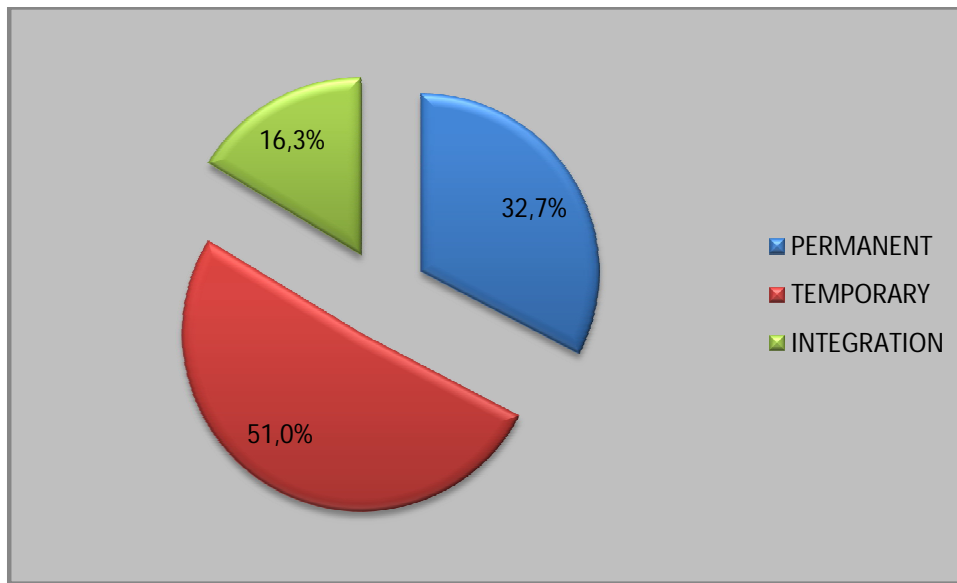
يُوضح الجدول رقم (5-7) والشكل البياني رقم (5-6) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير نوع عقد العمل.

الجدول رقم (5-7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع عقد الوظيفة

النسبة (%)	العدد	نوع الوظيفة
32,7	32	دائم
51,0	50	مؤقت
16,3	16	إدماج مهني
% 100	98	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20.

الشكل رقم (5-6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع عقد العمل



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20.

يتضح من الجدول رقم (5-7) والشكل البياني رقم (5-6) أن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة هم عمال مؤقتون بنسبة تُقدر بـ 51,0%، يليهم نسبة 32,7% من أفراد العينة يعتبرون عمال دائمون، وفي الأخير نجد نسبة 16,3% من أفراد العينة يعملون بعقود عمل إدماج مهني في إطار سياسة الدولة الرامية إلى دعم وتشغيل الشباب، حيث أن هذا الإدماج قد يكون مكفول كلياً أو جزئياً من قبل الوكالة الوطنية للشغل (ANEM).

7.2.5 / الخبرة المهنية Professional Experience:

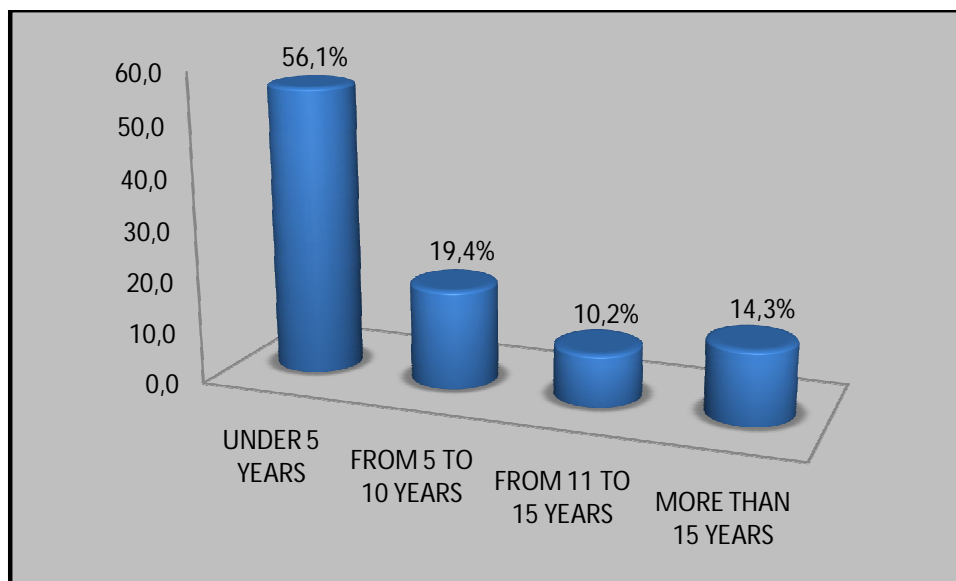
يُوضح الجدول رقم (5-8) والشكل البياني رقم (5-7) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة المهنية.

الجدول رقم (5-8): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	العدد	النسبة (%)
أقل من 5 سنوات	55	56,1
من 5 إلى 10 سنوات	19	19,4
من 11 إلى 15 سنة	10	10,2
أكثر من 15 سنة	14	14,3
المجموع	98	% 100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20.

الشكل رقم (5-7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20.

يتضح من الجدول رقم (5-8) والشكل البياني رقم (5-7) أن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة (56,1%) يمتلكون خبرة مهنية تقل عن خمسة سنوات، فيما كانت 19,4% بالنسبة للذين لهم خبرة مهنية من 5 إلى 10 سنوات، والذين لهم خبرة مهنية من 11 إلى غاية 15 سنة قُدرت نسبتهم بـ 10,2%، بينما قُدرت نسبة الأفراد الذين تزيد خبرتهم المهنية عن 15 سنة بـ 14,3%، ويُقدر متوسط الخبرة المهنية بالنسبة لأفراد عينة الدراسة بـ 6,63 سنة أي ستة سنوات وسبعة أشهر ونصف تقريباً.

8.2.5 / الأجر الشهري Monthly Salary:

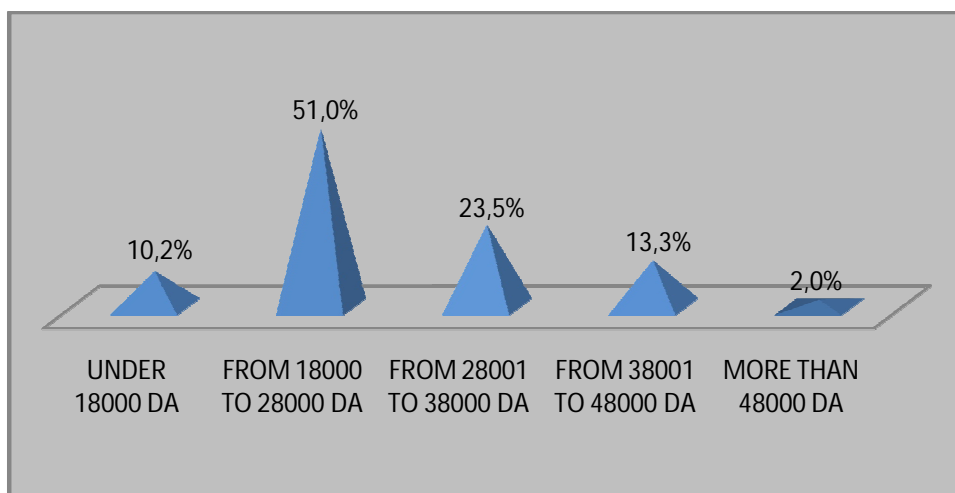
يُوضح الجدول رقم (5-9) والشكل البياني رقم (5-8) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الأجر الشهري [28000 - 38000]

الجدول رقم (5-9): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأجر الشهري

الأجر الشهري	العدد	النسبة (%)
أقل من 18000 دج	10	10,2
[28000 - 18000]	50	51,0
[38000 - 28001]	23	23,5
[48000 - 38001]	13	13,3
أكثر من 48000 دج	02	2,0
المجموع	98	% 100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20.

الشكل رقم (5-8): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأجر الشهري



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20.

يتضح من الجدول رقم (5-9) والشكل البياني رقم (5-8) أن نسبة أفراد العينة الذين لهم أجورهم أقل من 18000 دينار هي 10,2% من حجم العينة، وأولئك الذين تراوحت أجورهم ما بين [18000 - 28000] دينار كانت نسبتهم 51,0% وهي أكبر نسبة ضمن فئات الأجر، وكانت نسبة الذين تراوحت أجورهم في المجال [38000 - 28001] دينار بـ 23,5% من حجم العينة، كما تم تسجيل نسبة 13,3% من أفراد العينة أجورهم محصورة في المجال [48000 - 38001] دينار، بينما كانت نسبة الذين زادت أجورهم الشهرية عن 48000 دينار بـ 2,0% وهي أضعف نسبة، ويُقدر متوسط أجور أفراد العينة بـ 27591 دينار جزائري حيث يساوي (1,5328*18000 دج) علماً أن 18000 دج هو الأجر القاعدي المضمون (SMIG).

3.5 / عرض وتحليل مجال ضغوط العمل

تتشكل ضغوط العمل من ضغوط العمل الخارجية، وضغوط العمل الداخلية، وضغوط العمل الشخصية، وفيما يلي تشخيص وتحليل لنتائج الدراسة الخاصة بالمحاور الثلاثة المشكلة لضغوط العمل.

1.3.5 / عرض وتحليل فقرات ضغوط العمل الخارجية

يُمكن تلخيص النتائج المتحصل عليها الخاصة بالمحور الثاني في الاستمارة (ضغوط العمل الخارجية) في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-10): وجهة نظر المستجوبين بخصوص ضغوط العمل الخارجية حسب الفقرات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	معامل الاختلاف (%)	الرتبة	اتجاه الإجابة
01	قلّة الراتب مقارنة بنفس الوظيفة في مؤسسات أخرى.	4,04	1,035	80,82	25,62	4	موافق
02	راتبي لا يكفي لتغطية جميع متطلبات الحياة الكريمة.	4,50	0,790	90,00	17,56	1	موافق بشدة
03	أشعر بالضيق جراء ارتفاع الأسعار و غلاء المعيشة.	4,45	0,690	88,98	15,51	2	موافق بشدة
04	الوضع العامة للاقتصاد الوطني هشة وغير مستقرة.	4,41	0,716	88,16	16,24	3	موافق بشدة
05	تدني المركز الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة.	4,03	0,867	80,61	21,51	5	موافق
06	التأمين الاجتماعي للعمال لا يلبي جميع المتطلبات.	3,89	1,024	77,75	26,32	6	موافق
07	المؤسسة لا توفر خدمات اجتماعية لفائدة العمال وعائلاتهم.	3,69	1,170	73,88	31,71	7	موافق
08	يوجد تمييز بين العاملين على أساس المحاباة والموالاتة.	3,69	1,335	73,88	36,18	7	موافق
09	غياب فن وثقافة التواصل بين الزملاء في المؤسسة.	3,58	1,268	71,63	35,42	9	موافق
10	قانون العمل لا يحمي بصورة جيدة حقوق العامل.	3,54	1,159	70,82	32,74	10	موافق
11	المؤسسة تُسير بالأحكام والقرارات الشخصية لا القانونية.	3,48	1,349	69,59	38,76	11	موافق
جميع الفقرات		3,94	1,037	78,74	26,32		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20.

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.....

يتضح من خلال الجدول رقم (5-10) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الأول "ضغوط العمل الخارجية" كانت ما بين (3,48 - 4,50)، وقد بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي 3,94 بوزن نسبي قدره 78,74%، وهذا ما يعني أن إجابات أفراد العينة على هذا المحور تتجه نحو الموافقة على وجود ضغوط عمل خارجية.

وكان ترتيب فقرات هذا المحور من حيث الأهمية كما يلي:

- المركز الأول: الفقرة رقم 2 "راتبي لا يكفي لتغطية جميع متطلبات الحياة الكريمة"، والتي تنتمي إلى بُعد "ضغوط العمل الاقتصادية"، بمتوسط حسابي 4,50 ووزن نسبي 90%، ما يعني درجة الموافقة بشدة على أن الراتب لا يُوفر حياة كريمة.

- المركز الثاني: الفقرة رقم 3 "أشعر بالضييق جراء ارتفاع الأسعار وغلاء المعيشة"، والتي تنتمي إلى بُعد "ضغوط العمل الاقتصادية"، بمتوسط حسابي 4,45 ووزن نسبي 88,98%، ما يعني درجة الموافقة بشدة على الشعور بالضييق نتيجة غلاء المعيشة.

- المركز الثالث: الفقرة رقم 4 "الوضع العامة للاقتصاد الوطني هشّة وغير مستقرة"، والتي تنتمي إلى بُعد "ضغوط العمل الاقتصادية"، بمتوسط حسابي 4,41 ووزن نسبي 88,16%، ما يعني درجة الموافقة بشدة على هشاشة الاقتصاد الوطني وعدم استقراره.

- المركز الرابع: الفقرة رقم 1 "قلة الراتب مقارنة بنفس الوظيفة في مؤسسات أخرى" والتي تنتمي إلى بُعد "ضغوط العمل الاقتصادية"، بمتوسط حسابي 4,04 ووزن نسبي 80,82%، ما يعني درجة الموافقة على قلة الراتب.

- المركز الخامس: الفقرة رقم 5 "تدني المركز الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة"، والتي تنتمي إلى بُعد "ضغوط العمل الاجتماعية"، بمتوسط حسابي 4,03 ووزن نسبي قدره 80,61%، ما يعني درجة الموافقة على تدني المركز الاجتماعي للعاملين.

- المركز السادس: الفقرة رقم 6 "التأمين الاجتماعي للعمال لا يلبي جميع المتطلبات"، والتي تنتمي إلى بُعد "ضغوط العمل الاجتماعية"، بمتوسط حسابي 3,89 ووزن نسبي قدره 77,75%، ما يعني درجة الموافقة على أن التأمين الاجتماعي لا يلبي المتطلبات.

- المركز السابع: الفقرة رقم 7 "المؤسسة لا توفر خدمات اجتماعية لفائدة العمال وعائلاتهم" والتي تنتمي إلى بُعد "ضغوط العمل الاجتماعية"، وتشارك في هذا المركز مع الفقرة رقم 8 "يوجد تمييز بين العاملين على أساس المحاباة والمواالة"، والتي تنتمي إلى بُعد "ضغوط العمل الثقافية والقانونية"، بمتوسط حسابي 3,69

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.....

ووزن نسبي قدره 73,88%، ما يعني درجة الموافقة على عدم وتوفير الخدمات الاجتماعية من جهة ووجود تمييز بين العمال من جهة أخرى.

- **المركز التاسع:** الفقرة رقم 9 "غياب فن وثقافة التواصل بين الزملاء في المؤسسة"، والتي تنتمي إلى بُعد "ضغوط العمل الثقافية والقانونية"، بمتوسط حسابي 3,58 ووزن نسبي 71,88%، ما يعني درجة الموافقة على غياب فن وثقافة التواصل بين الزملاء.

- **المركز العاشر:** الفقرة رقم 10 "قانون العمل لا يحمي بصورة جيدة حقوق العامل"، والتي تنتمي إلى بُعد "ضغوط العمل الثقافية والقانونية"، بمتوسط حسابي 3,54 ووزن نسبي 70,82%، ما يعني درجة الموافقة على قانون العمل لا يحمي العامل بصورة جيدة.

- **المركز الحادي عشر:** الفقرة رقم 11 "المؤسسة تُسير بالأحكام والقرارات الشخصية لا القانونية"، والتي تنتمي إلى بُعد "ضغوط العمل الثقافية والقانونية"، بمتوسط حسابي 3,48 ووزن نسبي قدره 69,59%، ما يعني درجة الموافقة على أن المؤسسة تُسير بالأحكام الشخصية لا القانونية.

أما فيما يخص الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف (مقاييس التشتت) فقد اختلفت من فقرة إلى أخرى، فكانت النتائج كما يلي:

- **الأقل تشتتاً:** الفقرة رقم 3 "أشعر بالضيق جراء ارتفاع الأسعار وغلاء المعيشة"، والتي تنتمي إلى بُعد "ضغوط العمل الاقتصادية"، بانحراف معياري 0,690 ومعامل اختلاف قدره 15,51%، مما يدل على ضعف تشتت القيم، وتمركزها حول المتوسط الحسابي مقارنة بباقي فقرات المحور.

- **الأكثر تشتتاً:** الفقرة رقم 11 "المؤسسة تُسير بالأحكام والقرارات الشخصية لا القانونية"، والتي تنتمي إلى بُعد "ضغوط العمل الثقافية والقانونية"، بانحراف معياري 1,349 ومعامل اختلاف قدره 38,76%، مما يدل على تشتت قيم هذه الفقرة، وتباعدها عن المتوسط الحسابي مقارنة بباقي فقرات المحور.

والجدول رقم (5-11) يُبين مقارنة بين اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور الأول "ضغوط العمل الخارجية" حسب أبعاده المختلفة.

الجدول رقم (5-11): وجهة نظر المستجوبين بخصوص ضغوط العمل الخارجية حسب الأبعاد

الرقم	البعد	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	معامل الاختلاف (%)	الرتبة	اتجاه الإجابة
01	ضغوط العمل الاقتصادية	4	17,40	2,272	87,00	13,06	1	موافق بشدة
02	ضغوط العمل الاجتماعية	3	11,61	2,473	77,40	21,30	2	موافق
03	الضغوط الثقافية والقانونية	4	14,30	4,082	71,50	28,55	3	موافق
	مجال ضغوط العمل الخارجية	11	43,31	7,207	78,75	16,64		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20. (تم تحديد اتجاه الإجابة بالاعتماد على الوزن النسبي)

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.....

يؤكد الجدول رقم (5-11) ما توصلنا إليه من استنتاج من الجدول رقم (5-10) بخصوص موافقة أفراد عينة الدراسة على تعرضهم لضغوط العمل الخارجية وتأثرهم بها، حيث حقق مجال ضغوط العمل ككل متوسط حسابي قدره 43,31 ووزن نسبي قدره 78,75%، كما يتضح من الجدول رقم (5-11) أن الترتيب الخاص بأبعاد ضغوط العمل الخارجية حسب الأهمية كان كالتالي:

- المركز الأول: البعد رقم 1 "ضغوط العمل الاقتصادية" بمتوسط حسابي 17,40 ووزن نسبي 87%، ما يعني درجة الموافقة بشدة على أن الظروف الاقتصادية العامة تعتبر من مصادر ضغوط العمل.

- المركز الثاني: البعد رقم 2 "ضغوط العمل الاجتماعية" بمتوسط حسابي 11,61 ووزن نسبي 77,40%، ما يعني درجة الموافقة على أن للمحيط الاجتماعي تأثير على العامل.

- المركز الثالث: البعد رقم 3 "ضغوط العمل الثقافية والقانونية" بمتوسط حسابي 14,30 ووزن نسبي 71,50%، ما يعني درجة الموافقة على أن العوامل الثقافية والقانونية غير الموائمة تعتبر كمصدر مولد لضغوط العمل.

أما فيما يخص الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف (مقاييس التشتت) فقد اختلفت من فقرة إلى أخرى، فكانت النتائج كما يلي:

- الأقل تشتتاً: البعد رقم 1 "ضغوط العمل الاقتصادية" بانحراف معياري مقداره 2,272 ومعامل اختلاف مقداره 13,06%، وهو تشتت ضعيف دليل على تقارب الإجابات وتمركزها حول المتوسط الحسابي.

- الأكثر تشتتاً: البعد رقم 3 "ضغوط العمل الثقافية والقانونية" بانحراف معياري قدره 4,082 ومعامل اختلاف قدره 28,55%، وهذا دليل على تشتت الإجابات وتباعدها عن المتوسط الحسابي مقارنة ببقية الأبعاد.

وقد توافقت هذه الدراسة مع النتيجة التي توصل لها عبد القادر سعيد بنات (2009) "ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة"، حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية يتعرضون لضغوط عمل خارجية ناتجة عن مجالات اقتصادية وثقافية.

2.3.5 / عرض وتحليل فقرات ضغوط العمل الداخلية

يُمكن تلخيص النتائج المتحصل عليها الخاصة بالمحور الثالث في الاستمارة (ضغوط العمل الداخلية أو التنظيمية) في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-12): وجهة نظر المستجوبين بخصوص ضغوط العمل الداخلية حسب الفقرات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	معامل الاختلاف (%)	الرتبة	اتجاه الإجابة
12	عبء الدور Role load	2,78	1,264	55,51	45,47	24	محايد
13		3,47	1,253	69,39	36,11	8	موافق
14		2,90	1,206	57,96	41,59	23	محايد
15		3,03	1,256	60,61	41,45	20	محايد
16		3,43	1,201	68,57	35,01	10	موافق
17	صراع الدور Role conflict	2,97	1,247	59,39	41,99	22	محايد
18		3,22	1,197	64,49	37,17	12	محايد
19		3,24	1,227	64,90	37,87	11	محايد
20		3,72	1,191	74,49	32,02	5	موافق
21		2,30	1,416	45,92	61,57	27	غير موافق
22	غموض الدور Role ambiguity	3,04	1,243	60,82	40,89	19	محايد
23		3,12	1,229	62,45	39,39	16	محايد
24		3,22	1,223	64,49	37,98	12	محايد
25		3,08	1,137	61,63	36,92	18	محايد
26		2,60	1,208	52,04	46,46	26	محايد

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.....

موافق	6	29,35	74,08	1,086	3,70	يوجد تفاوت في أجور العاملين رغم تقارب المهام.	الأجور والحوافز Wages and Incentives	27
موافق	4	28,46	76,33	1,087	3,82	يُعتبر الأجر المدفوع للعمل الإضافي غير مناسب.		28
موافق	2	26,49	77,55	1,028	3,88	ليس لي فرصة للتدريب والتكوين ومواصلة دراستي.		29
موافق	7	34,45	72,86	1,254	3,64	عملي لا يُتيح الفرصة لإمكانية الترقى والتطور الوظيفي.		30
موافق	3	28,81	77,14	1,112	3,86	لا تتناسب العلاوات والامتيازات مع الجهد الذي أبذله.		31
موافق	1	26,46	81,43	1,077	4,07	لا تُقدم الإدارة امتيازات وحوافز لأصحاب الأفكار الجديدة.		32
محايد	21	49,93	60,20	1,503	3,01	مكان عملي غير مُكيف (الحرارة صيفاً والبرودة شتاءً).	ظروف وعلاقات العمل conditions and labor relations	33
محايد	16	44,46	62,45	1,387	3,12	أعاني سوء الإضاءة، والضوضاء، والغبار في مكان العمل.		34
محايد	24	47,48	55,51	1,320	2,78	أمكنة العمل ضيقة لا تتناسب مع عدد العمال.		35
محايد	15	41,80	63,27	1,321	3,16	لا توجد وسائل وأدوات السلامة المهنية والصحية اللازمة.		36
موافق	9	35,00	69,18	1,211	3,46	وجود صراعات تتسبب في تشنج مستمر لعلاقات العمل.		37
محايد	14	39,94	63,88	1,274	3,19	الإدارة عاجزة عن إنهاء الخلافات والنزاعات بين العمال.		38
		37,78	65,06	1,228	3,25	جميع الفقرات		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20.

يتضح من خلال الجدول رقم (5-12) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الأول "ضغوط العمل الخارجية" كانت ما بين (2,30 - 4,07)، وقد بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي 3,25 بوزن نسبي قدره 65,06%، وهذا ما يعني أن إجابات أفراد العينة على هذا المحور تتجه نحو الحياد القريب إلى الموافقة (الموافقة نوعاً ما) على وجود ضغوط عمل داخلية أو تنظيمية.

وكان ترتيب الخمسة فقرات الأكثر أهمية في هذا المحور كما يلي:

- المركز الأول: الفقرة رقم 32 "لا تُقدم الإدارة امتيازات وحوافز لأصحاب الأفكار الجديدة"، والتي تنتمي إلى بُعد "ضغوط العمل المرتبطة بالأجور والحوافز"، بمتوسط حسابي 4,07 ووزن نسبي 81,43%، ما يعني

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.....

درجة الموافقة على أن الإدارة غير مهتمة بأصحاب الأفكار الجديدة ولا تقوم بتحفيزهم وتمييزهم عن الآخرين.

- **المركز الثاني:** الفقرة رقم 29 "ليس لي فرصة للتدريب والتكوين ومواصلة دراستي"، والتي تنتمي إلى بُعد "ضغوط العمل المرتبطة بالأجور والحوافز"، بمتوسط حسابي 3,88 ووزن نسبي 77,55%، ما يعني درجة الموافقة على أن المؤسسات محل الدراسة لا توفر لعمالها إمكانية التدريب والتكوين وحتى مواصلة الدراسة والتدرج العلمي.

- **المركز الثالث:** الفقرة رقم 31 "لا تتناسب العلاوات والامتيازات مع الجهد الذي أبذله"، والتي تنتمي إلى بُعد "ضغوط العمل المرتبطة بالأجور والحوافز"، بمتوسط حسابي 3,86 ووزن نسبي 77,14%، ما يعني درجة الموافقة على عدم كفاية العلاوات والامتيازات الممنوحة للعمال مقابل الجهد المبذول.

- **المركز الرابع:** الفقرة رقم 28 "يُعتبر الأجر المدفوع للعمل الإضافي غير مناسب"، والتي تنتمي إلى بُعد "ضغوط العمل المرتبطة بالأجور والحوافز"، بمتوسط حسابي 3,82 ووزن نسبي 76,33%، ما يعني درجة الموافقة على أن الأجر المدفوع بدل العمل الإضافي غير مناسب.

- **المركز الخامس:** الفقرة رقم 20 "تجاعي المهني يكون على حساب راحتي وحياتي الخاصة"، والتي تنتمي إلى بُعد "ضغوط العمل المرتبطة بصراع الدور"، بمتوسط حسابي 3,72 ووزن نسبي قدره 74,49%، ما يعني درجة الموافقة على أن النجاح في العمل حسب أفراد عينة الدراسة يتحقق على حساب الراحة الشخصية والحياة الخاصة للعامل.

وكان ترتيب الخمسة مراكز الأخيرة الأقل أهمية في هذا المحور كما يلي:

- **المركز الثاني والعشرون:** الفقرة رقم 17 "أستقبل الأوامر من أكثر من جهة مسؤولة"، والتي تنتمي إلى بُعد "ضغوط العمل المرتبطة بصراع الدور"، بمتوسط حسابي 2,97 ووزن نسبي 59,39%، ما يعني درجة عدم الموافقة على أن العامل يستقبل الأوامر من أكثر من جهة.

- **المركز الثالث والعشرون:** الفقرة رقم 14 "تُعتبر الأعمال الموكلة لي أحياناً صعبة ومعقدة"، والتي تنتمي إلى بُعد "ضغوط العمل المرتبطة بعبء الدور"، بمتوسط حسابي 2,90 ووزن نسبي 57,96%، ما يعني درجة عدم الموافقة على أن العمل صعب ومُعقد.

- **المركز الرابع والعشرون:** الفقرة رقم 35 "أمكنة العمل ضيقة لا تتناسب مع عدد العمال"، والتي تنتمي إلى بُعد "ضغوط العمل المرتبطة بظروف وعلاقات العمل"، وكذا الفقرة رقم 12 "وقت العمل المخصص لا يكفي لأداء العمل المطلوب" والتي تنتمي إلى بُعد "ضغوط العمل التي مصدرها عبء الدور"، كلتا الفقرتين كانتا بمتوسط حسابي 2,78 ووزن نسبي 55,51%، ما يعني درجة عدم الموافقة على ضيق أمكنة العمل وكذا عدم الموافقة أيضاً على وقت العمل المخصص لا يكفي لأداء العمل المطلوب.

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.....

- المركز السادس والعشرون: الفقرة رقم 26 "لا أعرف جيداً الطريقة السليمة لأداء ما أنا مكلف به"، والتي تنتمي إلى بُعد "ضغوط العمل المرتبطة بغموض الدور"، بمتوسط حسابي 2,60 ووزن نسبي 52,04%، ما يعني درجة عدم الموافقة على أن العمل يتم بطريقة سليمة وصحيحة.

- المركز السابع والعشرون: الفقرة رقم 21 "يجب أن أفعل أشياء في عملي ضد مبادئ الشخصية"، والتي تنتمي إلى بُعد "ضغوط العمل المرتبطة بصراع الدور"، بمتوسط حسابي 2,30 ووزن نسبي 45,92%، ما يعني درجة عدم الموافقة على أن أفراد عينة الدراسة يعملون أشياء ضد مبادئهم الشخصية.

أما فيما يخص الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف (مقاييس تشتت) فقد اختلفت من فقرة إلى أخرى، فكانت النتائج كما يلي:

- الأقل تشتتاً: الفقرة رقم 32 "لا تقدم الإدارة امتيازات وحوافز لأصحاب الأفكار الجديدة"، والتي تنتمي إلى بُعد ضغوط العمل المرتبطة بالأجور والحوافز"، بانحراف معياري 1,077 ومعامل اختلاف 26,46%، مما يدل على ضعف تشتت القيم، وتمركزها حول المتوسط الحسابي مقارنة بباقي فقرات المحور، نفس الفقرة حازت على أعلى أهمية في هذا المحور وهو دليل آخر على اتفاق العمال وتقارب إجاباتهم فيما يخص عدم حصولهم على حوافز نظير أفكارهم الجديدة ومساهماتهم في التطوير.

- الأكثر تشتتاً: الفقرة رقم 21 "يجب أن أفعل أشياء في عملي ضد مبادئ الشخصية"، والتي تنتمي إلى بُعد "ضغوط العمل المرتبطة بصراع الدور"، بانحراف معياري 1,416 ومعامل اختلاف قدره 61,57%، مما يدل على تشتت قيم هذه الفقرة، وتباعدها عن المتوسط الحسابي مقارنة بباقي فقرات المحور، نفس الفقرة كانت في آخر الترتيب حسب الأهمية في هذا المحور.

والجدول رقم (5-13) يبين مقارنة بين اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور ثاني المتعلق بمجال "ضغوط العمل الداخلية" حسب أبعاده المختلفة.

الجدول رقم (5-13): وجهة نظر المستجوبين بخصوص ضغوط العمل الداخلية حسب الأبعاد

الرقم	البعد	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	معامل الاختلاف (%)	الرتبة	اتجاه الإجابة
01	ضغوط عبء الدور	5	15,60	4,336	62,40	27,79	2	محايد
02	ضغوط صراع الدور	5	15,46	4,052	61,84	26,21	4	محايد
03	ضغوط غموض الدور	5	15,07	4,461	60,28	29,60	5	محايد
04	الأجور والحوافز	6	22,97	4,607	76,56	20,06	1	موافق
05	ظروف وعلاقات العمل	6	18,72	5,761	62,40	30,77	2	محايد
مجال ضغوط العمل الداخلية		27	87,83	17,637	65,06	20,08		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20. (تم تحديد اتجاه الإجابة بالاعتماد على الوزن النسبي)

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.....

يؤكد الجدول رقم (5-13) ما توصلنا إليه من استنتاج من الجدول رقم (5-12) بخصوص الموافقة نوعاً ما (الحياد القريب من للموافقة) على تعرضهم لضغوط العمل الداخلية وتأثرهم بها، حيث حقق مجال ضغوط العمل الداخلية ككل متوسط حسابي 87,83 ووزن نسبي قدره 65,06%، كما يتضح من الجدول رقم (5-13) أن الترتيب الخاص بأبعاد ضغوط العمل الداخلية حسب الأهمية كان كالتالي:

- المركز الأول: البعد رقم 4 "الأجور والحوافز" بمتوسط حسابي 22,97 ووزن نسبي 76,56%، ما يعني درجة الموافقة على أن الأجور والحوافز المقدمة غير كافية ولا تلبي رغبات وتطلعات العمال.
- المركز الثاني: البعد رقم 1 "ضغوط عبء الدور" بمتوسط حسابي 15,60 والبعد رقم 5 "ظروف وعلاقات العمل"، احتلا نفس المركز لأن لهما نفس الوزن النسبي رغم اختلاف المتوسطات، حيث قدر الوزن النسبي لهما بـ 62,40%، ما يعني درجة الحياد القريب من الموافقة.
- المركز الرابع: البعد رقم 2 "ضغوط صراع الدور" بمتوسط حسابي 15,46 ووزن نسبي 61,84%، ما يعني درجة الحياد القريب من الموافقة.
- المركز الخامس: البعد رقم 3 "ضغوط غموض الدور" بمتوسط حسابي 15,07 ووزن نسبي 60,28%، ما يعني درجة الحياد القريب من الموافقة.

أما فيما يخص الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف (مقاييس التشتت) فقد اختلفت من فقرة إلى أخرى، فكانت النتائج كما يلي:

- الأقل تشتتاً: البعد رقم 4 "الأجور والحوافز" بانحراف معياري 4,607 ومعامل اختلاف 20,06%، وهو تشتت ضعيف دليل على تقارب الإجابات وتمركزها حول المتوسط الحسابي مقارنة ببقية الأبعاد.
- الأكثر تشتتاً: البعد رقم 5 "ظروف وعلاقات العمل" بانحراف معياري 5,761 ومعامل اختلاف 30,77%، وهذا دليل على تشتت الإجابات وتباعدها عن المتوسط الحسابي مقارنة ببقية الأبعاد.

وقد توافقت هذه النتائج مع دراسة صفاء تائه محمد والهام عزيز عبد الكريم (2015)، "أثر ضغوط العمل في فاعلية الأداء الوظيفي - دراسة حالة في مديرية تربية محافظة النجف" حيث لم تكن هناك استجابة لضغوط غموض الدور وعبء الدور في هذه الدراسة، وقد اختلفت هذه النتائج مع النتائج توصلت إليها سحراء أنور حسين (2013)، "قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي - دراسة عينة من العاملين في هيئة التعليم التقني" حيث أن مستوى الضغوط الناتجة عن صراع الدور، غموض الدور وعبء الدور كانت مرتفعة.

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.....

3.3.5/ عرض وتحليل فقرات ضغوط العمل الشخصية

يُمكن تلخيص النتائج المتحصل عليها الخاصة بالمحور الرابع في الاستمارة (ضغوط العمل الشخصية) في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-14): وجهة نظر المستجوبين بخصوص ضغوط العمل الشخصية حسب الفقرات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	معامل الاختلاف (%)	الرتبة	اتجاه الإجابة	
39	نمط الشخصية Personality style	2,99	1,343	59,80	44,92	3	محايد	
40		2,68	1,206	53,67	45,00	5	محايد	
41		3,56	1,219	71,22	34,24	1	موافق	
42		2,63	1,238	52,65	47,07	7	محايد	
43	الحالة البدنية والصحية Physical and health condition	3,31	1,350	66,12	40,79	2	محايد	
44		2,13	1,100	42,65	51,64	11	غير موافق	
45		1,90	1,098	37,96	57,79	13	غير موافق	
46		2,68	1,537	53,67	57,35	5	محايد	
47		2,71	1,339	54,29	49,41	4	محايد	
48		الحالة العائلية Family status	2,04	1,093	40,82	53,58	12	غير موافق
49			2,43	1,252	48,57	51,52	10	غير موافق
50	2,63		1,230	52,65	46,77	7	محايد	
51	2,53		1,394	50,61	55,10	9	غير موافق	
جميع الفقرات		2,63	1,263	52,67	48,02			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20.

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.....

يتضح من خلال الجدول رقم (5-14) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الثالث "ضغوط العمل الشخصية" كانت ما بين (1,90 - 3,56)، وقد بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لجميع الفقرات 2,63 بوزن نسبي قدره 52,67%، وهذا ما يعني أن إجابات أفراد العينة على هذا المحور تتجه نحو درجة الحياد القريبة جداً من عدم الموافقة على وجود ضغوط عمل شخصية.

وكان ترتيب فقرات هذا المحور من حيث الأهمية كما يلي:

- **المركز الأول:** الفقرة رقم 41 "أنهي عملي بسرعة ودون طلب المساعدة من الآخرين"، والتي تنتمي إلى بُعد "نمط الشخصية"، بمتوسط حسابي 3,56 ووزن نسبي 71,22%، ما يعني درجة الموافقة على أن الأشخاص المستجوبين يحبون إنهاء أعمالهم بسرعة ولا يطلبون المساعدة من زملائهم.

- **المركز الثاني:** الفقرة رقم 43 "لا أمارس الرياضة ولياقتي البدنية غير جيدة"، والتي تنتمي إلى بُعد "الحالة البدنية والشخصية"، بمتوسط حسابي 3,31 ووزن نسبي 66,12%، ما يعني درجة الحياد القريبة من الموافقة على أن أفراد عينة الدراسة لا يُمارسون الرياضة ولياقتهم البدنية غير جيدة.

- **المركز الثالث:** الفقرة رقم 39 "أشعر بحساسية كبيرة تجاه انتقاد الآخرين لي"، والتي تنتمي إلى بُعد "نمط الشخصية"، بمتوسط حسابي 2,99 ووزن نسبي 59,80%، ما يعني درجة الحياد فيما يخص الضيق والحساسية من انتقادات الآخرين.

- **المركز الرابع:** الفقرة رقم 47 "ليس لي شهية للأكل ولا أتناول الأطعمة المتوازنة والغنية"، والتي تنتمي إلى بُعد "الحالة البدنية والصحية"، بمتوسط حسابي 2,71 ووزن نسبي 54,29%، ما يعني درجة الحياد بالنسبة للشهية للأكل وتناول الأطعمة المتوازنة.

- **المركز الخامس:** الفقرة رقم 40 "يصفني زملائي في العمل بأني سريع الغضب"، والتي تنتمي إلى بُعد "نمط الشخصية" والفقرة رقم 46 "مدمن على شرب القهوة والشاي وكثير التدخين"، والتي تنتمي للبُعد "الحالة البدنية والصحية"، كلاهما بمتوسط حسابي 2,68 ووزن نسبي 53,67%، ما يعني درجة الحياد القريبة من عدم الموافقة فيما يخص وصف الشخص بسريع الغضب من قبل زملائه وكذا الإدمان على شرب القهوة والشاي والتدخين.

- **المركز السابع:** الفقرة رقم 42 "أشعر بضغط الوقت، غير صبور وذو شخصية مزاجية"، والتي تنتمي إلى بُعد "نمط الشخصية" والفقرة رقم 50 "يوجد تعارض بين الواجبات العائلية والمتطلبات الوظيفية"، والتي تنتمي للبُعد "الحالة العائلية"، كلاهما بمتوسط حسابي 2,63 ووزن نسبي 52,65%، ما يعني درجة الحياد القريبة من عدم الموافقة على الفقرتين.

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.....

- المركز التاسع: الفقرة رقم 51 "صعوبة التنقل من وإلى العمل بسبب بُعد السكن العائلي"، والتي تنتمي إلى بُعد "الحالة العائلية"، بمتوسط حسابي 2,53 ووزن نسبي قدره 50,61%، وهذا ما يعني درجة عدم الموافقة فيما يخص صعوبة التنقل.

- المركز العاشر: الفقرة رقم 49 "عائلتي غير راضية عن مجال عملي"، والتي تنتمي إلى بُعد "الحالة العائلية"، بمتوسط حسابي 2,43 ووزن نسبي 48,57%، ما يعني درجة عدم الموافقة الفقرة، أي أن عائلات المستجوبين راضية عن مجال عملهم.

- المركز الحادي عشر: الفقرة رقم 44 "أعاني من أمراض مزمنة وحالتي النفسية غير مريحة"، والتي تنتمي إلى بُعد "الحالة البدنية والصحية"، بمتوسط حسابي 2,13 ووزن نسبي 42,65%، ما يعني درجة عدم الموافقة على هذه الفقرة.

- المركز الثاني عشر: الفقرة رقم 48 "أعاني من مشاكل عائلية تؤثر بالسلب على عملي"، والتي تنتمي إلى بُعد "الحالة العائلية"، بمتوسط حسابي 2,04 ووزن نسبي 40,82%، ما يعني درجة عدم الموافقة على محتوى الفقرة.

- المركز الثالث عشر: الفقرة رقم 45 "أتناول الأدوية والعقاقير التي تخفض من قلقي وتهدئني"، والتي تنتمي إلى بُعد "الحالة البدنية والصحية"، بمتوسط حسابي 1,90 ووزن نسبي قدره 37,96%، ما يعني درجة عدم الموافقة القريبة إلى الشدة على محتوى الفقرة.

أما فيما يخص الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف (مقاييس التشتت) فقد اختلفت من فقرة إلى أخرى، فكانت النتائج كما يلي:

- الأقل تشتتاً: الفقرة رقم 41 "أنهي عملي بسرعة ودون طلب المساعدة من الآخرين"، والتي تنتمي إلى بُعد "تمت الشخصية"، بانحراف معياري 1,219 ومعامل اختلاف قدره 34,24%، مما يدل على ضعف تشتت القيم، وتمركزها حول المتوسط الحسابي مقارنة بباقي فقرات المحور، للتذكير فإن هذه الفقرة جاءت في المركز الأول من حيث الأهمية.

- الأكثر تشتتاً: الفقرة رقم 45 "أتناول الأدوية والعقاقير التي تخفض من قلقي وتهدئني"، والتي تنتمي إلى بُعد "الحالة البدنية والصحية"، بانحراف معياري 1,098 ومعامل اختلاف قدره 57,59%، مما يدل على تشتت قيم هذه الفقرة، وتباعدها عن المتوسط الحسابي مقارنة بباقي فقرات المحور، للتذكير فإن هذه الفقرة جاءت في المركز الأخير من حيث الأهمية.

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.....

والجدول رقم (5-15) يُبين مقارنة بين اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور الثالث "ضغوط العمل الشخصية" حسب أبعاده المختلفة.

الجدول رقم (5-15): وجهة نظر المستجوبين بخصوص ضغوط العمل الشخصية حسب الأبعاد

الرقم	البعد	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	معامل الاختلاف (%)	الرتبة	اتجاه الإجابة
01	نمط الشخصية	4	11,87	3,424	59,35	28,85	1	محايد
02	الحالة البدنية والصحية	5	12,73	4,304	50,92	33,81	2	غير موافق
03	الحالة العائلية	4	9,63	3,338	48,15	34,66	3	غير موافق
	مجال ضغوط العمل الشخصية	13	34,23	8,497	52,66	24,82		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20. (تم تحديد اتجاه الإجابة بالاعتماد على الوزن النسبي).

يؤكد الجدول رقم (5-15) ما توصلنا إليه من استنتاج من الجدول رقم (5-14) بخصوص درجة الحياد القريبة جداً من عدم الموافقة بالنسبة لمجال ضغوط العمل الشخصية ككل، حيث حقق مجال ضغوط العمل ككل متوسط حسابي 34,23 ووزن نسبي 52,66%، كما يتضح من الجدول رقم (5-15) أن الترتيب الخاص بأبعاد ضغوط العمل الخارجية حسب الأهمية كان كالتالي:

- المركز الأول: البعد رقم 1 "نمط الشخصية" بمتوسط حسابي 11,87 ووزن نسبي 59,35%، ما يعني درجة الحياد فيما يخص وجود ضغوط مهنية مصدرها نمط الشخصية.
 - المركز الثاني: البعد رقم 2 "الحالة البدنية والصحية" بمتوسط حسابي 11,73 ووزن نسبي 50,92%، ما يعني درجة عدم الموافقة على هذا البعد.
 - المركز الثالث: البعد رقم 3 "الحالة العائلية" بمتوسط حسابي 9,63 ووزن نسبي 48,15%، ما يعني درجة عدم الموافقة على أن الحالة العائلية كمصدر من مصادر ضغوط العمل.
- أما فيما يخص الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف (مقاييس التشتت) فقد اختلفت من فقرة إلى أخرى، فكانت النتائج كما يلي:
- الأقل تشتتاً: البعد رقم 1 "نمط الشخصية" بانحراف معياري 3,424 ومعامل اختلاف 28,85%، وهو تشتت ضعيف مقارنة ببقية الأبعاد، دليل على تقارب الإجابات وتمركزها حول المتوسط الحسابي.
 - الأكثر تشتتاً: البعد رقم 3 "الحالة العائلية" بانحراف معياري 3,338 ومعامل اختلاف 34,66%، وهذا دليل على تشتت الإجابات وتباعدها عن المتوسط الحسابي مقارنة ببقية الأبعاد.

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.....

وقد توافقت هذه النتائج مع دراسة صفاء تائه محمد والهام عزيز عبد الكريم (2015) "أثر ضغوط العمل في فاعلية الأداء الوظيفي - دراسة حالة مديرية التربية محافضة النجف"، حيث لم تكن هناك استجابة لمصادر الضغوط الشخصية.

في الأخير فإن الجدول رقم (5-16) يُبين مقارنة بين اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المتغير المستقل "ضغوط العمل" حسب مجالاته المختلفة.

الجدول رقم (5-16): وجهة نظر المستجوبين بخصوص ضغوط العمل حسب المجالات

الرقم	المجال	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	معامل الاختلاف (%)	الرتبة	اتجاه الإجابة
01	ضغوط العمل الخارجية	11	43,31	7,207	78,75	16,64	1	موافق
02	ضغوط العمل الداخلية	27	87,83	17,637	65,06	20,08	2	محايد
03	ضغوط العمل الشخصية	13	34,23	8,495	52,66	24,82	3	محايد
	ضغوط العمل الكلية	51	165,37	28,524	64,85	17,25		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20. (تم تحديد اتجاه الإجابة بالاعتماد على الوزن النسبي).

يُبين الجدول رقم (5-16) أن هناك درجة حياد قريبة من الموافقة، حيث حقق مجال ضغوط العمل ككل متوسط حسابي 165,37 ووزن نسبي 64,85%، كما يتضح من الجدول رقم (5-16) أن الترتيب الخاص بمجالات ضغوط العمل حسب الأهمية كان كالتالي:

- المركز الأول: المجال رقم 1 "ضغوط العمل الخارجية"، بمتوسط حسابي 43,31 ووزن نسبي 78,75%، ما يعني درجة الموافقة على وجود ضغوط عمل مصدرها المحيط الخارجي للمؤسسة.

- المركز الثاني: المجال رقم 2 "ضغوط العمل الداخلية" بمتوسط حسابي 87,83 ووزن نسبي 65,06%، ما يعني درجة الحياد القريبة إلى الموافقة على هذا المجال.

- المركز الثالث: المجال رقم 3 "ضغوط العمل الشخصية" بمتوسط حسابي 34,23 ووزن نسبي 52,66%، ما يعني درجة الحياد القريبة جداً من عدم الموافقة على فقرات هذا المجال.

أما فيما يخص الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف (مقاييس التشتت) فقد اختلفت من فقرة إلى أخرى، فكانت النتائج كما يلي:

- الأقل تشتتاً: المجال رقم 1 "ضغوط العمل الخارجية" بانحراف معياري 7,207 ومعامل اختلاف 16,64%، وهو تشتت ضعيف مقارنة ببقية المجالات، دليل على تقارب الإجابات وتمركزها حول المتوسط الحسابي للمجال.

- الأكثر تشتتاً: المجال رقم 3 "ضغوط العمل الشخصية" بانحراف معياري 8,495 ومعامل اختلاف 24,82%، وهذا دليل على تشتت الإجابات وتباعدها عن المتوسط الحسابي مقارنة ببقية المجالات.

4.5 / عرض وتحليل مجال الأداء الوظيفي.

يُمكن تلخيص النتائج المتحصل عليها الخاصة بالمحور الخامس (الأداء الوظيفي) في الجدول التالي:
الجدول رقم (5-17): وجهة نظر المستجوبين بخصوص أدائهم الوظيفي حسب الفقرات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	معامل الاختلاف (%)	الرتبة الإيجابية	اتجاه الإجابة
52	Submitted effort	4,23	0,797	84,69	18,84	4	موافق بشدة
53		4,09	0,838	81,84	20,49	10	موافق
54		4,28	0,859	85,51	20,07	3	موافق بشدة
55		4,22	0,780	84,49	18,48	5	موافق بشدة
56		4,09	0,874	81,84	21,37	10	موافق
57	Ability	4,29	0,773	85,71	18,02	2	موافق بشدة
58		3,57	1,210	71,43	33,89	15	موافق
59		4,04	0,941	80,82	23,29	13	موافق
60		4,17	0,813	83,47	19,50	8	موافق
61		4,03	0,925	80,61	22,95	14	موافق
62	Recognize the role	4,05	0,842	81,02	20,79	12	موافق
63		4,35	0,660	86,94	15,17	1	موافق بشدة
64		4,22	0,682	84,49	16,16	5	موافق بشدة
65		4,17	0,746	83,47	17,89	8	موافق
66		4,22	0,753	84,49	17,84	5	موافق بشدة
	جميع الفقرات	4,14	0,883	82,72	21,33		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20.

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.....

يتضح من خلال الجدول رقم (5-17) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الرابع "الأداء الوظيفي" كانت ما بين (3,57 - 4,35)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لجميع الفقرات 4,14 بوزن نسبي 82,72%، وهذا ما يعني أن إجابات أفراد العينة على هذا المحور تتجه نحو الموافقة على أن أدائهم الوظيفي جيد.

وكان ترتيب فقرات هذا المحور من حيث الأهمية كما يلي:

- **المركز الأول:** الفقرة رقم 63 "أعي أهمية تنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة من رئيسي"، والتي تنتمي إلى بُعد "إدراك الدور"، بمتوسط حسابي 3,35 ووزن نسبي 86,94%، ما يعني درجة الموافقة بشدة على أن المستجوبين يُدركون أهمية تنفيذ أوامر والتعليمات العمل.

- **المركز الثاني:** الفقرة رقم 57 "قدرتي على الانجاز جيدة لأنني أعمل بكل إمكانياتي"، والتي تنتمي إلى بُعد "القدرة على العمل"، بمتوسط حسابي 4,29 ووزن نسبي 85,71%، ما يعني درجة الموافقة بشدة على أن قدرة الإنجاز جيدة لدى أفراد عينة الدراسة.

- **المركز الثالث:** الفقرة رقم 54 "أنجز جميع المهام والواجبات المتعلقة بوظيفتي"، والتي تنتمي إلى بُعد "الجهد المبذول"، بمتوسط حسابي 4,28 ووزن نسبي 85,51%، ما يعني درجة الموافقة بشدة على إنجاز جميع المهام والواجبات المتعلقة بالوظيفة.

- **المركز الرابع:** الفقرة رقم 52 "أبذل الجهد الكافي لإنجاز عملي بالدقة اللازمة" والتي تنتمي إلى بُعد "الجهد المبذول"، بمتوسط حسابي 4,23 ووزن نسبي 84,69%، ما يعني درجة الموافقة بشدة على الأعمال يتم إنجازها بالدقة اللازمة والجهد الكافي.

- **المركز الخامس:** الفقرة رقم 55 "أراعي التوقيت المطلوب لإنجاز الأعمال المكلف بها"، والتي تنتمي إلى بُعد "الجهد المبذول"، والفقرة رقم 64 "أشعر بأهمية التعاون مع فريق العمل لإنجاز المهام المطلوبة"، والتي تنتمي إلى بُعد "إدراك الدور"، والفقرة رقم 66 "أدرك أهمية الحوار وإدارة النقاش والتواصل مع الزملاء"، والتي تنتمي إلى بُعد "إدراك الدور"، جميع هذه الفقرات بمتوسط حسابي 4,22 ووزن نسبي قدره 84,49%، ما يعني درجة الموافقة بشدة على محتوى هذه الفقرات.

- **المركز الثامن:** الفقرة رقم 60 "أتمتع بروح العمل الجماعي ومشاركة أفكارني مع الآخرين"، والتي تنتمي إلى بُعد "القدرة على العمل"، والفقرة رقم 65 "أشعر بأهمية تنمية الرقابة الذاتية لما أكلف به من أعمال"، والتي تنتمي إلى بُعد "إدراك الدور"، بمتوسط حسابي 4,17 ووزن نسبي قدره 83,47%، ما يعني درجة الموافقة على محتوى الفقرتين.

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.....

- المركز العاشر: الفقرة رقم 53 "أحرص على التخطيط الجيد لعملي قبل البدء فيه" والتي تنتمي إلى بُعد "الجهد المبذول"، والفقرة رقم 56 "أحرص على اتخاذ جميع القرارات المتعلقة بوظيفتي"، والتي تنتمي إلى نفس البُعد، بمتوسط حسابي 4,09 ووزن نسبي قدره 81,84%، ما يعني درجة الموافقة على الحرص على التخطيط الجيد واتخاذ جميع القرارات المتعلقة بالوظيفة.

- المركز الثاني عشر: الفقرة رقم 62 "أدرك أهمية المساهمة في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة"، والتي تنتمي إلى بُعد "إدراك الدور"، بمتوسط حسابي 4,05 ووزن نسبي 81,02%، ما يعني درجة الموافقة على أن أفراد عينة الدراسة يُدركون أهمية المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

- المركز الثالث عشر: الفقرة رقم 59 "أملك الخبرة والتجربة الكافيتين لإنجاز عملي بسهولة"، والتي تنتمي إلى بُعد "القدرة على العمل"، بمتوسط حسابي 4,04 ووزن نسبي 80,82%، ما يعني درجة الموافقة على أن أفراد عينة الدراسة يملكون الخبرة والتجربة الكافيتين.

- المركز الرابع عشر: الفقرة رقم 61 "عندي قدرة كبيرة على التكيف مع حالات العمل الطارئة"، والتي تنتمي إلى بُعد "القدرة على العمل"، بمتوسط حسابي 4,03 ووزن نسبي قدره 80,61%، ما يعني درجة الموافقة على تمتع أفراد عينة الدراسة بقدرة كبيرة للتكيف مع الأعمال الطارئة.

- المركز الخامس عشر: الفقرة رقم 58 "تتناسب شهادتي وتأهيلي العلمي مع متطلبات عملي"، والتي تنتمي إلى بُعد "القدرة على العمل"، بمتوسط حسابي 3,57 ووزن نسبي قدره 71,43%، ما يعني درجة الموافقة على أن الشهادة تتناسب مع متطلبات العمل.

أما فيما يخص الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف (مقاييس التشتت) فقد اختلفت من فقرة إلى أخرى، فكانت النتائج كما يلي:

- الأقل تشتتاً: الفقرة رقم 63 "أعي أهمية تنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة من رئيسي"، والتي تنتمي إلى بُعد "إدراك الدور"، بانحراف معياري 0,660 ومعامل اختلاف قدره 15,17%، مما يدل على ضعف تشتت القيم، وتمركزها حول المتوسط الحسابي مقارنة بباقي فقرات المحور، علماً أن هذه الفقرة جاءت في المركز الأول من حيث الأهمية حسب أفراد عينة الدراسة.

- الأكثر تشتتاً: الفقرة رقم 58 "تتناسب شهادتي وتأهيلي العلمي مع متطلبات عملي"، والتي تنتمي إلى بُعد "إدراك الدور"، بانحراف معياري 1,210 ومعامل اختلاف قدره 33,89%، مما يدل على تشتت قيم هذه الفقرة، وتباعدها عن المتوسط الحسابي مقارنة بباقي فقرات المحور، علماً أن هذه الفقرة احتلت المركز الأخير من حيث الأهمية.

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.....

والجدول رقم (5-18) يُبين مقارنة بين اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور الرابع "الأداء الوظيفي" حسب أبعاده المختلفة.

الجدول رقم (5-18): وجهة نظر المستجوبين بخصوص أدائهم الوظيفي حسب الأبعاد

الرقم	البعد	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	معامل الاختلاف (%)	الرتبة	اتجاه الإجابة
01	الجهد المبذول	5	20,92	3,092	83,68	14,78	2	موافق
02	القدرة على العمل	5	20,10	3,034	80,40	15,09	3	موافق
03	إدراك الدور	5	21,02	3,032	84,08	14,42	1	موافق بشدة
	مجال الأداء الوظيفي	15	62,04	7,656	82,72	12,34		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20. (تم تحديد اتجاه الإجابة بالاعتماد على الوزن النسبي).

يُبين الجدول رقم (5-18) أن هناك درجة موافقة على مجال الأداء الوظيفي وأن هناك تقارب شديد بين القيم، حيث حقق هذا مجال ككل متوسط حسابي 62,04 ووزن نسبي 82,72%، كما يتضح من الجدول رقم (5-18) أن الترتيب الخاص بأبعاد الأداء الوظيفي حسب الأهمية كان كالتالي:

- المركز الأول: البُعد رقم 3 "إدراك الدور"، بمتوسط حسابي 21,02 ووزن نسبي 84,08%، ما يعني درجة الموافقة بشدة على إدراك الدور.
- المركز الثاني: البُعد رقم 1 "الجهد المبذول" بمتوسط حسابي 20,92 ووزن نسبي 83,68%، ما يعني درجة الموافقة على هذا البُعد.
- المركز الثالث: البُعد رقم 2 "القدرة على العمل" بمتوسط حسابي 20,10 ووزن نسبي 80,40%، ما يعني درجة الموافقة على هذا البُعد.

أما فيما يخص الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف (مقاييس التشتت)، فقد تم تسجيل قيمة 7,656 كانحراف معياري و 12,34 كمعامل اختلاف بالنسبة لمجال الأداء الوظيفي ككل، وكانت النتائج للأبعاد الثلاثة كما يلي:

- الأقل تشتتاً: البُعد رقم 3 "إدراك الدور" بانحراف معياري 3,032 ومعامل اختلاف 14,42%، وهو تشتت ضعيف مقارنة ببقية الأبعاد، دليل على تقارب الإجابات وتمركزها حول المتوسط الحسابي للمجال.

- الأكثر تشتتاً: البُعد رقم 2 "القدرة على العمل" بانحراف معياري 3,034 ومعامل اختلاف 15,09%، وهذا دليل على تشتت الإجابات وتبايدها عن المتوسط الحسابي مقارنة بقيئة الأبعاد.

وتوافقت هذه النتائج مع دراسة صفاء تائه محمد والهام عزيز عبد الكريم (2015) "أثر ضغوط العمل في فاعلية الأداء الوظيفي - دراسة حالة في مديرية تربية محافظة النجف" حيث حققت مؤشرات فاعلية الأداء الوظيفي استجابة مقبولة وإيجابية في أغلب فقراتها

5.5/ الصياغة الرياضية لنموذج الدراسة

يظهر نموذج الدراسة على شكل معادلة انحدار متعدد، يتشكل طرفه الأول من المتغير التابع وطرفه الآخر من المتغيرات المستقلة، وتأخذ هذه المعادلة الشكل العام التالي:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + \dots + b_iX_i + e$$

حيث أن:

Y: يُمثل المتغير التابع؛

a: يُمثل قيمة ثابت الانحدار؛

X₁: يُمثل المتغير المستقل الأول؛

b₁: ميل الانحدار للمتغير المستقل الأول؛

X₂: يُمثل المتغير المستقل الثاني؛

b₂: ميل الانحدار للمتغير المستقل الثاني؛

X₃: يُمثل المتغير المستقل الثالث؛

b₃: ميل الانحدار للمتغير المستقل الثالث؛

X_i: يُمثل المتغير المستقل الأخير؛

b_i: ميل الانحدار للمتغير المستقل الأخير؛

e: قيمة الخطأ العشوائي.

حيث أن قيمة الخطأ العشوائي تُمثل الفرق بين القيمة المتوقعة والقيمة الحقيقية للنموذج.

6.5/ اختبار صلاحية نموذج الدراسة

ينتمي نموذج هذه الدراسة إلى النموذج الخطي العام (General Linear Model)، والذي يتطلب تطبيقه توفر العديد من الشروط، ولذا لا بد من إجراء فحص لبيانات هذا النموذج للتأكد من تحقيقه لشروط النموذج الخطي العام، ومن المهم إجراء بعض الاختبارات الإحصائية قبل استخدام الاختبارات المعلمية في إثبات أو

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.....

نفي الفرضيات الموضوعية قيد الدراسة، وفيما يلي مختلف الاختبارات التي تُثبت مدى قابلية البيانات للتحليل الإحصائي:

1.6.5/ اختبار التوزيع الطبيعي:

قبل الشروع في تطبيق الاختبارات المختلفة يجب اختبار طبيعة البيانات هل هي تتبع التوزيع الطبيعي أو لا، فإذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي فإنه سوف يتم استخدام الاختبارات المعلمية، أما إذ كانت البيانات موزعة توزيعاً غير طبيعياً فإنه سوف نستخدم الاختبارات اللامعلمية.

لذلك تم استخدام اختبار حُسن المطابقة لـ (كولمجروف-سمرنوف Kolmogrove-Smirnov)، الذي يُعتبر من أهم الاختبارات لمعرفة ما إذا كان توزيع البيانات تتطابق مع التوزيع الطبيعي أو لا، والذي يُعد ضرورياً بالنسبة للاختبارات المعلمية التي تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

يتم أولاً صياغة الفرضية العدمية H_0 والفرضية البديلة H_1 كما يلي:

H_0 : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

H_1 : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي

والجدول رقم (5-19) يبين نتائج اختبار كولمجروف-سمرنوف K. S. Test بالنسبة لمحاور الاستبيان، حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (5-19): اختبار التوزيع الطبيعي K.S. Test

المحور	مجال المحور	عدد الفقرات	Z المحسوبة	مستوى الدلالة SIG
الأول	ضغوط العمل الخارجية	11	0,943	0,336
الثاني	ضغوط العمل الداخلية	27	0,654	0,786
الثالث	ضغوط العمل الشخصية	13	0,825	0,504
الرابع	الأداء الوظيفي	15	0,838	0,483

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20.

من خلال قراءة نتائج الجدول رقم (5-19) نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة (Signification) لجميع المحاور أخذت القيم التالية: 0,336، 0,786، 0,504، 0,483، جميع هذه القيم أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0,05)، بالإضافة إلى أن قيمة Z الجدولية ($Z_{1-\alpha} = Z_{0,95} = 1,65$) كانت أكبر من قيمة Z المحسوبة، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وعليه يُمكن تطبيق الاختبارات المعلمية على الدراسة.

2.6.5 / اختبار خطية العلاقات:

بما أن بيانات هذه الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، لا بُد في مرحلة مولية من معرفة مدى خطية العلاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة وملائمة نموذج الدراسة، وباستخدام برنامج SPSS عن طريق اختبار التباين ANOVA قمنا بالتحقق من خطية العلاقات، حيث حصلنا على النتائج المبرزة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (5-20): اختبار خطية العلاقات

المتغير المستقل	المتغير التابع	مصدر التباين	مجموع المربعات	DDL	متوسط المربعات	قيمة "F"	قيمة "SIG"
ضغوط العمل الخارجية	الأداء الوظيفي	الانحدار	1094,38	3	364,794	7,468	0,000
		البواقي	4591,46	94	48,845		
		الإجمالي	5685,84	97	-		
ضغوط العمل الداخلية	الأداء الوظيفي	الانحدار	745,76	5	149,152	2,778	0,022
		البواقي	4940,08	92	53,696		
		الإجمالي	5685,84	97	-		
ضغوط العمل الشخصية	الأداء الوظيفي	الانحدار	669,99	3	223,332	4,185	0,008
		البواقي	5015,84	94	53,360		
		الإجمالي	5685,83	97	-		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20.

بناءً على معطيات الجدول رقم (5-20)، تُظهر النتائج أن قيم F المحسوبة كانت 7,468، 2,778، 4,185 وهي قيم دالة إحصائياً لأن مستوى الدلالة المعنوية SIG لكل منها أقل من مستوى (5%)، ما يُشير إلى خطية النموذج وبالتالي فهو ملائم لتحديد وتفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع استناداً إلى درجة الارتباط بين ضغوط العمل باختلاف أبعادها والأداء الوظيفي للعاملين في عينة من مؤسسات الصناعة الغذائية الصغيرة والمتوسطة بولاية قلمة.

3.6.5 / اختبار الارتباط الذاتي (Durbin-Watson):

قد تظهر مشكلة الارتباط التسلسلي (الذاتي) (Auto correlation) في نموذج الدراسة، مما يؤثر على صحة النموذج ومصداقية النتائج، إذ سيكون أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع ناتج من هذا الارتباط.

ويعتبر اختبار دربن-واطسون (Durbin-Watson test) من الاختبارات الشائعة الاستخدام للكشف عن وجود ارتباط ذاتي بين الأخطاء العشوائية للسلسلة، حيث أن $(0 < D.W. test < 4)$ ، فإذا اقتربت قيمة

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.....

(D.W. test) من الصفر يكون هناك ارتباط ذاتي موجب ويكون العكس إذا اقتربت قيمته من القيمة 4، أما النتيجة المثلى فهي تتراوح بين [1,5 – 2,5] والتي تشير إلى عدم وجود ارتباط ذاتي بين الأخطاء العشوائية، والجدول رقم (5-21) يوضح قيمة هذا الاختبار.

الجدول رقم (5-21): اختبار الارتباط الذاتي D.W. Test

1.542	قيمة معامل الارتباط الذاتي D.W. test
عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي	النتيجة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار (D.W. test) المحسوبة تساوي 1,542 وعند مقارنة هذه النتيجة مع حدود القيم التي يُمكن أن يأخذها (D.W. test) نجد أنها تقع في المجال [1,5 – 2,5]، وهذا يدل على عدم وجود مشكلة ارتباط ذاتي بين البواقي وصحة نموذج الدراسة وقابليته للتحليل واختبار الفرضيات.

4.6.5/ اختبار الازدواج الخطي:

تعتمد قوة النموذج بالأساس على فرضية استقلالية كل متغير من المتغيرات المستقلة، حيث إذا لم يتحقق هذا الشرط فإن النموذج الخطي العام عندئذ يُعد غير صالح للتطبيق ولا يُمكن اعتباره مناسباً، وللتحقق من ذلك يتم استخدام مقياس «Multicolinearité»، وذلك بحساب معامل اختبار التباين المسموح به «Tolérance» لكل متغير من المتغيرات المستقلة، ومن ثم إيجاد معامل تضخم التباين «Variance Inflation Factor» حيث أن: $VIF = 1/Tolerance$ ، ويُعد هذا الاختبار مقياساً مناسباً لمعرفة درجة الارتباط بين المتغيرات المستقلة، ووفقاً لهذا الاختبار فإن الحصول على قيمة «VIF» أعلى من القيمة 5، فهذا يعني وجود مشكلة الازدواج الخطي للمتغيرات المستقلة.

الجدول رقم (5-22) يلخص نتيجة حساب معاملات «Tolérance» و «VIF» للمتغيرات المستقلة الثلاثة للدراسة.

الجدول رقم (5-22): اختبار الازدواج الخطي

إحصائيات الازدواج الخطي		المتغيرات المستقلة
VIF	Tolérance	
1,667	0,600	ضغوط العمل الخارجية
2,331	0,429	ضغوط العمل الداخلية
1,569	0,637	ضغوط العمل الشخصية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة «VIF» لجميع المتغيرات المستقلة كانت قيمتها أقل من 5، كما أن معاملات «Tolérance» أكبر من 0,1 ما يعني أن نموذج الدراسة يخلو من مشكلة الازدواج الخطي.

7.5 / اختبار فرضيات الدراسة

بعد تحديد النموذج المناسب للدراسة والتأكد من صلاحيته للتطبيق، نأتي إلى أهم شيء في بحثنا هذا، والمتمثل في اختبار الفرضيات الموضوعة قيد الدراسة، حيث سيتم التحقق من صحتها من خلال استدلالات إحصائية (الإحصاء الاستدلالي) لإثبات أو نفي الفرضيات بناءً على مستوى الدلالة والمعنوية، وحتى يُمكن تعميم النتائج التي تم التوصل إليها على المجتمع الكلي الذي سُحبت منه عينة الدراسة.

1.7.5 / اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تم صياغة الفرضية الفرعية الأولى في شكل الفرضية العدمية والفرضية البديلة كما يلي:

H_0 : لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية لضغوط العمل الخارجية على الأداء الوظيفي للعاملين في عينة الدراسة

H_1 : يوجد أثر ذا دلالة إحصائية لضغوط العمل الخارجية على الأداء الوظيفي للعاملين في عينة الدراسة

وقبل اختبار الفرضية الفرعية الأولى يتم دراسة علاقة الارتباط بين المتغيرات، وبناءً على ذلك تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتمثل في "ضغوط العمل الخارجية" والمتغير التابع والمتمثل في "الأداء الوظيفي"، وكانت معاملات الارتباط بين المتغيرين وأبعادهما كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-23): معاملات الارتباط بين ضغوط العمل الخارجية والأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي	إدراك الدور	القدرة على العمل	الجهـد المبذول	الأداء الوظيفي الضغوط الخارجية
0,264**	0,196	0,277**	0,191	ضغوط العمل الاقتصادية
-0,012	0,031	0,053	-0,112	ضغوط العمل الاجتماعية
-0,223*	-0,127	-0,224*	-0,208*	الضغوط الثقافية والقانونية
-0,047	0,001	-0,021	-0,096	الضغوط الخارجية ككل
** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (1%)		* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (5%)		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20.

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بصورة عامة بين ضغوط العمل الخارجية والأداء الوظيفي يساوي (-0,047) وهي قيمة غير دالة إحصائياً، وهذا يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل الخارجية والأداء الوظيفي لدى العاملين في عينة من مؤسسات الصناعة الغذائية الصغيرة والمتوسطة بولاية قالمه، أما بالنسبة لمعاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (ضغوط العمل الخارجية)

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.....

والمتمغير التابع (الأداء الوظيفي) فقد حقق جزءا منها الدلالة الإحصائية عند مستوى معنوية (1%) أو (5%)، بينما لم تحقق بقية المعاملات رغم وجود علاقة ارتباط لكنها تعاني من حلقات ضعيفة أثرت على دلالة النتائج.

وفيما يلي علاقات الارتباط الخاصة بالمحور الأول (مستقل) والمحور الرابع (تابع) الدالة إحصائياً:

- **ضغوط العمل الخارجية • القدرة على العمل:** قيمة معامل الارتباط بين هذين البُعدين بلغت 0,277 حيث كانت دالة عند مستوى معنوية (1%)، وهي علاقة طردية ضعيفة.

- **ضغوط العمل الخارجية • الأداء الوظيفي:** قيمة معامل الارتباط كانت 0,264 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (1%)، إذ تمثل علاقة طردية ضعيفة بين المتغيرين.

- **الضغوط الثقافية والقانونية • الجهد المبذول:** قيمة معامل الارتباط كانت (-0,208) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (5%)، إذ تُمثل علاقة عكسية ضعيفة بين المتغيرين.

- **الضغوط الثقافية والقانونية • القدرة على العمل:** قيمة معامل الارتباط كانت (-0,224) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (5%)، إذ تُمثل علاقة عكسية ضعيفة بين المتغيرين.

- **الضغوط الثقافية والقانونية • الأداء الوظيفي:** قيمة معامل الارتباط كانت (-0,223) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (5%)، إذ تُمثل علاقة عكسية ضعيفة بين المتغيرين.

بعد قياس الارتباط يتم اختبار الفرضية الأولى والتي مفادها: "يوجد أثر ذا دلالة إحصائية لضغوط العمل الخارجية على الأداء الوظيفي للعاملين في عينة من مؤسسات الصناعة الغذائية الصغيرة والمتوسطة بولاية قالمة"، وذلك من خلال دراسة تحليل خط الانحدار المتعدد بين "ضغوط العمل الخارجية" و"الأداء الوظيفي".

الجدول رقم (5-24) يوضح النتائج المتوصل إليها في تحليل الانحدار بين ضغوط العمل الخارجية بأبعاده

الثلاثة والأداء الوظيفي بأبعاده الثلاثة.

الجدول رقم (5-24): تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الفرعية الأولى

المتغير التابع	المتغير المستقل	R	r ²	b ميل الانحدار	a ثابت الانحدار	قيمة T	SIG (T)
الجهد المبذول (Y ₁)	ضغوط العمل الاقتصادية (X ₁)	0,367	0,134	0,465	17,35	3,143	0,002
	ضغوط العمل الاجتماعية (X ₂)			-0,133		-0,853	0,396
	الضغوط الثقافية والقانونية (X ₃)			-0,208		-2,293	0,024
القدرة على العمل (Y ₂)	ضغوط العمل الاقتصادية (X ₁)	0,464	0,215	0,509	13,98	3,685	0,000
	ضغوط العمل الاجتماعية (X ₂)			0,179		1,229	0,222
	الضغوط الثقافية والقانونية (X ₃)			-0,337		-3,975	0,000
إدراك الدور (Y ₃)	ضغوط العمل الاقتصادية (X ₁)	0,297	0,088	0,354	16,74	2,378	0,019
	ضغوط العمل الاجتماعية (X ₂)			0,082		0,523	0,602
	الضغوط الثقافية والقانونية (X ₃)			-0,198		-2,162	0,033
الأداء الوظيفي (Y)	ضغوط العمل الاقتصادية (X ₁)	0,439	0,192	1,328	48,07	3,755	0,000
	ضغوط العمل الاجتماعية (X ₂)			0,128		0,344	0,732
	الضغوط الثقافية والقانونية (X ₃)			-0,744		-3,424	0,001

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20.

يُمكن تحليل النتائج الموضحة في الجدول رقم (5-24) كما يلي:

- تحليل أثر ضغوط العمل الخارجية على الأداء الوظيفي: يتضح من الجدول أن قيمة T المحسوبة كانت دالة إحصائياً (المعنوية SIG أقل من 5%) بالنسبة لكل من بُعدي ضغوط العمل الاقتصادية وضغوط العمل الثقافية والقانونية، أما فيما يخص ضغوط العمل الاجتماعية فلا يوجد لها تأثير على الأداء الوظيفي، وعليه تُكتب دالة الانحدار الخطي المتعدد على الشكل التالي:

$$Y = 48,07 + 1,328X_1 - 0,774X_3$$

يظهر من خلال المعادلة وجود تأثير طردي لضغوط العمل الاقتصادية على الأداء الوظيفي (كلما زاد المتغير المستقل بوحدة زاد المتغير التابع بـ 1,328 وحدة) وتأثير عكسي بالنسبة للضغوط الثقافية والقانونية على الأداء الوظيفي (كلما زاد المتغير المستقل بوحدة نقص المتغير التابع بـ 0,774 وحدة)، وأن في حالة عدم وجود ضغوط اقتصادية وضغوط ثقافية وقانونية فإن قيمة الأداء الوظيفي تبقى مُساوية لـ 48,07.

كما يتبين أيضاً من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط r بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع تساوي 43,9%، وهو ارتباط متوسط (مقبول)، وأن معامل التحديد r² تساوي 19,2% أي أن نسبة 19,2%

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.....

من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) سببها المتغيرات المستقلة (ضغوط العمل الاقتصادية والثقافية والقانونية)، وأن النسبة المتبقية تعود إلى عوامل أخرى.

- تحليل أثر ضغوط العمل الخارجية على الجهد المبذول: يتضح من الجدول أن قيمة T المحسوبة كانت دالة إحصائياً (المعنوية SIG أقل من 5%) بالنسبة لكل من بُعدي ضغوط العمل الاقتصادية وضغوط العمل الثقافية والقانونية، أما فيما يخص ضغوط العمل الاجتماعية فلا يوجد لها تأثير على الجهد المبذول، وعليه تُكتب دالة الانحدار الخطي المتعدد على الشكل التالي:

$$Y_1 = 17,35 + 0,465X_1 - 0,208X_3$$

يظهر من خلال المعادلة وجود تأثير طردي لضغوط العمل الاقتصادية على الجهد المبذول (كلما زاد المتغير المستقل بوحدة زاد المتغير التابع بـ 0,465 وحدة) وتأثير عكسي بالنسبة للضغوط الثقافية والقانونية على الجهد المبذول (كلما زاد المتغير المستقل بوحدة نقص المتغير التابع بـ 0,208 وحدة)، وأن في حالة عدم وجود ضغوط اقتصادية وضغوط ثقافية وقانونية فإن قيمة الجهد المبذول تبقى مُساوية لـ 17,35 وحدة. كما يتبين أيضاً من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط r بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع تساوي 36,7%، وهو ارتباط متوسط (مقبول)، وأن معامل التحديد r^2 تساوي 13,4% أي أن نسبة 13,4% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الجهد المبذول) سببها المتغيرات المستقلة (ضغوط العمل الاقتصادية والثقافية والقانونية)، وأن النسبة المتبقية تعود إلى عوامل أخرى.

- تحليل أثر ضغوط العمل الخارجية على القدرة على العمل: يتضح من الجدول أن قيمة T المحسوبة كانت دالة إحصائياً (المعنوية SIG أقل من 5%) بالنسبة لكل من بُعدي ضغوط العمل الاقتصادية وضغوط العمل الثقافية والقانونية، أما فيما يخص ضغوط العمل الاجتماعية فلا يوجد لها أثر في القدرة على العمل، وعليه تُكتب دالة الانحدار الخطي المتعدد على الشكل التالي:

$$Y_2 = 13,98 + 0,509X_1 - 0,337X_3$$

يظهر من خلال المعادلة وجود تأثير طردي لضغوط العمل الاقتصادية على القدرة على العمل (كلما زاد المتغير المستقل بوحدة زاد المتغير التابع بـ 0,509 وحدة) وتأثير عكسي بالنسبة للضغوط الثقافية والقانونية على القدرة على العمل (كلما زاد المتغير المستقل بوحدة نقص المتغير التابع بـ 0,337 وحدة)، وأن في حالة عدم وجود ضغوط اقتصادية وضغوط ثقافية وقانونية فإن قيمة القدرة على العمل تبقى مُساوية لـ 13,98 وحدة.

كما يتبين أيضاً من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط r بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع تساوي 46,4%، وهو ارتباط متوسط (مقبول)، وأن معامل التحديد r^2 تساوي 21,5% أي أن نسبة 21,5% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (القدرة على العمل) سببها المتغيرات المستقلة (ضغوط العمل الاقتصادية والثقافية والقانونية)، وأن النسبة المتبقية تعود إلى عوامل أخرى.

- تحليل أثر ضغوط العمل الخارجية على إدراك الدور: يتضح من الجدول أن قيمة T المحسوبة كانت دالة إحصائياً (المعنوية SIG أقل من 5%) بالنسبة لكل من بُعدي ضغوط العمل الاقتصادية وضغوط العمل

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.....

الثقافية والقانونية، أما فيما يخص ضغوط العمل الاجتماعية فلا يوجد لها أثر في إدراك الدور، وعليه تُكتب دالة الانحدار الخطي المتعدد على الشكل التالي:

$$Y_3 = 16,74 + 0,354X_1 - 0,198X_3$$

يظهر من خلال المعادلة وجود تأثير طردي لضغوط العمل الاقتصادية على إدراك الدور (كلما زاد المتغير المستقل بوحدة زاد المتغير التابع بـ 0,354 وحدة) وتأثير عكسي بالنسبة للضغوط الثقافية والقانونية على إدراك الدور (كلما زاد المتغير المستقل بوحدة نقص المتغير التابع بـ 0,198 وحدة)، وأن في حالة عدم وجود ضغوط اقتصادية وضغوط ثقافية وقانونية فإن قيمة القدرة على العمل تبقى مُساوية لـ 16,74 وحدة.

كما يتبين أيضاً من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط r بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع تساوي 29,7%، وهو ارتباط ضعيف نسبياً، وأن معامل التحديد r^2 تساوي 8,8% أي أن نسبة 8,8% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (إدراك الدور) سببها المتغيرات المستقلة (ضغوط العمل الاقتصادية والثقافية والقانونية)، وأن النسبة المتبقية تعود إلى عوامل أخرى.

خلاصة اختبار الفرضية الفرعية الأولى: من خلال النتائج المتوصل إليها فإنه يُمكن قبول الفرضية البديلة H_1 ولو جزئياً، فقد تبين أن هناك تأثير طردي لضغوط العمل الاقتصادية على الأداء الوظيفي، أي تحقق الاتجاه الثاني في العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى كون أفراد عينة الدراسة اعترفوا بارتفاع أدائهم الوظيفي رغم أنهم يعانون من العديد من المشاكل والصعوبات الاقتصادية (ارتفاع الأسعار وغلاء المعيشة وعدم كفاية الأجور واعترافهم بهشاشة الاقتصاد الوطني) كل هذه الظروف أجبرت العمال على العمل أكثر وتحسين أدائهم من أجل تجاوز تلك الصعوبات، كما تبين أن هناك تأثير عكسي للضغوط الثقافية والقانونية على الأداء الوظيفي، أي تحقق الاتجاه الأول في العلاقة ما بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي، وهذا راجع إلى عدم اهتمام العمال كثيراً بالمحيط الثقافي والقانوني للعمل.

ولقد توافقت هذه النتيجة مع الفرضية الفرعية الأولى التي وضعها الباحث في بداية الدراسة، كما توافقت أيضاً هذه النتيجة مع دراسة عبد القادر سعيد بنات (2009) "ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة" حيث توصلت هذه الدراسة إلى وجود تأثير لضغوط العمل الخارجية على الأداء الوظيفي.

2.7.5 / اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تم صياغة الفرضية الفرعية الثانية في شكل الفرضية العدمية والفرضية البديلة كما يلي:

H_0 : لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية لضغوط العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للعاملين في عينة الدراسة

H_1 : يوجد أثر ذا دلالة إحصائية لضغوط العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للعاملين في عينة الدراسة

وقبل اختبار الفرضية الفرعية الثانية يتم دراسة علاقة الارتباط بين المتغيرات، وبناءً على ذلك تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتمثل في "ضغوط

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.....

العمل الداخلية (التنظيمية) والمتغير التابع والمتمثل في "الأداء الوظيفي"، وكانت معاملات الارتباط بين المتغيرين وأبعادهما كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-25): معاملات الارتباط بين ضغوط العمل الداخلية والأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي	إدراك الدور	القدرة على العمل	الجهد المبذول	الأداء الوظيفي الضغوط الداخلية
-0,085	-0,162	-0,002	-0,049	عبء الدور
-0,052	-0,085	0,014	-0,060	صراع الدور
-0,172	-0,046	-0,176	-0,208*	غموض الدور
0,144	0,142	0,187	0,032	الأجور والحوافز
-0,034	0,005	0,025	-0,114	ظروف وعلاقات العمل
-0,050	-0,032	0,015	-0,107	الضغوط الداخلية ككل
* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (5%)				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20.

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بصورة عامة بين ضغوط العمل الداخلية والأداء الوظيفي يساوي (-0,050) وهي قيمة غير دالة إحصائياً، وهذا يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل الداخلية والأداء الوظيفي لدى العاملين في عينة من مؤسسات الصناعة الغذائية الصغيرة والمتوسطة بولاية قالمة، أما بالنسبة لمعاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (ضغوط العمل الخارجية) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) فقد حققت واحدة منها فقط الدلالة الإحصائية عند مستوى معنوية (5%)، بينما لم تحقق بقية المعاملات رغم وجود علاقة ارتباط لكن يبدو أنها تعاني من حلقات ضعيفة أثرت على دلالة النتائج.

العلاقة الوحيدة الدالة إحصائياً هي:

- **غموض الدور • الجهد المبذول**: قيمة معامل الارتباط بين هذين البُعدين بلغت (-0,208) حيث كانت دالة عند مستوى معنوية (5%)، وهي علاقة عكسية ضعيفة.

بعد قياس الارتباط يتم اختبار الفرضية الثانية والتي مفادها: "يوجد أثر ذا دلالة إحصائية لضغوط العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للعاملين في عينة من مؤسسات الصناعة الغذائية الصغيرة والمتوسطة بولاية قالمة"، وذلك من خلال دراسة تحليل خط الانحدار المتعدد بين "ضغوط العمل الداخلية" و"الأداء الوظيفي".

الجدول رقم (5-26) يوضح النتائج المتوصل إليها في تحليل الانحدار بين ضغوط العمل الداخلية بأبعاده الخمسة والأداء الوظيفي بأبعاده الثلاثة.

الجدول رقم (5-26): تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الفرعية الثانية

SIG (T)	قيمة T	a ثابت الانحدار	b ميل الانحدار	r ²	r	المتغير المستقل	المتغير التابع
0,812	-0,239	20,98	-0,021	0,095	0,308	عبء الدور (X ₁)	الجهد المبذول (Y ₁)
0,674	0,422		0,044			صراع الدور (X ₂)	
0,020	-2,362		-0,203			غموض الدور (X ₃)	
0,033	2,161		0,213			الأجور والحوافز (X ₄)	
0,110	-1,614		-0,121			ظروف وعلاقات العمل (X ₅)	
0,681	-0,412	18,06	-0,034	0,147	0,383	عبء الدور (X ₁)	القدرة على العمل (Y ₂)
0,529	0,632		0,063			صراع الدور (X ₂)	
0,003	-3,045		-0,250			غموض الدور (X ₃)	
0,002	3,188		0,300			الأجور والحوافز (X ₄)	
0,254	-1,149		-0,082			ظروف وعلاقات العمل (X ₅)	
0,100	-1,660	20,30	-0,141	0,093	0,305	عبء الدور (X ₁)	إدراك الدور (Y ₃)
0,726	-0,352		-0,036			صراع الدور (X ₂)	
0,475	-0,717		-0,061			غموض الدور (X ₃)	
0,014	2,514		0,244			الأجور والحوافز (X ₄)	
0,385	-0,872		-0,064			ظروف وعلاقات العمل (X ₅)	
0,354	-0,932	59,34	-0,196	0,131	0,362	عبء الدور (X ₁)	الأداء الوظيفي (Y)
0,780	0,280		0,071			صراع الدور (X ₂)	
0,016	-2,459		-0,513			غموض الدور (X ₃)	
0,002	3,160		0,757			الأجور والحوافز (X ₄)	
0,145	-1,469		-0,268			ظروف وعلاقات العمل (X ₅)	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20.

يُمكن تحليل النتائج الموضحة في الجدول رقم (5-26) كما يلي:

- تحليل أثر ضغوط العمل الداخلية على الأداء الوظيفي: يتضح من الجدول أن قيمة T المحسوبة كانت دالة إحصائياً (المعنوية SIG أقل من 5%) بالنسبة لكل من بُعدي غموض الدور و الأجور والحوافز، أما فيما

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.....

يخص كل من عبء الدور، صراع الدور وظروف وعلاقات العمل فلا يوجد لها تأثير على الأداء الوظيفي، وعليه تُكتب دالة الانحدار الخطي المتعدد على الشكل التالي:

$$Y = 59,34 - 0,513X_3 + 0,757X_4$$

يظهر من خلال المعادلة وجود تأثير عكسي لغموض الدور على الأداء الوظيفي (كلما زاد المتغير المستقل بوحدة نقص المتغير التابع بـ 0,513 وحدة) وتأثير طردي بالنسبة للضغوط التي مصدرها الأجور والحوافز على الأداء الوظيفي (كلما زاد المتغير المستقل بوحدة زاد المتغير التابع بـ 0,757 وحدة)، وأن قيمة ثابت الانحدار مساوية لـ 59,34.

كما يتبين أيضاً من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط r بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع تساوي 36,2%، وهو ارتباط متوسط (مقبول)، وأن معامل التحديد r^2 تساوي 13,1% أي أن نسبة 13,1% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) سببها المتغيرات المستقلة (غموض الدور والأجور والحوافز)، وأن النسبة المتبقية تعود إلى عوامل أخرى.

- **تحليل أثر ضغوط العمل الداخلية على الجهد المبذول:** يتضح من الجدول أن قيمة T المحسوبة كانت دالة إحصائياً (المعنوية SIG أقل من 5%) بالنسبة لكل من بُعدي غموض الدور و الأجور والحوافز، أما فيما يخص كل من عبء الدور، صراع الدور وظروف وعلاقات العمل فلا يوجد لها تأثير على الجهد المبذول، وعليه تُكتب دالة الانحدار الخطي المتعدد على الشكل التالي:

$$Y_1 = 20,98 - 0,203X_3 + 0,213X_4$$

يظهر من خلال المعادلة وجود تأثير عكسي لغموض الدور على الجهد المبذول (كلما زاد المتغير المستقل بوحدة نقص المتغير التابع بـ 0,203 وحدة) وتأثير طردي بالنسبة للضغوط التي مصدرها الأجور والحوافز على الجهد المبذول (كلما زاد المتغير المستقل بوحدة زاد المتغير التابع بـ 0,213 وحدة)، وأن قيمة ثابت الانحدار مساوية لـ 20,98.

كما يتبين أيضاً من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط r بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع تساوي 30,8%، وهو ارتباط متوسط (مقبول)، وأن معامل التحديد r^2 تساوي 9,5% أي أن نسبة 9,5% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الجهد المبذول) سببها المتغيرات المستقلة (غموض الدور والأجور والحوافز)، وأن النسبة المتبقية تعود إلى عوامل أخرى.

- **تحليل أثر ضغوط العمل الداخلية على القدرة على العمل:** يتضح من الجدول أن قيمة T المحسوبة كانت دالة إحصائياً (المعنوية SIG أقل من 5%) بالنسبة لكل من بُعدي غموض الدور و الأجور والحوافز، أما فيما يخص كل من عبء الدور، صراع الدور وظروف وعلاقات العمل فلا يوجد لها تأثير على القدرة على العمل، وعليه تُكتب دالة الانحدار الخطي المتعدد على الشكل التالي:

$$Y_2 = 18,06 - 0,250X_3 + 0,300X_4$$

يظهر من خلال المعادلة وجود تأثير عكسي لغموض الدور على القدرة على العمل (كلما زاد المتغير المستقل بوحدة نقص المتغير التابع بـ 0,250 وحدة) وتأثير طردي بالنسبة للضغوط التي مصدرها الأجور

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.....

والحوافز على القدرة على العمل (كلما زاد المتغير المستقل بوحدة زاد المتغير التابع بـ 0,300 وحدة)، وأن قيمة ثابت الانحدار مساوية لـ 18,06.

كما يتبين أيضاً من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط r بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع تساوي 38,3%، وهو ارتباط متوسط (مقبول)، وأن معامل التحديد r^2 تساوي 14,7% أي أن نسبة 14,7% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (القدرة على العمل) سببها المتغيرات المستقلة (غموض الدور والأجور والحوافز)، وأن النسبة المتبقية تعود إلى عوامل أخرى.

- تحليل أثر ضغوط العمل الداخلية على إدراك الدور: يتضح من الجدول أن قيمة T المحسوبة كانت دالة إحصائياً (المعنوية SIG أقل من 5%) بالنسبة لبُعد الأجور والحوافز فقط، أما باقي الأبعاد (عبء الدور، صراع الدور، غموض الدور وظروف وعلاقات العمل) فلا يوجد لها تأثير على إدراك الدور، وعليه تُكتب دالة الانحدار الخطي على الشكل التالي:

$$Y_3 = 20,30 + 0,244X_4$$

يظهر من خلال المعادلة وجود تأثير طردي بالنسبة للضغوط التي مصدرها الأجور والحوافز على إدراك الدور (كلما زاد المتغير المستقل بوحدة زاد المتغير التابع بـ 0,244 وحدة)، وأن قيمة ثابت الانحدار مساوية لـ 20,30.

كما يتبين أيضاً من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط r بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع تساوي 30,5%، وهو ارتباط متوسط (مقبول)، وأن معامل التحديد r^2 تساوي 9,3% أي أن نسبة 9,3% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (إدراك الدور) سببها المتغيرات المستقلة (الأجور والحوافز) وأن النسبة المتبقية تعود إلى عوامل أخرى (خارجة عن النموذج).

خلاصة اختبار الفرضية الفرعية الثانية: من خلال النتائج المتوصل إليها فإنه يُمكن قبول الفرضية البديلة H_1 ولو جزئياً، فقد تبين أن هناك تأثير عكسي لضغوط غموض الدور على الأداء الوظيفي، أي تحقق الاتجاه الأول في العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي، ويعزو الباحث هذه النتيجة كون العمال يؤدون وظائفهم بطريقة سليمة مع وضوح الصلاحيات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم مما خفض من ضغوط غموض الدور، وقد تبين أيضاً أن هناك تأثير طردي للضغوط التي مصدرها الأجور والحوافز على الأداء الوظيفي، أي تحقق الاتجاه الثاني في العلاقة ما بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي، ويعزو الباحث هذه النتيجة كون ضعف الأجور وقلة الحوافز الممنوحة أجبرت العمال على الرفع من أدائهم الوظيفي من أجل تحسين عوائدهم المادية.

ولقد توافقت هذه النتيجة مع الفرضية الفرعية الثانية التي وضعها الباحث في بداية الدراسة، كما توافقت النتيجة مع دراسة أحمد محمود خالد الحلبي (2011) "أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك الإسلامية الأردنية" حيث توصلت هذه الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للضغوط الداخلية على الأداء الوظيفي.

3.7.5 / اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تم صياغة الفرضية الفرعية الثالثة في شكل الفرضية العدمية والفرضية البديلة كما يلي:
 H_0 : لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية لضغوط العمل الشخصية على الأداء الوظيفي للعاملين في عينة الدراسة
 H_1 : يوجد أثر ذا دلالة إحصائية لضغوط العمل الشخصية على الأداء الوظيفي للعاملين في عينة الدراسة
 وقبل اختبار الفرضية الفرعية الثالثة يتم دراسة علاقة الارتباط بين المتغيرات، وبناءً على ذلك تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتمثل في "ضغوط العمل الشخصية" والمتغير التابع والمتمثل في "الأداء الوظيفي"، وكانت معاملات الارتباط البسيط بين المتغيرين وأبعادهما كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-27): معاملات الارتباط بين ضغوط العمل الشخصية والأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي	إدراك الدور	القدرة على العمل	الجهد المبذول	الأداء الوظيفي / الضغوط الشخصية
0,097	0,106	0,064	0,073	نمط الشخصية
-0,147	-0,129	-0,011	-0,227*	الحالة البدنية والصحية
-0,291**	-0,224*	-0,194	-0,311**	الحالة العائلية
-0,150	-0,111	-0,056	-0,208*	الضغوط الشخصية ككل
* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (5%) ** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (1%)				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20.

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بصورة عامة بين ضغوط العمل الشخصية والأداء الوظيفي يساوي (-0,150) وهي قيمة غير دالة إحصائياً، وهذا يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل الداخلية والأداء الوظيفي لدى العاملين في عينة من مؤسسات الصناعة الغذائية الصغيرة والمتوسطة بولاية قلمنة، أما بالنسبة لمعاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (ضغوط العمل الشخصية) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) فقد حققت بعضها الدلالة الإحصائية عند مستوى معنوية (5%) و(1%)، بينما لم تحقق بقية المعاملات رغم وجود علاقة ارتباط لكن يبدو أنها تعاني من حلقات ضعيفة أثرت على دلالة النتائج.

وفيما يلي شرح وتحليل للعلاقات الدالة إحصائياً:

- ضغوط العمل الشخصية • الجهد المبذول: قيمة معامل الارتباط بين هذين البعدين بلغت (-0,208) حيث كانت دالة عند مستوى معنوية (5%)، وهي علاقة عكسية ضعيفة.
- الحالة البدنية والصحية • الجهد المبذول: قيمة معامل الارتباط كانت (-0,227) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (5%)، حيث تمثل علاقة عكسية ضعيفة بين المتغيرين.
- الحالة العائلية • الجهد المبذول: قيمة معامل الارتباط كانت (-0,311) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (1%)، حيث تمثل علاقة عكسية ضعيفة بين المتغيرين.

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.....

- الحالة العائلية • إدراك الدور: قيمة معامل الارتباط كانت (-0,224) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (5%)، حيث تُمثل علاقة عكسية ضعيفة بين المتغيرين.
- الحالة العائلية • الأداء الوظيفي: قيمة معامل الارتباط كانت (-0,291) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (1%)، حيث تُمثل علاقة عكسية ضعيفة بين المتغيرين.
- بعد قياس الارتباط يتم اختبار الفرضية الثالثة والتي مفادها: "يوجد أثر ذا دلالة إحصائية لضغوط العمل الشخصية على الأداء الوظيفي للعاملين في عينة من مؤسسات الصناعة الغذائية الصغيرة والمتوسطة بولاية قالمة"، وذلك من خلال دراسة تحليل خط الانحدار المتعدد بين "ضغوط العمل الشخصية" و"الأداء الوظيفي".
- الجدول رقم (5-28) يوضح النتائج المتوصل إليها في تحليل الانحدار بين ضغوط العمل الشخصية بأبعاده الثلاثة والأداء الوظيفي بأبعاده الثلاثة.

الجدول رقم (5-28): تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الفرعية الثالثة

المتغير التابع	المتغير المستقل	r	r ²	b ميل الانحدار	a ثابت الانحدار	قيمة T	SIG (T)
المبذول (Y ₁)	نمط الشخصية (X ₁)	0,372	0,139	0,182	22,74	1,953	0,054
	الحالة البدنية والصحية (X ₂)			-0,118		-1,428	0,157
	الحالة العائلية (X ₃)			-0,258		-2,518	0,013
القدرة على العمل (Y ₂)	نمط الشخصية (X ₁)	0,234	0,055	0,085	20,62	0,890	0,376
	الحالة البدنية والصحية (X ₂)			0,056		0,658	0,512
	الحالة العائلية (X ₃)			-0,233		-2,218	0,029
إدراك الدور (Y ₃)	نمط الشخصية (X ₁)	0,288	0,083	0,172	21,77	1,817	0,072
	الحالة البدنية والصحية (X ₂)			-0,063		-0,747	0,457
	الحالة العائلية (X ₃)			-0,207		-1,996	0,049
الأداء الوظيفي (Y)	نمط الشخصية (X ₁)	0,343	0,118	0,440	65,13	1,878	0,063
	الحالة البدنية والصحية (X ₂)			-0,125		-0,602	0,549
	الحالة العائلية (X ₃)			-0,697		-2,720	0,008

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20.

يُمكن تحليل النتائج الموضحة في الجدول رقم (5-28) كما يلي:

- تحليل أثر ضغوط العمل الشخصية على الأداء الوظيفي: يتضح من الجدول أن قيمة T المحسوبة كانت دالة إحصائياً (المعنوية SIG أقل من 5%) بالنسبة لبعدها العائلية، أما فيما يخص البعدين المتبقين فلا يوجد لهما أي تأثير على الأداء الوظيفي، وعليه تُكتب دالة الانحدار الخطي على الشكل التالي:

$$Y = 65,13 - 0,697X_3$$

يظهر من خلال المعادلة وجود تأثير عكسي للضغوط التي مصدرها العائلة على الأداء الوظيفي (كلما زاد المتغير المستقل بوحدة نقص المتغير التابع بـ 0,697 وحدة)، وأن قيمة ثابت الانحدار مساوية لـ 65,13.

كما يتبين أيضاً من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط r بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع تساوي 34,3%، وهو ارتباط متوسط (مقبول)، وأن معامل التحديد r^2 تساوي 11,8% أي أن نسبة 11,8% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) سببها المتغيرات المستقلة، وأن النسبة المتبقية تعود إلى عوامل أخرى.

- تحليل أثر ضغوط العمل الشخصية على الجهد المبذول: يتضح من الجدول أن قيمة T المحسوبة كانت دالة إحصائياً (المعنوية SIG أقل من 5%) بالنسبة لبُعد الحالة العائلية، أما فيما يخص البُعدين المتبقين فلا يوجد لهما أي تأثير على الجهد المبذول، وعليه تُكتب دالة الانحدار الخطي على الشكل التالي:

$$Y_1 = 22,74 - 0,258X_3$$

يظهر من خلال المعادلة وجود تأثير عكسي للضغوط العائلية على الجهد المبذول (كلما زاد المتغير المستقل بوحدة نقص المتغير التابع بـ 0,258 وحدة)، وأن قيمة ثابت الانحدار مساوية لـ 22,74.

كما يتبين أيضاً من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط r بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع تساوي 37,2%، وهو ارتباط متوسط (مقبول)، وأن معامل التحديد r^2 تساوي 13,9% أي أن نسبة 13,9% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الجهد المبذول) سببها المتغيرات المستقلة، وأن النسبة المتبقية تعود إلى عوامل أخرى.

- تحليل أثر ضغوط العمل الشخصية على القدرة على العمل: يتضح من الجدول أن قيمة T المحسوبة كانت دالة إحصائياً (المعنوية SIG أقل من 5%) بالنسبة لبُعد الحالة العائلية فقط، أما فيما يخص البُعدين المتبقين فلا يوجد لهما أي تأثير على القدرة على العمل، وعليه تُكتب دالة الانحدار الخطي على الشكل التالي:

$$Y_2 = 20,62 - 0,233X_3$$

يظهر من خلال المعادلة وجود تأثير عكسي للضغوط العائلية على القدرة على العمل (كلما زاد المتغير المستقل بوحدة نقص المتغير التابع بـ 0,233 وحدة)، وأن قيمة ثابت الانحدار مساوية لـ 20,62.

كما يتبين أيضاً من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط r بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع تساوي 23,4%، وهو ارتباط ضعيف، وأن معامل التحديد r^2 تساوي 5,5% أي أن نسبة 5,5% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (القدرة على العمل) سببها الضغوط العائلية، وأن النسبة المتبقية تعود إلى عوامل أخرى.

- تحليل أثر ضغوط العمل الشخصية على إدراك الدور: يتضح من الجدول أن قيمة T المحسوبة كانت دالة إحصائياً (المعنوية SIG أقل من 5%) بالنسبة لبُعد الحالة العائلية فقط، أما فيما يخص البُعدين المتبقين فلا يوجد لهما أي تأثير على إدراك الدور، وعليه تُكتب دالة الانحدار الخطي المتعدد على الشكل التالي:

$$Y_3 = 21,77 - 0,207X_3$$

يظهر من خلال المعادلة وجود تأثير عكسي للضغوط العائلية في إدراك الدور (كلما زاد المتغير المستقل بوحدة نقص المتغير التابع بـ 0,207 وحدة)، وأن قيمة ثابت الانحدار مساوية لـ 21,77. كما يتبين أيضاً من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط r بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع تساوي 28,8%، وهو ارتباط ضعيف، وأن معامل التحديد r^2 تساوي 8,3% أي أن نسبة 8,3% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (إدراك الدور) سببها الضغوط العائلية، وأن النسبة المتبقية تعود إلى عوامل أخرى.

خلاصة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: من خلال النتائج المتوصل إليها فإنه يُمكن قبول الفرضية البديلة H_1 ولو جزئياً، فقد تبين أن هناك تأثير عكسي للضغوط العائلية على الأداء الوظيفي، أي تحقق الاتجاه الأول في العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الحالة العائلية لأفراد عينة الدراسة كانت مريحة وجيدة وليست مولدة للضغوط مما أثر بالإيجاب على أدائهم الوظيفي. ولقد توافقت هذه النتيجة مع الفرضية الفرعية الثالثة التي وضعها الباحث في بداية الدراسة.

4.7.5 / اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

1 / اختبار الفروق حسب متغير الجنس:

تم استخدام اختبار ستيودنت Student T test، حيث تم صياغة الفرضيات كما يلي:

H_0 : لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى متغير الجنس

H_1 : توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى متغير الجنس

والجدول الموالي يبين نتائج اختبار التباين حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (5-29): تحليل تباين إجابات أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "SIG"	مستوى الدلالة
ضغوط العمل الخارجية	ذكر	54	44,93	6,561	2,533	0,013	دالة إحصائياً
	أنثى	44	41,32	7,535			
ضغوط العمل الداخلية	ذكر	54	90,70	16,997	1,810	0,073	غير دالة إحصائياً
	أنثى	44	84,30	17,958			
ضغوط العمل الشخصية	ذكر	54	34,98	9,217	0,964	0,338	غير دالة إحصائياً
	أنثى	44	33,32	7,517			
الأداء الوظيفي	ذكر	54	62,06	7,825	0,021	0,983	غير دالة إحصائياً
	أنثى	44	62,02	7,534			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20.

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.....

يتضح من الجدول رقم (5-29) ما يلي:

المحور الأول: والمتعلق بضغط العمل الخارجية، حيث يتضح أن قيمة T كانت 2,533 وهي قيمة دالة إحصائياً لأن قيمة المعنوية (SIG) الخاصة بهذا المحور أقل من المعنوية المعتمدة (5%)، وبالتالي قبول الفرضية البديلة H_1 ، أي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة عن هذا المحور تُعزى إلى متغير الجنس، حيث بلغ متوسط درجة أفراد العينة الذكور 44,93 بينما بلغ متوسط درجة أفراد العينة الإناث 41,32، مما يدل على أن الذكور يشعرون بضغط عمل خارجية أكبر من نظرائهم الإناث.

المحور الثاني: والمتعلق بضغط العمل الداخلية، حيث يتضح أن قيمة T كانت 1,810 وهي قيمة غير دالة إحصائياً لأن قيمة المعنوية (SIG) الخاصة بهذا المحور أكبر من المعنوية المعتمدة (5%)، وبالتالي قبول فرضية العدم H_0 ، أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة عن هذا المحور تُعزى إلى متغير الجنس.

المحور الثالث: والمتعلق بضغط العمل الشخصية، حيث يتضح أن قيمة T كانت 0,964 وهي قيمة غير دالة إحصائياً لأن قيمة المعنوية (SIG) الخاصة بهذا المحور أكبر من المعنوية المعتمدة (5%)، وبالتالي قبول الفرضية الصفرية H_0 ، أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة عن هذا المحور تُعزى إلى متغير الجنس.

المحور الرابع: والمتعلق بالأداء الوظيفي، حيث يتضح أن قيمة T كانت 0,983 وهي قيمة غير دالة إحصائياً لأن قيمة المعنوية (SIG) الخاصة بهذا المحور أكبر من المعنوية المعتمدة (5%)، وبالتالي قبول الفرضية الصفرية H_0 ، أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة عن هذا المحور تُعزى إلى متغير الجنس.

2/ اختبار الفروق حسب متغير العمر:

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Anova، حيث تم صياغة الفرضيات كما يلي:

H_0 : لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى متغير العمر

H_1 : توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى متغير العمر

والجدول الموالي يبين نتائج اختبار التباين حسب متغير العمر:

الجدول رقم (5-30): تحليل تباين إجابات أفراد عينة الدراسة حسب العمر

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	DDL	متوسط المربعات	قيمة "F"	قيمة "SIG"	مستوى الدلالة
ضغوط العمل الخارجية	بين المجموعات	216,86	3	72,287	1,409	0,245	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	4821,96	94	51,297			
	المجموع	5038,82	97	-			
ضغوط العمل الداخلية	بين المجموعات	1161,88	3	387,293	1,255	0,294	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	29012,17	94	308,640			
	المجموع	30174,05	97	-			
ضغوط العمل الشخصية	بين المجموعات	211,38	3	70,461	0,976	0,408	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	6788,22	94	72,215			
	المجموع	6999,60	97	-			
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	10,55	3	3,517	0,058	0,981	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	5675,29	94	60,375			
	المجموع	5685,84	97	-			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20.

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

المحور الأول: والمتعلق بضغوط العمل الخارجية، حيث يتضح أن قيمة F كانت 1,409 وهي قيمة غير دالة إحصائياً، مما يدعونا إلى قبول الفرضية الصفرية H_0 ، أي عدم وجود فروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في مقياس ضغوط العمل الخارجية تبعاً لمتغير العمر.

المحور الثاني: والمتعلق بضغوط العمل الداخلية، حيث يتضح أن قيمة F كانت 1,255 وهي قيمة غير دالة إحصائياً، مما يدعونا إلى قبول الفرضية الصفرية H_0 ، أي عدم وجود فروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في مقياس ضغوط العمل الداخلية تبعاً لمتغير العمر.

المحور الثالث: والمتعلق بضغوط العمل الشخصية، حيث يتضح أن قيمة F كانت 0,976 وهي قيمة غير دالة إحصائياً، مما يدعونا إلى قبول الفرضية الصفرية H_0 ، أي عدم وجود فروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في مقياس ضغوط العمل الشخصية تبعاً لمتغير العمر.

المحور الرابع: والمتعلق بالأداء الوظيفي، حيث يتضح أن قيمة F كانت 0,058 وهي قيمة غير دالة إحصائياً، مما يدعونا إلى قبول الفرضية الصفرية H_0 ، أي عدم وجود فروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في مقياس الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير العمر.

3/ اختبار الفروق حسب متغير الحالة الاجتماعية:

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Anova، حيث تم صياغة الفرضيات كما يلي:

H_0 : لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى متغير الحالة الاجتماعية

H_1 : توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى متغير الحالة الاجتماعية

والجدول الموالي يبين نتائج اختبار التباين حسب متغير الحالة الاجتماعية:

الجدول رقم (5-31): تحليل تباين إجابات أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	DDL	متوسط المربعات	قيمة "F"	قيمة "SIG"	مستوى الدلالة
ضغوط العمل الخارجية	بين المجموعات	373,64	3	124,546	2,510	0,063	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	4665,18	94	49,630			
	المجموع	5038,82	97	-			
ضغوط العمل الداخلية	بين المجموعات	891,18	3	297,061	0,954	0,418	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	29282,87	94	311,520			
	المجموع	30174,05	97	-			
ضغوط العمل الشخصية	بين المجموعات	327,33	3	109,109	1,537	0,210	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	6672,28	94	70,982			
	المجموع	6999,60	97	-			
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	712,19	3	237,397	4,487	0,005	دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	4973,65	94	52,911			
	المجموع	5685,84	97	-			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20.

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

المحور الأول: والمتعلق بضغوط العمل الخارجية، حيث يتضح أن قيمة F كانت 2,510 وهي قيمة غير دالة إحصائياً، مما يدعونا إلى قبول الفرضية الصفرية H_0 ، أي عدم وجود فروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في مقياس ضغوط العمل الخارجية تبعاً لمتغير الحالة العائلية.

المحور الثاني: والمتعلق بضغوط العمل الداخلية، حيث يتضح أن قيمة F كانت 0,954 وهي قيمة غير دالة إحصائياً، مما يدعونا إلى قبول الفرضية الصفرية H_0 ، أي عدم وجود فروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في مقياس ضغوط العمل الداخلية تبعاً لمتغير الحالة العائلية.

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.....

المحور الثالث: والمتعلق بضغط العمل الشخصية، حيث يتضح أن قيمة F كانت 1,537 وهي قيمة غير دالة إحصائياً، مما يدعونا إلى قبول الفرضية الصفرية H_0 ، أي عدم وجود فروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في مقياس ضغط العمل الشخصية تبعاً لمتغير الحالة العائلية.

المحور الرابع: والمتعلق بالأداء الوظيفي، حيث يتضح أن قيمة F كانت 4,487 وهي قيمة دالة إحصائياً، مما يدعونا إلى قبول الفرية البديلة H_1 ، أي وجود فروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في مقياس الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية، ولا يمكن معرفة الفروق لصالح من كون يوجد شخص وحيد أرمل.

4/ اختبار الفروق حسب متغير المؤهل العلمي:

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Anova، حيث تم صياغة الفرضيات كما يلي:

H_0 : لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي

H_1 : توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي

والجدول الموالي يبين نتائج اختبار التباين حسب متغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم (5-32): تحليل تباين إجابات أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	DDL	متوسط المربعات	قيمة "F"	قيمة "SIG"	مستوى الدلالة
ضغوط العمل الخارجية	بين المجموعات	200,11	2	100,053	1,964	0,146	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	4838,71	95	50,934			
	المجموع	5038,82	97	-			
ضغوط العمل الداخلية	بين المجموعات	4301,84	2	2150,922	7,898	0,001	دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	25872,21	95	272,339			
	المجموع	30174,05	97	-			
ضغوط العمل الشخصية	بين المجموعات	1305,35	2	652,675	10,889	0,000	دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	5694,25	95	59,940			
	المجموع	6999,60	97	-			
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	160,03	2	80,013	1,376	0,258	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	5525,81	95	58,166			
	المجموع	5685,84	97	-			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20.

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.....

المحور الأول: والمتعلق بضغوط العمل الخارجية، حيث يتضح أن قيمة F كانت 1,964 وهي قيمة غير دالة إحصائياً، مما يدعونا إلى قبول الفرضية الصفرية H_0 ، أي عدم وجود فروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في مقياس ضغوط العمل الخارجية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المحور الثاني: والمتعلق بضغوط العمل الداخلية، حيث يتضح أن قيمة F كانت 7,898 وهي قيمة دالة إحصائياً، مما يدعونا إلى قبول الفرضية البديلة H_1 ، أي وجود فروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في مقياس ضغوط العمل الداخلية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة اتجاه الدلالة تم تطبيق اختبار شيفيه Scheffe Test للمقارنات المتعددة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (5-33): اختبار شيفيه لمحور ضغوط العمل الداخلية تبعاً للمؤهل العلمي

المؤهل العلمي	ثانوي أو أقل $\bar{x} = 98,64$	دراسات جامعية $\bar{x} = 83,11$	تكوين مهني $\bar{x} = 89,25$
ثانوي أو أقل	-	-	-
دراسات جامعية	15,53*	-	-
تكوين مهني	9,39	-6,14	-

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20.

يتضح من الجدول رقم (5-33) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة باختلاف مؤهلاتهم العلمية عند مستوى دلالة (5%)، وكانت الفروق لصالح أفراد العينة ذوي مستوى ثانوية أو أقل، حيث بلغ متوسط درجة أفراد العينة الذين لهم مستوى تعليمي ثانوي أو أقل 98,64 بضغوط عمل داخلية أكبر من أفراد العينة الذين لهم دراسات جامعية.

المحور الثالث: والمتعلق بضغوط العمل الشخصية، حيث يتضح أن قيمة F كانت 10,889 وهي قيمة دالة إحصائياً، مما يدعونا إلى قبول الفرضية البديلة H_1 ، أي وجود فروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في مقياس ضغوط العمل الشخصية تبعاً لمتغير المهل العلمي، ولمعرفة اتجاه الدلالة تم تطبيق اختبار شيفيه Scheffe Test للمقارنات المتعددة والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (5-34): اختبار شيفيه لمحور ضغوط العمل الشخصية تبعاً للمؤهل العلمي

المؤهل العلمي	ثانوي أو أقل $\bar{x} = 40,24$	دراسات جامعية $\bar{x} = 31,67$	تكوين مهني $\bar{x} = 34,75$
ثانوي أو أقل	-	-	-
دراسات جامعية	8,57*	-	-
تكوين مهني	5,49	-3,08	-

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20.

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.....

يتضح من الجدول رقم (5-34) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة باختلاف مؤهلاتهم العلمية عند مستوى دلالة (5%)، وكانت الفروق لصالح أفراد العينة ذوي مستوى ثانوية أو أقل، حيث بلغ متوسط درجة أفراد العينة الذين لهم مستوى تعليمي ثانوي أو أقل 40,24 بضغط عمل شخصية أكبر من أفراد العينة الذين لهم دراسات جامعية.

المحور الرابع: والمتعلق بالأداء الوظيفي، حيث يتضح أن قيمة F كانت 1,376 وهي قيمة غير دالة إحصائياً، مما يدعونا إلى قبول الفرضية الصفرية H_0 ، أي عدم وجود فروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في مقياس الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

5/ اختبار الفروق حسب متغير نوع الوظيفة:

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Anova، حيث تم صياغة الفرضيات كما يلي:

H_0 : لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى متغير نوع الوظيفة

H_1 : توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى متغير نوع الوظيفة

والجدول الموالي يبين نتائج اختبار التباين حسب متغير نوع الوظيفة:

الجدول رقم (5-35): تحليل تباين إجابات أفراد عينة الدراسة حسب نوع الوظيفة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	DDL	متوسط المربعات	قيمة "F"	قيمة "SIG"	مستوى الدلالة
ضغوط العمل الخارجية	بين المجموعات	198,00	2	99,002	1,943	0,149	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	4840,81	95	50,956			
	المجموع	5038,82	97	-			
ضغوط العمل الداخلية	بين المجموعات	4131,43	2	2065,715	7,535	0,001	دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	26042,62	95	274,133			
	المجموع	30174,05	97	-			
ضغوط العمل الشخصية	بين المجموعات	587,57	2	293,786	4,353	0,016	دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	6412,03	95	67,495			
	المجموع	6999,60	97	-			
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	208,93	2	104,463	1,812	0,169	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	5476,91	95	57,652			
	المجموع	5685,84	97	-			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20.

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.....

يتضح من الجدول رقم (5-35) ما يلي:

المحور الأول: والمتعلق بضغوط العمل الخارجية، حيث يتضح أن قيمة F كانت 1,943 وهي قيمة غير دالة إحصائياً، مما يدعونا إلى قبول الفرضية الصفرية H_0 ، أي عدم وجود فروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في مقياس ضغوط العمل الخارجية تبعاً لمتغير نوع الوظيفة.

المحور الثاني: والمتعلق بضغوط العمل الداخلية، حيث يتضح أن قيمة F كانت 7,535 وهي قيمة دالة إحصائياً، مما يدعونا إلى قبول الفرضية البديلة H_1 ، أي وجود فروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في مقياس ضغوط العمل الداخلية تبعاً لمتغير نوع الوظيفة، ولمعرفة اتجاه الدلالة تم تطبيق اختبار شيفيه Scheffe Test للمقارنات المتعددة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (5-36): اختبار شيفيه لمحور ضغوط العمل الداخلية تبعاً لنوع الوظيفة

نوع الوظيفة	إدارية إشرافية $\bar{x} = 79,86$	إدارية تنفيذية $\bar{x} = 84,00$	تقنية / فنية $\bar{x} = 95,27$
إدارية إشرافية	-	-	-
إدارية تنفيذية	-4,14	-	-
تقنية / فنية	-15,41*	-11,27*	-

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20.

يتضح من الجدول رقم (5-36) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة باختلاف وظائفهم عند مستوى دلالة (5%)، وكانت الفروق لصالح أفراد العينة التقنيون (الفنيون)، حيث بلغ متوسط درجة أفراد العينة الذين يشغلون وظائف تقنية (فنية) 95,27 بضغوط عمل داخلية أكبر من أفراد العينة الذين لهم وظائف إدارية إما إشرافية أو تنفيذية.

المحور الثالث: والمتعلق بضغوط العمل الشخصية، حيث يتضح أن قيمة F كانت 4,353 وهي قيمة دالة إحصائياً، مما يدعونا إلى قبول الفرضية البديلة H_1 ، أي وجود فروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في مقياس ضغوط العمل الشخصية تبعاً لمتغير نوع الوظيفة، ولمعرفة اتجاه الدلالة تم تطبيق اختبار شيفيه Scheffe Test للمقارنات المتعددة والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (5-37): اختبار شيفيه لمحور ضغوط العمل الشخصية تبعاً لنوع الوظيفة

نوع الوظيفة	إدارية إشرافية $\bar{x} = 30,86$	إدارية تنفيذية $\bar{x} = 33,11$	تقنية / فنية $\bar{x} = 36,95$
إدارية إشرافية	-	-	-
إدارية تنفيذية	-2,25	-	-
تقنية / فنية	-6,09*	-3,84	-

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.....

يتضح من الجدول رقم (5-37) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة باختلاف وظائفهم عند مستوى دلالة (5%)، وكانت الفروق لصالح أفراد العينة التقنيون (الفنيون)، حيث بلغ متوسط درجة أفراد العينة الذين يشتغلون وظائف تقنية (فنية) 36,95 بضغط عمل شخصية أكبر من أفراد العينة الذين لهم وظائف إدارية إشرافية.

المحور الرابع: والمتعلق بالأداء الوظيفي، حيث يتضح أن قيمة F كانت 1,812 وهي قيمة غير دالة إحصائياً، مما يدعونا إلى قبول الفرضية الصفرية H_0 ، أي عدم وجود فروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في مقياس الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير نوع الوظيفة.

6/ اختبار الفروق حسب متغير نوع عقد العمل:

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Anova، حيث تم صياغة الفرضيات كما يلي:

H_0 : لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى متغير نوع عقد العمل

H_1 : توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى متغير نوع عقد العمل

والجدول الموالي يبين نتائج اختبار التباين حسب متغير نوع عقد العمل:

الجدول رقم (5-38): تحليل تباين إجابات أفراد عينة الدراسة حسب نوع عقد العمل

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	DDL	متوسط المربعات	قيمة "F"	قيمة "SIG"	مستوى الدلالة
ضغوط العمل الخارجية	بين المجموعات	137,90	2	68,948	1,336	0,268	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	4900,92	95	51,589			
	المجموع	5038,82	97	-			
ضغوط العمل الداخلية	بين المجموعات	2506,46	2	1253,232	4,303	0,016	دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	27667,59	95	291,238			
	المجموع	30174,05	97	-			
ضغوط العمل الشخصية	بين المجموعات	629,98	2	314,991	4,698	0,011	دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	6369,62	95	67,049			
	المجموع	6999,60	97	-			
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	40,09	2	20,043	0,337	0,715	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	5645,75	95	59,429			
	المجموع	5685,84	97	-			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20.

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.....

يتضح من الجدول رقم (5-38) ما يلي:

المحور الأول: والمتعلق بضغوط العمل الخارجية، حيث يتضح أن قيمة F كانت 1,336 وهي قيمة غير دالة إحصائياً، مما يدعونا إلى قبول الفرضية الصفرية H_0 ، أي عدم وجود فروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في مقياس ضغوط العمل الخارجية تبعاً لمتغير نوع عقد العمل.

المحور الثاني: والمتعلق بضغوط العمل الداخلية، حيث يتضح أن قيمة F كانت 4,303 وهي قيمة دالة إحصائياً، مما يدعونا إلى قبول الفرضية البديلة H_1 ، أي وجود فروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في مقياس ضغوط العمل الداخلية تبعاً لمتغير نوع عقد العمل، ولمعرفة اتجاه الدلالة تم تطبيق اختبار شيفيه Scheffe Test للمقارنات المتعددة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (5-39): اختبار شيفيه لمحور ضغوط العمل الداخلية تبعاً لنوع عقد العمل

نوع عقد العمل	منصب دائم	منصب مؤقت	إدماج مهني
	$\bar{x} = 92,28$	$\bar{x} = 88,42$	$\bar{x} = 77,06$
منصب دائم	-	-	-
منصب مؤقت	3,86	-	-
إدماج مهني	15,22*	11,36	-

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20.

يتضح من الجدول رقم (5-39) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة باختلاف عقود عملهم عند مستوى دلالة (5%)، وكانت الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة الدائمون، حيث بلغ متوسط درجة أفراد العينة الدائمون في مناصبهم 92,28 بضغوط عمل داخلية أكبر من أفراد العينة الذين هم في طور الإدماج المهني.

المحور الثالث: والمتعلق بضغوط العمل الشخصية، حيث يتضح أن قيمة F كانت 4,698 وهي قيمة دالة إحصائياً، مما يدعونا إلى قبول الفرضية البديلة H_1 ، أي وجود فروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في مقياس ضغوط العمل الشخصية تبعاً لمتغير نوع عقد العمل، ولمعرفة اتجاه الدلالة تم تطبيق اختبار شيفيه Scheffe Test للمقارنات المتعددة والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (5-40): اختبار شيفيه لمحور ضغوط العمل الشخصية تبعاً لنوع عقد العمل

نوع عقد العمل	منصب دائم	منصب مؤقت	إمماج مهني
	$\bar{x} = 35,50$	$\bar{x} = 35,26$	$\bar{x} = 28,50$
منصب دائم	-	-	-
منصب مؤقت	0,24	-	-
إمماج مهني	7,00*	6,76*	-

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20.

يتضح من الجدول رقم (5-40) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة باختلاف عقود عملهم عند مستوى دلالة (5%)، وكانت الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة الدائمون، حيث بلغ متوسط درجة أفراد العينة الدائمون في مناصبهم 35,50 بضغوط عمل شخصية أكبر من أفراد العينة المدمجون مهنيًا، كما كانت هناك أيضا فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الأفراد ذوي المناصب المؤقتة مقارنة بالدمجين مهنيًا. المحور الرابع: والمتعلق بالأداء الوظيفي، حيث يتضح أن قيمة F كانت 0,337 وهي قيمة غير دالة إحصائية، مما يدعونا إلى قبول الفرضية الصفرية H_0 ، أي عدم وجود فروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في مقياس الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير نوع عقد العمل.

7/ اختبار الفروق حسب متغير الخبرة المهنية:

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Anova، حيث تم صياغة الفرضيات كما يلي:

H_0 : لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى متغير الخبرة المهنية

H_1 : توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى متغير الخبرة المهنية

والجدول الموالي يبين نتائج اختبار التباين حسب متغير الخبرة المهنية:

الجدول رقم (5-41): تحليل تباين إجابات أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	DDL	متوسط المربعات	قيمة "F"	قيمة "SIG"	مستوى الدلالة
ضغوط العمل الخارجية	بين المجموعات	569,05	3	189,683	3,989	0,010	دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	4469,77	94	47,551			
	المجموع	5038,82	97	-			
ضغوط العمل الداخلية	بين المجموعات	1512,79	3	504,263	1,654	0,182	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	28661,26	94	304,907			
	المجموع	30174,05	97	-			
ضغوط العمل الشخصية	بين المجموعات	446,15	3	148,718	2,133	0,101	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	6553,45	94	69,718			
	المجموع	6999,60	97	-			
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	77,74	3	25,914	0,434	0,729	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	5608,09	94	59,661			
	المجموع	5685,84	97	-			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20.

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

المحور الأول: والمتعلق بضغوط العمل الخارجية، حيث يتضح أن قيمة F كانت 3,989 وهي قيمة دالة إحصائياً، مما يدعونا إلى قبول الفرضية البديلة H_1 ، أي وجود فروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في مقياس ضغوط العمل الخارجية تبعاً لمتغير الخبرة المهنية، ولمعرفة اتجاه الدلالة تم تطبيق اختبار شيفيه Scheffe Test للمقارنات المتعددة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (5-42): اختبار شيفيه لمحور ضغوط العمل الخارجية تبعاً للخبرة المهنية

الحالة الاجتماعية	أقل من 5 سنوات	أقل من 5 سنوات	أقل من 5 سنوات	أقل من 5 سنوات
أقل من 5 سنوات	-	-	-	-
[5 - 10] سنوات	-	-	-	-2,88
[11 - 15] سنة	-	-	6,46	3,58
أكثر من 15 سنة	-	-8,70*	-2,24	-5,12

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20.

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.....

يتضح من الجدول رقم (5-42) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة باختلاف خبرتهم المهنية عند مستوى دلالة (5%)، وكانت الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة الذين تُقدر خبرتهم المهنية بأكثر من 15 سنة، حيث بلغ متوسط درجة أفراد العينة في هذه الفئة 47,50 بضغوط عمل خارجية أكبر من ذوي الخبرة من 10 إلى 15 سنة.

المحور الثاني: والمتعلق بضغوط العمل الداخلية، حيث يتضح أن قيمة F كانت 1,654 وهي قيمة غير دالة إحصائياً، مما يدعونا إلى قبول الفرضية الصفرية H_0 ، أي عدم وجود فروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في مقياس ضغوط العمل الداخلية تبعاً لمتغير الخبرة المهنية.

المحور الثالث: والمتعلق بضغوط العمل الشخصية، حيث يتضح أن قيمة F كانت 2,133 وهي قيمة غير دالة إحصائياً، مما يدعونا إلى قبول الفرضية الصفرية H_0 ، أي عدم وجود فروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في مقياس ضغوط العمل الشخصية تبعاً لمتغير الخبرة المهنية.

المحور الرابع: والمتعلق بالأداء الوظيفي، حيث يتضح أن قيمة F كانت 0,434 وهي قيمة غير دالة إحصائياً، مما يدعونا إلى قبول فرضية العدم H_0 ، أي عدم وجود فروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في مقياس الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير الخبرة المهنية.

8/ اختبار الفروق حسب متغير الأجر الشهري:

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Anova، حيث تم صياغة الفرضيات كما يلي:

H_0 : لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى متغير الأجر الشهري

H_1 : توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى متغير الأجر الشهري

والجدول الموالي يبين نتائج اختبار التباين حسب متغير الأجر الشهري:

الجدول رقم (5-43): تحليل تباين إجابات أفراد عينة الدراسة حسب الأجر الشهري

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	DDL	متوسط المربعات	قيمة "F"	قيمة "SIG"	مستوى الدلالة
ضغوط العمل الخارجية	بين المجموعات	206,78	4	51,696	0,995	0,414	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	4832,03	93	51,957			
	المجموع	5038,82	97				
ضغوط العمل الداخلية	بين المجموعات	2488,07	4	622,018	2,089	0,088	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	27685,98	93	297,699			
	المجموع	30174,05	97				
ضغوط العمل الشخصية	بين المجموعات	406,77	4	101,693	1,435	0,229	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	6592,83	93	70,891			
	المجموع	6999,60	97				
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	305,73	4	76,432	1,321	0,268	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	5380,11	93	57,851			
	المجموع	5685,84	97				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.20.

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

المحور الأول: والمتعلق بضغوط العمل الخارجية، حيث يتضح أن قيمة F كانت 0,995 وهي قيمة غير دالة إحصائياً، مما يدعونا إلى قبول الفرضية الصفرية H_0 ، أي عدم وجود فروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في مقياس ضغوط العمل الخارجية تبعاً لمتغير الأجر الشهري.

المحور الثاني: والمتعلق بضغوط العمل الداخلية، حيث يتضح أن قيمة F كانت 2,089 وهي قيمة غير دالة إحصائياً، مما يدعونا إلى قبول الفرضية الصفرية H_0 ، أي عدم وجود فروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في مقياس ضغوط العمل الداخلية تبعاً لمتغير الأجر الشهري.

المحور الثالث: والمتعلق بضغوط العمل الشخصية، حيث يتضح أن قيمة F كانت 1,435 وهي قيمة غير دالة إحصائياً، مما يدعونا إلى قبول الفرضية الصفرية H_0 ، أي عدم وجود فروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في مقياس ضغوط العمل الشخصية تبعاً لمتغير الأجر الشهري.

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.....

المحور الرابع: والمتعلق بالأداء الوظيفي، حيث يتضح أن قيمة F كانت 0,268 وهي قيمة غير دالة إحصائياً، مما يدعونا إلى قبول فرضية العدم H_0 ، أي عدم وجود فروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في مقياس الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير الأجر الشهري.

خلاصة اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: يُمكن إيجاز النتائج المتوصل إليها حول الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يلي:

- الجنس: توجد فروق بالنسبة لضغوط العمل الخارجية فقط، وكانت الفروق لصالح الذكور؛
- العمر: لا توجد فروق في الإجابات بالنسبة لجميع المحاور؛
- الحالة الاجتماعية: توجد فروق بالنسبة لمحور الأداء الوظيفي فقط؛
- المؤهل العلمي: توجد فروق بالنسبة لمحوري ضغوط العمل الداخلية والشخصية، حيث كان كلاهما لصالح من لهم مستوى ثانوي وأقل؛
- نوع الوظيفة: توجد فروق بالنسبة لمحوري ضغوط العمل الداخلية والشخصية، حيث كان كلاهما لصالح الوظائف التقنية (الفنية)؛
- نوع عقد العمل: توجد فروق بالنسبة لمحوري ضغوط العمل الداخلية والشخصية، حيث كان كلاهما لصالح ذوي المناصب الدائمة؛
- الخبرة المهنية: توجد فروق بالنسبة لضغوط العمل الخارجية فقط، وكانت الفروق لصالح الأشخاص الذين يمتلكون خبرة مهنية تفوق أو تساوي 15 سنة؛
- الأجر الشهري: لا توجد فروق في الإجابات بالنسبة لجميع المحاور.

وتوافقت هذه النتيجة مع الفرضية الفرعية الرابعة التي وضعها الباحث في بداية الدراسة فيما يخص متغيرات (الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، نوع الوظيفة، نوع عقد العمل، والخبرة المهنية)، وقد توافقت هذه النتيجة مع دراسة عبد الفتاح صالح خليفات وشرين محمد المطارنة، (2010) "أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن"، حيث تبين أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى ضغوط العمل تعزى لمتغير الجنس والمستوى التعليمي والخبرة والحالة الاجتماعية.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل التطبيقي إسقاط الدراسة النظرية "أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي" على قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية قالمة، فبعد تقصي وجهات نظر العينة المدروسة وإجراء التحليلات والاختبارات الإحصائية اللازمة توصلنا إلى العديد من النتائج التي تُجيب على إشكالية هذا البحث، ومن بين أهم النتائج المتوصل إليها ما يلي:

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل الاقتصادية والضغوط الثقافية والقانونية على الأداء الوظيفي للعاملين في عينة الدراسة؛

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للضغوط الناجمة عن الأجور والحوافز وكذا غموض الدور على الأداء الوظيفي للعاملين في عينة الدراسة؛

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل الناتجة عن الحالة العائلية على الأداء الوظيفي للعاملين في عينة الدراسة؛

- توجد بعض الفروقات في إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبيان حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

ومنه يُمكن القول أن ضغوط العمل تؤثر نسبياً في الأداء الوظيفي للعاملين في عينة من مؤسسات الصناعة الغذائية الصغيرة والمتوسطة بولاية قالمة.

الخاتمة

توصلنا من خلال الدراسة النظرية إلى أن بيئة العمل في الوقت الحالي تتسم بصعوبات وتحديات فرضت على الإنسان العامل أن يُنتج أكثر وأن يعمل أطول وأن يُنافس أشد للبقاء في الوظيفة، خاصة في ظل الانفجار المعرفي وعدم التأكد والاضطراب البيئي، ولكل ذلك نتائج وأثار سلبية على نفسية وصحة العامل وصفاءه الذهني والنفسي والبدني، كل ذلك يُسبب ضغوطاً مهنية تتفاوت في مستوى قوتها من شخص إلى آخر بالنظر إلى عدة أسباب، ويؤدي تراكم وتزايد هذه الضغوط إلى فقدان الرغبة في العمل وانخفاض الأداء الوظيفي للعامل، الشيء الذي يعود بالسلب على الأداء الكلي للمؤسسة وبالتالي تسجيل تراجع في الأداء الاقتصادي الكلي.

وللتأكد من مدى صحة هذا التوجه النظري قمنا بإجراء دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط في قطاع الصناعات الغذائية بولاية قالمة، وقد توصلنا من خلال هذه الدراسة الميدانية إلى العديد من النتائج.

أولاً: نتائج الدراسة

1/ ضغوط العمل الخارجية: أبدى المستجوبون موافقتهم على تعرضهم لضغوط العمل الخارجية، وكانت إجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد هذا المحور كما يلي:

- **ضغوط العمل الاقتصادية:** وافق أفراد العينة بشدة على تعرضهم لضغوط مهنية تتعلق بالمحيط الاقتصادي.

- **ضغوط العمل الاجتماعية:** وافق أفراد العينة على تعرضهم لضغوط مهنية مرتبطة بالوضعية الاجتماعية.

- **ضغوط العمل الثقافية والقانونية:** وافق أفراد العينة على تعرضهم لضغوط مهنية مرتبطة بالعوامل الثقافية والقانونية.

2/ ضغوط العمل الداخلية: أبدى المستجوبون حيادهم اتجاه ضغوط العمل الداخلية (التنظيمية)، وفيما يلي التفاصيل.

- **ضغوط عبء الدور:** أبدى المستجوبون حيادهم تجاه تعرضهم لضغوط عمل مرتبطة بعبء الدور.

- **ضغوط صراع الدور:** أبدى المستجوبون حيادهم تجاه تعرضهم لضغوط عمل مرتبطة بصراع الدور.

- **ضغوط غموض الدور:** أبدى المستجوبون حيادهم تجاه تعرضهم لضغوط عمل مرتبطة بغموض الدور.

- **الأجور والحوافز:** وافق أفراد عينة الدراسة على تعرضهم لضغوط مهنية مرتبطة بالأجور والحوافز.

- ظروف وعلاقات العمل: أبدى المستجوبون حيادهم تجاه تعرضهم لضغوط عمل مرتبطة بظروف وعلاقات العمل.

3/ ضغوط العمل الشخصية: أبدى المستجوبون حيادهم اتجاه ضغوط العمل الشخصية، وكان اتجاه الإجابة بالنسبة لأبعاد هذا المحور كما يلي:

- نمط الشخصية: أبدى المستجوبون حيادهم اتجاه تعرضهم لضغوط عمل مرتبطة بنمط شخصيتهم.
- الحالة البدنية والصحية: لم يُوافق أفراد عينة الدراسة على تعرضهم لضغوط مهنية مرتبطة بحالتهم البدنية والصحية.

- الحالة العائلية: لم يُوافق أفراد عينة الدراسة على تعرضهم لضغوط مهنية مرتبطة بحالتهم العائلية.
4/ الأداء الوظيفي: وافق أفراد عينة الدراسة على ارتفاع أدائهم الوظيفي، وكانت إجاباتهم على أبعاد هذا المحور كما يلي:

- الجهد المبذول: وافق أفراد عينة الدراسة على أنهم يبذلون الجهد اللازم.
- القدرة على العمل: وافق أفراد عينة الدراسة على امتلاكهم القدرة الكافية على العمل.
- إدراك الدور: وافق بشدة أفراد عينة الدراسة على إدراكهم للدور المنوط بهم،

5/ أثر ضغوط العمل الخارجية على الأداء الوظيفي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل من ضغوط العمل الاقتصادية والثقافية والقانونية على الأداء الوظيفي بالنسبة لأفراد العينة المستجوبة؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل من ضغوط العمل الاقتصادية والثقافية والقانونية على الجهد المبذول بالنسبة لأفراد العينة المستجوبة؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل من ضغوط العمل الاقتصادية والثقافية والقانونية على القدرة على العمل بالنسبة لأفراد العينة المستجوبة؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل من ضغوط العمل الاقتصادية والثقافية والقانونية على إدراك الدور بالنسبة لأفراد العينة المستجوبة.

6/ أثر ضغوط العمل الداخلية على الأداء الوظيفي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل من ضغوط غموض الدور والضغوط المرتبطة بالأجور والحوافز على الأداء الوظيفي بالنسبة لأفراد العينة المستجوبة؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل من ضغوط غموض الدور والضغوط المرتبطة بالأجور والحوافز على الجهد المبذول بالنسبة لأفراد العينة المستجوبة؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل من ضغوط غموض الدور والضغوط المرتبطة بالأجور والحوافز على القدرة على العمل بالنسبة لأفراد العينة المستجوبة؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للضغوط المهنية المرتبطة بالأجور والحوافز على إدراك الدور بالنسبة لأفراد العينة المستجوبة.

17 أثر ضغوط العمل الشخصية على الأداء الوظيفي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل المرتبطة بالحالة العائلية على الأداء الوظيفي بالنسبة لأفراد العينة المستجوبة؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل المرتبطة بالحالة العائلية على الجهد المبذول بالنسبة لأفراد العينة المستجوبة؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل المرتبطة بالحالة العائلية على القدرة على العمل بالنسبة لأفراد العينة المستجوبة؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل المرتبطة بالحالة العائلية على إدراك الدور بالنسبة لأفراد العينة المستجوبة.

18 الفوارق الشخصية والوظيفية في الإجابات:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة على محور ضغوط العمل الخارجية فقط حسب متغير الجنس؛

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة على جميع محاور الدراسة حسب متغير العمر؛

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة على محور الأداء الوظيفي فقط حسب متغير الحالة الاجتماعية؛

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة على محوري ضغوط العمل الداخلية وضغوط العمل الشخصية حسب متغير المؤهل العلمي؛

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة على محوري ضغوط العمل الداخلية وضغوط العمل الشخصية حسب متغير نوع الوظيفة؛

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة على محوري ضغوط العمل الداخلية وضغوط العمل الشخصية حسب متغير نوع عقد العمل؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة على محور ضغوط العمل الخارجية فقط حسب متغير الخبرة المهنية؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة على جميع محاور الدراسة حسب متغير الأجر الشهري.

ثانياً: التوصيات

على ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة يُمكن تقديم التوصيات التالية:

1/ على مستوى المجتمع (الحكومة):

- الحفاظ على القدرة الشرائية للعمال وتحسين الرواتب من خلال الرفع من قيمة الأجر القاعدي المضمون؛
- مواجهة الارتفاع العشوائي للأسعار وغلاء المعيشة كي لا تتآكل الرواتب والأجور؛
- العمل على بناء اقتصاد قوي يتمتع بقوة ومناعة ضد الهزات والاضطرابات الخارجية؛
- سن القوانين والعمل على تطبيقها الجيد من أجل الوصول إلى العدالة الاجتماعية داخل المؤسسة؛
- تفعيل نشاط مفتشيات العمل كما يُمكن استحداث هيئات جديدة تقوم بزيارات ميدانية للمؤسسات بغية الاطلاع على ظروف العمل.

2/ على مستوى المؤسسات:

- الاهتمام أكثر بالمشاكل التي يُعانيها العامل، وإشراكه في إيجاد الحلول المناسبة؛
- بسبب غلاء المعيشة وتآكل الأجور يجب على المؤسسة تحسين الأجور وتوزيعها بطريقة عادلة بين جميع العمال؛
- يجب التعويض المناسب للعمال عن ساعات العمل الإضافية؛
- توزيع العلاوات والمكافآت على العمال المجتهدين والمبادرين من أجل تحفيزهم على العمل والمثابرة أكثر؛
- الاهتمام بالبرامج التدريبية من أجل الارتقاء بالأداء الوظيفي، كما يجب منحها لمن يستحقها فعلاً؛
- تقديم المساعدات والتسهيلات اللازمة للعمال من أجل إكسابهم الولاء الوظيفي وإشعارهم بالرضا الوظيفي؛
- الاهتمام أكثر بتحسين ظروف العمل المادية وحتى الاجتماعية، وتوفير وسائل السلامة المهنية والصحية؛
- عدم التمييز بين العمال ومعاملتهم معاملة متساوية؛

- توفير الخدمات الاجتماعية والترفيهية للعمال وعائلاتهم.

3/ على مستوى الأفراد:

- ممارسة الرياضة بشكل منتظم وإتباع نظام غذائي صحي؛

- تجنب التدخين وعدم الإكثار من تناول القهوة والشاي؛

- تخصيص أوقات للاستراحة والترفيه والاستجمام؛

- التركيز الجيد أثناء العمل والتخطيط له قبل البدء.

ثالثاً: الاقتراحات

يقترح الباحث مجموعة من الدراسات والبحوث المستقبلية ذات العلاقة بهذا الموضوع، نذكر منها:

- بحث علاقة ضغوط العمل لدى الموظفين ببعض المتغيرات الوظيفية الأخرى (الرضا الوظيفي، الإحباط

الوظيفي، الولاء الوظيفي، التغيب الوظيفي، التقاعد المبكر، الدوران الوظيفي)؛

- إجراء دراسة مقارنة بين مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص حول أثر ضغوط العمل على الأداء

الوظيفي، مبرزاً أهم العوامل المؤثرة في كل منهما؛

- ضرورة بحث ودراسة مختلف المتغيرات الأخرى التي تؤثر على الأداء الوظيفي، ومقارنة تأثيرها

بضغوط العمل؛

- يُمكن توسيع نطاق الدراسة التطبيقية إلى ميادين وشعب اقتصادية أخرى وفي ولايات ومناطق أخرى.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

I/ الكتب:

- 1/ أبو بكر مصطفى، (2004): السلوك الإنساني في المنظمات: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية: الإسكندرية.
- 2/ أحمد عبد الرحمان يسري، (1996): تنمية الصناعات الصغيرة ومشكلة تمويلها، الدار الجامعية للنشر والتوزيع: الإسكندرية.
- 3/ الأسرج حسين عبد المطلب، (2006): مستقبل المشروعات الصغيرة في مصر، مطابع مؤسسة الأهرام: القاهرة.
- 4/ إسماعيل محمد محروس، (1997): اقتصاديات الصناعة والتصنيع، مؤسسة شباب الجامعة: الإسكندرية.
- 5/ البلداوي عبد الحميد عبد المجيد، (2007): أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي، دار الشروق للنشر والتوزيع: عمان.
- 6/ ثابت زهير، (2001): سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن الواحد والعشرون: كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع: القاهرة.
- 7/ جرينبرج جيرالد و بارون روبرت، (2004): إدارة السلوك التنظيمي، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر: الرياض.
- 8/ جودة محفوظ، (2008): التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر: عمان.
- 9/ حريم حسين، إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 10/ حريم حسين، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر: عمان، 2009.
- 11/ حمداوي وسيلة، (2004): إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر بجامعة 08 ماي 1945 (قائمة): الجزائر.
- 12/ حمدي علي، (2008): سيكولوجية الاتصال وضغوط العمل، دار الكتاب الحديث: الكويت.
- 13/ حمود خضير كاظم والخربشة ياسين كاسب، (2007): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة: عمان.

- 14/ الخالدي إبراهيم بدر شهاب، (2012): السلوك التنظيمي (منحنى تطبيقي معاصر)، دار الإعلام للنشر والتوزيع: عمان.
- 15/ ربيع محمد شحاتة، (2010): علم النفس الصناعي والمهني، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان.
- 16/ زايد عادل محمد، (2003): إدارة الموارد البشرية - رؤية إستراتيجية، دار الكتب العربية: القاهرة.
- 17/ الزعبي محمد بلال، (2003): النظام الإحصائي SPSS - فهم وتحليل البيانات الإحصائية، دار وائل للنشر: عمان.
- 18/ زويلف مهدي حسن، (2003): إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر: عمان.
- 19/ السيد محمد، (2009): من أجل حياة بلا إحباط، شركة جنى للنشر والتوزيع: دون مكان نشر.
- 20/ صالح محمد فالح، (2004): إدارة الموارد البشرية - عرض وتحليل، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع: عمان.
- 21/ الصوص محمد، (2008): السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع: عمان.
- 22/ الصيرفي محمد، (2006): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي: الإسكندرية.
- 23/ الصيرفي محمد، (2007): السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، الطبعة الأولى، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر: الإسكندرية.
- 24/ عاشور أحمد صقر، (1989): السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع: بيروت.
- 25/ عاشوري مصطفى، (1992): أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب: الجزائر.
- 26/ عباس سهيلة محمد وعلي حسين علي، (2007): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان.
- 27/ العتوم شفيق، (2006): طرق الإحصاء - تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام SPSS، دار المناهج للنشر: عمان.
- 28/ العطية ماجدة، (2002): إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، دار العسير للنشر والتوزيع والطباعة: عمان.

- 29/ العطية ماجدة، (2003): سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعات)، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع: عمان.
- 30/ عكاشة محمود فتحي، (1999): علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية: الإسكندرية.
- 31/ عليان ربحي مصطفى وغنيم عثمان محمد، (2000): مناهج وأساليب البحث العلمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع: عمان.
- 32/ عليمات خالد عيادة نزال، (2011): ضغوط العمل وأثرها على الأداء، دار الخليج للنشر والتوزيع: عمان.
- 33/ العميان محمود سلمان، (2005): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان.
- 34/ الفرماوي حمدي علي وآخرون، (2009): الضغوط النفسية في مجال العمل والحياة (مواجهات نفسية في سبيل التنمية البشرية)، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان.
- 35/ الفريجات خضير كاظم حمود وآخرون، (2009): السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع: عمان.
- 36/ القبلان نجاح بنت قبلان، (2004): مصادر الضغوط المهنية في المكتبات الأكاديمية في المملكة العربية السعودية، مكتبة الملك فهد الوطنية: الرياض.
- 37/ كشواري باري، (2006): إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 38/ لاندي فرانك وآل فار جيمس، (دون سنة نشر): قياس أداء العمل، ترجمة يحي محمد حسن، دار البحوث: الرياض.
- 39/ ماهر أحمد، (2007): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية: الإسكندرية.
- 40/ ماهر أحمد، (1997): السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات، الطبعة السادسة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع: الاسكندرية، 1997.
- 41/ المرسي جمال الدين محمد، (2006): الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)، الدار الجامعية: الإسكندرية.
- 42/ المشعان عويد سلطان، (1994): علم النفس الصناعي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع: الكويت.
- 43/ المنصور كاسر نصر وجواد شوقي ناجي، (2000): إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع: عمان.

- 44/ موساوي عبد النور وبركان يوسف، (2009): الإحصاء الوصفي، دار العلوم للنشر والتوزيع: عناية.
- 45/ نصر الله حنا، (2002): إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع: عمان.
- II / المجلات والدوريات العلمية:**
- 1/ أنور سحراء، (2013): "قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36، بغداد.
- 2/ بريش السعيد، (2007): "مدى مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية - حالة الجزائر"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 12، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 3/ بن تقات عبد الحق، (2011): "دور التسويق الزراعي في تحسين الأمن الغذائي - مع الإشارة إلى حالة الصناعات الغذائية الجزائرية"، مجلة الباحث، العدد رقم 09، جامعة ورقلة.
- 4/ بن عبد الله محمد، (2013): المشاريع الصغيرة والمتوسطة، مقال نشرته الجمعية الاقتصادية العمانية، مسقط.
- 5/ بن عمارة سمية، (2013): "صراع الأدوار وتأثيره على التوافق المهني لطلاب العاملين بالمركز الجامعي بغرداية"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص بالملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، جامعة ورقلة.
- 6/ بن واضح الهاشمي، (2014): "أثر متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - حالة شركة موبيليس الجزائر"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 14، جامعة فرحات عباس سطيف.
- 7/ بوخمخ عبد الفتاح، (2002): "تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 18، جامعة منتوري قسنطينة.
- 8/ الخثيلة هند ماجد، (1997): "مصادر ضغوط العمل كما يدركها العاملون في التعليم الجامعي"، مجلة الملك سعود للعلوم التربوية والدراسات الإسلامية، المجلد 9، العدد 1، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- 9/ الداودي الطيب، (2007): "أثر تحليل البيئة الداخلية والخارجية في صياغة الإستراتيجية"، مجلة الباحث، العدد 5، جامعة ورقلة.
- 10/ شاكر عواطف، (2012): "أثر نقل المعرفة في مستقبل إدارة الأزمات للمنظمة"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 32، بغداد.

- 11/ الشبؤون دانيا، (2011): "القلق وعلاقته بالاكنتئاب عند المراهقين"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد 23، دمشق.
- 12/ شلابي عمار، (2010): "دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية"، مجلة المؤسسة وقضايا التنمية، جامعة سكيكدة.
- 13/ صالح صالحي، (2003): "أساليب تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 3، جامعة فرحات عباس، سطيف.
- 14/ عاشور خديجة، (2012): "ضغوط العمل: نظريات ونماذج"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السادس والعشرون، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 15/ فائق فوزي عبد الخالق، (دون سنة نشر): "ضغوط العمل الوظيفي"، مجلة آفاق الاقتصادية، العدد 67-68، المعهد العالي للصناعة، ليبيا.
- 16/ قاجة كلثوم، (2013): "مصادر ضغوط العمل عند معلمي المرحلة الابتدائية: دراسة استكشافية بمدينة ورقلة"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص بالملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، جامعة ورقلة.
- 17/ لشهب حورية، (2010): "تحديد الطبيعة القانونية لشركة التضامن"، مجلة المفكر، العدد 5، جامعة بسكرة.
- 18/ لطرش ذهبية، (2015): "واقع الصناعات الزراعية الغذائية في الجزائر ومدى مساهمتها في تحقيق الأمن الغذائي المستدام"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 15، جامعة سطيف.
- 19/ مزهودة عبد الملوك، (2001): "الأداء الوظيفي بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر.
- 20/ ميسون سميرة ومحمدي فوزية، (2013): "إدراك مصادر الضغوط المهنية وعلاقتها بالاحترق النفسي لدى المعلمين بالمرحلة الابتدائية بورقلة"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص بالملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، جامعة ورقلة.
- III/ الرسائل والأطروحات:**
- 1/ زهواني رضا، (2015): دراسة وتحليل التكاليف البيئية ودورها في قياس وتقييم مستوى الأداء البيئي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة المنشآت الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الحاج لخضر - باتنة.

2/ سلامي باهي، (2008): مصادر الضغوط المهنية والاضطرابات السيكوسوماتية لدى مدرسي الابتدائي والمتوسط والثانوي - دراسة ميدانية على أربعة ولايات جزائرية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الجزائر.

3/ شنوفي نور الدين، (2005): تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية: حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الجزائر.

4/ عبيدي شهرزاد، (2016): الانترنت والتجارة الإلكترونية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الحاج لخضر - باتنة.

5/ عمار تغريد زياد، (2006): أثر بعض المتغيرات الداخلية على مستوى ضغط العمل لدى الهيئات الإدارية والأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

6/ فرحات سميرة، (2016): "مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي دراسة حالة: مجموعة من الصناعات الغذائية"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر - بسكرة.

7/ فوزي عبد الرزاق، (2007): "الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للصناعات الغذائية وعلاقتها بالنشاط الفلاحي - دراسة حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الجزائر.

8/ لخف عثمان، (2004): واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها: دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الجزائر.

IV/ الملتقيات، الندوات والدورات التدريبية:

1/ برودي نعيمة، (2004): "التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ومتطلبات التكيف مع المستجدات العالمية"، ملتقى دولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية المنعقد يومي 17 و 18 أفريل، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف.

2/ بن عنتر عبد الرحمان وبلوناس عبد الله، (2003): "مشكلات المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأساليب تطويرها ودعم قدرتها التنافسية"، الدورة التدريبية الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية المنعقدة في الأيام من 25 إلى 28 ماي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف.

3/ بوخاوة إسماعيل وعطوي عبد القادر، (2003): "التجربة التنموية في الجزائر وإستراتيجية تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الدورة التدريبية الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية المنعقدة في الأيام من 25 إلى 28 ماي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف.

4/ بوهزة محمد وآخرون، (2003): "تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة - حالة المشروعات المحلية سطيف"، الدورة التدريبية الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغربية المنعقدة في الأيام من 25 إلى 28 ماي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف.

5/ خوني رابح وحساني رقية، (2003): "آفاق تمويل وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، الدورة التدريبية الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغربية المنعقدة في الأيام من 25 إلى 28 ماي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف.

6/ رضوان لؤي محمد زكي، (2004): "المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية - الواقع ومعوقات التطوير"، ندوة علمية بعنوان: المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي - الإشكاليات وآفاق التنمية المنعقدة في الأيام من 18 إلى 22 جانفي، جامعة القاهرة، القاهرة.

7/ رقية سليمة، (2006): "تجربة بعض الدول في الصناعات الصغيرة والمتوسطة"، ملتقى دولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية المنعقد يومي 17 و 18 أفريل، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف.

8/ زغيب شهرزاد وعيساوي ليلي، (2002): "المؤسسات المتوسطة والصغيرة في الجزائر - واقع وآفاق"، الملتقى الوطني حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية المنعقد يومي 8 و 9 أفريل، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط.

9/ صقر محمد فتحي، (2004): "واقع المشروعات الصغيرة وأهميتها"، ندوة بعنوان المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي: الإشكاليات وآفاق التنمية المنعقدة في الأيام من 18 إلى 22 جانفي، جامعة القاهرة.

10/ صلوانثي هشام سفيان وبودلة يوسف، (2010): "تحليل القوى التنافسية بالمؤسسة وعلاقتها بالتقسيم الاستراتيجي وتقسيم السوق"، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية المنعقد يومي 8 و 9 نوفمبر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف.

11/ فريحي محمد، (2006): "المشاكل والتحديات الرئيسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي"، ملتقى دولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي المنعقد يومي 17 و 18 أفريل، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف.

12/ القرناس إبراهيم بن صالح، (2002): "التجربة اليابانية في دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، برنامج تدريبي من تنظيم مركز التعاون الياباني لمنطقة الشرق الأوسط المنعقد الأيام من 21 إلى 25 جانفي، طوكيو.

13/ مباركي محمد الهادي، (2002): "المؤسسة المصغرة ودورها في التنمية"، الملتقى الوطني حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية المنعقد يومي 8 و 9 أفريل، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط.

14/ مركز تنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالغرفة التجارية الصناعية بالرياض، (2003): "المنشآت الصغيرة محركات أساسية لنمو اقتصادي منشود"، منتدى الرياض الاقتصادي نحو تنمية اقتصادية مستدامة المنعقد أيام من 6 إلى 8 أكتوبر، الرياض.

15/ مصنوعة أحمد، (2014): "الصناعات الغذائية كمدخل لتحقيق الأمن الغذائي في الجزائر الواقع والمأمول"، الملتقى الدولي التاسع حول: استدامة الأمن الغذائي في الوطن العربي في ظل المتغيرات والتحديات الاقتصادية الدولية المنعقد يومي 23 و 24 نوفمبر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف.

16/ ناصر سليمان، (2001): "تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالصيغ المصرفية الإسلامية"، الملتقى الدولي حول: الاقتصاد الإسلامي، الواقع ورهانات المستقبل المنعقد يومي 23 و 24 فيفري، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة غرداية.

17/ نعرورة بوبكر وآخرون، (2013): "المشاكل والصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، ملتقى وطني حول: واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر المنعقد يومي 5 و 6 ماي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الوادي.

V/ التشريعات والقوانين:

1/ المادة 564 من القانون التجاري الجزائري الصادر سنة 1975.

2/ المرسوم رقم 190/2000 الصادر بالجريدة الرسمية رقم 42، 2000.

3/ المادة 592 من القانون التجاري الجزائري (المرسوم التشريعي 93-08 المؤرخ في 25 أفريل 1993).

4/ المرسوم رقم 12/93 الصادر بتاريخ 05 أكتوبر 1993.

5/ المرسوم التنفيذي رقم 296/96 المؤرخ 08 سبتمبر 1996.

6/ القانون التوجيهي رقم 18/01، الصادر بتاريخ 12 ديسمبر 2001.

- 7/ المادة الرابعة من القانون رقم 01-18 الخاص بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصادر بالجريدة الرسمية، العدد رقم 77 بتاريخ 2001/12/15.
- 8/ المادة الخامسة من القانون رقم 17-02 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصادر بالجريدة الرسمية، العدد رقم 2 بتاريخ 2017/01/10.
- 9/ المادة الثامنة من القانون رقم 17-02 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصادر بالجريدة الرسمية، العدد رقم 2 بتاريخ 2017/01/10.
- 10/ المادة التاسعة من القانون رقم 17-02 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصادر بالجريدة الرسمية، العدد رقم 2 بتاريخ 2017/01/10.
- 11/ المادة العاشرة من القانون رقم 17-02 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصادر بالجريدة الرسمية، العدد رقم 2 بتاريخ 2017/01/10.
- 12/ المرسوم التنفيذي رقم 16/04 المؤرخ في 22 جانفي 2004، الجريدة الرسمية رقم 2004/6.

VI/ المواقع الالكترونية:

- 1/ إسماعيل أميرة، "مظاهر الصعوبة في إدارة الأداء"، مقال منشور في المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية على موقع الانترنت التالي: <https://hrdiscussion.com/hr31237.html>
- 2/ إسماعيل محمد أحمد، "ضغوط العمل"، مقال منشور في المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية على موقع الانترنت التالي: <http://www.hrdiscussion.com/hr44941.html>
- 3/ بن رزوق عبد الكريم، "الأداء الوظيفي"، مقال موجود في الموقع الالكتروني التالي: www.oujdacity.com
- 4/ جرعنلي مجد، "مشاريع الصناعات الغذائية"، مكتب الدراسات الخضراء، مقال موجود بالموقع الالكتروني التالي: www.green-studies.com
- 5/ الجشي سلمان بن محمد، "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وغياب التعريف الموحد"، مقال منشور في جريدة الاقتصادية، الرياض، 2013، المقال موجود على الرابط التالي: www.aleqt.com/2013/07/22/articl_772223.html
- 6/ حمودة صالح، "مفهوم الدور"، بحث منشور في منتديات المصطبة، على الموقع الالكتروني التالي: www.vb.elmstba.com
- 7/ الشوارمة عبد الجليل، "استراتيجية تحسين وتطوير الأداء"، مقال منشور في الموقع الالكتروني التالي: www.maharaty.com

- 8/ قماوي حسن، "الصناعات الصغيرة والمتوسطة مفتاح التنمية في الهند"، مقال منشور على الانترنت:
www.islamic-online.net/iol-arabic/dawlia
- 9/ المجد لواء، "بحث حول شركات الأموال في القانون الجزائري"، مقال منشور في منتديات المحاكم
والمجالس القضائية، في الموقع الإلكتروني التالي: www.tribunaldz.com/forum/t1764
- 10/ المشعان عويد سلطان، "مصادر ضغوط العمل: دراسة مقارنة بين الموظفين الكويتيين وغير الكويتيين
في القطاع الحكومي"، بحث منشور في المنتدى التعليمي، بالموقع الإلكتروني التالي: www.acofps.com
- 11/ منتدى التمويل الإسلامي، "دراسة عامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مقال موجود على موقع
المنتدى التالي: islamfin.go-forum.net
- 12/ منتدى ملخصات المواد، "شركة التوصية البسيطة"، مقال منشور على الموقع الإلكتروني التالي:
www.lawjo.net/vb/showthread.php?6823
- 13/ موقع islamifn، "أنواع الشركات التجارية" مقال موجود في الرابط التالي:
<http://www.islamifn.com/banking/sharekat.htm>
- 14/ موقع إدارة الأعمال الصغيرة الأمريكية على الانترنت: www.sba.gov/size/section
- 15/ الوزارة الأولى على الرابط الإلكتروني التالي:
<http://www.premier-ministre.gov.dz/ar/premier-ministre/biographie>

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

I\ Les livres:

- 1\ Armstrong Michael, (2006): **Performance management : Key strategies and practical guidelines**, 3rd edition, Thomson-shore inc: United states.
- 2\ Batal Christian, (2000): **la gestion des ressources humaines dans le secteur public**, 2^{ème} édition, Edition d'organisation: Paris.
- 3\ Decenzo David A. & Robbins Stephen P, (2010): **Fundamentals of Human Resource Management**, 9 th Edition, Wiley & Sons Inc: NJ (USA).
- 4\ Dessler Gary, (2013): **Human Resource management**, 13th Edition, Pearson Education: New Jersey (USA).
- 5\ Emery Yves & Gonion François, (1999): **Dynamiser les ressources humaines**, 1^{ère} édition, presses polytechniques et universitaires romandes: France.
- 6\ Fericelli A. M, (1996): **Performance et ressources humaines**, Economica: Paris.
- 7\ Kondalkar V. G, (2007): **Organizational Behavior**, New Age International Publishers: New Delhi (India).
- 8\ Matory Bernard & Crozet Daniel, (2005): **Gestion des ressources humaines: pilotage social et performance**, 6ème édition, Dunob: Paris.
- 9\ Mitrani Alain & Dalziel Murray M, (2002) : **Des compétences et des hommes (le management des ressources humaines en Europe)**, Edition d'organisation: Paris.

10\ Robbins Stephen & Judge Timothy, (2013): **Organizational Behavior**, 15 th Edition, Pearson Education: New Jersey (USA).

11\ SADEG Mohammed, (1999): **management des entreprises publiques**, les presses d'Alger: Alger.

II\ Les Revues:

1\ RASTOIN Jean-Louis, (2000): «**Une brève histoire économique de l'industrie alimentaire**», Revue Economie rural, France.

2\ Treven Sonja, (2005): "**Strategies and programs for managing stress in work settings**", An article published in Original scientific paper journal, Slovenia.

III\ Les Rapports:

1\ Ministère de l'industrie et des Mines, Direction générale de la veille stratégique, des études et des systèmes d'information, **Bulletins d'information statistique de la PME**, 2010 – 2016.

2\ Ministère de l'industrie et des Mines, Direction générale de la veille stratégique, des études et des systèmes d'information, **Bulletin d'information statistique de la PME**, N° 28, mai 2016.

IV\ Les Sites électroniques:

1\ l'Institut National de Recherche et de Sécurité au travail (institut français): <http://www.inrs.fr/accueil/risques/psychosociaux/stress.html>

الملاحق:

- الملحق رقم 1: استمارة الاستبيان
الملحق رقم 2: قائمة المحكمين

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باجي مختار - عنابة

قسم العلوم الاقتصادية

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

السادة والسيدات المحترمون والمحترمات تحية طيبة وبعد:

نضع بين أيديكم استمارة الاستبيان لدراسة "أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة عينة من الصناعات الغذائية بولاية قالمة"، راجين منكم التفضل بالاطلاع والإدلاء بالرأي من خلال تأشير الإجابة المناسبة من وجهة نظركم، حيث أن استكمال الإجابة على كافة عبارات الاستبيان والدقة والصراحة في الإجابة ستعكس بالتأكيد على دقة النتائج التي سيتم التوصل إليها، علماً بأن كافة المعلومات الواردة في الاستبيان لن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

المحور الأول: خصائص عينة الدراسة The study sample characteristics

الجنس Gender:	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
العمر Age:	<input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/> من 30 إلى 40 سنة
	<input type="checkbox"/> من 41 إلى 50 سنة	<input type="checkbox"/> أكبر من 51 سنة
الحالة الاجتماعية:	<input type="checkbox"/> متزوج	<input type="checkbox"/> مطلق
Social status	<input type="checkbox"/> أعزب	<input type="checkbox"/> أرمل
المؤهل العلمي:	<input type="checkbox"/> ثانوي أو أقل	<input type="checkbox"/> دراسات جامعية
Qualification	<input type="checkbox"/> تكوين مهني	
نوع الوظيفة:	<input type="checkbox"/> إدارية إشرافية	<input type="checkbox"/> إدارية تنفيذية
Type of the Job	<input type="checkbox"/> تقنية / فنية	
نوع عقد العمل:	<input type="checkbox"/> دائم (غير محدد المدة)	<input type="checkbox"/> مؤقت (محدد المدة)
Type of Contract	<input type="checkbox"/> المساعدة على الإدماج المهني	
الخبرة المهنية:	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> من 5 إلى 10 سنوات
Professional Experience	<input type="checkbox"/> من 11 إلى 15 سنة	<input type="checkbox"/> أكثر من 15 سنة
الأجر الشهري:	<input type="checkbox"/> أقل من 18000 دج	<input type="checkbox"/> من 18000 إلى 28000 دج
monthly salary	<input type="checkbox"/> من 28001 إلى 38000 دج	<input type="checkbox"/> من 38001 إلى 48000 دج
	<input type="checkbox"/> أكثر من 48000 دج	

المحور الثاني: ضغوط العمل الخارجية Exterior Job Stress

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
					قلة الراتب مقارنة بنفس الوظيفة في مؤسسات أخرى.	اقتصادية Economic
					راتبي لا يكفي لتغطية جميع متطلبات الحياة الكريمة.	
					أشعر بالضيق جراء ارتفاع الأسعار و غلاء المعيشة.	
					الوضعية العامة للاقتصاد الوطني هشّة وغير مستقرة.	
					تدني المركز الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة.	اجتماعية Social
					التأمين الاجتماعي للعمال لا يلبي جميع المتطلبات.	
					المؤسسة لا توفر خدمات اجتماعية لفائدة العمال وعائلاتهم.	
					يوجد تمييز بين العاملين على أساس المحاباة والموالاتة.	ثقافية وقانونية Cultural and Legal
					غياب فن وثقافة التواصل بين الزملاء في المؤسسة.	
					قانون العمل لا يحمي بصورة جيدة حقوق العامل.	
					المؤسسة تسيّر بالأحكام والقرارات الشخصية لا القانونية.	

المحور الثالث: ضغوط العمل الداخلية (التنظيمية) Interior Job stress

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
					وقت العمل المخصص لا يكفي لأداء العمل المطلوب.	عبء الدور Role load
					أشعر بالتعب والإرهاق نتيجة كثرة الواجبات والمهام.	
					تعتبر الأعمال الموكلة لي أحياناً صعبة ومعقدة.	
					أنا مسؤول عن عدة واجبات غير مرتبطة ببعضها البعض.	
					حجم العمل لا يعطيني الفرصة للراحة الكاملة.	
					أستقبل الأوامر من أكثر من جهة مسؤولة.	
					أتعامل مع أكثر من مجموعة عمل تختلف في مطالبها.	صراع الدور Role conflict
					يتوقع مني الآخرون إنجاز ما لا أتوقعه من نفسي.	
					نجاحي المهني يكون على حساب راحتي وحياتي الخاصة.	
					يجب أن أفعل أشياء في عملي ضد مبادئ الشخصية.	
					تنقصني المعلومات اللازمة لأداء عملي على أحسن وجه.	
					عدم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات الملقاة على عاتقي.	غموض الدور Role ambiguity
					لا أعرف مدى مساهمة عملي في تحقيق الأهداف العامة.	
					حدود سلطتي في وظيفتي الحالية غير واضحة.	
					لا أعرف جيداً الطريقة السليمة لأداء ما أنا مكلف به.	

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم	
					يوجد تفاوت في أجور العاملين رغم تقارب المهام.	الأجور والحوافز Wages and Incentives	27
					يُعتبر الأجر المدفوع للعمل الإضافي غير مناسب.		28
					ليس لي فرصة للتدريب والتكوين ومواصلة دراستي.		29
					عملي لا يُتيح الفرصة لإمكانية الترقى والتطور الوظيفي.		30
					لا تتناسب العلاوات والامتيازات مع الجهد الذي أبذله.		31
					لا تُقدم الإدارة امتيازات وحوافز لأصحاب الأفكار الجديدة.		32
					مكان عملي غير مُكيف (لحرارة صيفاً والبرودة شتاءً).	ظروف وعلاقات العمل conditions and labor relations	33
					أعاني سوء الإضاءة، والضوضاء، والغبار في مكان العمل.		34
					أمكنة العمل ضيقة لا تتناسب مع عدد العمال.		35
					لا توجد وسائل وأدوات السلامة المهنية والصحية اللازمة.		36
					وجود صراعات تتسبب في تشنج مستمر لعلاقات العمل.		37
					الإدارة عاجزة عن إنهاء الخلافات والنزاعات بين العمال.		38

المحور الرابع: ضغوط العمل الشخصية Personal Job Stress

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم	
					أشعر بحساسية كبيرة تجاه انتقاد الآخرين لي.	نمط الشخصية Personality style	39
					يصفني زملائي في العمل بأنني سريع الغضب.		40
					نهى عملي بسرعة ودون طلب المساعدة من الآخرين.		41
					أشعر بضغط الوقت، غير صبور وذو شخصية مزاجية.		42
					لا أمارس الرياضة ولياقتي البدنية غير جيدة.	الحالة البدنية والصحية Physical and health condition	43
					أعاني من أمراض مزمنة وحالتي النفسية غير مريحة.		44
					أتناول الأدوية والعقاقير التي تخفض من قلبي وتهدئني.		45
					مدمن على شرب القهوة والشاي وكثير التدخين.		46
					ليس لي شهية للأكل ولا أتناول الأطعمة المتوازنة والغنية.		47
					أعاني من مشاكل عائلية تؤثر بالسلب على عملي.	الحالة العائلية Family status	48
					عائلتي غير راضية عن مجال عملي.		49
					يوجد تعارض بين الواجبات العائلية والمتطلبات الوظيفية.		50
					صعوبة التنقل من وإلى العمل بسبب بُعد السكن العائلي.		51

المحور الخامس: الأداء الوظيفي Job performance

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم	
					أبذل الجهد الكافي لإنجاز عملي بالدقة اللازمة.	الجهـد المبـدول Submitted effort	52
					أحرص على التخطيط الجيد لعملي قبل البدء فيه.		53
					أنجز جميع المهام والواجبات المتعلقة بوظيفتي.		54
					رأعي التوقيت المطلوب لإنجاز الأعمال المكلف بها.		55
					أحرص على اتخاذ جميع القرارات المتعلقة بوظيفتي.		56
					قدرتي على الانجاز جيدة لأنني أعمل بكل إمكانياتي.	القدرة على العمل Ability	57
					تتناسب شهادتي وتأهيلي العلمي مع متطلبات عملي.		58
					أملك الخبرة والتجربة الكافيتين لانجاز عملي بسهولة.		59
					أتمتع بروح العمل الجماعي ومشاركة أفكارني مع الآخرين.		60
					عندي قدرة كبيرة على التكيف مع حالات العمل الطارئة.		61
					أدرك أهمية المساهمة في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.	إدراك الدور Recognize the role	62
					أعي أهمية تنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة من رئيسي.		63
					أشعر بأهمية التعاون مع فريق العمل لإنجاز المهام المطلوبة.		64
					أشعر بأهمية تنمية رقابة الذاتية لما أكلف به من أعمال.		65
					أدرك أهمية الحوار وإدارة النقاش والتواصل مع الزملاء.		66

في الأخير تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير
وشكرا على تعاونكم

الملحق رقم 2:

قائمة المحكمين

الوظيفة	التخصص	الاسم واللقب	الرقم
أستاذ محاضر	اقتصاد تطبيقي وإدارة منظمات	د/ بعلي حمزة	01
أستاذ محاضر	تسويق وإستراتيجية	د/ بخاخشة موسى	02
أستاذ محاضر	اقتصاد كمي	د/ بن جلول خالد	03
أستاذ محاضر	إحصاء واقتصاد تطبيقي	د/ مجلخ سليم	04
أستاذ محاضر	إحصاء واقتصاد تطبيقي	د/ بشيشي وليد	05