



جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

أثر الضغوط الوظيفية في الأداء التنظيمي

(دراسة مقارنة في قطاع الاتصالات)

The Effect of Job Stress on Organizational Performance

رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد: رامية فيومي

إشراف

الدكتور بسام التزه

الأستاذ في قسم إدارة الأعمال

قرار لجنة الحكم

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها " أثر الضغوط الوظيفية في الأداء التنظيمي

" دراسة مقارنة في قطاع الاتصالات

إعداد الطالبة : رامزة فيومي

أعضاء لجنة الحكم	مكان العمل	الصفة	التوقيع
1- أ. د. بسام التزه	الأستاذ في قسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد جامعة دمشق	عضواً مشرفاً ورئيساً للجنة	
2- أ. م. د. فداء ناصر	الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد جامعة دمشق	عضواً	
3- د. نعيم مرتكوش	المدرس في قسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد جامعة دمشق	عضواً	

تاريخ المناقشة: 28 / 3 / 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ"

صدق الله العظيم

(آل عمران: ١٢١)

الاهداء

وطني سوريا	من تخار أمام وصف عراقنها الكلمات و تنحني لصمودها القامات
والدي الغالي	من يرافقني دعاؤه بكل خطوة من خطواتي إلى نبع العطاء
والدتي الغالية	من أودع الله فيها قلباً خالص العطف و الحنان إلى مهجة القلب
خالتي صباح	من شجعني و دعمني بكل ما لديها من حب
زوجي بسام	من يشاركني أوجاع الحياة و أفراحها بكل حب و احترام إلى رفيق الدرب
إخوتي و عائلاتهم	لكنزي في هذه الحياة و ثروتي التي لا تنضب
أولادي: سارة و ليث	لأعظم هدية و هبني الله أمانتها من أرى فيهما الأمل و الغد المشرق
أصدقائي	إلى كل من ساندني ووقف معي في دراستي
شهداء الوطن الغالي	إلى كل من عانت روحه السماء دفاعاً عن وطني الحبيب

شكر وتقدير

أتوجه بالشكر الجزيل إلى أستاذي الفاضل الدكتور بسام التزه الأستاذ في قسم إدارة الأعمال لتفضّله وقبوله الإشراف على هذه الرسالة ، ولتقديمه العون والرعاية لي طيلة فترة إعداد الدراسة ، بالإضافة إلى الوقت والجهد الكبيرين اللذين بذلتهما في الإشراف على هذا العمل ، وأودّ أن أشكره أيضاً على رجابة صدره ، وعلى النصائح والتوجيهات السديدة التي زودني بها طيلة مدة كتابة هذه الرسالة.

وأَتقدّم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الدكتور فداء ناصر لتفضله بقراءة هذه الرسالة ومشاركته بالحكم عليها فله مني كلّ الشكر والتقدير .

كما أتقدّم بالشكر إلى الدكتور نعيم مرتكوش لتفضله بقراءة هذه الرسالة ومشاركته بالحكم عليها فله مني كلّ الشكر والتقدير .

وأخيراً أتوجّه بوافر الشكر والامتنان إلى رئاسة قسم إدارة الأعمال وعمادة كلية الاقتصاد لما يقدموه لطلاب الكلية وخاصة طلاب الدراسات العليا من رعاية واهتمام.

ملخص الدراسة

الهدف من الدراسة هو اختبار أثر الضغوط الوظيفية في الأداء التنظيمي للعاملين في قطاع الاتصالات السورية. وقد تم تطبيق الدراسة في شركتي (السورية للاتصالات و سيرياتل) اللتين مثلتا مجتمع الدراسة أما العينة المدروسة فبلغت (٢٤٤) مفردة، توزعت إلى (١٧٤ في السورية للاتصالات، و ٧٠ مفردة في شركة سيرياتل)، و لأجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات التي تمت معالجتها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS ، و كانت أهم النتائج العامة ما يلي:

- يشعر العاملون في الشركة السورية للاتصالات بمستوى متوسط تقريباً بالضغوط الناجمة عن طبيعة الوظيفة، مقارنة بالعاملين في شركة سيرياتل الذين يشعرون بمستوى أقل من المتوسط .
 - يشعر العاملون في كلا الشركتين بمستوى أقل من المتوسط بالضغوط الناجمة عن جماعات العمل.
 - يشعر العاملون في الشركة السورية للاتصالات بمستوى فوق المتوسط بالضغوط الناجمة عن طبيعة التنظيم، بينما هي أقل من المتوسط في شركة سيرياتل.
 - يشعر العاملون في الشركتين بمستوى فوق المتوسط بالضغوط الناجمة عن المصادر الخارجية، مع تفوق نسبي بسيط للعاملين في الشركة السورية للاتصالات عن شركة سيرياتل.
 - يشعر العاملون في شركة سيرياتل أن أداءهم التنظيمي هو أعلى بقليل من أداء العاملين في الشركة السورية للاتصالات.
- أظهرت نتائج اختبار الفرضيات ما يلي:
- لا يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية لمصادر الضغوط الوظيفية المتعلقة بطبيعة الوظيفة (متطلبات المهام، صراع الدور، غموض الدور، الأمان الوظيفي) في الأداء التنظيمي للعاملين في شركات قطاع الاتصالات السورية.

- يوجد أثر إيجابي دال إحصائياً لخصائص الوظيفة، في الأداء التنظيمي في الشركتين المدروستين.
- لا يوجد تأثير لمصادر الضغوط المتعلقة بجماعة العمل في الأداء التنظيمي للعاملين في الشركتين المدروستين.
- لا يوجد أثر سلبي دال إحصائياً بين المحور الكلي للضغوط المتعلقة بطبيعة التنظيم والأداء التنظيمي للعاملين في الشركتين المدروستين.
- يوجد أثر إيجابي دال إحصائياً لمصادر الضغوط المتعلقة بالحياة الشخصية للعاملين وللعوامل الاقتصادية والسياسية في الأداء التنظيمي في شركات قطاع الاتصالات السورية.
- توجد فروق جوهرية فيما يتعلق بالاستجابة لمصادر الضغوط الناجمة عن (طبيعة التنظيم) والأداء التنظيمي للعاملين في شركات قطاع الاتصالات، تعزى لمتغير النوع الاجتماعي (ذكور وإناث).
- توجد فروق جوهرية فيما يتعلق بالاستجابة لمصادر الضغوط التالية: (علاقات جماعات العمل، وطبيعة التنظيم، والأسباب الخارجية)، و الأداء التنظيمي للعاملين تعزى لمتغير مدة الخدمة (الخبرة)،

بينما لا توجد فروق في الاستجابة للضغوط الناجمة عن طبيعة الوظيفة تعزى لمتغير مدة الخدمة أو الخبرة في العمل.

- لا توجد فروق جوهريّة، فيما يتعلق بمستوى الاستجابة لمصادر الضغوط و الأداء التنظيمي وفق متغير المستوى التعليمي، و الفئة العمرية، و نوع العمل وتوقيته: (دائم بدوام كامل، مؤقت بدوام جزئي) أو فيما إذا كان العمل نهارى أم ليلي ، و الأسباب الخارجية للعاملين في الشركتين المدروستين.

- توجد فروق جوهريّة فيما يتعلق بالاستجابة لمصادر الضغوط و الأداء التنظيمي للعاملين في قطاع الاتصالات تعزى لمتغير نمط الشخصية (أ) و الحالة العائلية.

- توجد فروق جوهريّة في مستويات الضغوط الوظيفية في الشركتين المدروستين و الأداء التنظيمي، وفقاً لنوع الشركة، فيما يتعلق بالمصادر الداخلية التالية: (طبيعة الوظيفة، علاقات جماعات العمل ، طبيعة التنظيم). وهي أكبر في شركة السورية للاتصالات، مقارنة بشركة سيريائل.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
أ	لجنة الحكم
ب	الآية الكريمة
ت	الإهداء
ت	شكر و تقدير
ج	ملخص الرسالة (باللغة العربية)
خ	فهرس المحتويات
ر	قائمة الجداول
ش	قائمة الأشكال
١	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة
٢	١- مقدمة .
٢	٢- الدراسات السابقة.
١٤	٣- مشكلة البحث .
١٥	٤- أهداف البحث .
١٥	٥- فرضيات البحث .
١٧	٦- نموذج البحث ومتغيراته .
١٧	٧- أهمية البحث.
١٨	٨- فلسفة الدراسة و منهجيتها.
١٩	٩- مجتمع الدراسة وعينتها .
١٩	١٠- حدود الدراسة.
٢٠	١١- مصطلحات الدراسة.
٢٠	١٢- صعوبات الدراسة .
٢١	الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة
٢٣	المبحث الأول: مصادر الضغوط الوظيفية وأسبابها.
٢٣	١. مفهوم الضغوط الوظيفية.
٢٥	٢. مراحل تطور الضغوط الوظيفية.

٢٧	٣. نظرية الضغوط الوظيفية.
٢٩	٤. نماذج الضغوط الوظيفية.
٣٥	٥. مصادر الضغوط الوظيفية وأسبابها
٣٥	٥-١ الأسباب، والمصادر الداخلية للضغوط
٤٤	٥-٢ الأسباب، والمصادر الخارجية للضغوط الوظيفية
٤٦	٦. العوامل الوسيطة للضغوط الوظيفية
٤٦	٦-١ مفهوم العامل الوسيط
٤٧	٦-٢ أنواع الاستجابات للضغوط الوظيفية.
٤٨	٦-٣ أنواع العوامل الوسيطة.
٤٨	٦-٣-١ نمط الشخصية.
٤٨	٦-٣-٢ نمط سلوك الشخصية.
٤٩	٦-٣-٣ صلابة الشخصية ومتانتها.
٥٠	٦-٣-٤ الدعم الاجتماعي.
٥٠	٦-٣-٥ المتغيرات الديموغرافية.
٥٢	المبحث الثاني: نتائج الضغوط الوظيفية واستراتيجيات إدارتها
٥٣	١- نتائج الضغوط الوظيفية وأعراضها.
٥٣	١-١ النتائج الفيزيولوجية للضغوط الوظيفية.
٥٤	١-٢ الأعراض النفسية للضغوط الوظيفية.
٥٤	١-٣ الأعراض السلوكية للضغوط الوظيفية.
٥٥	٢- إدارة الضغوط الوظيفية.
٥٥	٢-١ استراتيجيات التعامل مع الضغوط الوظيفية.
٥٥	٢-١-١ استراتيجية التحكم أو السيطرة.
٥٥	٢-١-٢ استراتيجية الهروب أو التجنب.
٥٥	٢-١-٣ استراتيجية إدارة أعراض الضغوط.
٥٦	٢-٢ مداخل إدارة أعراض الضغوط الوظيفية.
٥٦	٢-٢-١ المدخل الفردي في إدارة الضغوط الوظيفية.
٥٨	٢-٢-٢ المدخل التنظيمي في إدارة الضغوط الوظيفية.
٦٣	ملخص الفصل الثاني

٦٤	الفصل الثالث: الأداء التنظيمي وإدارته
٦٥	المبحث الأول: الأداء التنظيمي
٦٥	١- مفهوم الأداء التنظيمي.
٦٩	٢- أنواع الأداء التنظيمي.
٧١	٣- المبادئ التي يقوم عليها الأداء التنظيمي.
٧٢	٤- نظريات تفسير الأداء التنظيمي.
٧٤	٥- أبعاد الأداء التنظيمي.
٧٥	٦- مداخل دراسة الأداء التنظيمي.
٧٨	٧- العوامل المؤثرة في الأداء.
٨١	المبحث الثاني: إدارة الأداء التنظيمي
٨٢	١- تعريف إدارة الأداء التنظيمي
٨٣	٢- أهمية نظام إدارة الأداء التنظيمي وأهدافه.
٨٥	٣- أبعاد إدارة الأداء التنظيمي
٨٨	٤- نظام إدارة الأداء التنظيمي.
٩٦	٥- قياس الأداء التنظيمي.
١٠٠	٦- العلاقة بين الضغوط والأداء.
١٠٨	ملخص الفصل الثالث.
١٠٩	الإطار العملي للدراسة
١١٠	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية
١١١	المبحث الأول: الخصائص الوصفية لعينة الدراسة
١١٢	١- مجتمع البحث وعينته
١١٣	٢- أداة الدراسة، وثباتها وصدقها
١١٦	٣- الخصائص الوصفية للعينة
١٢١	٤- التحليل العاملي الاستكشافي
١٢٢	٥- اختبار كفاية حجم العينة.
١٢٥	٦- الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة
١٣٧	المبحث الثاني: اختبار الفرضيات والنتائج والتوصيات .
١٣٨	١- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات
١٣٨	٢- اختبار تجانس التباين

١٣٩	٣- اختبار الفرضيات
١٥٨	٤- النتائج و التوصيات
١٦٥	٥- آفاق الدراسة
١٦٦	قائمة المراجع
١٧٣	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(١-٤)	الاستبانات الموزعة والصالحة للتحليل.	١١٢
(٢-٤)	مجالات درجات الموافقة على بنود الاستبانة.	١١٤
(٣-٤)	مقياس ثبات الأداة وصدقها.	١١٥
(٤-٤)	الخصائص الوصفية لأفراد عينة الدراسة حسب الشركة	١١٦
(٥-٤)	الإحصاءات الوصفية للعوامل المدروسة.	١٢١
(٦-٤)	مصفوفة الارتباطات بين العوامل المدروسة.	١٢٢
(٧-٤)	اختبار KMO و Bartlett's.	١٢٢
(٨-٤)	معاملات الشيوخ	١٢٣
(٩-٤)	النتائج المفسرة الكلية للمتغيرات المدروسة.	١٢٣
(١٠-٤)	مصفوفة العوامل.	١٢٤
(١١-٤)	مصفوفة العوامل المدورة.	١٢٥
(١٢-٤)	الإحصاءات الوصفية لمصادر الضغوط المتعلقة بطبيعة الوظيفة حسب الشركة.	١٢٦
(١٣-٤)	الإحصاءات الوصفية لمصادر الضغوط المتعلقة بجماعات العمل حسب الشركة.	١٢٧
(١٤-٣)	الإحصاءات الوصفية لمصادر الضغوط المتعلقة بتنظيم حسب الشركة.	١٢٧
(١٥-٤)	الإحصاءات الوصفية لمصادر الضغوط المتعلقة بالأسباب الخارجية حسب الشركة.	١٢٨
(١٦-٤)	الإحصاءات الوصفية لمصادر الضغوط المتعلقة بالأداء التنظيمي حسب الشركة.	١٢٨
(١٧-٤)	إحصاءات الوصفية لمتغير الضغوط المتعلقة بطبيعة الوظيفة في العينة المدروسة.	١٢٩
(١٨-٤)	الإحصاءات الوصفية لمتغير الضغوط المتعلقة بجماعات العمل في كامل العينة المدروسة.	١٣١
(١٩-٤)	الإحصاءات الوصفية لمحور مصادر الضغوط المتعلقة بتنظيم للعينة المدروسة.	١٣٣

١٣٥	الإحصاءات الوصفية لمحور مصادر الضغوط المتعلقة بالأسباب الخارجية لكامل العينة.	(٢٠-٤)
١٣٦	الإحصاءات الوصفية للمتغير التابع (الأداء التنظيمي) في كامل العينة.	(٢١-٤)
١٣٨	اختبار التوزيع الطبيعي	(٢٢-٤)
١٣٨	اختبار تجانس التباين.	(٢٣-٤)
١٣٩	معامل ارتباط سبيرمان بين طبيعية الوظيفة والأداء التنظيمي.	(٢٤-٤)
١٣٩	معامل ارتباط سبيرمان بين المحاور الفرعية لطبيعية الوظيفة والأداء التنظيمي.	(٢٥-٤)
١٤١	معامل الارتباط والتحديد لمتغيري خصائص العمل و الأداء التنظيمي.	(٢٦-٤)
١٤١	نتائج تحليل التباين في نموذج الانحدار الخطي البسيط بين خصائص العمل و الأداء التنظيمي	(٢٧-٤)
١٤٢	معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر خصائص العمل في الأداء التنظيمي.	(٢٨-٤)
١٤٢	معامل ارتباط سبيرمان بين طبيعية علاقة جماعات العمل وأداء التنظيمي.	(٢٩-٤)
١٤٣	معامل ارتباط سبيرمان بين المحاور الفرعية لضغوط طبيعية علاقة جماعات العمل و الأداء التنظيمي.	(٣٠-٤)
١٤٣	معامل الارتباط بين ضغوط طبيعية التنظيم، والأداء التنظيمي.	(٣١-٤)
١٤٤	معامل ارتباط سبيرمان بين المحاور الفرعية لضغوط طبيعية التنظيم والأداء التنظيمي.	(٣٢-٤)
١٤٥	معامل الارتباط سبيرمان بين محور الأسباب الخارجية للضغوط والأداء التنظيمي.	(٣٣-٤)
١٤٥	معامل الارتباط بين ضغوط الحياة الشخصية للعامل و الأداء التنظيمي.	(٣٤-٤)
١٤٦	معامل الارتباط والتحديد لمتغيري الحياة الشخصية و الأداء التنظيمي.	(٣٥-٤)
١٤٦	نتائج تحليل التباين بين الحياة الشخصية للعامل و الأداء التنظيمي.	(٣٦-٤)
١٤٦	معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر الحياة الشخصية في الأداء التنظيمي.	(٣٧-٤)
١٤٧	معامل الارتباط بين ضغوط العوامل الاقتصادية والسياسية والأداء التنظيمي.	(٣٨-٤)
١٤٨	معامل الارتباط والتحديد لمتغيري العوامل الاقتصادية والسياسية و الأداء التنظيمي.	(٣٩-٤)
١٤٨	نتائج تحليل التباين بين العوامل الاقتصادية والسياسية و الأداء التنظيمي.	(٤٠-٤)
١٤٨	معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر العوامل الاقتصادية والسياسية في الأداء التنظيمي.	(٤١-٤)
١٤٩	معامل الارتباط والتحديد للمتغيرات المستقلة المؤثرة في الأداء التنظيمي.	(٤٢-٤)
١٥٠	نتائج تحليل التباين في نموذج الانحدار الخطي المتعدد.	(٤٣-٤)
١٥٠	معاملات نموذج الانحدار الخطي المتعدد لأثر المتغيرات المستقلة في الأداء التنظيمي.	(٤٤-٤)

١٥١	نتائج اختبار Mann-Whitney لجوهرية الفروقات في مستويات الاستجابة لمصادر الضغوط الوظيفية حسب متغير الجنس.	(٤٥-٤)
١٥٢	متوسطات الرتب لمحور طبيعة التنظيم حسب النوع الاجتماعي.	(٤٦-٤)
١٥٣	جوهرية الفروقات في استجابات المبحوثين لمصادر الضغوط حسب متغير العمر.	(٤٧-٤)
١٥٤	جوهرية الفروقات في استجابات المبحوثين لمصادر الضغوط حسب متغير مدة الخدمة	(٤٨-٤)
١٥٤	جوهرية الفروقات في استجابات المبحوثين لمصادر الضغوط حسب المستوى التعليمي.	(٤٩-٤)
١٥٥	جوهرية الفروقات في استجابات المبحوثين لمصادر الضغوط حسب نمط الشخصية (أ).	(٥٠-٤)
١٥٦	جوهرية الفروقات في استجابات المبحوثين لمصادر الضغوط حسب الحالة العائلية.	(٥١-٤)
١٥٧	اختبار Mann-Whitney لاختلافات الاستجابة للضغوط الوظيفية حسب الشركة.	(٥٢-٤)
١٥٨	جدول الرتب لاختلافات الاستجابة للضغوط الوظيفية حسب الشركة.	(٥٣-٤)
١٥٩	نتائج الإحصاءات الوصفية لمصادر الضغوط حسب الشركة.	(٥٤-٤)

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
١	نموذج البحث ومتغيراته	٨
(١-١)	مسببات الضغوط الوظيفية وفق نموذج كينيكي وميل.	٣٠
(٢-١)	نموذج غريفن ومورهيد للضغوط الوظيفية.	٣١
(٣-١)	نموذج الضغوط الوظيفية عند إيفانسيغيتش	٣٢
(٤-١)	نموذج متكامل للضغوط الوظيفية وفقاً لـ (تشامبو).	٣٣
(٥-١)	النموذج المقترح للضغوط الوظيفية	٣٤
(١-١-٣)	العوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي.	٧٩
(١-٢-٣)	خريطة استراتيجية الأداء التنظيمي.	٨٧
(٢-٢-٣)	عناصر نظام إدارة الأداء.	٨٩
(٣-٢-٣)	العلاقة بين الضغوط والأداء.	١٠١
(٤-٢-٣)	العلاقة بين عبء العمل الزائد والناقص والأداء	١٠٢
(٥-٢-٤)	العلاقة بين عبء العمل والضغوط والأداء	١٠٣
(١-٤)	توزيع نسبة أفراد العينة حسب الشركة المدروسة.	١١٦
(٢-٤)	نسبة أفراد العينة الكلية حسب جنسهم.	١١٨
(٢-٤)	نسبة أفراد العينة الكلية حسب متغير العمر.	١١٨
(٤-٤)	نسبة أفراد العينة الكلية حسب المستوى التعليمي.	١١٨
(٥-٤)	نسبة أفراد العينة الكلية حسب سنوات الخبرة.	١١٩
(٦-٤)	نسبة أفراد العينة الكلية حسب الحالة العائلية.	١١٩
(٧-٤)	توزيع أفراد العينة الكلية حسب عدد الأطفال.	١٢٠
(٨-٤)	نسبة أفراد العينة حسب وقت العمل (دوام جزئي، كامل).	١٢٠
(٩-٤)	نسبة أفراد العينة الكلية حسب وقت العمل (ليلي، نهاري).	١٢١
(١٠-٤)	انتشار العوامل المدروسة.	١٢٤
(١١-٤)	شكل الانتشار بين خصائص العمل و الأداء التنظيمي	١٤٠

الإطار المنهجي للدراسة

١- المقدمة: Introduction

تُعدّ الضغوط الوظيفية ظاهرة مرافقة لأنماط العمل في منظمات الأعمال المعاصرة، فقد لا يكاد يخلو عملاً منها، كما أنه قد يستحيل أن يكون هناك حياة اجتماعية أو وظيفية دون ضغوط مرافقة لها. فكيف وأن طبيعة العمل مرت بتغييرات جذرية على مدى القرن الماضي وهي مازالت مستمرة إلى الآن، وشملت الأعمال والمهن جميعها تقريباً، بدءاً من الفنان إلى الطبيب الجراح، إلى مدير المبيعات وغيرهم. والضغوط هي النتائج الناجمة عن فشل جسم الإنسان في الاستجابة المناسبة للتهديدات العاطفية أو البدنية للكائن الحي، سواء كانت تلك التهديدات فعلية أم محتملة أو متوقعة. والضغوط هي حاصل ناتج عن علاقات التفاعل بين كل من بيئة العمل الداخلية و البيئة الخارجية للفرد وبين طبيعة شخصيته، حيث تظهر في شكل من أشكال الاستجابة البدنية أو النفسية أو السلوكية أو كلها مجتمعة، وعندما تتطور وتتمكن من الفرد قد تؤدي إلى الإنهاك العاطفي والبدني، وهو ما قد ينعكس على أداء الفرد أو الجماعة أو المنظمة ككل. مع التنويه إلى أنه ليس كل أنواع الضغوط سلبية النتائج، فهناك ضغوط إيجابية، مما يعني أن مستوى معيناً منها، قد يكون مطلوباً في بعض الحالات، كونها تشعر الفرد العامل بشيء من المسؤولية، وهو ما قد يدفعه ويحفزه على أداء مهمات عمله وفقاً للمعايير المحددة وفق الخصائص الفردية التي يدركها الفرد عنها.

يشكل ضغط العمل الزائد تهديداً للصحة البدنية، كونه يرتبط بحياة العاملين بالمنظمة، وبالتالي، يؤثر في صحة المنظمات، كما وتعد الضغوط الوظيفية الناشئة عن الظروف المحيطة بمكان العمل من الأمراض المزمنة لبعض الأعمال والمهن التي تؤثر سلباً ليس في أداء الفرد، بل وفي بدنه وصحته العقلية والنفسية معاً.

سنتناول الدراسة أثر الضغوط الوظيفية في الأداء التنظيمي للعاملين في شركات الاتصالات العاملة في السوق السورية.

٢- الدراسات السابقة: Precedent Studies

يوجد عدد كبير من الدراسات التي تناولت ضغوط العمل العربية منها والأجنبية، فقد تم دراستها تارة كمتغير مستقل وتارة أخرى كمتغير تابع، وتارة ثالثة كمتغير معدل أو وسيط بالعلاقة مع متغيرات أخرى، كما تمت دراسة متغيرات أخرى معدلة أو وسيطة أو ضبط وتحكم بالعلاقة بين الضغوط والأداء التنظيمي تارة رابعة. لن تستعرض الباحثة إلا ما يناسب البحث ومتغيراته المدروسة فقط.

أولاً: الدراسات العربية: تناولت الباحثة فيما يلي بعضاً من هذه الدراسات. دراسة (محمد، ٢٠٠٩)، بعنوان: أثر ضغوط العمل في الرضا الوظيفي بالمصارف التجارية الليبية. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون في المصارف الليبية العامة، وكذلك التعرف إلى الأهمية النسبية لهذه الضغوط، كذلك لتعرف على مستوى الرضا

^١ - سعد مبارك محمد (٢٠٠٩): أثر ضغوط العمل في الرضا الوظيفي بالمصارف التجارية الليبية، (أطروحة دكتوراه)، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.

الوظيفي للعاملين بالمصارف التجارية الليبية العامة. تم الاستخدام الاستبانة في جمع البيانات عن الضغوط والأداء، كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الدراسة وتم اختيار عينة طبقية تمثل المجتمع المدروس.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

يتعرض العاملون إلى ضغوط عمل من المصادر التالية (حسب الأهمية النسبية لهذه المصادر): الرواتب والحوافز المادية، الترقيات، المشاركة في اتخاذ القرار، غموض الدور، العلاقات في العمل، ظروف العمل المادية.

وجود علاقة ارتباط عكسية قوية بين ضغوط العمل والمصادر المسببة لها في الرضا الوظيفي للعاملين.

دراسة (الحيوني، ٢٠٠٨)، بعنوان: العوامل المهنية المؤدية للضغط الوظيفي وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العوامل المهنية المؤدية للضغوط الوظيفية للممرضات العاملات بالمستشفيات العامة في بنغازي.

تم استخدام الاستبانة في جمع البيانات عن الضغوط والمتغيرات الديموغرافية، كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الدراسة وتم اختيار عينة عشوائية تمثل المجتمع المدروس.

وقد شملت العوامل هي طبيعة العمل، العلاقات داخل بيئة العمل، الصحة والسلامة المهنية، بيئة العمل، طبيعة المستفيدين من الخدمة، كما سعت الدراسة لمعرفة العلاقة بين العوامل المؤدية للضغط الوظيفية وبعض المتغيرات الديموغرافية المتمثلة في: العمر، الحالة الاجتماعية، مدة الخدمة، والمؤهل العلمي. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:

- هناك عوامل مهنية مؤدية للضغوط الوظيفية لدى الممرضات محل الدراسة، كانت أهمها: طبيعة تعامل المستفيدين من الخدمة، طبيعة العمل، الصحة والسلامة المهنية، بيئة العمل المادية، العلاقات داخل بيئة العمل.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل المهنية المؤدية للضغوط الوظيفية لدى الممرضات محل الدراسة وبعض المتغيرات الديموغرافية المتمثلة في: العمر، الحالة الاجتماعية، مدة الخدمة، والمؤهل العلمي.

دراسة (درة، ٢٠٠٨)، بعنوان: أثر تطبيق العدالة التنظيمية على إدارة ضغوط العمل: دراسة ميدانية على المستشفيات الجامعية في مصر، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أبعاد العدالة التنظيمية، ودراسة مصادر ضغوط العمل التي تواجه (الأطباء، هيئة التمريض، الإداريين) في مستشفيات جامعة عين شمس، وتحديد الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية، ومدى ارتباط كل منها بضغوط العمل، ومعرفة مدى تأثير أبعاد

^٢ - طاهر فرج الحيوني (٢٠٠٨): العوامل المهنية المؤدية للضغط الوظيفي وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية، رسالة ماجستير، جامعة بنغازي، ليبيا.

^٣ - عمر محمد درة (٢٠٠٨): أثر تطبيق العدالة التنظيمية على إدارة ضغوط العمل: دراسة ميدانية على المستشفيات الجامعية في مصر، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

العدالة التنظيمية على مصادر ضغوط العمل لدى (الأطباء، هيئة التمريض، الإداريين) في المستشفيات الجامعية محل الدراسة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها ما يلي:

تؤثر العدالة التوزيعية تأثيراً عكسياً في جميع مصادر ضغوط العمل محل البحث (صراع الدور، عبء الدور الزائد، بيئة العمل المادية).

- تؤثر العدالة الإجرائية تأثيراً عكسياً على صراع الدور فقط، بينما عدالة التعاملات تؤثر عكسياً على عبء الدور الزائد فقط.

- توجد فروق جوهريّة ذات دلالة إحصائية بين مدرّكات العاملين لمصادر ضغوط العمل، تعزى لمتغير (الوظيفة الحالية).

- إن أكثر مصادر ضغوط العمل لدى العاملين هو بيئة العمل المادية، يليه عبء الدور الزائد، وأخيراً صراع الدور.

دراسة (التوايهة، ٢٠٠٦)، بعنوان: أثر ضغط العمل لدى العاملين بالإدارة العامة لشرطة أبو ظبي على أدائهم الوظيفي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر ضغط العمل لدى العاملين بالإدارة العامة لشرطة أبو ظبي على الأداء الوظيفي. تم استخدام الاستبانة في جمع البيانات عن الضغوط والمتغيرات الديموغرافية، كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الدراسة وتم اختيار عينة عشوائية تمثل المجتمع المدروس. وكانت اهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي:

- جاء ترتيب ضغوط العمل لدى أفراد العينة من الأعلى إلى الأدنى كما يلي: طبيعة العمل، عدم التقدير المهني، عدم التنظيم، ضعف الولاء الوظيفي، تزايد حجم العمل، ضعف الأمن الوظيفي، صراع الدور، غموض الدور.

- تبين أن ضغط العمل يؤثر على الأداء الوظيفي للأفراد.

- لا يمكن تجنب ضغط العمل، لكن يمكن العمل على إدارة الضغط والتخفيف منه على العامل، وذلك من خلال توفير الدورات التدريبية المناسبة، وتوفير الفرص المتساوية في الترقيات والمكافآت.

- دراسة (الشامان، ٢٠٠٦)، بعنوان: مصادر ضغوط العمل لدى المشرفات الإداريات في مدينة الرياض في ضوء بعض المتغيرات.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم مصادر ضغوط العمل التنظيمية لدى المشرفات الإداريات في مدينة الرياض. وقد طبقت الدراسة على جميع المشرفات الإداريات في مدينة الرياض البالغ عددهن ١٠٤ مشرفة وكان عدد المستجيبات ٧٢ مشرفة.

وكانت أهم النتائج: أن كمية العمل والاتصال تأتي في مقدمة مصادر ضغوط العمل التنظيمية، في حين جاء صراع الدور من أضعف مصادر الضغوط تأثيراً على أفراد الدراسة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير العمر، بينما هناك فروق فيما يتعلق بمتغير الجنس.

٤ - عبادة التوايهة (٢٠٠٦): أثر ضغط العمل لدى العاملين بالإدارة العامة لشرطة أبو ظبي على أدائهم الوظيفي، أبو ظبي، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات.

٥ - أمل بنت سلامة الشامان (٢٠٠٦): مصادر ضغوط العمل لدى المشرفات الإداريات في مدينة الرياض في ضوء بعض المتغيرات، بحث منشور، الجمعية السعودية للعلوم النفسية والتربوية).

دراسة (الكبيسي، ٢٠٠٤)، بعنوان: ضغوط العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على قطاع البنوك القطرية في قطر.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى ضغط العمل ومسبباتها وتأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع البنوك في قطر. تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الدراسة وتم اختيار عينة عشوائية تمثل المجتمع المدروس. وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج كان من أهمها:

- أظهرت الدراسة بأن ضغط العمل يفرض على العاملين طلباً في الأداء، قد لا يتناسب مع طاقات وقدرات العاملين ويتسبب بحدوث إجهاد وضغوط بدرجات متفاوتة تعتمد على قدراتهم الشخصية على تحمل هذه الضغوط والتكيف معها.

- إن غموض الدور المناط بالعاملين وكمية العمل المطلوب إنجازها لها علاقة طردية مع ضغط العمل.

- إن ضغط العمل عموماً يؤثر سلباً على أداء العاملين، كذلك فإن إدراك العاملين لضغوط العمل يتأثر بمسبباتهم الوظيفية.

- دراسة (٢٠٠٢ الروقي)، بعنوان : الضغوط الإدارية وعلاقتها بالأداء والرضا الوظيفي : دراسة مسحية على ضباط حرس الحدود بمحافظة جدة والقطاعات التابعة لها.

هدفت الدراسة إلى التعرف على كل من مستوى الضغوط الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي ، ومستوى الرضا الوظيفي لدى ضباط حرس الحدود في مدينة جدة والقطاعات التابعة لها.

تم اختيار عينة عشوائية، كما تم الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة. وكانت أهم النتائج :

- توجد علاقة بين الضغوط الإدارية والأداء والرضا الوظيفي لدى ضباط حرس الحدود محل الدراسة .

- يصل مستوى الضغوط الإدارية لدى مجتمع الدراسة يصل إجمالاً إلى الدرجة المتوسطة ، وأن أكثر الضغوط التي تواجه مجتمع الدراسة يعود مصدرها إلى نمط الشخصية .

- مستوى الرضا الوظيفي لدى مجتمع الدراسة يصل إلى حدود الوسط ، وأن أكثر أبعاد الرضا شيوعاً بين أفراد مجتمع الدراسة هو العلاقة مع الآخرين .

- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الضغوط الإدارية وبين الأداء والرضا الوظيفي .

دراسة (بشير، ٢٠٠٠)، بعنوان: أثر ضغوط العمل على أداء العاملين دراسة ميدانية على العاملين بإدارة تقنية المعلومات بالخطوط الجوية العربية السعودية.

^٦ - موفق محمد الكبيسي،(٢٠٠٤): ضغوط العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على قطاع البنوك القطرية في قطر، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية.

^٧ - سعد بن معتاد عايد الروقي (٢٠٠٢): الضغوط الإدارية وعلاقتها بالأداء والرضا الوظيفي : دراسة مسحية على ضباط حرس الحدود بمحافظة جدة والقطاعات التابعة لها ، (رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض).

^٨ - طارق حسن بشير (٢٠٠٠): أثر ضغوط العمل على أداء العاملين دراسة ميدانية على العاملين بإدارة تقنية المعلومات بالخطوط الجوية العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى إظهار أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في إدارة تقنية المعلومات بالخطوط الجوية العربية السعودية. تم الاستخدام الاستبانة في جمع البيانات عن الضغوط والأداء، كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الدراسة. وكانت أهم نتائج الدراسة:

- تزداد الضغوط الوظيفية بتزايد التوقعات المرتفعة لطلبات العملاء على خدمات الشركة.
- تؤثر الوسائل الحديثة للربط التقني عن بعد في ضغوط العمل على حساب أوقات الراحة الشخصية للعاملين.
- كما أظهرت الدراسة أنه لا توجد علاقة بين ظاهرة التقادم المهني المعرفي عند العاملين في مجال المهنة، وبين الإحساس بارتفاع مستوى الضغوط النفسية عليهم.
- ولا توجد علاقة بين إنجاز العاملين بعضاً من أعمالهم الرسمية من منازلهم ، وبين شعورهم بزيادة حجم الضغط عليهم.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

نعرض فيما يلي عدداً من الدراسات الأجنبية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة:

دراسة (Hoboubi, et al, 2017)، بعنوان⁹: تأثير الضغوط الوظيفية والرضا الوظيفي في إنتاجية القوى العاملة في صناعة البتروكيماويات الإيرانية .

الهدف من الدراسة هو التحقق من وجود الضغوط الوظيفية والرضا المؤثران في إنتاجية الموارد البشرية في شركة البتروكيماويات الإيرانية . كذلك تحديد العوامل المؤثرة في انخفاض الإنتاجية بين العاملين في تلك الشركة .
تم إجراء الدراسة على عينة مكونة من ١٢٥ عاملاً تم اختيارهم عشوائياً ، كما تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة، وكانت أهم النتائج:

- وجود مستويات عالية من الضغوط الوظيفية المدركة لدى العاملين المبحوثين، بينما كان مستوى الرضا الوظيفي متوسطاً .
- كانت الإنتاجية متوسطة على الرغم من أن العلاقة بين ضغط العمل ومؤشرات الإنتاجية لم تكن ذات دلالة إحصائية ، وكان هناك علاقة إيجابية دالة بين الرضا الوظيفي ومؤشرات الإنتاجية.

- أثبتت أن الإنتاجية ارتبطت بشكل كبير بأبعاد ضغوط العمل (صراع الدور و غموض الدور) ، والبعد الثاني للرضا الوظيفي أي بالإشراف.

دراسة (Takahashi, 2017)، بعنوان¹: 'الضغوط الوظيفية في الأوساط الأكاديمية اليابانية: دور الدخل النسبي ، وتخصيص الوقت حسب المهمة .

الهدف من الدراسة هو قياس أثر بعض العوامل التنظيمية المؤثرة في الضغوط الوظيفية التي يعاني منها الأكاديميون في اليابان، مثل الانخفاض النسبي للدخل، والوقت المخصص لمهام العمل.

⁹ - Naser Hoboubi , Alireza Choobineh . Fatemeh Kamari Ghanavati ., Sareh Keshavarzi .Ali Akbar Hosseini , (2017);The Impact of Job Stress and Job Satisfaction on Workforce Productivity in an Iranian Petrochemical Industry. Safety and Health at Work 8 pp, 67-71

¹ - Takahashi, A M (2017); Job stress in Japanese academia: the role of relative income, time allocation by task, and children. .[CDATA[Journal of Asian Economics], p 1-16.

تم جمع البيانات بواسطة الاستبانة البريدية عن العاملين المتفرغين في الحقل الأكاديمي ، وبلغ حجم المجتمع المدروس (٢٩١١٤) في أقسام العلوم والهندسة ذات الصلة في اليابان في الجامعات المعتمدة من قبل وزارة التعليم والرياضة والعلوم. وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية بحجم ٣٦٧٨ مفردة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد زيادة في الضغوط الوظيفية لدى الذكور قياساً بالإناث بسبب دخولهم المنخفضة قياساً بزملائهم ممن يحصلون على دخل أعلى.
- انخفاض معدل الضغوط مع قضاء ساعات العمل في البحث العلمي الأكاديمي، بشرط ألا يزيد الوقت (ساعات العمل) عما هو محدد له .
- هناك زيادة في الضغوط تتوافق بزيادة عدد الساعات التدريسية المترافقة بالأعمال الإدارية.
- تزداد الضغوط عند الإناث العاملات في تدريس الأطفال الصغار فقط، أي توجد فروق دالة إحصائية فيما يتعلق بتأثير الضغوط تعزى لمتغير الجنس.

دراسة (Khuong and Yen , 2016)، بعنوان: 'اختبار تأثير ضغوط العمل في الأداء الوظيفي للعاملين. دراسة حالة في منطقة دونغ زوين الصناعية ، فيتنام

الهدف من هذا البحث هو تحليل آثار عدد من العوامل المرتبطة بالعمل بما في ذلك العمل الزائد ، وغياب الدور والصراع بين الأدوار ، وعلاقات العمل ، والتطوير الوظيفي ، وبيئة العمل على ضغوط العمل والأداء الوظيفي للعاملين في ستة صناعات مختلفة في منطقة ، باريا - مقاطعة فونج تاو ، فيتنام. تم استخدام الاستبانة في جمع البيانات، وبلغ حجم العينة ٣٧٨ مفردة. كما تم الاعتماد على الأسلوب المنهج الكمي في التحليل ، وكانت أهم النتائج:

- يوجد تأثير كبير وإيجابي للعوامل السابقة في ضغوط العمل.
- على النقيض من ذلك ، كان لضغوط العمل تأثير سلبي في الأداء الوظيفي للعامل.
- لم يكن هناك من أثر مباشر للتطوير الوظيفي في أداء وظائف العاملين ، ولكن بشكل غير مباشر من خلال ضغوط العمل.

دراسة (Khuong and Yen , 2016)، بعنوان: 'تحليل العلاقة بين الضغوط الوظيفية ، والصراع بين الأشخاص ، قدرة وتنظيم الأداء العاطفي: بحث في قطاع السيارات.

هدف الدراسة الأساسي هو اختبار التأثير الوسيط للضبط العاطفي في العلاقة مع الضغوط الوظيفية المدركة والنزاعات والأداء التنظيمي للعاملين في قطاع السيارات في ديار بكر في تركيا.

تم استخدام الاستبانة في جمع البيانات من عينة بلغت ٣٩٢ مفردة تم تحليل الاستبيانات باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية (SEM) . وكانت أهم النتائج:

- وجود علاقة خطية إيجابية بين ضغط العمل والنزاعات بين العاملين.

¹ - Mai Ngoc Khuong and Vu Hai Yen, (2016); Investigate the Effects of Job Stress on Employee Job Performance — A Case Study at Dong Xuyen Industrial Zone, Vietnam. International Journal of Trade, Economics and Finance, Vol. 7, No. 2, pp 31-37.

¹ - Sinem G. GÖKÇE. Abdurrahim EMHAN. Gökşen TOPUZ. M.Şerif ŞİMŞEK.(2016); The Analysis of the Relationship between Job Stress, Interpersonal Conflict, Emotion Regulation Ability and Performance: A Research in the Automotive Sector. International Journal of Business and Social Science. Vol. 6, No. 8(1);p 201-208.

- و أن تنظيم أو الضبط العاطفي له تأثير وسيط على هذه العلاقة ، ويرتبط ذلك الضبط بعلاقة إيجابية مع الأداء.
- يوجد تأثير وسيط للضبط العاطفي في الإجهاد و النزاعات التنظيمية بين العاملين.
- بالإضافة إلى ذلك ، فإن النتائج الناتجة عن المتغيرات الديموغرافية هي كما يلي:
- ارتفاع معدل الضغوط عند الذكور أكثر من الإناث.
- هناك قدرة على التنظيم والضبط العاطفي المدرك لأداء خريجي الجامعات أكثر من خريجي المدارس الثانوية وأن النزاع والضغوط بين هؤلاء الأخيرين هو أعلى من المجازين جامعياً وممن يحملون شهادة الدراسة الابتدائية. وأن العاملين في الفئات العمرية الكبيرة (٤١-٥٠) كان أداءهم أعلى من غيرهم. ومن لديه خبرة من (١-٥) سنوات يعاني من ارتفاع مستويات الضغوط قياساً ببقية العاملين.

دراسة (Lini et al , 2015)، بعنوان: 'سيف ذو حدين: الدور المعدل للضمير الحي في العلاقة بين ضغوط العمل ، الإجهاد النفسي ، والأداء الوظيفي.

- الهدف من الدراسة هو دراسة الدور المعدل للشخصية ذات الضمير الحي في العلاقة بين ضغوط العمل والإجهاد النفسي والأداء الوظيفي للعاملين في شركة مطاعم في جمهورية الصين.
- تم جمع البيانات عن طريق الاستبانة من عينة بلغ عددها ٢٥٠ عاملاً في شركتين للمطاعم.
- على الرغم من أن الضمير كان يُنظر إليه عادة على أنه نوع من الموارد الشخصية لمساعدة الأفراد على الحد من الإجهاد أو التخفيف من آثار الضغوطات ، إلا أن الأبحاث التجريبية أظهرت نتائج مختلطة. واستناداً إلى منظور تخصيص الموارد الشخصية ، افترضنا أنه بدلاً من أن يعمل كمورد شخصي في حد ذاته ، فسيكون ذلك على مستوى الوعي قد يعمل كعامل أساسي يؤثر في كيفية تخصيص الأفراد لمواردهم الشخصية.
- وأظهرت النتائج أن كلا من الضغوط وتحدي الضغوط كانت مرتبطة بشكل إيجابي بالإجهاد النفسي.
 - عدل متغير الضمير الحي عند البعض من العلاقة بين كل من العوامل الضاغطة والإجهاد النفسي وقد كانت إيجابية وقوية للأفراد من ذوي الضمير الحي العالي.
 - عدل متغير الضمير الحي أيضاً العلاقة بين الضغوط و الأداء، بحيث كانت العلاقة إيجابية بالنسبة للأفراد من ذوي الضمير العالي ، ولكنها كانت سلبية بالنسبة للأفراد من ذوي الضمير المنخفض.
 - كما أشارت النتائج إلى أن الضمير الحي يعمل كسيف ذو حدين في تعزيز الأداء ويزيد من رد فعل العاملين عند الضغط في المواقف العصيبة.
- #### دراسة (Kozusznik, Rodríguez I, Peiró J M, 2015)، بعنوان: 'الضغوط الإيجابية والسلبية، المناخ في فرق العمل: أنماط ونتائج.
- الهدف من الدراسة هو تحليل مناخات الضغوط وتأثيرها في العمل والنتائج الفردية للعاملين في فرق وجماعات العمل الذين يعملون في أنواع مختلفة من مناخات العمل.
- تم تطبيق الدراسة على العاملين في منظمات الخدمة الاجتماعية، وبلغ حجم العينة ٥٣٥ عاملاً يمثلون في ٧٨ فريقاً يعملون في إسبانيا. و تم تحديد ثلاثة أنواع من المناخات هي: الضغوط السلبية، (غلبة

¹ - Lini W. Ma J. Wang E. Wang M., (2015); A double-edged sword: The moderating role of conscientiousness in the relationships between work stressors, psychological strain, and job performance. Journal of Organizational Behavior, J. Organiz. Behav. 36, 94–111.

¹ -Kozusznik M W, Rodríguez I, Peiró J M. (2015), Eustress and distress climates in teams: Patterns and outcomes .International Journal of Stress Management, Vol. 22, No. 1, pp1–23.

تقييم الضغوط السلبية) ، الضغوط الإيجابية (هيمنة تقييم الضغوط الإيجابية) ، ومتوازنة (مستوى مماثل من تقييمات الإيجابية والسلبية). وكانت أهم النتائج:

- اختلاف مستويات الضغوط بشكل كبير بين المناخات العمل السلبية والإيجابية، بينما اختلفت مستويات النشاط والتفاني بشكل كبير بين المناخات المتوازنة و السلبية.
- انخفاض الإنهاك بشكل ملحوظ في فرق وجماعات العمل التي تغير فيها المناخ بمرور الوقت من مناخ سلبي إلى مناخ إيجابي.
- في فرق العمل التي تغير فيها مناخ الإجهاد من متوازن إلى محبط ، كانت هناك زيادة كبيرة في مستوى عدم الكفاءة وانخفاض ملحوظ في مستوى النشاط. كان يوجد أيضا زيادة كبيرة في السخرية (التعيب على الآخرين) وانخفاض كبير في نشاط الفريق وفي أدائه الذي يعمل في المناخ السلبي.

دراسة (Kotteeswari, and Sharief, 2014)، بعنوان: 'أضغوط العمل وتأثيرها على أداء الموظفين. دراسة على العاملين في BPOS'.

الهدف الرئيس من البحث هو اختبار تأثير ضغوط العمل في أداء العاملين في بعض الشركات الهندية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار عينة مكونة من ١٠٠ عامل يعملون في مختلف BPOS في مدينة تشيناي وتم جمع البيانات الأولية عن طريق الاستبانة. وكانت أهم النتائج:

- توجد مصادر متعددة للضغوط الوظيفية المؤثرة في الأداء من أهمها: ظروف العمل الخطرة وصعوبات العمل،، والعلاقات الأسرية، والقلق حول المستقبل، وطول المسافة للوصول إلى العمل، والإزعاج في مكان العمل.
- يرى أغلب أفراد العينة المدروسة أن الضغوط الوظيفية تؤثر في أدائهم حيث لا يستطيعون التركيز على مهمات عملهم بشكل صحيح.
- لا توجد اختلافات جوهرية بين العاملين حول إحساسهم بضغوط العمل تعود إلى نوعهم أو جنسهم ذكورا أم إناثا.
- توجد بعض الاستراتيجيات التي تعتمد عليها الإدارة في التعامل مع الضغوط للتخفيف منها.

دراسة (Chen, and Silverthorne, 2008)، بعنوان: 'أثر الرقابة المركزة في الضغوط وأداء العمل والرضا الوظيفي في تايوان'.

¹ - Kotteeswari, M. S. & Sharief, (2014), Job stress and its impact on employee's performance. A study with reference to employees working in BPOS. International Journal of Business and Administration Research Review, Vol.2, Issue.4, March, pp 18-25.

- يقصد به قطاع الأعمال الذي يعتمد على موارد بشرية خارجة Business Process Outsourcing

¹ - Chen, jui and Colin Silverthorne (2008); The impact of locus of control on job stress, job performance and job satisfaction in Taiwan. Leadership & Organization Development Journal . 29(7): pp 572-582.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الرقابة المركزة على الفرد على السلوكيات المقاسة المتعلقة بضغوط العمل والرضا والأداء في تايوان. وقد تم إجراء الدراسة على عينة من المتخصصين في المحاسبة بالاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات.

وكانت أهم النتائج: إلى أن أحد جوانب شخصية المحاسبين ، وفقاً لمقياس مكان الرقابة ، يلعب دوراً مهماً في التنبؤ بمستوى الرضا الوظيفي والضغوط والأداء في شركات CPA في تايوان.

- الأفراد الذين يعتمدون على الرقابة الداخلية بدرجة كبيرة فإن مستويات الضغوط الوظيفية تكون في أدنى مستوياتها.

- كما أن التركيز على الرقابة يلعب دوراً هاماً في الفاعلية الكلية للمحاسبين ، حتى في ثقافة غير غربية مثل تايوان.

دراسة (Gilboa , et al , 2008)، بعنوان: 'أما وراء تحليل متطلبات العوامل الضاغطة وأداء العمل. دراسة الآثار الرئيسية والمتغيرات.

الهدف من الدراسة هو اختبار أثر مجموعة من العوامل التنظيمية المؤثر في الضغوط الوظيفية ثم دراسة أثرها مجتمعة في الأداء الوظيفي للعاملين في كندا.

تم الاعتماد على الدراسة الكمية، فقد بلغ حجم العينة المدروسة ١٦٩ عاملاً، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات. والعوامل التنظيمية المدروسة المسببة للإجهاد والمؤثرة في الأداء الوظيفي كانت: غموض الدور ، صراع الأدوار ، زيادة الدور الوظيفي ، انعدام الأمن الوظيفي ، نزاع العمل، الأسرة ، عدم اليقين البيئي ، و القيود الظرفية. وكانت أهم النتائج:

- ارتباط متوسط وسلبي بين كل من مقياس الأداء الوظيفي وكل مصادر الضغوط ، خاصة غموض الدور، والحالة الظرفية.

- كانت معظم القيود مرتبطة بشكل سلبي بالأداء ، مقارنةً بمصادر الضغوط الأخرى المرتبطة بالعمل. كشف تحليل العوامل المعدلة العلاقة السلبية بين الدور الزائد والأداء أعلى بين المديرين بالنسبة لغير المديرين.

- سنة النشر والشهرة تعدل العلاقة بين غموض الدور ودور الوظيفة الزائد مع الأداء ، وإن كان ذلك في اتجاهين متعاكسين.

- يرتبط كل من غموض الدور وصراع الدور بالضغوط التي تؤثر بالأداء.

دراسة (Vokić and Bogdanić, 2007)، بعنوان: 'الفروق الفردية والضغوط المهنية المدركة: دراسة مسحية من كرواتيا.

الغرض من البحث هو تحقيق هدفين أساسيين، الأول هو: قياس مستويات الضغوط المهنية بين فئات مختلفة من العاملين في الشركات الكرواتية. والثاني هو: دراسة وتحليل الضغوط المهنية في كرواتيا فيما يتعلق بعلاقتها بالفروق الفردية ممثلة: (بالجنس ، العمر ، الحالة العائلية ، الأبوة والأمومة ، وعدد الأطفال ، والمستوى الهرمي أو التنظيمي ، و على مستوى القسم ، وساعات العمل. تم الاعتماد

¹ - Gilboa S, Cooper C,(2008); A Meta-Analysis of Work Demand Stressors and Job Performance: Examining main and Moderating Effect. Personnel Psychology, N, 61, 227–271 .

¹ - Nina Pološki Vokić and Ana Bogdanić, (2007); Individual differences and occupational stress perceived: a Croatian survey. Faculty of Economics and Business University of Zagreb, p p1-15.

على الاستبانة في جمع البيانات، وبلغ عدد أفراد العينة ١٤٧ مفردة من عدة شركات كروايتية. كانت أهم النتائج:

- وجود مستويات عالية من الضغوط المدركة لمن لديهم ثلاثة أطفال أو أكثر ، والذين تزيد أعمارهم عن ٥٠ عاماً، والذين يعملون في مجال التسويق ، في المستويات المتوسطة أو في مجال المشتريات.
- في حين أن أدنى مستوى من الضغوط الوظيفية المدركة كانت عند العاملين الذين تقل أعمارهم عن ٣٠ عاماً ، والعاملين في إدارة الموارد البشرية ، والموارد المالية والإنتاج ، والآباء لطفل واحد.
- أما ما يتعلق بالعلاقة بين الفروق الفردية ومستويات الضغوط المدركة ، تشير النتائج إلى أن هناك علاقة بين الضغوط و متغيرات كل من: العمر والحالة الاجتماعية، والأبوة والأمومة وعدد الأطفال و المستوى الإداري ، والطريقة التي ينظر بها إلى الضغوط ، في حين لم يكن لمتغيرات: الجنس والقسم الذي يعمل فيه العامل، وساعات العمل من علاقة بالضغوط.
- تؤثر الضغوط في كل من الرضا الوظيفي للعاملين وأدائهم ودورانهم أيضاً.

تعليق الباحثة على الدراسات السابقة، وأوجه التشابه والاختلاف و الاستفادة منها:

لدى استعراض الدراسات السابقة ترى الباحثة أنها حملت عناوين متعددة وتناولت جوانب مختلفة من المتغيرات، غير أنها ذات صلة بمتغيرات الدراسة الأساسية والفرعية، وهو ما يمثل أحد أوجه التشابه مع الدراسة الحالية، وإن كانت هذه الدراسة تختلف عن تلك الدراسات في مجال التطبيق، أي اختلاف السياق البيئي لتأثير الضغوط في الأداء التنظيمي. وبالعودة إلى أوجه التشابه، فقد ساعدت الباحثة من الاستفادة من النقاط التالية:

- تحديد مشكلة الدراسة تحديداً دقيقاً.
 - الاعتماد على تلك الدراسات في وضع الإطار النظري للبحث.
 - الاستفادة من طرق البحث وبالتالي وضع المنهجية المناسبة للدراسة.
 - صياغة الفرضيات بشكل يلائم طبيعة الموضوع المدروس.
 - اشتقاق أسئلة أداة الدراسة المتمثلة بالاستبانة.
- أما ما يخص وضع فرضيات الدراسة، فقد اعتمدت على نتائج تلك الدراسات وكانت كما يلي:

أ. أثر المصادر الداخلية لضغوط العمل في الأداء التنظيمي:

أظهرت نتائج الدراسات السابقة أن هناك علاقة تأثير واضحة لمتغيرات البيئة الداخلية في الأداء التنظيمي، من حيث أثر كل من طبيعة الوظيفة وعلاقات العمل الجماعية وطبيعة التنظيم، فقد دلت نتائج دراسات كل من: (محمد، ٢٠٠٩) يتعرض العاملون إلى ضغوط عمل من المصادر التالية: الرواتب والحوافز المادية، الترقيات ، المشاركة في اتخاذ القرار ، غموض الدور، العلاقات في العمل، ظروف العمل المادية. أما دراسة (درة ، ٢٠٠٨)، أثر العوامل الداخلية ممثلة بالعدالة الإجرائية والتوزيعية وعدالة المعاملات، وكلها من عوامل البيئة الداخلية.

ودراسة (الحبوني، ٢٠٠٨)، ودراسة (التوايهة، ٢٠٠٦)، طبيعة العمل، الصحة والسلامة المهنية، بيئة العمل المادية، العلاقات داخل بيئة العمل. وتزايد حجم العمل، ضعف الأمن الوظيفي، صراع الدور، غموض الدور. وتأثير كل ذلك في الأداء الوظيفي للعاملين. ودلت نتائج دراسة (Vokić and Bogdanić, 2007) إلى وجود مستويات عالية من الضغوط المدركة ممن يعملون في مجال التسويق ، وفي المستويات الإدارية المتوسطة، و في مجال المشتريات.

ودراسة (الشامان، ٢٠٠٦)، أشارت إلى عبء العمل والاتصال تأتي في مقدمة مصادر ضغوط العمل التنظيمية ، في حين جاء صراع الدور من أضعف مصادر الضغوط تأثيراً في الأداء. وأشارت دراسة (الكبيسي، ٢٠٠٤)، إلى أن طبيعة الوظيفة، غموض الدور ، وعبء العمل لها علاقة طردية مع ضغط العمل وأثرها في أداء العاملين. كما أكدت دراسة (بشير، ٢٠٠٠)، إلى أثر طبيعة الوظيفة من حيث الوسائل الحديثة للربط التقني عن بُعد في ضغوط العمل على حساب أوقات الراحة الشخصية للعاملين. دراسة (٢٠٠٢ الروقي)، توجد علاقة بين الضغوط الإدارية والأداء. كما دلت نتائج دراسة (Hoboubi, et al, 2017) أن الإنتاجية ارتبطت بشكل كبير بأبعاد ضغوط العمل (قصور وغموض الدور) ، و بالإشراف و علاقات العمل الرأسية، و أثبتت دراسة (Takahashi, 2017)، أثر الدخل وزيادة عدد ساعات العمل بالضغوط بالأداء. و دلت دراسة (Khuong and Yen , 2016) إلى وجود علاقة إيجابية بين ضغط العمل والنزاعات بين العاملين. ودلت نتائج دراسة (Kotteeswari, and Sharief, 2014)، إلى أن أهم مصادر الضغوط الداخلية المؤثرة في الأداء التنظيمي كانت: ظروف العمل الخطرة وصعوبات العمل، والعلاقات الأسرية، والقلق حول المستقبل، وطول المسافة للوصول إلى العمل، والإزعاج في مكان العمل. وأشارت دراسة (Chen, and Silverthorne, 2008)، أن الرقابة تلعب دوراً مهماً في التنبؤ بمستوى الرضا الوظيفي والضغوط والأداء. أما دراسة (Vokić and Bogdanić, 2007)، فأشارت إلى أثر الضغوط في كل من الرضا الوظيفي للعاملين وأدائهم ودورانهم الوظيفي أيضاً. أما ما يخص ارتباط الضغوط بمناخات العمل فقد أشارت دراسة (Gilboa et al , 2008)، اختلاف مستويات الضغوط بشكل كبير بين المناخات العمل السلبية والإيجابية، وفي فرق العمل التي تغير فيها مناخ الإجهاد من متوازن إلى محبط ، كانت هناك زيادة كبيرة في مستوى عدم الكفاءة وانخفاض ملحوظ في مستوى النشاط. بالاعتماد على نتائج هذه الدراسات التي تمثل ملخصاً لأفكار الدراسات السابقة المتعلقة بالعوامل الداخلية بوصفها مصادر داخلية للضغوط وأثرها في الأداء التنظيمي، تمكنت الباحثة من وضع الفرضية الرئيسية الأولى الموضحة في فرضيات الدراسة .

ب. أثر المصادر الخارجية لضغوط العمل في الأداء التنظيمي:

من خلال الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة نرى أن القليل منها تطرق إلى دراسة المصادر الخارجية المسببة للضغوط الوظيفية رغم أهميتها، والتي منها: حياة العامل الشخصية، والعوامل الاقتصادية، والسياسية المعتمدة في الدراسة، فقد وجدت دراسة التوايهة (٢٠٠٦)، أن طبيعة تعامل المستفيدين من الخدمة يعد أحد مصادر الضغوط التي يتعرض لها العاملون في العينة المدروسة. كما وجدت دراسة (Vokić and Bogdanić, 2007) إلى وجود مستويات عالية من الضغوط المدركة لمن لديهم ثلاثة أطفال أو أكثر ، والذين تزيد أعمارهم عن ٥٠ عاماً. أما دراسة (Gilboa , et al, 2008)، فقد بينت أن معظم القيود الخارجية ارتبطت بشكل سلبي بالضغوط و بالأداء ،

مقارنةً بمصادر الضغوط الأخرى المرتبطة بالعمل ومنها حالات عدم اليقين البيئي ، و القيود الظرفية الأخرى. لقد تم الاعتماد على نتائج هذه الدراسات جزئياً في وضع الفرضية الرئيسية الثانية الموضحة في فرضيات الدراسة.

على الرغم من النقص في دراسة المصادر الخارجية للضغوط ستحاول الباحثة ترميمه في هذه الدراسة، وخاصة ما يتعلق بالعوامل الاقتصادية والسياسية.

ت. أثر المتغيرات الوسيطة: *Effect of Intermediate Variables*

أشارت نتائج العديد من الدراسات إلى أن هناك العديد من المتغيرات الوسيطة للاستجابة للضغوط و أثرها في الأداء الناتجة عن عدد من المتغيرات منها: المتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر والخبرة) وخصائص الشخصية (أ)، والدعم الاجتماعي، فقد دلت نتائج دراسة (٢٠٠٢ الروقي) إلى أن أكثر الضغوط التي تواجه مجتمع الدراسة يعود مصدرها إلى نمط الشخصية. وفي دراسة (الحبوني، ٢٠٠٨)، أشارت إلى أنه لا توجد علاقة بين العوامل المهنية المؤدية للضغوط الوظيفية لدى الممرضات محل الدراسة وبعض المتغيرات الديموغرافية المتمثلة في: العمر، الحالة الاجتماعية، مدة الخدمة، والمؤهل العلمي. أما دراسة (الشامان، ٢٠٠٦)، فقد أظهرت عدم وجود فروق دالة لمتغير العمر، بينما هناك فروق فيما يتعلق بمتغير الجنس. ودراسة (Takahashi, 2017)، توجد زيادة في الضغوط الوظيفية لدى الذكور قياساً بالإناث. وهو ما أكدته دراسة (Khuong and Yen , 2016)، من ارتفاع معدل الضغوط عند الذكور أكثر من الإناث، و أن هناك قدرة على التنظيم والضبط العاطفي المدرك لأداء خريجي الجامعات أكثر من خريجي المدارس الثانوية. وأن العاملين في الفئات العمرية الكبيرة (٤١-٥٠) كان أداءهم أعلى من غيرهم. ومن لديه خبرة من (١-٥) سنوات يعاني من ارتفاع مستويات الضغوط قياساً ببقية العاملين. وقد أشارت دراسة (2015 , Lini et al)، إلى أن نمط الشخصية من ذوي الضمير الحي العالي عدل من العلاقة بين كل من العوامل الضاغطة والاجهاد النفسي والأداء . وأشارت دراسة (Kotteeswari, and Sharief, 2014)، إلى أن أغلب العاملين يعانون من الضغوط في مكان العمل بغض النظر عن جنسهم ذكوراً كانوا أم إناثاً. ودلت نتائج دراسة (Vokić and Bogdanić, 2007)، إلى أن هناك علاقة بين الضغوط و متغيرات كل من: العمر والحالة الاجتماعية للعامل.

بقراءة تلك النتائج ترى الباحثة أن هناك بعض المتغيرات الوسيطة لم يتم دراستها في الدراسات السابقة منها: خصائص الشخصية (أ) ، حيث سيتم اختبار خصائص الشخصية في هذه الدراسة. بعد تجميع ملخص أفكار الدراسات السابقة المتعلقة بالعوامل الوسيطة للعلاقة بين الاستجابة لمصادر الضغوط و الأداء التنظيمي، تمكنت الباحثة من وضع الفرضية الرئيسية الثالثة الموضحة في فرضيات الدراسة.

٣- مشكلة البحث: Research Problem

تؤدي المنظمات دوراً هاماً في عملية التنمية الاقتصادية بشكل عام، لما تقوم به من أعمال و نشاطات وما تقدمه من منتجات وخدمات للأفراد والمجتمع، لذلك فإن الاهتمام بالعاملين داخل هذه المنظمات من حيث الجوانب السلوكية والنفسية يُعد من الأمور الهامة والتي تحتاج إلى دراسة من قبل الباحثين والمتخصصين، فلكي تضمن هذه المنظمات النجاح والاستمرار في عملها تحتاج إلى دقة ومهارة في أدائها، لذلك فقد يترتب على ممارستها لنشاطاتها ضغوطاً كبيرة في العمل ناتجة عن طبيعة هذه النشاطات، مما يؤثر في كثير من الأحيان في أدائها، وبالتالي في تحقيق أهدافها.

من خلال استعراض الدراسات السابقة، و الملاحظة الخاصة للباحثة بطبيعة عمل العديد من العاملين في قطاع الاتصالات وجدت أنها ترتبط بمستويات عالية من الضغوط، خاصة في الأعمال ذات الطبيعة الفنية المتخصصة (تقانة، مالية ومحاسبية، تسويقية، أمنية) وبعض الأعمال الإدارية الأخرى، وهذا ما شكل دافعاً للدراسة ولتطبيق البحث في قطاع الاتصالات. وبالتالي يمكن حصر مشكلة البحث في الإجابة على السؤال الرئيس التالي:

ما هو الأثر الذي تحدثه الضغوط الوظيفية المحتملة الناتجة عن مصادرها المختلفة (الداخلية والخارجية) في الأداء التنظيمي للعاملين (أداء مهمات العمل في الوحدة الإدارية) في شركات الاتصالات العاملة في السوق السورية؟

ويتفرع عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو أثر المصادر الداخلية للضغوط الوظيفية المدركة المتمثلة في: (طبيعة العمل، وجماعات العمل، وطبيعة التنظيم) في الأداء التنظيمي المتمثل في (أداء مهمات العمل في الوحدة الإدارية) للعاملين في قطاع الاتصالات السورية.
- ما هو أثر المصادر الخارجية المسببة للضغوط المتمثلة في: (حياة العامل الشخصية، عوامل البيئة الخارجية) في الأداء التنظيمي للعاملين في قطاع الاتصالات السورية.
- هل توجد فروق جوهرية فيما يتعلق بالاستجابة لمصادر الضغوط وتأثيرها في الأداء التنظيمي تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، العمر، الخبرة، المستوى التعليمي، الحالة العائلية)، وخصائص الشخصية (أ) و نوع العمل وتوقيته للعاملين في شركات قطاع الاتصالات السورية.
- هل توجد فروق دالة إحصائية لتأثير الضغوط الوظيفية في الأداء التنظيمي للعاملين بحسب الشركة المدروسة؟

٤- أهداف البحث: Research Objectives

الهدف الرئيس للبحث: يتمثل الهدف الرئيس للبحث في اختبار علاقة التأثير المحتملة لمصادر الضغوط الوظيفية الداخلية والخارجية في الأداء التنظيمي للعاملين في شركات قطاع الاتصالات السورية.

الأهداف الفرعية للبحث: تتمثل أهم الأهداف الفرعية للبحث في التالي:

- التعرف إلى أهم مصادر الضغوط الوظيفية الداخلية المحتملة التي يتعرض لها العاملون في قطاع الاتصالات والمتمثلة في: (طبيعة العمل، طبيعة علاقات جماعات العمل، طبيعة التنظيم السائد).
- التعرف إلى أهم المصادر الخارجية المحتملة والمسببة للضغوط المتمثلة في: (حياة العامل الشخصية، عوامل البيئة الخارجية: الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية).
- التعرف إن كان هناك من فروق دالة إحصائية بين مصادر الضغوط وأثرها في الأداء التنظيمي تعزى للمتغيرات للمتغيرات التالية: (الجنس، العمر، الخبرة، المستوى التعليمي، الحالة العائلية)، وخصائص الشخصية (أ) و نوع العمل وتوقيتاته للعاملين في شركات قطاع الاتصالات السورية.
- التعرف إلى طبيعة علاقة التأثير المحتملة لمصادر الضغوط الوظيفية في الأداء التنظيمي في شركات قطاع الاتصالات السورية.
- المقارنة بين الشركات المدروسة إن كان يوجد فروق دالة إحصائية لتأثير مصادر الضغوط الوظيفية في الأداء التنظيمي للعاملين تعزى للشركة المدروسة.

٥- فرضيات البحث: Study Hypotheses

للإجابة على تساؤلات البحث تم وضع عدد من الفرضيات الأولية التي تمثل حلول أولية لمشكلة البحث، كما يلي:

الفرضية الرئيسة الأولى:

يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية لمصادر الضغوط الوظيفية الداخلية في الأداء التنظيمي للعاملين في شركات قطاع الاتصالات السورية. وتتفرع بدورها إلى ما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى:

١/١ يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية لمصادر الضغوط الوظيفية المتعلقة بطبيعة الوظيفة في الأداء التنظيمي للعاملين في شركات قطاع الاتصالات السورية.

٢/٢ يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية لمصادر الضغوط الوظيفية المتعلقة بطبيعة علاقات جماعات العمل في الأداء التنظيمي للعاملين في شركات قطاع الاتصالات السورية.

٣/٣ يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية لمصادر الضغوط الوظيفية المتعلقة بطبيعة التنظيم في الأداء التنظيمي للعاملين في شركات قطاع الاتصالات السورية.
الفرضية الرئيسة الثانية:

يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية لمصادر الضغوط الوظيفية (الخارجية) في الأداء التنظيمي للعاملين في شركات قطاع الاتصالات السورية. ويتفرع عنها الفرضيات التالية:
١/٢ يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية لمصادر الضغوط المتعلقة بالحياة الشخصية للعاملين في الأداء التنظيمي في شركات قطاع الاتصالات السورية.

٢/٢ يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية لمصادر الضغوط المتعلقة بالعوامل الاقتصادية والسياسية في الأداء التنظيمي للعاملين في شركات قطاع الاتصالات السورية.
الفرضية الرئيسة الثالثة:

توجد فروق جوهرية فيما يتعلق بالاستجابة لمصادر الضغوط و الأداء التنظيمي تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، العمر، الخبرة، المستوى التعليمي، الحالة العائلية)، وخصائص الشخصية (أ) و نوع العمل وتوقيته للعاملين في شركات قطاع الاتصالات السورية. ويتفرع عنها:
١/٣ توجد فروق جوهرية فيما يتعلق بالاستجابة لمصادر الضغوط و الأداء التنظيمي للعاملين في شركات قطاع الاتصالات، تعزى لمتغير النوع الاجتماعي (الجنس).
٢/٣ توجد فروق جوهرية فيما يتعلق بالاستجابة لمصادر الضغوط و في الأداء التنظيمي للعاملين في شركات قطاع الاتصالات، تعزى لمتغير العمر.

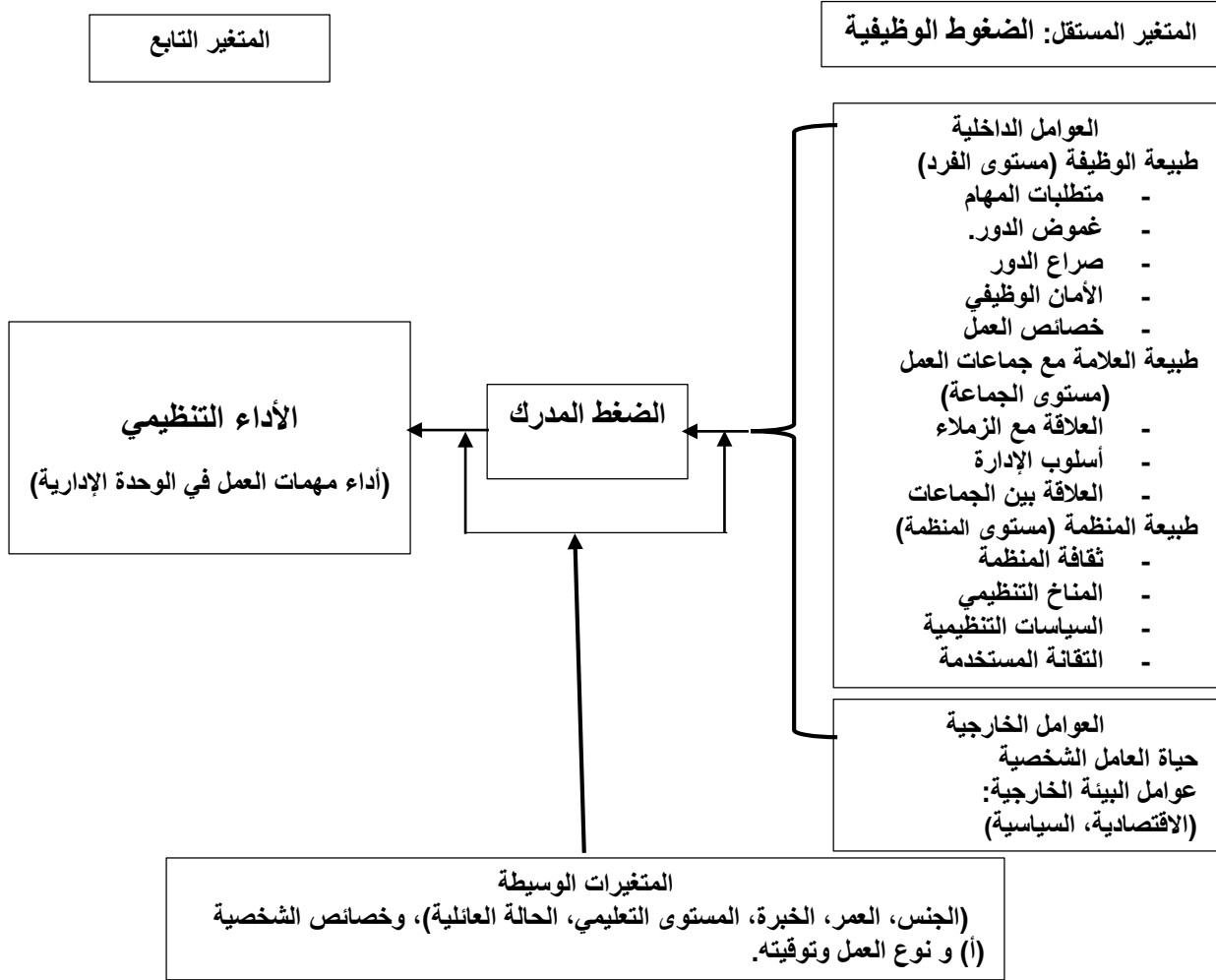
٣/٣ توجد فروق جوهرية فيما يتعلق بالاستجابة لمصادر الضغوط و الأداء التنظيمي للعاملين في قطاع الاتصالات تعزى لمتغير مدة الخدمة (الخبرة).
٤/٣ توجد فروق جوهرية فيما يتعلق بالاستجابة لمصادر الضغوط و الأداء التنظيمي للعاملين في قطاع الاتصالات تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

٥/٣ توجد فروق جوهرية في الاستجابة لمصادر الضغوط و الأداء التنظيمي للعاملين في قطاع الاتصالات تعزى لمتغير نمط الشخصية (أ).
٦/٣ توجد فروق جوهرية فيما يتعلق بالاستجابة لمصادر الضغوط و الأداء التنظيمي للعاملين في قطاع الاتصالات تعزى لمتغير (الحالة العائلية).
٧/٣ توجد فروق جوهرية فيما يتعلق بالاستجابة لمصادر الضغوط و الأداء التنظيمي للعاملين في قطاع الاتصالات تعزى لمتغير (نوع العمل وتوقيته).
الفرضية الرابعة:

توجد فروق جوهرية في مستوى تأثير مصادر الضغوط الوظيفية في الأداء التنظيمي للعاملين في قطاع الاتصالات يعزى للشركة المدروسة.

٦- نموذج البحث ومتغيراته: Research Model and Variables

الشكل (١) نموذج البحث ومتغيراته



المصدر: إعداد الباحثة

٧- أهمية البحث: Study Importance

تتجلى أهمية البحث من الناحيتين التاليتين:

١. الأهمية العلمية: Scientific Side

تكتسب هذه الدراسة أهميتها العلمية بارتباطها بنظرية الضغوط الوظيفية التي ترى أن الضغوط هي صفة ملازمة للعمل، و تعود في أسبابها إلى بيئة العمل Work Environment أو مناخاته، أي عوامل البيئة الداخلية للمنظمة بالدرجة الأولى، بما فيها سياساتها وممارساتها وهيكلها التنظيمي ونظم الأجور والتعويضات والإجراءات والعلاقات التنظيمية وغيرها، كما ترتبط بالبيئة الخارجية للفرد، حيث تسهم جميعها في تكوين الضغوط الفردية والتنظيمية بنوعها الإيجابية والسلبية Eustress and distress معاً حيث ينتج عن الضغوط السلبية ما يعرف بالألم

التنظيمي Organizational pain وآثاره الضارة بالفرد والجماعة والمنظمة، في حين أن توافر نسبة مقبولة منه، قد يكون محفزاً على الأداء. (Glazar and Liu, 2017). كما ترتبط الدراسة بنظرية الأداء الوظيفي والتنظيمي معاً وخاصة بنظرية الهدف التي ترى أن ما يوجه هذا السلوك والاستمرار فيه هو تحقيق الهدف المحدد مسبقاً، و نظرية ذات العاملين التي ترى أن الأداء يتحدد بمجموعتي العوامل الوقائية والدافعة معاً و تشكلا في الوقت ذاته عوامل مسببة للضغوط الوظيفية.

بالإضافة إلى ما تقدم نرى أن الأهمية العلمية للموضوع المدروس تكمن في تعميق المعرفة العلمية الناتجة عن المعالجة النظرية والعملية لمصادر الضغوط الوظيفية وأثرها في الأداء التنظيمي، وبالتالي إغناء المكتبة العربية بمزيد من المعرفة حولهما.

II. الأهمية العملية: Practical Side

تكمن الأهمية العملية للبحث مما يلي:

- التعرف إلى نقاط القوة والضعف الموجودة في بيئة العمل في شركات الاتصالات المدروسة المولدة للضغوط السلبية أو الإيجابية معاً.
- تقديم بعض المقترحات التي قد تساعد إدارة الشركات المدروسة في تعزيز نقاط القوة وتدارك نقاط الضعف في بيئة عمل الشركات المولدة للضغوط، واقتراح أساليب إدارتها و التعامل معها بالتخفيف أو الوقاية منها؛ الأمر الذي قد يسهم في زيادة مستويات الأداء التنظيمي، ويقلل من التكاليف الناتجة عن إهمالها.

٨- فلسفة الدراسة و منهجيتها: Research Methodology

لتحقيق أهداف الدراسة و الإجابة على تساؤلاتها سيتم الاعتماد على الإطار المنهجي التالي للدراسة:

أ- فلسفة الدراسة: Research Philosophy

تهدف فلسفة الدراسة إلى توضيح الطريقة التي ينظر فيها الباحث إلى المعرفة و كيفية تطويرها، و توضيح ما هي المعرفة المقبولة بالنسبة إليه، و ما هو دوره و قيمه ومعتقداته في الدراسة، أي ما هي العلاقة بين الباحث و الدراسة.

تعتمد هذه الدراسة على الفلسفة الوضعية Positivism Philosophy التي تفترض أن الظواهر والأحداث الموجودة في العالم الخارجي تمثل وقائع موضوعية مستقلة عن الباحث أو (الفاعلين الاجتماعيين) وقيمهم الذاتية، وأن تكوين المعرفة، وتطويرها يعتمد على مشكلة البحث ووجهة نظر الباحث في حلها، لذلك سوف تعزل الباحثة نفسها عن الدراسة ولن تتدخل فيها إلا بما يمليه الاستنتاج المنطقي فقط، عند عرض أفكار الباحثين ونتائج دراساتهم¹.

¹ - Saunders M, Lewis P and Thornhill A (2016); Research methods for business students. Seventh edition, Pearson Education Limited. England, p 124.

وبما أن الضغوط الوظيفية هي ظاهرة تنظيمية واقعية مرافقة للعمل في المنظمات، أي إنها موجودة في الواقع الاجتماعي والتنظيمي للمنظمات، سواءً تم إدراكها من قبل الإدارة أم الباحثين الأكاديميين أم لم يتم، فإنها تحتاج إلى معرفة أسبابها ومصادرها وهو ما يتفق مع الفلسفة الوضعية في نظرتها للأحداث والظواهر الاجتماعية، كونها تمثل موضوعاً مُدرَكًا يجب التعامل معها تعاملاً حيادياً وموضوعياً، وهو ما ستقوم به الباحثة بدءاً من جمع البيانات وتبويبها، وانتهاءً بتحليلها والوصول إلى النتائج.

ب- أسلوب الدراسة: Research Method

تم الاعتماد على الأسلوب الاستنتاجي Deductive Method في الدراسة، أي إننا سوف نبداً بقضية كلية تستند إلى نظرية علمية وهي في دراستنا قضية الضغوط الوظيفية وأثرها في الأداء التنظيمي، ونظريتها المفسرة لها، ثم وضع فرضيات عامة أو مقدمات أولية مستندة إلى تلك النظرية، ثم جمع البيانات من مصادرها المختلفة وبالتالي اختبار تلك الفرضيات، ثم ننتهي إلى نتائج جزئية تخص نتائج التحليل الإحصائي حول اختبار فرضيات الدراسة، وبالتالي الوصول إلى استنتاجات التي قد تثبت صحة الفرضيات العامة أو تم نفيها أو تعديلها وتطويرها وذلك وفق ما تفضي إليه نتائج الدراسة:²

ت- أدوات جمع البيانات و تحليلها: Data Collection and Analysis

تم الاعتماد في تحليل البيانات على الطريقة الكمية التي تعتبر الأكثر ملاءمة للفلسفة الوضعية و الأسلوب الاستنتاجي، كما سيتم الاعتماد على استراتيجية المسح، باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

٩- مجتمع الدراسة وعينتها: Research Society and Sample

فيما يخص مجتمع الدراسة Research Society يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات الاتصالات العامة والخاصة العاملة في الجمهورية العربية السورية. أما فيما يخص عينة الدراسة Research Sample، فقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين في شركات الاتصالات، ممن يخضعون لظروف عمل متقاربة، قد تكون مسببة للضغوط الوظيفية.

١٠- حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة بما يلي:

- **الحدود الموضوعية (العلمية):** وتشمل تأثير الضغوط الوظيفية في الأداء التنظيمي للعاملين ممثلاً (بأداء مهمات العمل) في أقسام وإدارات شركات قطاع الاتصالات السورية حيث تم تقسيم مصادر الضغوط إلى داخلية وخارجية، أما المصادر الداخلية فتشمل كلاً من: (طبيعة العمل أو الوظيفة) و طبيعة العلاقة مع جماعات العمل أي (مستوى الجماعة)، وطبيعة المنظمة (مستوى المنظمة).

² - Ketokivi, M. and Mantefe, S. (2010); 'Two strategies for inductive reasoning in organizational research', Academy of Management Review, Vol. 35, No. 2, pp. 315–33.

وتشمل المصادر الخارجية كلاً من: حياة العامل الشخصية، و عوامل البيئة الخارجية (الاقتصادية، السياسية).

- **الحدود المكانية و البشرية:** تم تطبيق الدراسة على العاملين في شركات قطاع الاتصالات السورية كما تم اختيار عينة منها في مدينة دمشق.

- **الحدود الزمانية:** تم إنجاز البحث خلال المدة (٢٠١٤-٢٠١٩).

١١ - مصطلحات الدراسة: Study Terms

اعتمدت الباحثة في أثناء كتابة هذه الدراسة على المصطلحات و التعريفات الإجرائية التالية:
الضغوط الوظيفية: تعني تعرض الفرد العامل في شركات قطاع الاتصالات السورية لعامل ضاغط (مثير أو أكثر) سواءً من داخل المنظمة أم من خارجها بشكل يزيد عن قدرته على تحملها والتي تؤثر سلباً في حالته النفسية والبدنية، وبالتالي في قدرته على أدائه لمهام عمله في القسم أو الإدارة التي يعمل فيها بالشكل المطلوب (الباحثة).

الأداء التنظيمي: بالاستناد إلى ما ودر من تعريفات للأداء التنظيمي وإلى أنواعه، وبما يتفق و طبيعة الدراسة، يمكن للباحثة أن تعرف الأداء التنظيمي بأنه: ناتج الجهد الذهني والعضلي والسلوكيات الناتجة عن تلك الجهود التي يبذلها العامل في شركات قطاع الاتصالات السورية حين قيامه بأداء مهام عمله حيث يتمثل ناتج تلك الجهود بعدد الوحدات المنتجة الملموسة أو بعدد من العمليات أو المهمات أو الخدمات أو بناتج فكري واستشاري معين غير ملموس خلال ساعات العمل الرسمية التي تؤثر في مجموعها في الأداء الكلي للوحدة الإدارية أو القسم الذي يعمل فيه العاملون (الباحثة).
قطاع الاتصالات السورية: هو جميع الشركات العامة والخاصة التي تقدم خدمات الاتصالات السلكية والخليوية للمواطنين في الجمهورية العربية السورية، ممثلة: بالشركة السورية للاتصالات بوصفها شركة عامة، وشركة (سيريابل) بوصفها شركتان خاصتان (الباحثة).

١٢ - صعوبات الدراسة:

واجهت الباحثة في أثناء إتمام هذه الدراسة عدداً من المعوقات كان أهمها: صعوبة توزيع الاستبانة توزيعاً مباشراً على العاملين في الشركتين، ففي شركة سيريابل تم وضع الاستبانة على موقع إلكتروني وترك للعاملين حرية تعبئته، لذلك كان العدد قليل قياساً بحجم المجتمع المدروس، أما في الشركة السورية للاتصالات، فكانت الصعوبة مشابهة بفارق بسيط تجلّى في أن المدير الإداري في الإدارة المركزية هو من تولى توزيعها وجمعها، وبالتالي لم يتسن للباحثة إمكانية الاتصال المباشر بالعاملين وتوضيح بعض المصطلحات التي قد تكون غير مفهومة لدى بعض العاملين. ناهيك عن عدم معرفة العدد الدقيق الموزع في كل قسم إداري من أقسام كلا الشركتين.

الإطار النظري للدراسة

الفصل الثاني

الضغوط الوظيفية

Job Stress

المبحث الأول

مصادر الضغوط الوظيفية وأسبابها

Sources and causes of Job stress

- ١ - مفهوم الضغوط الوظيفية.
- ٢ - مراحل تطور الضغوط.
- ٣ - نظرية الضغوط الوظيفية.
- ٤ - نماذج الضغوط الوظيفية.
- ٥ - مصادر الضغوط الوظيفية وأسبابها.
- ٥-١: الأسباب، والمصادر الداخلية للضغوط.
- ٥-٢: الأسباب والمصادر الخارجية للضغوط.
- ٦ - العوامل الوسيطة للضغوط الوظيفية.

المبحث الثاني

نتائج الضغوط الوظيفية واستراتيجيات إدارتها

Consequences of Job Stress and management Strategies

- ١ - نتائج الضغوط الوظيفية وأعراضها.
- ١-١ النتائج الفيزيولوجية للضغوط الوظيفية.
- ١-٢ الأعراض النفسية للضغوط الوظيفية.
- ١-٣ الأعراض السلوكية للضغوط الوظيفية.
- ٢ - إدارة الضغوط الوظيفية.
- ٢-١ استراتيجيات التعامل مع الضغوط الوظيفية.
- ٢-١-١ استراتيجية التحكم أو السيطرة.
- ٢-١-٢ استراتيجية الهروب أو التجنب.
- ٢-١-٣ استراتيجية إدارة أعراض الضغوط.
- ٢-٢ مداخل إدارة أعراض الضغوط الوظيفية.
- ٢-٢-١ المخل الفردي في إدارة الضغوط الوظيفية.
- ٢-٢-٢ المدخل التنظيمي في إدارة الضغوط الوظيفية.

المبحث الأول

مصادر الضغوط الوظيفية وأسبابها

Sources and Causes of Job Stress

تمهيد:

ذكرت الباحثة في مقدمة البحث أن الضغوط الوظيفية هي ظاهرة مرافقة لحياة منظمات الأعمال، وقد لا تخلو منها منظمة، فقد يقع أغلب العاملين ضحيتها، وهو ما جعل موضوعها محط اهتمام ليس إدارة المنظمات فقط، بل و علماء الإدارة و السلوك و النفس، والسبب هو انعكاساته السلبية والإيجابية على كل من الفرد والمنظمة معاً.

استحوذ موضوع ضغوط العمل على اهتمام العديد من الباحثين في دول العالم؛ مثل الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا الغربية؛ إذ تعمل هذه الدول جاهدة على تقدير حجم الخسائر التي تسببها هذه الظاهرة بمؤسساتها على المستويين؛ المادي والبشري، بالإضافة إلى قيام هذه الدول بعقد العديد من المؤتمرات والبرامج التدريبية والندوات المختلفة؛ بهدف توعية العاملين وتنقيفهم حول أفضل السبل للسيطرة على هذه الضغوط.

و الواضح أن ضغوط العمل تحدث آثاراً سلبية في أداء الفرد، إلا أنه لا يمكن اعتبار هذه الآثار سلبية دائماً؛ ذلك أنها من الممكن أن تكون إيجابية، كما يذكر بعض الكتاب أن كمية من الضغط تعد مطلباً وشرطاً أساسياً للإنجاز؛ ذلك أن حياة الفرد بدون ضغط تكون مملة وراكدة، فدور الضغط هو تحريك الدافعية لدى الفرد من أجل أن يبذل النشاط، ومن ثم ينجز مهمته، هذا إذا كان الضغط في المستوى المعتدل؛ إذ يولد الطاقة عند الفرد ويحركه من أجل الإنجاز، أما المستوى العالي من الضغط فيتسبب في حالة الإخفاق التام والفشل الذريع في إنجاز المهمة التي توكل للفرد، ولإدراك هذه الظاهرة لابد من وجود قوة تنظيمية يمتلكها المدير، ويكون قادراً على استخدامها استخداماً جيداً وفعالاً، وتساهم في تهيئة المناخ التنظيمي الملائم للأفراد العاملين، وذلك لمساعدتهم في التغلب على ضغوط العمل لديهم؛ مما يؤدي إلى شعورهم بالرضا عن العمل، وبالتالي زيادة كفاءتهم الإنتاجية في العمل. سوف نتناول في هذا الفصل ضغوط العمل كونها تمثل المتغير المستقل في هذه الدراسة، حيث سنتعرف على مفهومها ومصادرها واستراتيجيات إدارتها.

١. مفهوم الضغوط الوظيفية: Job Stress Concept

تعددت التعريفات التي تناولت موضوع ضغوط العمل والتي تسمى بالضغوط التنظيمية أيضاً، وذلك بسبب تعدد جهات نظر الباحثين إلى مضمونها، وبالتالي تباينت في محتواها بين كل من علماء النفس والاجتماع و الطب والإدارة وغيرهم ممن درسها. سوف تستعرض الباحثة في البحث عدداً من تلك التعريفات كما وردت في كتب السلوك التنظيمي وعلم الإدارة.

استخدم مصطلح الضغط لأول مرة من قبل هانز سيللي، كمصطلح يشير إلى الناحية البيولوجية و عرفه بأنه: استجابة غير محددة من قبل الفرد لأي متطلب من التغيير (ILO, 2016:2).

لم يحدد الباحث ما هو نوع التغيير الذي يملئ على الفرد استجابة غير محددة، كما لم يحدد طبيعة تلك الاستجابة بدنية أم نفسية أم سلوكية، وهل هي إيجابية أم سلبية، والواضح أنها ترتبط بنوع التغيير الذي هو بدوره غير محدد المعالم والحدود، مع العلم أن أبحاثه تركزت على دراسة أثر الضغوط في وظائف الدماغ.

كما تم تعريف العوامل الضاغطة أو مسببات الضغط المرادفة لمصطلح (Stressors) بأنها: أحداث تحصل لدى الكائن الحي تؤدي إلى استجابة فيزيولوجية ونفسية من قبله تنسجم ومستوى الحدث و يمكن أن يكون عامل الضغط عاملاً بيولوجياً، أو ناتجاً عن ظروف البيئة المحيطة به، أي مثيرات وأحداث تحصل في البيئة الخارجية.

ترجع كلمة العامل الضاغط إلى الموضوع أو الحدث الذي يحصل في بيئة الفرد المادية والاجتماعية التي يمكن أن ينتج عنها استجابة للضغوط المحتملة الموجودة في البيئة التي يعمل فيها الفرد خلال نشاطاته اليومية. وتشمل بيئة العمل، وغير بيئة العمل، والتغيرات التي تحصل في حياة الفرد خارج

بيئة العمل (Champoux, 2011:395).

تعرف منظمة العمل الدولية الضغط بأنه: استجابة الفرد السلبية أو الإيجابية لعامل ضاغط يمكن أن يؤثر في صحة الفرد العقلية والنفسية. ويدل مفهوم الصحة إلى مزيج من العوامل: البيولوجية والنفسية (الأفكار والعواطف والسلوك)، والعوامل الاجتماعية (الاجتماعية -الاقتصادية والاجتماعية - البيئية والعوامل الثقافية) (ILO, 2016:2).

كما يعرف الضغط بأنه: نوع من الاستجابة البدنية والعاطفية الضارة (سلبية) الناجمة عن عدم التوازن بين متطلبات مهمات العمل من ناحية والموارد المخصصة من ناحية ثانية، وقدرات الأفراد على مواجهة تلك المتطلبات من ناحية ثالثة. وفي السياق ذاته تُعرّف ضغوط العمل بأنها: الاستجابة البدنية والعاطفية الضارة التي تحدث عندما لا تتطابق متطلبات الوظيفة مع قدرات أو موارد أو احتياجات العامل (www.uml.edu/centers, 2017:1-2).

يعرف لوثانز الضغط بأنه: استجابة متكيفة لحالة خارجية تؤدي إلى انحرافات بدنية ونفسية و سلوكية للعاملين في المنظمة (Luthans, 2011:279). ويذهب كل من: غريفن ومورهد (Griffin and Moorhead, 2014: 181) ما ذهب إليه لوثانز في تعريفهما لضغوط الوظيفة بأنها: استجابة بدنية أو نفسية ناجمة عن المثيرات الخارجية وأن الفرد يستجيب لها بطريقة ما. وتأخذ الاستجابة أشكالاً متعددة. وقد طوروا التعريف وأدخلوا عليه مفهوم الاستجابة المتكيفة وعرفا الضغوط بأنها: ردود فعل أو استجابة الفرد المتكيفة التي تستلزم متطلبات نفسية وبدنية عالية منه تتناسب وتلك المثيرات (Griffin and Moorhead, 2014: 181).

الواضح أن هذا التعريف يركز على الاستجابة للمثيرات أو العوامل الضاغطة على الفرد لكن هذه الاستجابة تتوسطها عوامل نفسية وبدنية عالية لمواجهة تلك المثرات أو العوامل الضاغطة. وقد وضحا هذه الفكرة من خلال التعقيدات الكامنة وراء هذا التعريف، لذلك وجدا أننا نحتاج إلى دراسة مكوناته بعناية، المكون الأول هو مفهوم التكيف حيث يستطيع الفرد التكيف مع الظروف التي أدت إلى الضغوط بطرق عدة. والمكون الثاني هو دور المثير الذي يسبب الضغط ويسمى هنا بالعامل الضاغط Stressor وهو أي شيء يعزز من الضغط ويزيد منه، أما المكون الثالث فيرتبط بتأثير العوامل الضاغطة التي يمكن أن تكون إما نفسية أو بدنية. وأخيراً، فإن متطلبات العوامل الضاغطة الواقعة على الفرد يجب أن تكون زائدة عن الحد المقبول لتحمل الضغط، لكي تحصل النتيجة المتمثلة بالضغوط الحالية (Griffin and Moorhead, 2014: 181).

نرى مما تقدم أن تعريف غريفن ومورهد قد يكون التعريف الأكثر تكاملاً كونه أوضح مكونات الضغوط ممثلة بالمؤثرات أو مسببات الضغوط وإن كان قد عزاها إلى عوامل خارجية فقط على أن تكون زائدة عن الحد المقبول على التحمل، ثم ذكر أنواع الاستجابة لها البدنية والنفسية، وكذلك حددا المتغيرات الوسيطة المعدلة للضغوط دون أن يذكرها في التعريف.

التعريف الإجرائي للضغوط الوظيفية: تعرف الباحثة الضغوط الوظيفية بأنها: تعرض الفرد العامل في شركات قطاع الاتصالات السورية لعامل ضاغط (مثير أو أكثر) سواء من داخل المنظمة أم من خارجها بشكل يزيد عن قدرته على تحملها والتي تؤثر في حالته النفسية والبدنية، وبالتالي في قدرته على أدائه لمهام عمله.

٢- مراحل تطور الضغوط الوظيفية: Stages Development of Job Stress

يذكر الباحثون أن الضغوط الوظيفية قد لا تحصل فجأة، بل تمر بمراحل وتتطور عبرها إلى أن تصل إلى حدها الأعلى، عندها يشعر العامل بوقعها عليه وأثرها فيه. وهذه المراحل هي:

الأولى: التقييم المعرفي للضغط: (Kinicki, 2018: 659).

يقصد بالتقييم المعرفي للضغط الطريقة التي يتعامل بها الفرد مع الحدث أو الظاهرة، وهذا يؤكد المقولة التالية وهي: (ليس المهم ما يحصل لك، بل المهم هو الطريقة التي تتعامل بها تجاه ما يحصل) وهو ما يدل على التقييم المعرفي أو طريقة التفكير الذي يعطي معنى للأحداث ومتطلبات الحياة الأخرى ومنها الاستجابة للضغوط وكيفية إدراكها كونه يمثل بداية لحظها والتعامل معها. يرى كينيكي أن الفرد يعطي نوعين من تقييماته للضغوط، الأول يتعلق فيما إذا كان الفرد قد مر بتجربة سابقة من الضغط، والتقييم الثاني يتعلق بمستوى الضغط الحاصل أو درجة شدته.

الثانية: التقييمات الأولية: Primary appraisals

تعني إدراكاتنا فيما إذا كان العامل الضاغط وثيق الصلة بالعمل أم لا علاقة له به، وفيما إذا كان سلبياً أم إيجابياً. والتقييمات السلبية هي الأكثر صلة بمناقشتنا الحالية لأنها تعني ضمناً أننا ندرك وضعاً أو حالة ضاغطة لها أضرار متوقعة على الصحة البدنية والنفسية والسلوكية معاً.

الثالثة: التقييمات الثانوية: Secondary appraisals

تتمثل بإدراكاتنا حول مدى قدرتنا على التعامل مع متطلبات الحالة الضاغطة الراهنة . وأثناء عمليات التقييم الثانوية، يعطي الفرد اهتمامه الأكبر باختيار الاستراتيجية أو الأسلوب المناسب الذي يتوقع أنه قد يساعده في الوصول إلى حل للحالة الضاغطة.

يرى كل من: (جلدة، ٢٠٠٩، ١٧٥) و (حريم، ١٩٩٧: ٣٨٧) أن الاستجابة للضغوط تمر بالمراحل التالية:

- مرحلة الإنذار: Alarm Reaction أو الإنذار أي الشعور بالضغوط الوظيفية المتمثلة برد الفعل، وهو تهيؤ الجسم لرد الفعل الناجم عن مسببات الضغوط.
- مرحلة المقاومة: Resistance يقوم جسم الإنسان بمقاومة مسببات الضغوط أو التكيف معها.
- مرحلة الإنهاك: Exhaustion أو الاستنزاف التي تبدأ مع استمرار الضغوط وعدم تمكن الفرد من التكيف معها حيث يبدأ الضغط بإحداث أثر أو عرض في أحد أعضاء الجسم مثل، القلب أو المعدة أو الكولون أو غيرهم. علماً أن رد الفعل الفيزيولوجي هو جزء من كل.

الجدول (٢-١) مراحل تطور الاستجابة للضغوط.

المرحلة الأولى مستوى المقاومة طبيعي المنبة (الجرس)	المرحلة الثانية المقاومة	المرحلة الثالثة إنهاك وتعب
يبدأ الجسم في الكشف الأولي للعوامل الضاغطة حيث تبدأ مقاومة الجسم لها.	يزداد ظهور عوامل الضغط غير أن المقاومة تزداد أكثر عن المعدل الطبيعي.	بعد فترة من المقاومة يبدأ الجسم في الإنهاك حيث تقل طاقته على المقاومة.

المصدر: سامر جلدة: (٢٠٠٩) السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط١، عمان- الأردن، ص ١٧٦.

يرى لوثانز (Luthans, 2011, 279) أنه من المفيد عند دراسة الضغوط الوظيفية التفريق بين المصطلحات التالية:

- إن الضغوط ليست مجرد قلق Anxiety ، فالقلق يفعل فعله في المجال العاطفي والنفسي فقط، في حين أن الضغط يعمل في المجال العاطفي والنفسي والبدني أيضاً. وهذا يعني أن الضغط يترافق بدرجات عالية من القلق بينما ليس شرطاً أن يترافق القلق بالضغط ، ومن هنا يجب عدم المساواة بين المفهومين.

- إن الضغط ليس مجرد توتر عصبي Nervous tension مثل القلق، فالتوتر العصبي ينتج عن الضغط، مما يعني أن المفردتان غير متساويتان في المعنى.

- الضغوط ليست دائماً سيئة أو سلبية، فقد تترافق بالشعور بالراحة والرضا ويشكل بعض أنواعها تحدياً أمام العامل يحفز نفسه نفسياً وبدنياً على تعلم مهارات جديدة تساعد في اتقان عمله. هنا يظهر الضغط عندما تتم مواجهة التحدي ويسمى هذا النوع بالضغوط الإيجابية أو الجيدة Eustress أو الاستجابة الإيجابية Positive response ، بالمقابل، ففي بعض الأحيان قد يتم تحويل التحدي إلى متطلبات تضاف إلى مهمات العمل قد لا يستطيع الوفاء بها، وفي هذه الحالة يحصل ما يعرف بالضغط

السلبى distress ، أو الاستجابة السلبية Negative response، وسيطرة مشاعر القلق والخوف والتهديد وهو ما قد يهيئ للمرض، والإصابة، وبالتالي فشل العامل في تحقيق أهداف العمل. (www.uml.edu/centers,2017:1-2).

- كما أنه من المفيد الإشارة إلى أن مصطلح التوتر الوظيفي Job strain الذي يشير إلى الحالة النفسية الناجمة عن الضغط و تصف المتطلبات العالية للعمل مع مستوى منخفض من فرص الرقابة الذاتية للعامل (Luthans, 2011:279).

ترى الباحثة أن هذا التفريق بين مصطلح الضغوط الوظيفية وهذه المصطلحات أمرٌ في غاية الأهمية وذلك من أجل الفهم العميق للضغط، فقد لا يكفي أن يشعر الفرد بالقلق كي يوصف بأنه واقع تحت الضغط، أو أنه يعاني من ضغط العمل لأن القلق قد يكون مرحلة سابقة للوقوع في الضغط، كما أن الفرد الذي يعاني من التوتر العصبي هو شخص واقع تحت الضغط حتماً، كما يجب التأكيد على أن بعض أنواع الضغوط قد تكون إيجابية ومحفزة للعمل.

٣- نظرية الضغوط الوظيفية: Job Stress Theory

ترى نظرية ضغوط العمل بمفهومها الكلي أو العام أن الضغوط تكاد تكون صفة ملازمة للعمل في منظمات الأعمال، حيث تعود في أسبابها إلى بيئة العمل Work Environment أو مناخات العمل، فمن خلال الدراسات المسحية عن البيئة التنظيمية في العديد من المنظمات تم الوصول إلى حقيقة مفادها: أن عوامل البيئة الداخلية للمنظمة بما فيها سياساتها وممارساتها وهيكلها التنظيمي ونظم الأجور والتعويضات والإجراءات والعلاقات التنظيمية وغيرها تسهم جميعها في تكوين الضغوط الفردية والتنظيمية بنوعيهما الإيجابية والسلبية Eustress and distress معاً (Kozusnik et al, 2015,1-23). حيث ينتج عن الضغوط السلبية ما يعرف بالألم التنظيمي Organizational pain وأثاره الضارة بالفرد والمنظمة، في حين أن توفر نسبة مقبولة من الضغوط قد يكون محفزاً للأداء. ومن هنا فإن معرفة مصدر الضغوط وأسبابها يسهل وضع سياسة فعالة لمعالجتها والتخفيف منها ما أمكن ومنع تطورها إلى الحالة السلبية من خلال توفير بيئة العمل الملائمة التي تحقق التجانس النفسي للأفراد، ولأعضاء فرق وجماعات العمل (Glazar and Liu, 2017).

ربط باحثون آخرون نظرية الضغوط التنظيمية بـ JD-R ومتطلبات العمل والذات يرتبطان ببيئة العمل أيضاً حيث تم التركيز على الجوانب الملموسة لمتطلبات العمل وموارده، ومدى إدراك الفرد لهما ومدى تحكمه وسيطرته عليهما، وكذلك مدى قدرته على اتخاذ القرارات المتعلقة بتلك المتطلبات والموارد.

و متطلبات العمل هي: مجموعة من العوامل المادية أو النفسية أو الاجتماعية أو التنظيمية للوظيفة التي تتطلب جهداً مادياً أو نفسياً مستداماً، وبالتالي ترتبط ببعض التكاليف الفيزيولوجية و النفسية معاً (Bakker and Demerouti, 2017: 273–285). كارتفاع ضغط العمل ومتطلباته النفسية والعاطفية. و تشير الموارد الوظيفية أو موارد العمل Job Resources إلى الجوانب المادية، و النفسية، و الاجتماعية، و التنظيمية للعمل أو الوظيفة التي تسهم مجتمعة في حال توفرها بدرجة مقبولة في تحقيق

أهداف العمل، وتقلل من متطلباته وترتبط بالتكاليف النفسية والفيزيولوجية وتحفز الفرد على النمو والتعلم والتطوير الشخصي لقدراته Personal Growth. ومن أمثلة موارد العمل: الاستقلالية، والتنوع في المهارات والتغذية الراجعة عن الأداء، وفرص الترقية الوظيفية (Bakker, A. B, 2011: 265-269).

يرى باحثون آخرون في معهد البحوث الاجتماعية من جامعة ميتشيغان أن نظرية ضغوط العمل تأخذ بعين النظر التناسب بين الفرد العامل وبيئة العمل (P-E) و أن عدم التناسب يؤدي إلى الإجهاد الوظيفي (French & Caplan, 1972).

وفي مرحلة تالية من تطور نظرية الضغوط تم إدخال المتغيرات الشخصية إلى الاستجابة لمصادر الضغوط، حيث يوضح ليوين في نظرية المجال (Lewin's Field Theory, 1997) أن الضغوطات المرتبطة بالعمل هي نتيجة لإدراكات الفرد الذاتية للعوامل الموضوعية المحيطة بالفرد من ناحية، مثل: دور الفرد في العمل، والعلاقات مع الآخرين في مكان العمل، وكذلك للمتغيرات الشخصية له من ناحية ثانية، كما يرى أن السلوك والأحداث العقلية هي وظيفة ديناميكية للفرد بوصفه وحدة متكاملة للتحليل والدراسة. وتتضمن تلك الوظيفة معتقدات الفرد وقيمه وقدراته واحتياجاته وأفكاره ومشاعره التي تحصل في إطار من حالة معينة (حقل أو بيئة)، وكذلك الطريقة التي تمثل فهمه لذلك المجال ثم سلوكياته وتصرفاته في ذلك المكان. وبالتالي يساعد التعرف على ذلك الإدراك في التنبؤ بردود أفعال الفرد أي باستجابته، بما في ذلك احتمال إصابته بالمرض الناجم عن تلك الضغوط، وبالتالي، لإجراء تغييرات في المنظمة باعتبارها نظاماً كلياً. ويرى ليوين أيضاً أنه من الضروري أن نفهم المجال أو الميدان الحالي لعمل العامل ونحاول نقله أو تغييره من الحالة الراهنة إلى الحالة المرغوبة أو المطلوبة، كما يلعب التناسب بين الفرد والبيئة دوراً في غاية الأهمية للتخفيف من الضغوط، ويرى ليوين: "إن كل حدث نفسي يرتبط بحالة الفرد وبيئته العمل في الوقت ذاته. وهو ما يؤكد ضرورة التناسب بين الفرد و البيئة التنظيمية (Glazar and Liu, 2017).

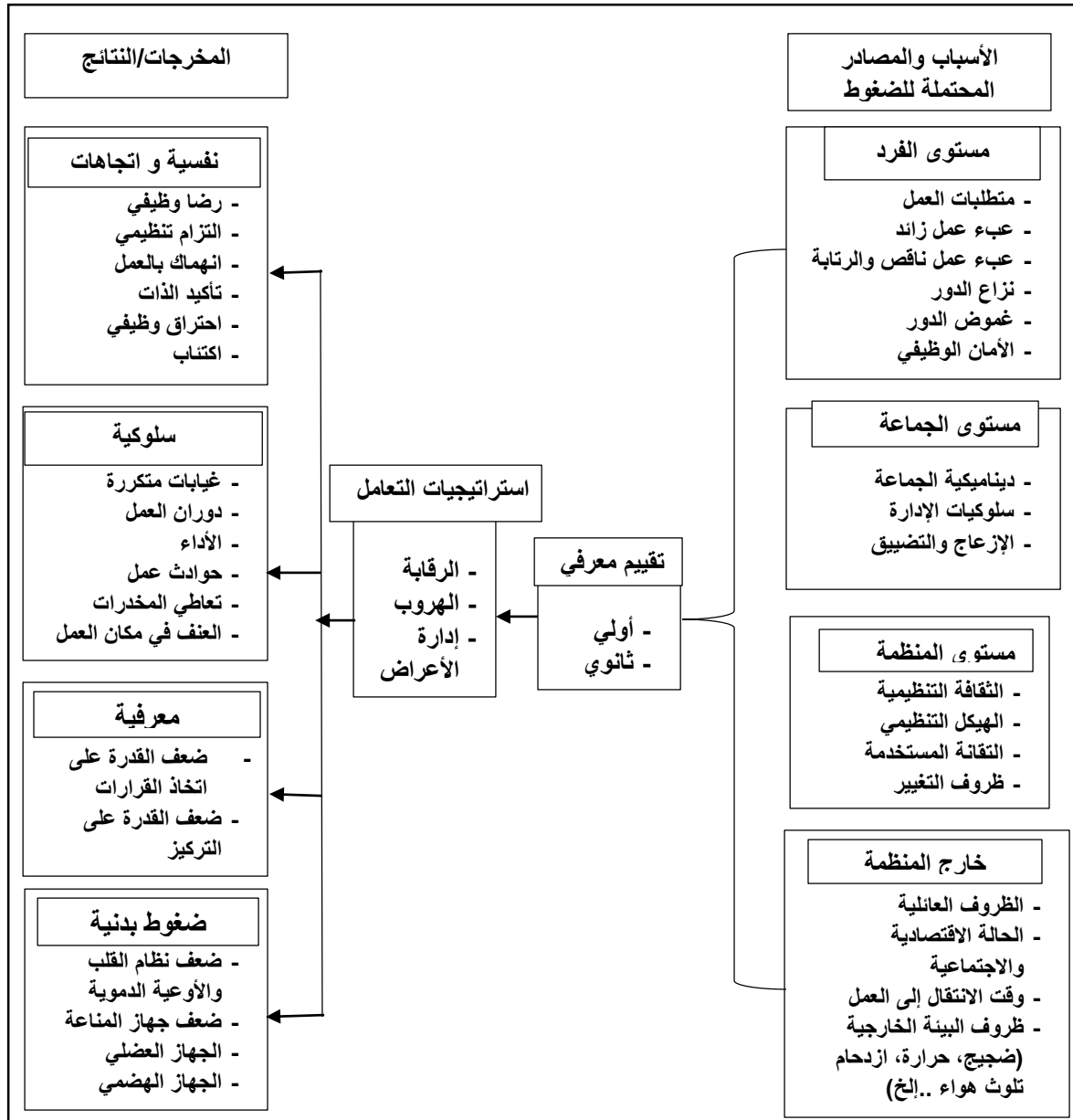
تم التركيز ضمن نظرية الضغوط الوظيفية على فكرة التناسب بين الفرد و البيئة في دراسات تالية (Goh, and others, 2015: 443-452)، و (Edwards, 2008)، حيث أكدت تلك الدراسات على أن عدم توافق الفرد وتناسبه مع بيئة العمل سوف يؤدي به إلى الوقوع تحت تأثير الضغوط، وهو ما سيؤثر في إنتاجيته، فقد لا يحصل تناسب بين القدرة و المتطلبات Demands-ability fit أي بين امتلاك الفرد للمهارات والقدرات اللازمة للوفاء بمتطلبات العمل، كما أكدت تلك الدراسات على ضرورة التناسب بين حاجات الفرد والعوامل الخارجية Extrinsic، مثل: الأجر والتعويضات والمزايا الوظيفية، و مدى توفر البيئة الداعمة لرغبة الفرد في الاستقلال الذاتي في عمله، أي هل تتماشى قيم المنظمة مع رغبته في الاستقلال بالعمل؟ أو تفي باحتياجاته بحيث يتم مكافأته وفق احتياجاته؟ أي التناسب بين الحاجات و العوامل الداخلية Intrinsic، مثل: (الاستقلالية في العمل وعلاقات الدعم) وكذلك التناسب بين حاجات الفرد مع مقدمي الموارد من البيئة كالإدارة. و أنه كلما كان التناسب كبيراً بين الفرد والمنظمة، كلما زاد الرضا وبالتالي كلما قلت الضغوط المرتبطة بالعمل والنية في تركه (Goh, Y et al, 2015: 443-452).

هذه هي أهم الأفكار التي تنطوي عليها نظرية الضغوط الوظيفية في أدبيات الفكر الإداري المعاصرة، حيث ترى الباحثة أن الباب ما زال مفتوحاً للمزيد من الأفكار التي سوف تغني هذه النظرية.

٤- نماذج الضغوط الوظيفية: Model of Job Stress

قدم الباحثون المتخصصون في السلوك التنظيمي العديد من النماذج المفسرة للضغوط الوظيفية، بعضها تشابه، فيما بينها من عناصر ومكونات، وقد تباين البعض الآخر بعنصر أو مكون من المكونات، وستعرض الباحثة بعضاً من تلك النماذج سعياً للوصول إلى نموذج متكامل لها سوف تعتمد في دراستها هذه.

أ- نموذج كينيكي وميل للضغوط الوظيفية. Kinicki, Angelo, Fugate, Mel Model
الشكل (١-١) مسببات الضغوط الوظيفية وفق نموذج كينيكي وميل.

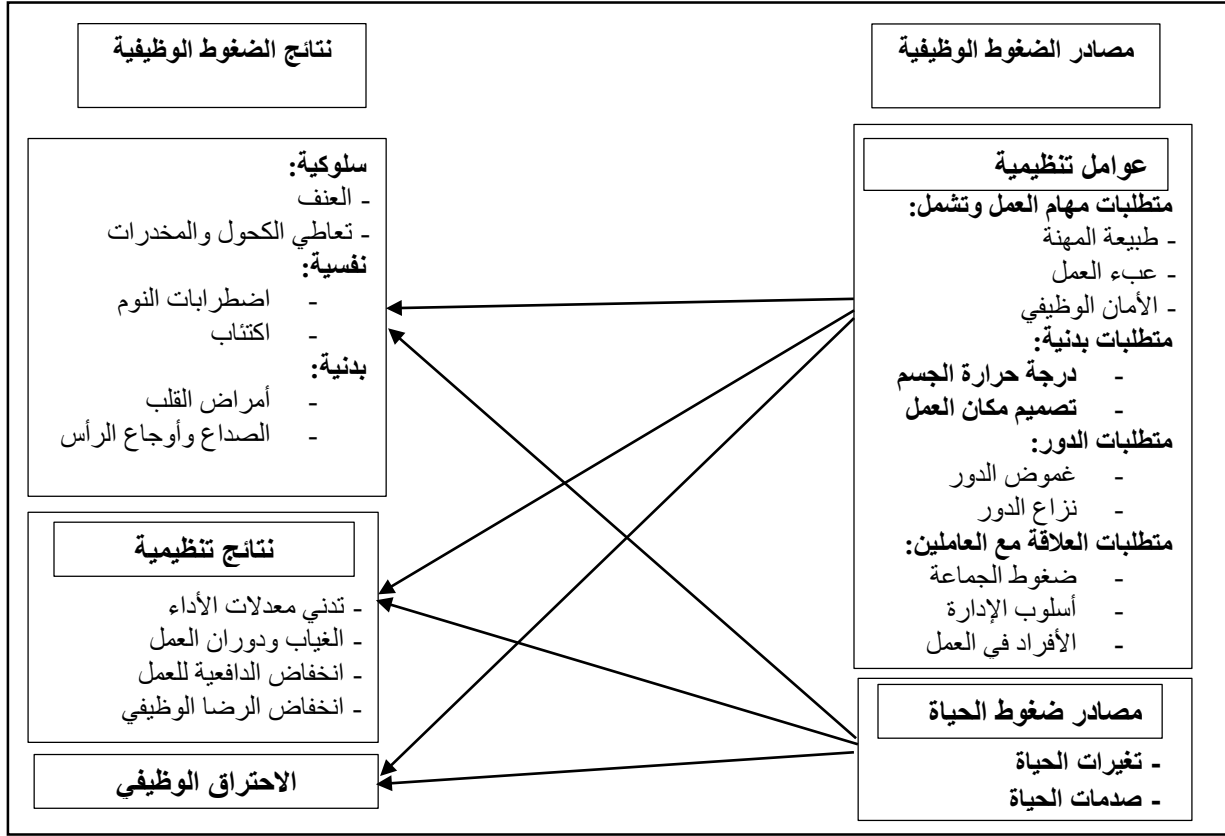


Source: Kinicki, Angelo, Fugate, Mel (2018), *Organizational behavior* : a practical, problem-solving approach 2^{ed}. New York, : McGraw-Hill Education, p 657.

نرى من النموذج الذي قدمه كل من كينيكي وميل أن هناك مدخلات أو عوامل محتملة و مسببة للضغوط الوظيفية التي تمثلت بثلاثة أسباب ومصادر هي: أسباب ومصادر على مستوى الفرد ذاته، وأسباب تتعلق بجماعات العمل التي يعمل معها الفرد، وأسباب تتعلق ببيئة المنظمة، وهناك الأسباب المرتبطة بالبيئة الخارجية التي تقع خارج المنظمة. والواضح أن لكل مصدر من تلك المصادر والأسباب عوامله الفرعية المولدة للضغوط الوظيفية.

ب- نموذج غريفن و مورهد: Griffin. and Moorhead Model

الشكل (٢-١) نموذج غريفن ومورهد للضغوط الوظيفية.

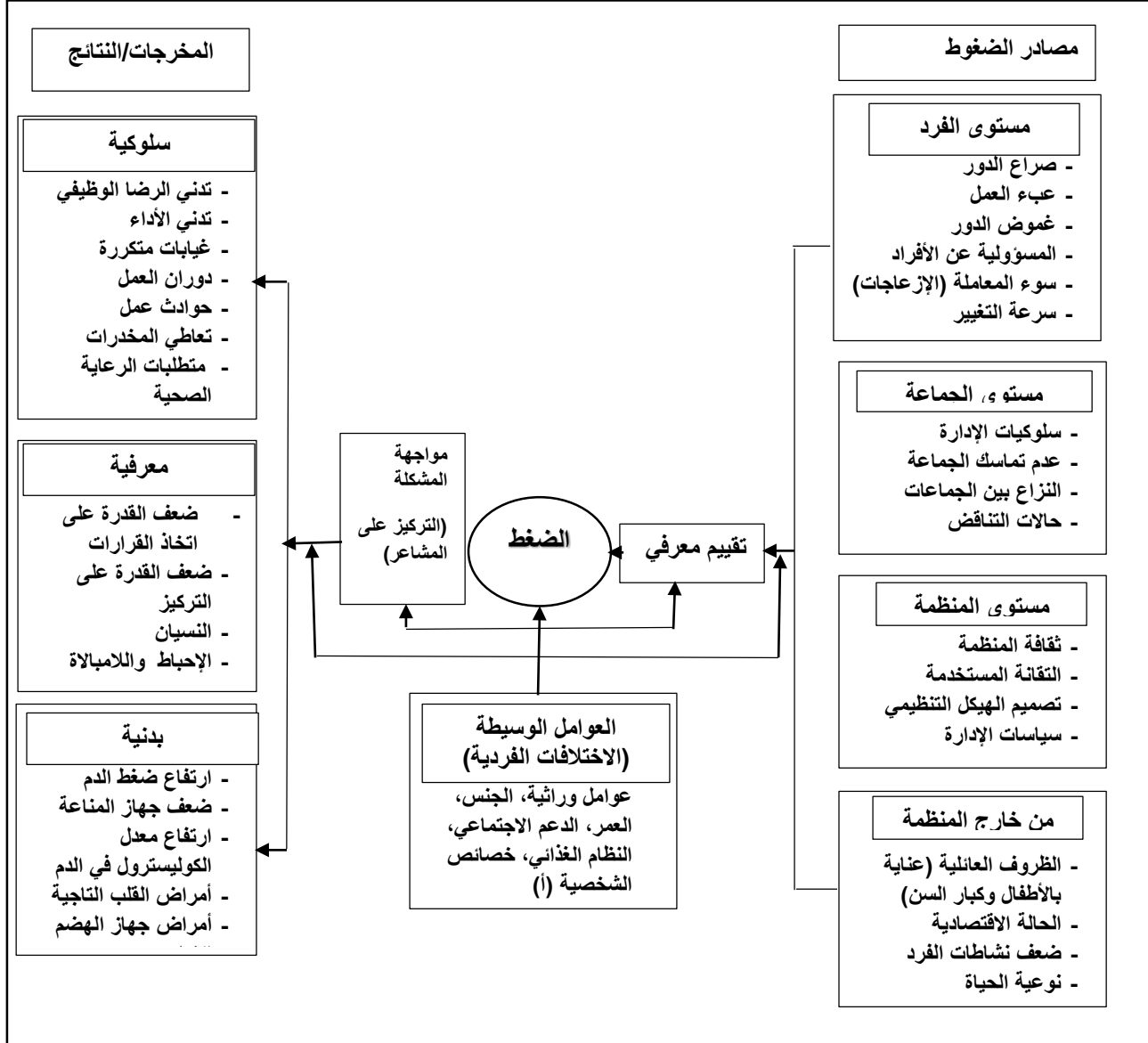


Source: Griffin Ricky W. and Moorhead Gregory, (2014), Organizational Behavior: Managing People and Organizations. South-Western, USA, p185.

يتبين من الشكل الذي وضعه كل من غريفن ومورهد أن مصادر الضغوط الوظيفية تتمثل في مصدرين رئيسيين اثنين هما: المصادر التنظيمية ومصادر ضغوط الحياة أي المصادر الخارجية، كما يتبين أن نتائج الضغوط تتمثل بالنتائج على الفرد وعلى مستوى التنظيم ككل. وهناك الاحتراق الوظيفي كنتيجة من نتائج الضغوط حيث يعرفه بأنه شعور عام بالإرهاق الذي يتطور عندما يواجه الفرد الكثير من الضغوط في وقت واحد والقليل من مصادر الرضا في العمل. (Griffin and Moorhead, 2014: 181). وبالمقارنة مع النموذج السابق نرى أن هناك اتفاق على أن مصادر الضغوط تتمثل بالمصادر النابعة من داخل التنظيم والمصادر الخارجة عنه. والواضح أن هناك تشابه فيما يتعلق بالعوامل الفرعية لكلا المصدرين، كما يوجد تباين فيهما أيضاً، فمثلاً يضيف نموذج كينيكي ثقافة المنظمة كأحد العوامل التنظيمية المسببة للضغوط، ويضيف أيضاً إلى المخرجات النتائج المعرفية في حين يتجاهل نموذج مورهد كلاهما.

ت- نموذج إيفانسفيتش: Ivancevich and others Model,

الشكل (٣-١): نموذج الضغوط الوظيفية عند إيفانسفيتش: Ivancevich and others Model,



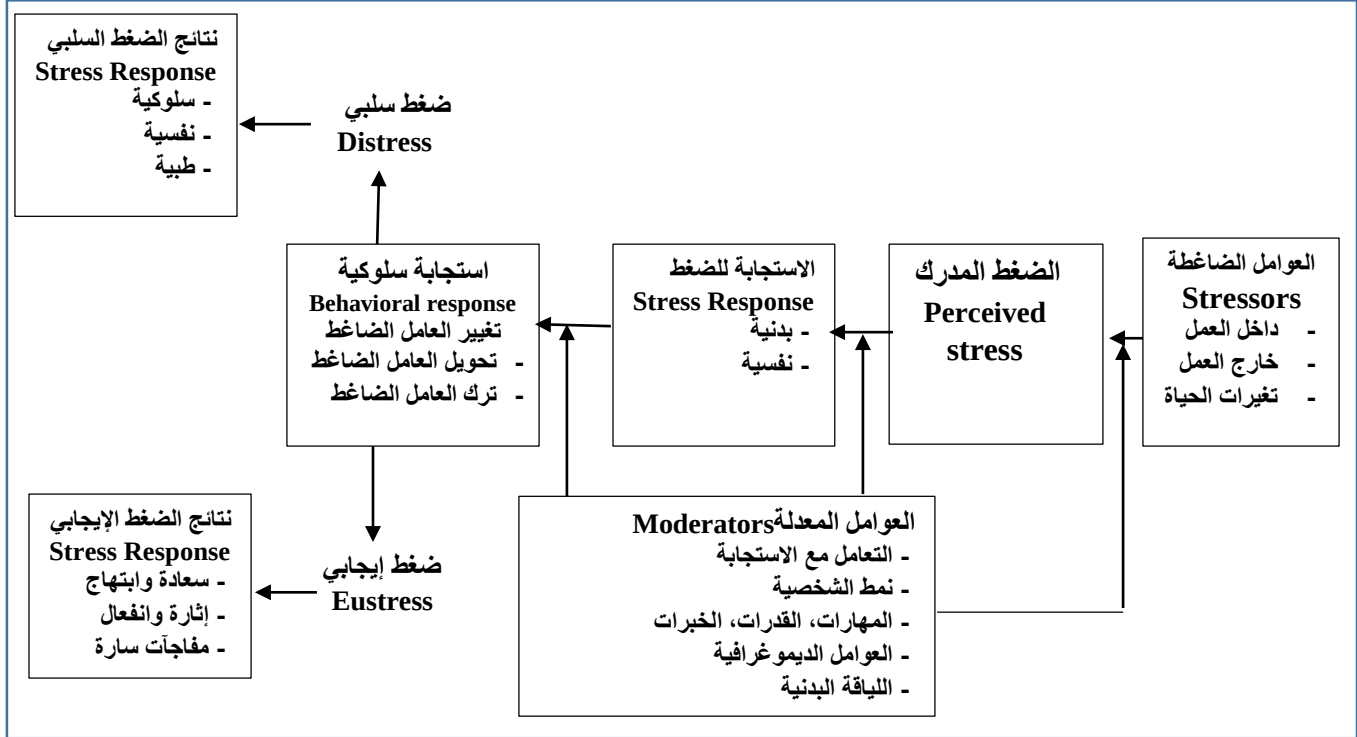
Source: Ivancevich, John M. Robert Konopaske. Michael T. Matteson, (2014) *Organizational behavior and management*. Tenth Edition, McGraw-Hill, United States of America, p 235.

نرى من النموذج أنه يتشابه وإلى حد كبير مع النموذجين السابقين وخاصة مع نموذج كينيكي من حيث الاتفاق على مصادر الضغوط الوظيفية، والاختلاف معهما يكمن في العوامل الفرعية سواءً للمصادر أم لنتائج الضغوط من ناحية والاختلاف الأكبر هو أن هذا النموذج يوضح ما هي العوامل الوسيطة التي تتوسط العلاقة بين التعرض للضغوط و نتائجها.

نموذج متكامل للضغط: Integrated Model of Stress

حاول تشامبو Champoux تقديم نموذجاً متكاملًا للضغوط الوظيفية يشمل مصادرها أو أسبابها والظروف التي تثير فيها هذه المصادر استجابة للضغط، كما في الشكل التالي.

الشكل (١-٤): نموذج متكامل للضغوط الوظيفية وفقاً لـ (تشامبو).

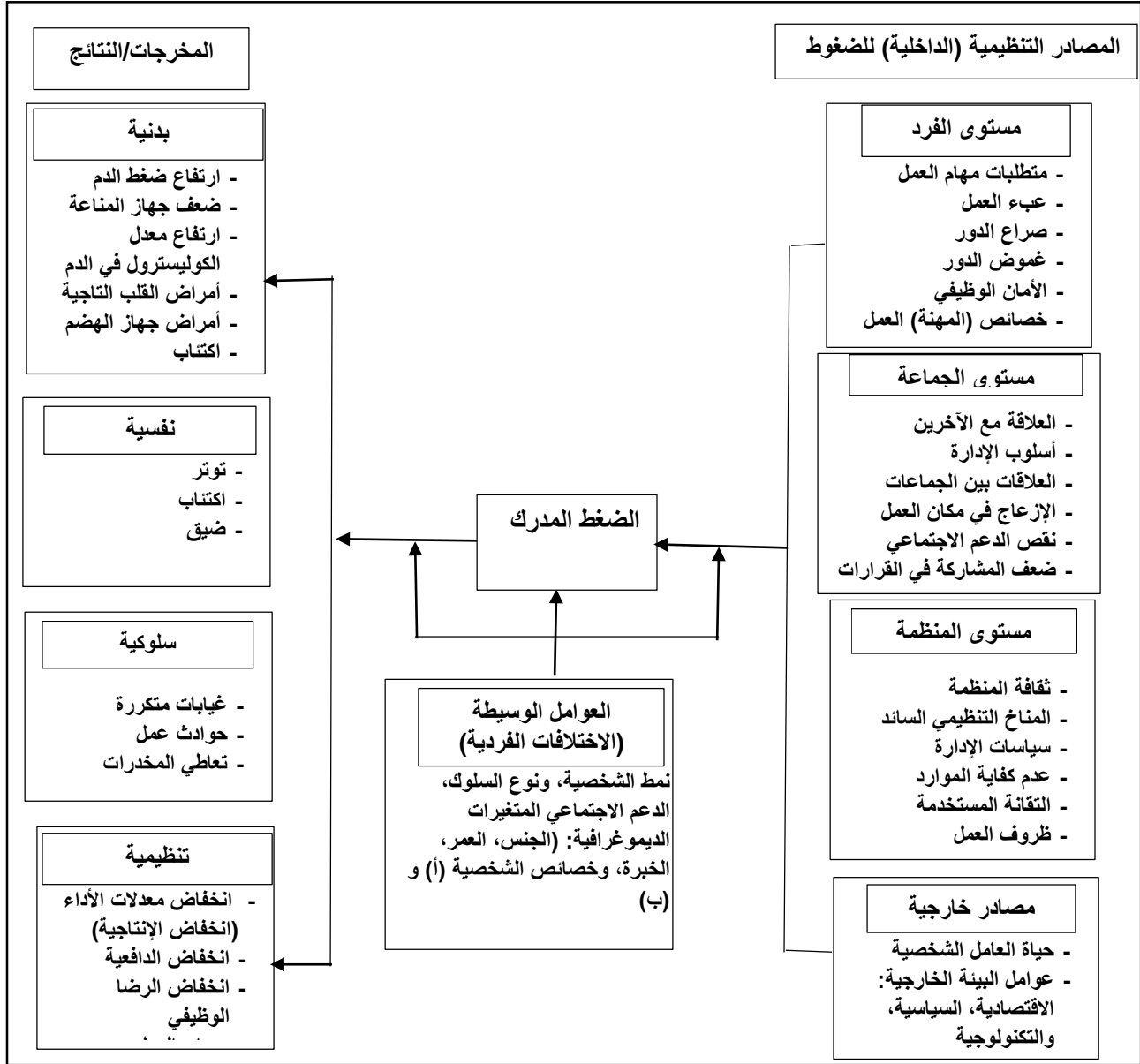


Source: Champoux , Joseph E. (2011), Organizational behavior, integrating individuals, groups, and organizations 4th ed. New York and UK, p398.

نرى من النموذج الذي قدمه تشامبو أن هناك مصادر للضغوط هي: مصادر تنظيمية من داخل العمل ومن خارجه بالإضافة إلى التغيرات التي تحصل في حياة العامل وينتج عنها ما يسمى بالضغط المدرك الذي ينشأ عنه استجابة بدنية ونفسية وسلوكية، مع الإشارة إلى أنه توجد مجموعة من العوامل الوسيطة أو المعدلة تتوسط العلاقة بين كل من الضغط المدرك والاستجابة له. والوضح أن الاستجابة السلوكية ينتج عنها ضغط إيجابي يتمثل بالإثارة والابتهاج والمفاجآت السارة، وآخر سلبي ينتج عنه نتائج سلبية سلوكية و نفسية وطبية.

يتشابه هذا النموذج إلى حد كبير مع نموذج إيفانسفيتش السابق من حيث العوامل الوسيطة أو المعدلة التي تؤثر في الاستجابة للضغوط ، مع الاختلاف في بعض العوامل الفرعية المكونة للعوامل المعدلة.

الشكل (١-٥): النموذج المقترح للضغوط الوظيفية:



المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على النماذج السابقة.

٥- مصادر الضغوط الوظيفية وأسبابها: Work Stressors

يجمع أغلب الباحثين أن مصادر العوامل الضاغطة أو العوامل المسببة لضغوط العمل تتمثل بمجموعة من العوامل الداخلية المتعلقة بالمنظمة من ناحية ، ومجموعة من العوامل الخارجية المتعلقة بحياة العامل الاجتماعية من ناحية ثانية. وفيما يلي شرح لكلا المجموعتين.

٥-١ الأسباب، والمصادر الداخلية للضغوط: Internal Work Stressors

هي مجموعة من الأسباب والعوامل التي تتعلق ببيئة العمل الداخلية في المنظمة وهي متعددة وسيتم تقسيمها إلى ثلاث مجموعات وفق التالي: المجموعة الأولى على مستوى الفرد، الثانية على مستوى الجماعة، الثالثة على مستوى المنظمة.

المجموعة الأولى: على مستوى الفرد: وتشمل كل من: متطلبات العمل، وعبء العمل الزائد والناقص، ونزاع الدور، وغموض الدور، وفقدان الأمان الوظيفي، وخصائص المهنة .

أ- متطلبات المهام: Task demand

تعرف متطلبات العمل أو المهام بأنها: حجم المسؤوليات والالتزامات، والضغوط المرافقة للخوف من النتائج التي يواجهها الأفراد في مكان العمل. (Robbins. and Judge, 2017: 660) تتعلق متطلبات المهام بعمل الفرد الناتجة عن تصميم الوظيفة وتشمل: درجة الاستقلالية في أداء مهمات العمل، ومدى التنوع في المهام، وآلية أدائها، وظروف العمل، والتخطيط المادي للعمل. والعامل الوحيد الأكثر ارتباطاً باستمرار الضغط في مكان العمل هو حجم أو عبء العمل الذي يتعين القيام به والمرتبط بوحدة من الزمن حيث يصبح عاملاً ضاغطاً كلما اقترب الزمن المحدد للإنجاز ولم يتم إنجاز الكمية المطلوبة وهو ما يسمى بضغط الوقت **Time pressure** الذي يعرف بأنه: شعور قوي بأن مقدار الوقت المحدد لأداء مهام العمل لا يكفي لإنجازه بالكامل.

(Colquitt and Jeffery, 2015: 135)، وقد يزداد الإحساس بالضغط إذا تم العمل في مكان مكتظ بالعاملين أو الزبائن أو حتى في مكان مرئي لكن يعجز بالضوضاء (Vergel, 2014: 389).

يحصل الضغط عندما تكون متطلبات العمل لا تتطابق أو تتجاوز قدرات أو موارد أو احتياجات العامل، أو عندما لا تتطابق معرفة العامل وقدراته أو المجموعة التي يعمل معها مع توقعات الثقافة التنظيمية للمنظمة التي يعمل فيها (ILO,2016:2).

تعد متطلبات الوظيفة من أكثر العوامل المسببة للضغوط ومن أكثرها شيوعاً على المستوى الفردي، وكذلك عبء العمل الزائد، وتوقعات غير واضحة أو متضاربة، متاعب العمل اليومية، العجز عن السيطرة على الأحداث التي تحدث في بيئة العمل، وخصائص الوظيفة يمكن أن تسبب الضغط أيضاً. ومن المشكلات الأكثر خطورة هو الشعور بفقدان الوظيفة أو العمل الذي سيؤثر سلباً على جوانب حياة العامل المالية، والمهنية، والصحة، وعلى العلاقات بين العاملين أيضاً. ونقص فرص الترقية

والتقدم الوظيفيين، والخوف من التسريح أو العمل في وظيفة ليست في المسار الوظيفي المطلوب، كلها عوامل قد تسبب الضغوط الوظيفية للعامل (Kinicki, 2018: 656).

ب- عبء العمل: Work Overload

هناك سبب شائع آخر للضغط في المنظمات هو عبء العمل الزائد. وله نوعان ، الأول هو عبء العمل الكمي الزائد **Quantitative work** أي هناك الكثير من العمل الذي يجب أن يؤديه العامل في زمن العمل الرسمي، أي تحميل الفرد بأعباء عمل فوق طاقته، وهناك عبء العمل الناقص سواء أكان كمياً أم نوعياً الذي يعني عدم وجود ما يكفي من العمل للقيام به، ويمكن أن يكون مصدراً من مصادر الضغط للعاملين أيضاً، لأن ذلك قد يعني الاستهانة بقدراته وإمكاناته (Jennifer and George, 2012: 264). (جرينبرج وبارون، ٢٠٠٤: ٢٦٠).

والثاني هو عبء العمل النوعي Qualitative work حيث تكون مهمات العمل معقدة جداً وتحتاج إلى مهارات عالية ، وهنا تلعب الابتكارات دوراً هاماً في توليد الضغوط لدى الكثير من العاملين لأنها تجعل مهاراتهم الفنية متقدمة نسبياً في المدى الزمني القصير، فمثلاً يشكل مواكبة برامج الكمبيوتر الجديدة، والروبوتات، والتشغيل الآلي، وأشكال مماثلة للتغيير التكنولوجي تحدياً آخر لكثير من العاملين الذي قد يكون مصدراً من مصادر ضغوط العمل (Robbins and Judge, 2017: 662). وتشير نتائج البحوث إلى أن عبء العمل النوعي الزائد يخلق ضغطاً أكبر مقارنة بعبء العمل الكمي الزائد، كما يتم تحديد الضغوط المرتبطة بالعمل من خلال تصميم العمل و تنظيمه، وتحديد علاقات العمل. وتدل نتائج البحوث إلى أن العاملين المعرضين لعبء العمل النوعي هم أكثر اكتئاباً وأقل متعة بأعمالهم وأكثر خصومة وعدوانية للغير. وقد دلت الدراسات التي أجريت على الممرضات اللواتي يعانين من أعباء العمل الزائد كُنْ أكثر تعرضاً للضغوط من غيرهن ممن لم ليس لديهن أعباء عمل زائدة (Hitt, Miller, Colfla, 2011: 253).

ت- صراع الدور: Role conflict

يعرف صراع الدور بأنه: حالة يؤدي فيها الفرد أدواراً مختلفة وينتج عنها توقعات متضاربة أو متناقضة.

كل واحد منا لديه العديد من الأدوار (عامل، طالب، زوج، عضو في جمعية أو نادي رياضي، إلخ). فقد تكون هذه الأدوار متوافقة في كثير من الأحيان بشكل معقول، وقد تكون غير متوافقة في بعض الأحيان وهو ما يؤدي إلى خلق متطلبات متناقضة لدى الفرد لأنه لا يستطيع أن يوفق بينها، وهذا ما يُعرف بصراع الدور Role conflict الذي قد يؤدي إلى حصول مستوى معين من الضغط حيث ينتج عنه سلوكيات عدم الرضا، والتأخر، والغياب، ودوران العمل، وغيرها. (Hitt, Miller, Colfla, 2011: 253). على سبيل المثال، قد تتعارض متطلبات الوظيفة مع دور الفرد كزوج أو أم عندما لا يستطيع أي منهما التوفيق بينهما. فدخل كلا الزوجين للعمل طوال الوقت أو بعضه قد يخلق نوعاً من التعارض بين متطلبات العمل ومتطلبات الحياة الأسرية، وهذا النوع من صراع الدور قد يؤدي إلى تزايد الضغوط الوظيفية للفرد (جرينبرج وبارون، ٢٠٠٤: ٢٦١).

أظهرت الدراسات أن الأفراد الذين يعانون من مستويات عالية من هذا النوع من الصراع يعانون من مشكلات الضغط، والقلق، و استعمال المخدرات بين نساء متزوجات ورجال متزوجون أو عازبات و عازبون على حد سواء حيث بدا عليهم جميعاً مستويات عالية من الضغط الناشئ عن الصراع بين

متطلبات العمل ومتطلبات الأسرة، الأمر الذي يفرض على الإدارة تحقيق قدر مناسب من التوازن بين حياة عمل العامل وحياته الشخصية، و يعد ذلك أمراً بالغ الأهمية لرفاهيته ولزيادة إنتاجيته ومشاركته في حياة التنظيم، لأن المنظمات ذات المشاركة العالية تتوقع قدراً كبيراً من الانهماك في شؤونها، وهو ما يفرض عليها أن تولي اهتماماً خاصاً للتوازن بين حياة العمل وحياة العاملين فيها. (Hitt, Miller, 2011:253).

ث- غموض الدور: Role ambiguity

يعرف غموض الدور بأنه: الحالة التي لا تكون فيها الأهداف والتوقعات أو متطلبات العمل الأساسية واضحة بالنسبة للعامل، وهو ما قد يؤدي به إلى الشعور بالضغط النفسي الناجم عن ذلك الغموض. ويرى (ماهر، ٢٠٠٣: ٣٨٥) أن غموض الدور يعني عدم تأكد الفرد من شكل واختصاصات عمله وبالتالي عدم تأكد الفرد من توقعات الآخرين عنه فيما يجب أن يؤديه من تصرفات أو سلوكيات تتعلق بعمله، ويؤدي هذا الأمر إلى شعوره بعدم سيطرته على عمله مما يزيد من شعوره بالضغط النفسي. غموض الدور يعني حالة من عدم اليقين التي تحصل عندما يكون العامل غير متأكد مما هو متوقع منه ولا يعرف كيف يؤدي عمله في ظل متطلبات العمل الغامضة (Jennifer and George, 2012: 264).

هناك عدد من الوظائف الإدارية توصف بمستوى عال من غموض الدور ؛ وبالتالي يسهم هذا الغموض في حصول مستوى عالي من الضغوط الوظيفية. أظهرت الدراسات أن الغموض في الأدوار التي يقوم بها العامل له آثاراً سلبية قوية على دافعية العمل وبالتالي على الأداء حتى أقوى من صراع الدور في كثير من الحالات، كما قد يكون له آثاراً كبيرة على بعض السلوكيات مثل: التأخير، والتغيب، ودوران مما يفعله صراع الدور. و الغموض في الأدوار يصبح أكثر إشكالية عندما ينظر إلى متطلبات الوظيفة على أنها تشكل تحدياً كبيراً للعامل (Hitt, Miller, Colfla, 2011:253).

ج- انعدام الأمان الوظيفي: Job Insecurity

ينشأ هذا العامل من عوامل متعددة منها على سبيل المثال لا الحصر، ارتفاع معدلات البطالة في سوق العمل (أدى الانكماش الاقتصادي الذي بدأ في عام ٢٠٠٨ إلى انخفاض أعداد الوظائف المسجلة ومعدلات البطالة أكثر من ٩% في الولايات المتحدة الأمريكية) ، ومرحلة الكساد الذي يعاني منها اقتصاد البلد، وما ينتج عنها اتجاه العديد من منظمات الأعمال إلى عمليات إعادة الهيكلة أو الاندماج مع منظمات أخرى للمحافظة على أصولها الإنتاجية أو حتى بيع بعض أصولها وما ينتج عنه من تقليص لحجم العمل فيها. ونتيجة لذلك، قد يشعر بعض العاملين بانعدام الأمان بشأن الاحتفاظ بوظائفهم وهو ما قد يكون مصدراً لضغوط هائلة على العامل.

ح- خصائص العمل: Job Characterize

يتطلب أداء بعض الأعمال أو المهن متطلبات عالية وجهوداً كبيرة يمكن أن تولد الضغوط، فطبيعة الأعمال الخطرة وغير الآمنة كما في محطات الطاقة النووية، والتعامل مع المواد الكيميائية والسامة، ومع الآلات الخطرة أو الأشخاص الذين يعانون من أمراض سارية، كلها قد تؤدي إلى حدوث الضغوط وإلى احتمال وقوع إصابات عمل أيضاً (Hitt, Miller, Colfla, 2011:254). يرى (جرينبرج وبارون، ٢٠٠٤: ٢٥٨) أن بعض الأعمال تتضمن ضغوطاً عالية أكثر من غيرها، مثل وظائف الإطفاء والجراحين في المستشفيات، والمديرون العامون وسماسرة البورصة وغيرهم لأنها تتضمن

اتخاذ قرارات خطيرة وحاسمة تؤثر في حياة الآخرين، كما أن العمل في ظروف مادية صعبة كالعمل في الليل وبيئة غير نظيفة وغير آمنة، كما تتضمن التفاعل المباشر مع الجمهور وما يتطلبه ذلك من مشقة إرضاء رغباته.

وتشير الإحصاءات الصادرة عن وزارة العمل الأمريكية إلى أن المهن ذات الياقات البيضاء (العاملون في الإدارة، أطباء، فنيون.. إلخ) ترتبط بنسبة عالية من حالات التوتر والضغط من المهن ذات الياقات الزرقاء (العاملون اليدويون) وكذلك العاملون في مجال المهن الخدمية. وأمثلة ذلك العاملون التقنيون أو الفنيون والعاملون في مجال المبيعات والعاملون في الإدارة. والسبب هو أن طبيعة العمل في الإدارة يتطلب متابعة تنفيذ الخطط والتنظيم والتنسيق والرقابة وبالتالي الخوف من الأخطاء والمسائلة عنها.

من ناحية أخرى، تظهر نتائج الأبحاث إلى أثر كل من الجهود المبذولة والرقابة والتعويضات في الضغوط حيث يعاني كبار المديرين التنفيذيين من ضغط أقل قياساً بالمديرين في الإدارة الوسطى رغم أن متطلبات عمل كبار المديرين قد تكون أكبر، والسبب هو أنهم يمتلكون حزمة من قوة الرقابة والمكافأة والعقوبات على أعمال غيرهم (Hitt, Miller, Colfla, 2011:256).

المجموعة الثانية: على مستوى جماعات العمل:

هي مجموعة من المصادر والأسباب المتعلقة بالعمل الجماعي سواء كان ذلك جماعات عمل رسمية أم فرق عمل أم لجان وغيرها من أشكال الجماعات التي قد تكون مصدراً من مصادر ضغوط العمل. ومن أهم تلك المصادر، العلاقة مع الآخرين، أسلوب الإدارة، الإزعاج في مكان العمل، النزاع بين جماعات العمل، ضعف المشاركة في اتخاذ القرارات، وضعف تماسك الجماعة، نقص الدعم الاجتماعي، وفيما يلي شرح لكل منها كما ما يلي:

أ- متطلبات العلاقة مع الآخرين: Interpersonal demands

هي الضغوط المتوقعة التي تنشأ عن العلاقة السيئة مع زملاء العمل وقد أكدت البحوث أن السلوك السلبي للمشرف والشجار الناجم عن سلطة التأمر أو التسلط على الآخرين، والتمييز بين العاملين وفقاً لمعايير غير أخلاقية وغير منطقية، مثل تفضيل الذكور على الإناث أو العكس كلها سلوكيات ترتبط ارتباطاً قوياً بضغط العمل. ويمكن أن يكون لسوء المعاملة آثارها النفسية والبدنية على أداء العامل، فالعمل في مجموعة يديرها مديرون سيئون قد يسببون الضغوط للعاملين من خلال سلوكياتهم الإدارية القائمة على أساس التسلط و المنفرة وغير اللائقة، و عدم تقديم الدعم المعنوي والاهتمام اللازم للمرووسين، وتوجيه غير الكاف لهم، والتركيز على إنتاجية عالية للعامل أكثر من القدرات والإمكانات، وكذلك تركيزه على سلبيات العامل وتجاهل إيجابياته، كلها عوامل قد تكون مسببة للضغوط الفرد والجماعة معاً (Clark and Michalisin, 2012: 31-46).

و قد توصلت إحدى الدراسات إلى أن المعاملة غير العادلة في بيئة خاضعة للرقابة الشديدة والعمل في مناخ اجتماعي قائم على أساس التمييز بين الأفراد سوف تزيد من مستويات الضغوط النفسية لهم على مر الزمن. كما ويصبح الإقصاء الاجتماعي Social exclusion الناجم عن التمييز في المعاملة

بين العاملين مصدراً هاماً للضغط الوظيفية. ووجدت إحدى الدراسات أن سياسة الإبعاد أو الإقصاء، قد تكون لها آثار سلبية أكثر من نزاعات العمل بين العاملين (O'Reilly and Others, 2014: 74-93).

ب- أسلوب الإدارة: Management Style

يعتبر أسلوب المشرف في إدارة العاملين الخاضعين لرقابته من العوامل النفسية المؤثرة في المناخ النفسي في مكان العمل، كونه يرتبط بأسلوب المعاملة معهم، وبالتالي يعتبر من العوامل المسببة للضغوط الوظيفية. وفي هذا المجال يعتبر موضوع العدالة وخاصة نقص أو انعدام عدالة التعاملات أمراً في غاية الأهمية، كونه بعد يرتبط بالجانب الإنساني أي درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عند تطبيقهم للإجراءات وعند اتخاذ المديرين للقرارات وإصدار الأوامر، وغيرها من العوائد والمكافآت (الخشروم، ٢٠١٠: ٣١٢). وفي هذا البعد يأخذ المديرون بعين النظر احتياجات العاملين الشخصية مبدين اهتمامهم بها متجاوزين ذلك إلى إشراكهم في معرفة النتائج المترتبة على اتخاذ القرارات والأسباب المنطقية التي أدت إلى اتخاذها (جودة، ٢٠١٠: ٣٠١٠). توصلت إحدى الدراسات إلى أن اتباع الأسلوب الميكيافيللي Machiavellianism في الإشراف أو ما يعرف (بالإدارة من خلال الخوف) يرتبط ارتباطاً سلبياً بالرضا الوظيفي وارتباطاً إيجابياً بالضغوط الوظيفية، مع ضرورة التأكيد على أن تفاعل كل من طبيعة العمل أو الوظيفية مع نمط شخصية العامل، ومع النمط الإداري المتبع هو ما يسبب الضغط وينتجه (Hitt, Miller, Colfla, 2011:257).

تسهم القيادة الإدارية في تشكيل الضغوط الوظيفية عندما تعمل على قمع وجهات نظر العاملين المعارضة لهم، ومنعهم من إبداء رأيهم في قضايا العمل والتنظيم، وقد تبين أن أسلوب القيادة عنصر أساسي في برامج التغيير التنظيمي، ولا سيما تلك التي تنطوي على تغييرات في ثقافة المنظمة والتي تتوافق بمستويات عالية من الضغوط (Huczynski and Buchanan, 2013: 740). كما قد تؤدي الأساليب الإدارية القائمة على أساس التوجيه المباشر إلى تقليل مستوى الضغوط في الوظائف الروتينية على أن يتم العمل برفقة زملاء عمل جيدين وفي بيئة عمل أكثر تنظيماً، أما الأفراد الذين يعملون في الوظائف المهنية فيفضلون الأسلوب الإداري غير المباشر الذي ينتج عنه استقلالية وانهماك أكبر في العمل، ويكونون أقل عرضة للوقوع في الضغوط.

وجدت إحدى الدراسات أن الضغوط الاجتماعية الناتجة عن النزاعات مع زملاء العمل والمشرفين وسيادة الكراهية الاجتماعية و سوء معاملة الإدارة في جميع المستويات الإدارية، مع مرور الوقت، يمكن أن يؤدي إلى أعراض الاكتئاب للعاملين في عينة الدراسة (Luthans, 2011:283)، كما قد يكون أسلوب القيادة المتبع من قبل الإدارة سبباً مباشراً للضغوط، فعندما يحتاج العامل إلى قدر كبير من الدعم الاجتماعي من مديره المباشر ولا يلقى أية استجابة أو تعاطف معه فقد يؤدي ذلك إلى مشاعر الاحباط والتوتر وبالتالي قد يقود إلى الضغوط، وكذلك الأمر عندما يشعر العامل أن مديرة سيشركه في اتخاذ بعض القرارات التي تهم العمل ونشاطات المنظمة ويتم تجاهله من قبل مديره كونه مستبد في إدارته ويرفض مشاركته أحداً في قراراته فقد يؤدي ذلك إلى نشوء الضغط عند العاملين تحت إشرافه (Griffin and Moorhead, 2014: 187).

ت- العلاقات بين الجماعات: Intergroup Relationships

يمكن أن تكون العلاقات السيئة داخل المجموعات وفيما بينها مصدراً من مصادر الضغوط ، ويعبر عن سوء العلاقات بضعف الروابط والنزاعات المستمرة بين الجماعات التي من مظاهرها، انخفاض مستوى الثقة فيما بينها، وعدم التماسك Lack of group cohesiveness ، وانخفاض علاقات الدعم والمساندة ، وعدم الاهتمام بالاستماع إلى المشكلات التي تواجه كل مجموعة تجاه نظيرتها. (Ivancevich. Konopaske, 2014, 238)، والتماسك يعني درجة انجذاب الجماعة بعضهم لبعض، ومدى بقائه واستمرارها. ويرد هذا التماسك إلى مجموعة من العوامل المؤثرة منها ما يتعلق بالفرد ذاته، ودرجة إشباع حاجاته وضغوطات التنظيمات غير الرسمية، بالإضافة إلى سلوكيات الجماعة وقيودها، وهناك العوامل المتعلقة بالمنظمة وسياساتها وظروف العمل وأدواته والنمط الإداري السائد أيضاً (عوض، ٢٠٠٨: ١١٤).

يرى لوثانز أنه منذ دراسات مصانع هاوثورن الشهيرة أصبح موضوع التماسك، أو العمل معاً Togetherness أمراً في غاية الأهمية للعمل الجماعي، أي ضمن الجماعة الواحدة، وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا من المنظمات، فإذا تم حرمان العامل من فرصة هذا التماسك بسبب تصميم مهمات العمل أو لأن المشرف يفعل أشياء تقيد أو تحد من سلوكياته، أو لأن أعضاء المجموعة الآخرين يضيقون الخناق عليه، هذه مؤشرات على عدم وجود التماسك بين أعضاء الجماعة الواحدة والنتيجة، فقد تكون درجات عالية من الضغوط الوظيفية (Griffin and Moorhead, 2014: 181)، كما أن العمل مع زملاء عمل مزعجين يعد واحداً من أكثر المصادر المتعلقة بعمل الجماعة شيوعاً والمسببة للضغوط الوظيفية (Clark and Michalisin, 2012: 31-46).

ث- الإزعاج في مكان العمل: Incivility in the Workplace

يعرف الإزعاج بأنه: سلوك منحرف قليلاً مع نية غامضة لإيذاء شخص آخر (Hitt, Miller, 2011:257)، كما ويسمى بالفظاظة أو السلوك المنحرف أيضاً وهو يعني أن السلوك ليس عدوانياً بالكامل ولا يقصد به الأذى البدني، بل الإزعاج أو الأذى النفسي. والنية أو القصد الغامض يعني أن من يقوم بذلك يتصرف بطريقة تمكنه من إنكار نية إلحاق الضرر بشخص آخر. وقد وجد أن عدم القدرة على تحمل فظاظات الآخرين وإزعاجاتهم في العمل مرتبط بضغط العمل النفسية والبدنية للعاملين، فضلاً عن النتائج الأخرى التي تؤثر في الأداء التنظيمي للمنظمة. يدرج السلوك المنحرف تحت مسمى السلوك التنظيمي السيء الذي يعرف بأنه: أي شيء يقوم به العاملون في مكان العمل، ترى الإدارة أنه لا ينبغي أن يفعلوه (Huczynski and Buchanan, 2013: 742).

ج- نقص الدعم الاجتماعي: Lack of social support

يشعر الفرد بالأمان عندما حينما يجد بجواره صديق أو قريب يستطيع اللجوء إليه حينما يواجه صعوبة أو مشكلة، ومن هنا يأتي أهمية العلاقات الإنسانية بين المدير ومرؤوسيه، وكذلك جو الصداقة بين الزملاء في العمل، لأن من ذلك من شأنه أن يخفف من حجم الضغوط التي تواجه الفرد (جرينبرج وبارون، ٢٠٠٤: ٢٥٨).

يتأثر العاملون بشكل كبير بدعم واحد أو أكثر أعضاء المجموعة المتماسكة من خلال تبادل الحوار حول ما يزعجهم ويفرحهم من مشكلات مع بعضهم البعض، وهو أمر يجب التشجيع عليه. إذا كان هذا النوع من الدعم الاجتماعي يفتقره العامل، فإن كثير من الحالات الضاغطة عليه ستكون أكثر وطأة. وهناك أدلة بحثية تشير إلى أن الافتقار إلى الدعم الاجتماعي يزيد من الضغوط و سيتسبب بالكثير من التكاليف الصحية المرافقة له (Luthans, 2011: 283).

ح- ضعف المشاركة في اتخاذ القرارات: Participation

يقصد بالمشاركة مدى الاعتماد على معرفة الفرد العامل وآرائه وأفكاره في عملية صنع القرارات التي تتخذها الإدارة في مختلف المستويات الإدارية. وتعد مشاركة العاملين في آرائهم وأفكارهم أمراً مهماً من عمل الكثير من العاملين وخاصة في الأعمال الجماعية والمشكلات التي تواجههم، وهو ما قد يشعرهم بأهميتهم في المنظمة (Ivancevich and Others, 2013: 238).

أما المنظمات والجماعات التي لا تشجع أو تسمح بالمشاركة ستكون مصدراً للإحباط لمن يستطيعون المشاركة ويتم تجاهلهم. وقد يرى بعض المديرين أن مشاركة العامل بقراره الإداري هو تهديد لحقوقه التقليدية المكتسبة من مركزه الوظيفي في اتخاذ القرار، وهو ما يجعله يستبعد العاملين من المشاركة في اتخاذه، وهو ما قد يكون سبباً محتملاً من الأسباب المولدة للضغوط (حريم، ١٩٩٧: ٣٨٢).

المجموعة الثالثة: مصادر الضغوط الوظيفية على مستوى المنظمة:

وتشمل عدداً من المصادر والأسباب من أهمها ما يلي:

أ- الثقافة التنظيمية: Organizational Culture

تتمتع المنظمات بشخصيات متميزة، مثلها مثل الأفراد العاملين فيها، و يتم تشكيل شخصية منظمة إلى حد كبير من قبل كبار المسؤولين التنفيذيين، فقد يتمكن فريق تنفيذي استبدادي خلق ثقافة مليئة بالخوف قائمة على التفوق في الأداء وعدم التسامح مع الفشل، وهو ما قد يكون سبباً مباشراً لنشوء الضغوط الوظيفية (Ivancevich and Others, 2013: 238). ومن الأسباب المحتملة للضغوط الوظيفية هو التعارض أو عدم التوافق بين ثقافة الفرد وقيم السابقة مع قيم المنظمة وثقافتها (حريم، ١٩٩٧: ٣٨٣).

بـ المناخ التنظيمي السائد: Organizational climate

يُعرف المناخ التنظيمي بأنه: وصف لبيئة العمل الداخلية بكافة أبعادها وعناصرها المادية والاجتماعية، و يشمل: طبيعة السلطة وأنماط القيادة والاتصال الإداري، كما يشمل أيضا البيئة الاجتماعية المتمثلة بالثقافة والقيم والأعراف السلوكية (القطاونة، ٢٠١٢: ١٦٧).

ويتألف المناخ التنظيمي من تصورات العاملين وإدراكاتهم الرسمية وغير الرسمية حول ممارسات الإدارة وسياساتها وإجراءاتها حيال الأعمال التي تحصل في المنظمة (Kinicki. Fugate, 2018, 679) كما ويعبر عن خصائص المنظمة كما يدركها العاملون فيها، وكيف تؤثر تلك الخصائص في اتجاهاتهم وسلوكياتهم ومستوى أدائهم وإبداعهم.

ويعد الهيكل التنظيمي السائد في المنظمة من أهم عناصر المناخ التنظيمي، كونه يعكس محتويات التنظيم من الوحدات الإدارية والتسلسل الهرمي و نمط العلاقات الرسمية وغير الرسمية السائدة ، وانسياب القرارات والأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا إلى باقي الإدارات، والتخصص الوظيفي العالي، والمركزية وعدم المشاركة في اتخاذ القرار (المرسي، ٢٠٠٦، ١٦٧)، وكذلك طريقة انسياب الاقتراحات والمعلومات من المستويات الإدارية الدنيا إلى الإدارة العليا (فيليه، السيد، ٢٠٠٩، ٢٩٣)، ومن العوامل المرتبطة بالهيكل التنظيمي والتي قد تكون مصدراً للضغوط الوظيفية هناك الرسمية العالية، Formalization التي تقاس من خلال القواعد والإجراءات التي تمثل معايير واضحة لأداء العمل ، كما وتعبر عن الدرجة التي من خلالها تصبح القواعد والإجراءات بمثابة معايير حاکمة لعمل العاملين ونشاطاتهم. بالإضافة إلى المركزية الشديدة المتبعة في الإدارة العليا من حيث تركيز القرارات في يدها وحرمان المستويات الإدارية الوسطى والدنيا من مماسة قدر بسيط منها وهو ما قد يكون من العوامل المؤثرة في الضغوط الوظيفية لكل من فئة الإداريين والمنفذين معاً، Senthil Ganesh, (Jerome Josep, 20011: 197-207).

كما يمكن أن يكون لبيئة العمل وطريقة تصميمه، وظروف أدائه تأثيرات كبيرة على العاملين من خلال ردود أفعالهم. وتشمل بيئة العمل كلاً من بيئة العمل المادية مثل: الإضاءة، ودرجة الحرارة، والضوضاء، ومكان العمل، قد لها آثارها الخفية وذات معنى على إجهاد العامل (Kinicki. Fugate, 2018, 657)، وكذلك بيئة العمل النفسية والاجتماعية، مثل: (العلاقة الدافئة مع زملاء العمل، ومع المشرفين ورؤساء العمل، ومدى الرضا عن نظام التعويضات والمكافآت). فإذا كانت ظروف العمل غير سارة، فإنها يمكن أن تكون أحد العوامل المسببة للضغوط الوظيفية.

فمثلاً، عندما يؤدي العامل عمله ضمن بيئة تفتقد إلى الإضاءة الكافية، ومحاط بالضوضاء العالية، ودرجات الحرارة غير مريحة، أو منعزلاً عن الآخرين، كل ذلك قد يكون مصدراً وسبباً لنشوء الضغوط الوظيفية (Hitt, Miller, Colfla, 2011:256).

مما تقدم نرى أن المناخ التنظيمي ينعكس في معتقدات العاملين حول ما يرونه في العمل وما يحدث لهم. حيث يرى كل من (Kinicki. Fugate, 2018, 679) أن هذه المدركات قد تتراوح بين الإيجابية إلى السلبية الزائدة، فالمناخات الإيجابية، مثل المناخ المادي الذي يركز على السلامة، سوف تؤدي إلى نتائج إيجابية، مثل عدد أقل من الحوادث في العمل. وعلى النقيض من ذلك، فإن المناخات

السلبية مثل، الإشراف القائم على التسلط والخوف ترتبط بنتائج عكسية و سلبية، مثل انخفاض مستوى التعاون بين الأفراد من ناحية والجماعات من ناحية ثانية، وكذلك انخفاض مستوى سلوك المواطنة، وانخفاض مستويات الأداء، وزيادة في مستويات ضغوط العمل (Kinicki. Fugate , 2018, 679) و في هذا السياق يرى (Glisson,2015:247) أن أبعاد المناخ التنظيمي تتمثل في عناصر ثلاث هي: المشاركة والأداء الوظيفي وضغوط العمل.

أ. السياسات التنظيمية: Organizational Politics

تشكل السياسات الإدارية المتبعة كسياسات التعيين، ودفع الأجور والتعويضات والترقيات وتقويم الأداء وغيرها، ضغوط عمل مستمرة للعاملين في المنظمات، كون تلك السياسات توضح أسلوب التعامل مع الموارد البشرية والتي تنعكس في العدالة المدركة عن تلك السياسات المتبعة، لأن العامل سوف يقارن بين جهوده المبذولة، و عوائده أو المنافع التي يحصل عليها ، فإذا ما أدرك أنه يعامل معاملةً غير عادلة مقارنة مع غيره، فسيولد لديه شعوراً بالإحباط و التوتر وبالتالي انخفاض الدافعية للعمل لديه وتوافر النية في ترك العمل (Robbins & Judge ٢٠١٣، ١٥١).

كما أن إحساس العامل بعدم العدالة الناتجة عن سياسة المكافآت والحوافز وهو ما يسمى بالعدالة التوزيعية المرتبطة بتقييم الفرد لتلك المكافآت مع زميل يعمل في وظيفة مشابهة، وبالتالي طريقة معاملة العامل نحوها، قد يولد لديه الضغط (دره، ٢٠٠٨: ٣٥). ويرى (Ivancevich. 2014, 239) أن النشاطات السياسية، وصراعات القوى المتنافسة في المنظمة يمكن أن تولد الشقاق بين الأفراد والجماعات، وهو ما قد يؤدي إلى زيادة الضغوط في المنظمة.

ب. عدم كفاية الموارد: Resource Inadequacy

يعرف روبنس الموارد بأنها: المواد والأشياء التي يتعامل معها العامل داخل المنظمة وتخضع لرقابته ويستخدمها لحل متطلبات العمل. وتصبح الموارد بمثابة متطلبات لأداء مهمات العمل وبالتالي يرتبط بها كل من المسؤوليات والضغوط والالتزامات وعدم وضوح النتائج التي تواجه العامل في مكان العمل (Robbins & Judge ٢٠١٣، ٦٦١)، وهنا قد يواجه بعض العاملين ضغوطاً وظيفية عندما يفتقرون إلى الموارد اللازمة لأداء أعمالهم بفعالية وكفاءة، وهو ما قد يزيد من متطلبات العمل ومسؤولياته، فقلة عدد العاملين والنقص في المواد ووسائل أداء العمل سينعكس سلباً على أداء مهماته، مما قد يضغط على العامل الذي يتحمل المسؤولية عن المهمة. وهو ما نراه عندما يؤدي النقص الشديد في الموارد المالية الناجم عن انخفاض حجم المبيعات وبالتالي حجم الإيرادات إلى مشكلة تسريح بعض العاملين. وهو ما قد يثير تساؤلات وهموم لديهم بأنهم سوف يفقدون وظائفهم وهو ما قد يعرضهم للضغط حتى قبل صدور قرار التسريح بسبب عدم اليقين بشأن من سيتم تسريحهم. والضغط يصيب حتى المدير الذي سيتخذ قراراً بالتسريح حيث يتعين عليه أن يحدد من سيتم تسريحه ومن سيتم تركه مستمراً بالعمل، وهي موازنة ليست سهلة عليه. فعليه أن يتحمل الضغوط الناجمة عن غضب الأصدقاء وزملاء العاملين الذين سيتم تسريحهم (Hitt, Miller, Colfla, 2011:256)، وفي الجهة المقابلة قد يكون التنافس على الموارد أحد مصادر الضغوط الوظيفية، حيث ينظر لها على أنها موارد نادرة أو محدودة وتتنافس الأقسام الإدارية والأفراد في الحصول على أكبر كمية منها، هو ما يتطلب اللجوء إلى أساليب المساومة والمقايضة والمناورة وهي أمور قد تؤدي إلى الشعور بالضغط

النفسية (ماهر، ٢٠٠٣: ٣٨٥). من ناحية أخرى قد تلجأ بعض المنظمات التي تعاني من عسر مالي أو حالة انكماش إلى تخفيض حجم أعمالها وبالتالي تخفيض تكاليف العمل من خلال تخفيض عدد العاملين لديها عن طريق تسريحهم من العمل، أو أنها قد تلجأ إلى إجبارهم على ترك العمل بتخفيض أجورهم أو أنها تتبع معهم سياسة التقاعد المبكر أو تعمل على إعادة توزيعهم في إداراتها وفروعها، وجميع تلك الحالات، قد تترافق بمزيد من الضغوط (Ivancevich. Konopaske, 2014, 239).

ت- الثقافة المستخدمة: Influence of Technology

تمثل التطور التقني المستر أحد أهم مصادر الضغوط الوظيفية وأسبابها للعاملين في مختلف الوظائف والأعمال، وخاصة في الأعمال الدقيقة التي تتطلب ثقافة عالية التطور حيث يشعر العاملون بالضغط الناجم عن شدة الانتباه والحذر، وكذلك في الآلات القاطعة التي تفرض على العامل درجة عالية من الانتباه وأن أي شروود قد تعرضه للأذى البدني، كما في حالة بتر أحد الأصابع أو التعرض لجروح بليغة. هذا من ناحية ومن ناحية أخرى، فإن العمل ولساعات طويلة على الحاسب الآلي في الوظائف الإدارية قد يُعرض العاملين للضغوط لأنهم ملزمون بمراجعة بريدهم الإلكتروني طوال ساعات العمل وحتى في المساء وفي عطلة نهاية الأسبوع وحتى في أثناء إجازاتهم (Adkins & Premeaux 2014 pp82-100) كما أن تطور وسائل التواصل المعاصرة المرتكزة على الحاسب الآلي وشبكة الانترنت مثل (تويتر، والماسنجر، والفيس بوك وغيرها) جعلت الفرد مرتبطاً بها ارتباطاً وثيقاً، ورغم أنها سهلت له حل الكثير من مشكلات العمل غير أنها عرضته لمزيد من الضغوط كونها تمثل أحد أهم التحديات التي يواجهها الفرد في عمله في حال عدم قدرته على التعامل معها. ويرى البعض أن تأثير الثقافة على العاملين ليس دائماً تأثيراً إيجابياً، بل قد يكون له آثاراً سلبية، كما يمثل تحدياً له في الوقت ذاته ، كونها متوفرة على مدار اليوم، وتوفر له فرصاً واسعة في الحصول على المزيد من المعلومات حول قضايا تهم العمل وحياته الوظيفية. وقد يشعر بالعجز عن مواكبتها وهو ما قد يسهم في توليد الضغوط في حياته الوظيفية (Githinji & Wekesa, 2017, pp 21-26).

في هذا السياق يرى روبنس أن الابتكارات تلعب دوراً هاماً في توليد الضغوط لدى الكثير من العاملين، لأنها تجعل مهاراتهم الفنية متقدمة نسبياً في المدى الزمني القصير، فمثلاً تشكل مواكبة برامج الكمبيوتر الجديدة، والروبوتات، والأعمال الآلي ذاتية الحركة، وأشكال مماثلة للتغيير التكنولوجي تحدياً آخر لكثير من العاملين الذي قد يكون مصدراً من مصادر الضغوط الوظيفية (Robbins, 2017, 662).

٥-٢ الأسباب، والمصادر الخارجية للضغوط الوظيفية: Extra- organizational Stressors
تشمل الفئة الأخيرة من مصادر الضغوط الوظيفية، مجموعة من العوامل الخارجية حيث لا علاقة للمنظمة بها، وتقسّم بدورها إلى نوعين من العوامل، النوع الأول مرتبط بالحياة الشخصية للعامل، والثاني خارجي يرتبط بالبيئة الخارجية وقد يؤثر في العامل بشكل مباشر أو غير مباشر أحياناً ويولد الضغط.

النوع الأول: الأسباب والمصادر المرتبطة بالحياة الشخصية للعامل: Personal factor

يشمل هذا النوع الكثير من الأسباب المتعلقة بقضايا الأسرة *Family issues* ، و أحداث الحياة الأخرى الاقتصادية والاجتماعية للعامل، فقد يعاني الأفراد من ذوي الدخول المنخفضة من ضغوط عالية بسبب زيادة أعباء الحياة ومتطلباتها، كونها مشكلات ضاغطة تتعلق بكيفية تأمين احتياجاتهم المختلفة

والمترابدة، مثل متطلبات الأولاد عند افتتاح المدارس، والمتطلبات الناجمة عن دور الفرد ووضعه الاجتماعي والثقافي الذي يفرض عليه نوعية حياة معينة لا تتسجم مع دخله وهو ما قد يسبب له ضغوطاً إضافية تنتقل معه إلى عمله في المنظمة (Kinicki. Fugate , 2018, 657)، وبالمقابل فإن الأفراد من ذوي الدخل العالية قد يواجهون مشكلة كيفية التعامل مع تلك الموارد. وكثيراً ما ترتبط قضايا الأسرة ارتباطاً وثيقاً بالنزاع بين العمل والحياة الشخصية للفرد. ويطلق كل من (Griffin. and Moorhead, 2014, 189) على قضايا الأسرة و أحداث الحياة تسمية التغيرات الحاصلة في الحياة Life Change ويعرفها بأنها: أي تغيير يحصل لدى الفرد ويكون ذات أهمية كبيرة ويؤثر في حياته الشخصية أو في عمله.

وقد رأى كلاً من (Holmes and Rahe,) وفق ما يرى (Griffin. and Moorhead, 2014, 189) (٢٠١٤) اللذان أول من أدخل مفهوم تغيرات الحياة كعامل مؤثر في الضغوط، أن التغيرات الكبيرة التي تحصل في حياة الفرد يمكن أن تؤدي إلى الضغوط، و إلى المرض أيضاً. و أوضحاً أن من أهم الأحداث الرئيسية لتغير الحياة والتي تتصل مباشرة بالضغوط الوظيفية كان مثلاً، الطرد من العمل أو التقاعد، أما الأحداث التي تتصل بشكل غير مباشر كان مثلاً، تغيير مكان الإقامة من أجل للعمل. وقد افترض أن قيمة كل حدث تعكس تأثير ذلك الحدث على الفرد، فوفاة أحد الزوجين، يُعدّ من أكثر الحوادث المهمة والصادمة في حياة الفرد، و تشمل القائمة التي وضعها الباحثان الأحداث السلبية في حياة الفرد، كالطلاق والمشاكل مع الرئيس في العمل. وكذلك الأحداث الإيجابية منها، مثل الزواج والإجازات و غيرها و تصنف هذه الأحداث على أنها عوامل مسببة للضغوط، لأنها تحد من القدرة على تحقيق أهداف الحياة وترتبط مع المشاعر السلبية للعمل (Griffin. and Moorhead, 2014, 189).

النوع الثاني: الأسباب والمصادر المرتبطة بالبيئة الخارجية: Environmental factors

هي مجموعة العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية أي بالتغيرات التي تحصل في البيئة الاقتصادية والسياسية (التشريعية) والتكنولوجية.

يرى كل من (Robbins. Stephen and Judge, 2014, 189) أن غموض البيئة الخارجية يؤثر في تكوين المنظمة وبنيتها، كما يؤثر في مستويات الضغوط بين العاملين فيها. و قد يكون الغموض أو عدم اليقين هو من أكثر الأسباب تأثيراً في العاملين حيث تنشأ لديهم مشكلة التعامل مع التغيرات التنظيمية تلك. وهناك ثلاثة أنواع رئيسية من غموض البيئة أو عدم التأكد البيئي هي: البيئة الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية التي تشكل جميعها ما يعرف بضغوط البيئة Environmental stress.

أ- **البيئة الاقتصادية (عدم التأكد البيئي):** تؤدي التغيرات في دورة الأعمال إلى عدم اليقين الاقتصادي عندما يحصل انكماش اقتصادي في البلد، فقد يتزايد قلق الناس بشأن أمنهم الوظيفي. ويرى (Luthans, 2011: 293). تسهم ظروف البيئة الخارجية في زيادة حجم النزاعات والضغوط الوظيفية التي تحصل في بيئة العمل من خلال ما تتمتع به تلك البيئة من خصائص، فمثلاً البيئة التي تتصف بنقص أو ندرة في الموارد أو بضغوط المنافسة القوية، أو بدرجة عالية من عدم التأكد والصراعات من المحتمل أن تكون مولدة للضغوط (Luthans. 2011: 293).

ب- التغيرات السياسية (عدم التأكد السياسي): Political uncertainties ينشأ الضغط لدى الأفراد في البلدان التي تعاني من عدم الاستقرار السياسي، أي من الاضطرابات والنزاعات بين الأحزاب على السلطة، وهو ما نراه في بلدان العالم الثالث التي توصف بعدم الاستقرار حيث يترافق التغيير السياسي بالعنف الذي يولد الضغط لدى شريحة واسعة من الناس، كما هو حاصل في بلدنا الحبيب سورية الآن، فمثلاً لا يعاني العاملون في دول أمريكا الشمالية من الضغوط مقارنة بالعاملين في بلدان مثل، هايتي أو فنزويلا. والسبب هو أن الولايات المتحدة وكندا لديها أنظمة سياسية أكثر استقراراً يحصل فيها التغيير بطريقة منظمة وسلمية (Robbins and Others, 2017: 662). أما بالنسبة إلى التغيرات التكنولوجية فقد شرحت في فقرة سابقة.

٦- العوامل الوسيطة للضغوط الوظيفية: Stress Moderators

ذكرنا في تعريفنا للضغوط الوظيفية أنها استجابة متكيفة التي تستلزم متطلبات نفسية وبدنية عالية من الفرد الواقع تحت تأثيرها تتناسب وتلك المثيرات، وهو يعني أن الأفراد الذين يتعرضون للضغوط، قد يختلفون فيما بينهم في مدى استجابتهم لها وتأثيرها فيهم، فبعضهم أكثر قدرة على تحملها والتعامل معها من البعض الآخر، فقد يتم تحفيز بعض الأفراد عندما يواجهون أعباء عمل صعبة، في حين أن البعض الآخر قد تكون ردود أفعاله أو استجابته سلبية للضغط الناجم عن عبء العمل الزائد. وهذا يعني أن هناك مجموعة من العوامل الوسيطة التي تتدخل لتحديث إما زيادة في التأثير أو انخفاضاً به.

٦-١ مفهوم العامل الوسيط: Mediator Concept

يعرف العامل الوسيط Mediator وفق ما يرى إيفانسفيتش وكونوباسك (Ivancevich, 2014, 247). و (Konopaske, 2014, 247). و (Gibson and Others, 2009: 211) بأنه: شرط أو سلوك أو خاصية تتوسط العلاقة بين متغيرين. ويتمثل التأثير بتقوية العلاقة أو إضعافها. مثل العلاقة بين عدد ليترات البنزين المستخدمة ومجموع المسافة المقطوعة يتوسطها سرعة السيارة، فالسرعة هنا تتوسط العلاقة بين عدد الكيلومترات، و كمية ليترات البنزين المستخدمة أو المستهلكة. بالقياس على ما سبق هناك العديد من الظروف، والسلوكيات، والخصائص الشخصية التي قد تتوسط العلاقة بين الضغوط ونتائجها منها: العمر والجنس وقوة التحمل (صلابة الشخصية) كما يرى (Ivancevich, and Others, 2014, 247).

بالإضافة إلى ذلك يوسع (Champoux, 2011, 400) من مجالات العوامل الوسيطة فيما يتعلق بإدراك الضغوط والاستجابة لها، لتشمل بالإضافة إلى الخصائص الشخصية، مثل: نمط الشخصية، ومهارات الفرد، وقدراته، وخبراته السابقة، والتاريخ الصحي للعائلة. وهناك العوامل الديموغرافية: مثل العمر؛ والجنس ذكراً أم أنثى، و المسؤوليات الأسرية للفرد؛ فالشخص المتوازن جسدياً وعاطفياً، على سبيل المثال، قد يكون لديه استجابة أقل للضغوط المحتملة من الشخص الأقل توازناً، كما قد يكون كبار المسؤولين التنفيذيين من ذوي المهارات السياسية العالية أقل استجابة لضغوطات عملهم أكثر من مسؤول تنفيذي ذو مهارة سياسية منخفضة.

٦-٢ أنواع الاستجابات للضغوط الوظيفية:

يرى (جلدة، ٢٠٠٩، ١٨٥) أن الفروق الفردية تلعب دوراً رئيسياً في درجة استجابة الأفراد في الضغوط وتأثيرها فيهم، فمنهم من يتحمل الضغوط ويتكيف معها ومنهم من يتفعل بسرعة ويقع تحت تأثيرها وهو ما يؤثر في أدائه الوظيفي (جلدة، ٢٠٠٩: ١٨٥) وفي هذا الصدد حدد الباحثون وفق ما يرى (Champoux, 2011:401) ثمانية أنواع من الاستجابات للضغوط هي:

- **المواجهة: Confrontive coping** حيث يبذل الشخص جهوداً عدوانية لتغيير الوضع، وغالباً ما يترافق بالغضب المحفوف بالمخاطر، كما يحصل في حالة الشجار مع الآخر.
- **الابتعاد عن الموقف: Distancing** يحاول الفرد أن ينعزل نفساً عن الحالة الضاغطة أو يضيف معنى إيجابي إليها، مثل محاولة نسيان الموقف.
- **ضبط النفس: Self-control** من خلال التحكم بالمشاعر والعواطف وردود الأفعال السلبية حيث يقوم بإدارة أفعاله ومشاعره، مثل: الحفاظ على مشاعره دون إظهارها للغير.
- **الدعم الاجتماعي: social support** حيث يذهب الفرد إلى زملائه أو أصدقائه للحصول على الدعم العاطفي أو مزيد من المعلومات حول حالته، كما في حالة التحدث إلى الأصدقاء عن الضغوط التي يواجهها.
- **تحمل المسؤولية: Accepting Responsibility** يعمل الفرد على تسليط الضوء على دوره في إيجاد وضع أفضل من الحالة المسببة للضغط، كما في حالة الاعتذار من الزملاء ثم اتخاذ إجراء إيجابي بتخفيف مصدر الضغط.
- **التجنب أو الهروب: Escape-avoidance** يحاول الفرد الابتعاد عن مسببات الضغوط ما أمكن، والتفكير بتمنياته الشخصية، كأن يبقى بعيداً عن الأفراد المسببين للضغط.
- **التخطيط لحل المشكلة:** يقوم الفرد بتحلل الوضع الذي أدى إلى حصول الضغط ثم يتخذ خطوات مدروسة لتحسينه.
- **إعادة التقييم الإيجابي: Positive Reappraisal** يركز الفرد على التحسينات الشخصية في معالجة الوضع، كأن يعيد النظر في الوضع الضاغط وإعادة تقييمه تقيماً آخر فيه شيئاً من الإيجابية، أي أن يرى في الموقف عوامل إيجابية مخففة للضغط. وتسمى هذه الحالة بتنمية المشاعر الذاتية للفرد بسبب الموقف الضاغط عليه.

ترى الباحثة أن اختلاف الأفراد في استجاباتهم للضغوط وفق ما ورد أعلاه هو أمر طبيعي يعود في جزء كبير منه إلى الفروق الفردية فيما بينهم، إي إنه يرتبط بعدد من العوامل الأخرى، لعل أهمها على الإطلاق هو الخصائص الشخصية للفرد، ومدى تقديم الدعم الاجتماعي من الآخرين. وهو ما سوف نوضحه في الفقرة التالية.

٣-٦ أنواع العوامل الوسيطة: Types of Mediators Factor

بالعودة إلى النموذج المقترح من قبل الباحثة نرى أنه توجد مجموعة من العوامل التي تتوسط العلاقة بين الضغوط ونتائجها. سوف نتحدث عن أربعة أنواع فقط تلك الأكثر استخداماً وهي نمط الشخصية، ونوع السلوك والدعم الاجتماعي، والمتغيرات الديموغرافية.

١-٣-٦ نمط الشخصية: Type Personality

يتفق معظم الباحثين على خمسة أنواع من أنماط الشخصية هي: الشخصية المنبسطة، والمستقرة عاطفياً، والراضية (الطيبة)، وذات الضمير الحي، والمنفتحة على التجربة، سوف نناقشها بشيء من الإيجاز.

- **الشخصية المستقرة عاطفياً: Emotional stability** يرتبط الضغط ارتباطاً وثيقاً بالشخصية المستقرة عاطفياً من عدمه، وهي شخصية تتمتع بمزاج إيجابي وأكثر رضاءً عن نفسها وأعمالها ولها بعض التجارب الخاصة مع الضغوط، غير أنها أقل احتمالاً للتغلب عليها، لكنها تكون دائماً مهيأة لتجاوزها والشفاء منها.
- **الشخصية المنبسطة: Extroversion** هي شخصية مستعدة لتجربة حالات عاطفية إيجابية، وتتميز بالأنس والود وبالعلاقات الصداقة الواسعة، وبالتالي لديها مواردها التي تستفيد منها في الأوقات الصعبة أو الحالات الضاغطة.
- **الشخصية الراضية: Agreeableness** إذا كنت غير راضي فقد تكون ميالاً إلى معاداة الآخرين وترى فيهم خصماً لك ولا تثق فيهم، ومن المرجح أن من يتمتع بهذه الصفات أن يكون أكثر عرضة للوقوع في الضغط، وتصبح العلاقة بين البيئة المحيطة والآخرين مصدراً للضغوط.
- **الشخصية ذات الضمير الحي (المتفانية): Conscientiousness** يصنف الأفراد من نمط الشخصية ذات الضمير الحي العالي أكثر ارتباطاً بالنجاح المستمر في الأداء الوظيفي. وهم أكثر رضاءً وأكثر حصولاً على التعويضات والمكافآت، والأفراد من هذا النمط من الشخصية هم أقل عرضة للتأثر بمصادر بالضغوط الناجمة عن ظروف العمل. بالمقابل إن الأفراد من ذوي الضمير الحي المنخفض يتميزون بأداء منخفض ونجاح أقل، وبالتالي يحصلون على تعويضات ومكافآت أقل في مسيرة حياتهم الوظيفية أو المهنية. ويتميزون بمستويات منخفضة من الضغوط.
- **الشخصية المنفتحة: Openness** هي نمط من الشخصية تتمتع بخبرة عالية في الانفتاح على الآخرين وهي أكثر استعداداً للتعامل مع الضغوط المرتبطة بالتغيير، لأنها تنظر إلى التغيير على أنه تحدٍّ، وليس تهديداً.

٢-٣-٦ نمط سلوك الشخصية: Type Behavior Pattern

في دراسات الشخصية وارتباطها بالضغوط قام كل من الباحثين فريدمان Meyer Friedman وري روزمان Ray Rosenman في خمسينيات القرن الماضي بأبحاث حول أسباب أمراض القلب وتوصلا إلى أن هناك أنماط سلوكية لبعض الناس تؤدي إلى أمراض القلب، وتم تصنيف أفراد العينة إلى مجموعتين هما: نمط سلوكيات الشخصية (أ) ونمط سلوكيات الشخصية (ب). ولكل منها خصائصها السلوكية المميزة.

✓ نمط سلوك الشخصية (أ) Type A Behavior Pattern

أثبتت البحوث التي أجريت على أمراض القلب التاجية أن الشخص من النوع (أ) يتصف بشخصية مقادة أو ميالة للعدوانية وهي طموحة، وتحب المنافسة وموجه بالمهام، وهي دائمة الحركة.

تتسم سلوكيات الشخصية من النمط (أ) بالخصائص التالية: (Ivancevich.2014: 248).

- تناضل للقيام بالعديد من الأشياء في أقصر ما يمكن من الوقت.
- عدوانية وطموحة وتنافسية وقوية.
- تتحدث بطريقة هجومية ، تسرع الآخرين لإنهاء ما يقولونه.
- غير صبورة، تكره الانتظار وتعتبره مضيعة للوقت.
- مشغولة بالمواعيد النهائية وهي موجهة نحو العمل.
- دائماً في صراع مع الناس، والأشياء، والأحداث.
- تخفي الغضب والعداء تجاه الآخرين.

✓ نمط الشخصية (ب): Type B Behavior Pattern

هي شخصية تحب الاسترخاء، ميالة إلى المرض، ثابتة، وهادئة عكس الشخصية من النوع (أ). وخصائص نمط هذه الشخصية هو نقيض خصائص الشخصية الأولى، وعموماً هي لا تشعر بضغط وقت العمل ولا بالنزاعات مع الآخرين. هذا النمط من الشخصية تقوده مجموعة من الاعتبارات، فهو يحب إنجاز العمل وإنهاءه، ويقوم بالأعمال الصعبة، ويتمتع بنمط الشخصية الواثقة من نفسها التي تسمح له بالعمل بانتظام وبوتيرة ثابتة وليس ضد عقارب الساعة. وتم تشبيه الشخصية من النوع (أ) بفرس الرهان، والشخصية الثانية بالسلفاة.

يرى كل من (ماهر، ٢٠٠٣: ٣٨٤) و (القريوتي، ٢٠٠٩: ٢٨٩) أن عدم توافق شخصية الفرد مع متطلبات التنظيم قد يكون من أحد أهم الأسباب المؤدية إلى الضغوط الوظيفية ، فقد لا تأخذ المنظمات البيروقراطية كبيرة الحجم التي تطبق إجراءات عمل رسمية ومركزية ورقابة شديدة في الحسبان الاعتبارات والخصائص الشخصية الراغبة في الحرية والحاجة إلى تأكيد الذات بعين الاعتبار، حيث قد يؤدي هذا التعارض بينها إلى المزيد الضغوط الوظيفية.

٣-٣-٦ صلابة الشخصية ومتانتها: Hardiness Personality

بالإضافة إلى ما ذكر أعلاه يميّز الباحثون في مجال علاقة نمط الشخصية بالضغوط والاستجابة لها بين نوعين من الشخصيات هما:

- **الشخصية ذات الصلابة العالية: High Hardiness Personality** ، تجاه الضغوط.
- **والشخصية ذات الصلابة الضعيفة: Low Hardiness Personality** ، تجاه الضغوط، فالشخصيات من ذوي الصلابة الضعيفة أو المنخفضة يقيّمون الضغوط تقييماً متشائماً، ويرون أن أحداث الحياة الضاغطة هي اضطرابات غير قابلة للتغيير في المسار الطبيعي لسلوكهم. وردود أفعالهم تنبع من الأحداث الغريبة وشعورهم بسيطرة ضعيفة على تلك الأحداث ويرون في الأحداث المسببة للضغوط تهديداً حقيقياً لهم، كما ويحاولون الهروب من ضغوط العمل ولا يعملون على تغيير مسبباتها ومصادرها وتأثيراتها عليهم.

(Champoux, 2011:401)، أما الأفراد من نوع الشخصية عالية الصلابة فهذه تقيّمون أحداث الحياة الضاغطة تقيماً متفائلاً و ينظرون إليها كتحديات يجب مواجهتها والتغلب عليها. وردود أفعالهم تأتي من التزامهم بالهدف الذي يسعون لتحقيقه ويشعرون بالسيطرة العالية على الأحداث. وهذا النمط من الشخصيات تتخذ إجراءات حاسمة لتغيير الحالات الضاغطة وليس الهروب منها. وتشير البحوث المتقدمة إلى العلاقة الوطيدة بين الاستجابة الإيجابية للضغوط وكل من الالتزام بأهداف المنظمة والسيطرة على أعمالهم.

٤-٣-٦ الدعم الاجتماعي: Social Support Network

يتمثل الدعم الاجتماعي بوجود أشخاص آخرين سواء أكانوا في مكان العمل أم من خارجه من الأصدقاء والأقارب وزملاء العمل، أو غيرهم من الناس الذين يهتمون بالفرد الواقع تحت الضغط ومستعدون لمناقشة مشكلات العمل، وتقديم المشورة والنصح، يؤثرون في كيفية استجابة الفرد موضوع الضغط وشعوره به، وبالتالي وباستجابته له وبالتالي التخفيف من وقعه في الفرد، هنا يمكن أن يكون الدعم الاجتماعي وسيلة فعالة لمواجهة الضغوط الوظيفية (Jennifer, 2012: 262). إن وجود زملاء عمل داعمين للفرد ومساعدين له، قد يزيد من ثقته بنفسه، مما يسمح له بالتعامل بشكل أكثر فاعلية مع الضغوط، فالعمل جنباً إلى جنب مع شخص مريح يؤدي عمله بثقة وكفاءة، قد يساعد زميله الذي يشعر بالضغط أن يتصرف مثله. على العكس من ذلك، فإن العمل مع زميل آخر غير مريح قد يثير الأعصاب، ويحد من القدرة على التعامل مع الضغوط (Hellriegel and Slocum, 2011: 223).

٥-٣-٦ المتغيرات الديموغرافية:

سوف نتحدث هنا عن ثلاثة متغيرات فرعية من المتغيرات الديموغرافية هي الجنس والعمر والخبرات السابقة.

تظهر الدراسات أن هناك اختلافات بين كل من الذكور والإناث حول ما يتعلق بتأثير الضغوط في الفرد والاستجابة لها، وقد أشارت نتائج تلك الدراسات إلى أن الإناث هن أكثر حساسية للضغوط ويعانين من الاستنزاف العاطفي أكثر من الرجال، في حين يميل الذكور إلى إهمال الأفراد الذين هم مصدرًا للضغوط. وتدل نتائج تلك الدراسات إلى أن ما يصل إلى ٤٤٪ من الإناث و ٣٦٪ من الرجال يودون ترك وظائفهم بسبب الضغوط الناجمة عن مكان العمل. والسبب هو شعورهم بعدم السعادة، وكذلك العديد من الآثار الصحية السلبية (An Introduction to Job Stress, 2017, p2). أما ما يتعلق بالعمر والخبرات السابقة، فقد وجدت الدراسات أن الأفراد الأصغر سناً هم أكثر تعرضاً لمستويات أعلى من الضغوط. وأظهرت دراسات أخرى أن الأفراد الأكثر خبرة في العمل يتعرضون لمستويات أقل من الضغوط الوظيفية، لأنهم أكثر نضجاً واستقراراً في أعمالهم (الشعلان، ٢٠١٦، ٥٤-٣).

وفي إطار دراسة بُعِد النوع الاجتماعي تشير الدراسات إلى استجابات مختلفة حيال الضغوط الوظيفية حيث يستجيب كل من الإناث والرجال للإجهاد وإدارته بطرق مختلفة. معظم الدراسات حول النوع الاجتماعي والإجهاد تتعلق بالمرأة، فوفقاً لمسح (Stress in America (2010 لجمعية علم النفس الأمريكية، فإن الإناث والرجال يبلغون عن استجاباتهم البدنية والنفسية المختلفة تجاه الضغوط و يحاولون إدارتها بطرق مختلفة. مع الإشارة إلى أن الإناث أكثر عرضة للإعلان عن الأعراض

الجسدية الناجمة عن الضغط وأنهن يجرين الاتصال مع الآخرين في حياتهم وهذا ما يساعدهم في وضع استراتيجيات لإدارة الضغوط على نحو فعال. وعند مقارنة الإناث مع بعضهن البعض ، يبدو أن هناك اختلافات في طريقة ذلك، وهو ما قد نراه عند المرأة المتزوجة والفتيات العازبات اللواتي يعانين من الضغوط الشديدة. (ILO, 2016 9). بالمقابل قد يظهر الرجال أنهم أكثر مناعة وحصانة من تأثير الضغوط في صحتهم النفسية، لذلك قد يكون تركيزهم أقل على إدارتها مقارنة بالإناث، حتى في حالات الضغوط الشديدة فإن بعض أنواع الرجال قد يكونون أكثر عرضة من الإناث عن نتائج عملية تشخيص أعراض الضغوط، خاصة عندما تترافق بأمراض ذات أعراض بدنية وسلوكية مزمنة ناجمة عن ضغوط العمل و أنماط الحياة غير الصحية وهذا ما ينبه إلى ضرورة الأخذ بالحسبان الفروق بين الجنسين في إدارة أعراض الضغوط الوظيفية (Ertel, M. et al. 2010: 169-183).

المبحث الثاني

نتائج الضغوط الوظيفية واستراتيجيات إدارتها *Consequences of Job Stress and management Strategies*

- ١- نتائج الضغوط الوظيفية وأعراضها.
 - ١-١ النتائج الفيزيولوجية للضغوط الوظيفية.
 - ٢-١ الأعراض النفسية للضغوط الوظيفية.
 - ٣-١ الأعراض السلوكية للضغوط الوظيفية.
- ٢- إدارة الضغوط الوظيفية.
 - ١-٢ استراتيجيات التعامل مع الضغوط الوظيفية.
 - ١-١-٢ استراتيجية التحكم أو السيطرة.
 - ٢-١-٢ استراتيجية الهروب أو التجنب.
 - ٣-١-٢ استراتيجية إدارة أعراض الضغوط.
 - ٢-٢ مداخل إدارة أعراض الضغوط الوظيفية.
 - ١-٢-٢ المدخل الفردي في إدارة الضغوط الوظيفية.
 - ٢-٢-٢ المدخل التنظيمي في إدارة الضغوط الوظيفية.

المبحث الثاني

نتائج الضغوط الوظيفية واستراتيجيات إدارتها *Consequences of Job Stress and management Strategies*

تناولنا في المبحث السابق مفهوم الضغوط الوظيفية ، ومصادرها المختلفة المتمثلة في العوامل التنظيمية والتي شملت بدورها كل من: طبيعة الوظيفة وهي مرتبطة بالفرد الذي يؤديها، ثم بطبيعة العلاقة مع مجموعات العمل، و بطبيعة المنظمة هذا من ناحية ومن ناحية ثانية، فقد شملت العوامل غير التنظيمية وهي العوامل الخارجية المتعلقة بمجموعة من المتغيرات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية بحياة الفرد الشخصية، والتي قد تؤثر في إحداث الضغوط، كما تناولنا بعض العوامل التي تتوسط العلاقة بين مصادر الضغوط والضغوط ذاتها. في هذا المبحث سوف نتناول نتائج الضغوط الوظيفية وكيفية إدارتها.

١ - نتائج الضغوط الوظيفية وأعراضها: *Consequences of Stress at Work*

تؤثر الضغوط على الأفراد العاملين كما تؤثر على المنظمات على حد سواء، ويظهر ذلك التأثير في عدد من الأعراض أو النتائج التي تمثل استجابة الفرد للضغط، حيث يعتبر بعض الباحثين أن النتائج ليست إلا استجابة Response الفرد المدركة لطبيعة الضغط. وسوف تستخدم الباحثة مفردة (نتائج وأعراض) الضغوط للدلالة على الاستجابة لها. ويجمع أغلب الباحثين على أن تلك النتائج تتمثل في الأعراض أو النتائج الفيزيولوجية (البدنية) والنفسية والسلوكية. وفيما شرح لكل منها.

١-١ النتائج والأعراض الفيزيولوجية للضغوط: *Physiological Symptoms*

يرى تشامبو (Champoux, 2011, 399) أن النتائج أو الأعراض الفيزيولوجية هي استجابة تتعلق بوظائف الجسم عند الفرد حيث يلعب كل من الجهاز العصبي الودي، والجهاز العصبي السمبثاوي، و نظام الغدد الصماء أدوارا متكاملة في الاستجابة للضغوط، كما يزيد نظام الغدد الصم من مستويات العديد من الهرمونات في مجرى الدم، بما في ذلك أستيل كولين، والكورتيزول، والأدرينالين، والنورادرينالين. هذه الهرمونات تزيد من الأحماض الدهنية ومستويات الجلوكوز في مجرى الدم، كما يزداد معدل ضربات القلب وارتفاع ضغط الدم، كما يضخ القلب المزيد من الدم إلى الدماغ والعضلات، كما يزداد معدل التنفس أيضاً (Champoux, 2011:399) إضافة إلى ما ذكر يجمع العديد من الباحثين أن الأعراض أو النتائج الفيزيولوجية للضغوط الوظيفية تتمثل في ارتفاع ضغط الدم، والقرحة، والتهيج أو الاستثارة، وصعوبة اتخاذ القرارات الروتينية، والتغيرات في الشهية، والتعرض للحوادث ، ويزيد من معدلات التنفس وزيادة دقات القلب، و الصداع، ويحفز النوبات القلبية وما شابه ذلك (Robbins and Others, 2017: 668). هناك دراسات تؤكد بأن الضغوط الوظيفية

تؤثر سلباً على الصحة البدنية مثل: انخفاض مقاومة الجسم أمام بعض الأمراض و الصداع وآلام الظهر ومشكلات الجهاز الهضمي أيضاً (Kinicki. Fugate , 2018, 582).

٢-١ الأعراض النفسية: Psychological Symptoms

تتمثل أهم الأعراض النفسية للضغوط الوظيفية في: انخفاض مستوى الرضا الوظيفي والتوتر، القلق، والملل، والمماطلة، والشعور بزيادة عبء العمل، كما ينتج عن بعض الأعمال التي لها متطلبات مضاعفة ومتناقضة والتي تفتقر إلى الوضوح في حدود واجبات شاغل الوظيفة وسلطاته ومسؤولياته زيادة في الضغوط وبالتالي عدم الرضا عن العمل الذي يقوم به العامل (Robbins and Others, 666: 2017). و يضيف كينيكي إلى ما سبق أن هناك أعراض نفسية أخرى تتمثل في زيادة الإنهاك العاطفي، والإرهاق، و انخفاض في مستوى سلوكيات الالتزام والمواطنة التنظيمية وكذلك في المشاعر الإيجابية نحو العمل و في انخفاض مستوى الأداء أيضاً.

وكلما زاد مستوى الرقابة على بعض العاملين زاد وقوعهم تحت الضغوط و عدم رضاهم بالوقت نفسه. والوظائف التي توفر مستوى منخفضاً من التنوع والأهمية والاستقلالية والتماهي مع المهمات تؤدي إلى الضغوط وتقلل من الرضا والمشاركة في العمل (Kinicki. Fugate , 2018, 582).

٣-١ الأعراض السلوكية: Behavioral Symptoms

تشمل الأعراض السلوكية المرتبطة الناتجة عن الضغوط الوظيفية في انخفاض مستوى أدائه الوظيفي وبالتالي انخفاض انتاجيته في وحدة الزمن وزيادة معدلات الغياب عن العمل، وكذلك زيادة معدل دوران العمل، بالإضافة إلى تدني مستوى نوعية علاقات العمل (Hitt , Miller, Colfla, 2011: 263)، والتغيرات الشخصية في عادات الأكل، وزيادة مستوى التدخين أو استهلاك الكحول، والكلام السريع، والتلمل، واضطرابات النوم.

ومن الآثار السلوكية غير المرغوبة للضغوط الصراخ، والإساءة اللفظية، والعنف تجاه الآخرين. ويرتبط أيضاً مع زيادة وتيرة الشرب وأخذ المخدرات غير المشروعة. هذه النتائج مكلفة جداً للأفراد والمنظمات على حد سواء.

وقد أجريت العديد من الأبحاث حول ارتباط الضغوط بالإنتاجية كان منها نموذج الحرف U المقلوب الذي يشير إلى أن المستوى المنخفض والمتوسط للضغوط قد يحفز الفرد ويزيد من استجابته لها، كما قد يمكنه من أداء المهام بشكل أفضل و سرعة أكبر (Robbins and Others, 666: 2017).

علاوة على ذلك، قد تتفاعل الأعراض الفردية للضغوط لتسبب مشكلات تنظيمية سلوكية، مثل العنف، والنزاعات بين العاملين والمشرفين وهو ما قد يقلل من جودة العلاقات بين زملاء العمل، مما يؤدي إلى عدم الثقة والعداوة، وانهيار علاقات التواصل في التنظيم. وكذلك المشكلات الناجمة عن الغياب المتكرر للعاملين عن العمل بسبب المرض المرتبط بالضغوط، وهو ما سينعكس بحالة من عدم الرضا من قبل زملائهم مستاءين لاضطرارهم إلى أداء أعمالهم أثناء غيابهم (Hitt , Miller, Colfla, 2011: 263).

٢- إدارة الضغوط الوظيفية:

تختلف منظمات الأعمال فيما بينها في إدارتها للضغوط الوظيفية باعتبارها ظاهرة تنظيمية تنشأ عن العديد من الأسباب كما رأينا في الفصل السابق، فالبعض منها يضع استراتيجيات ويستخدم وسائل وأدوات للتخفيف منها، والبعض الآخر ينكر وجودها، وحتى أنه لو عرف باستقرارها بين فئة من العاملين قد يتجاهل ذلك ولا يتخذ أي إجراء لمعالجتها وهنا تكمن المشكلة الأكبر، وهو ما يحصل في الكثير من منظمات الأعمال في بلداننا. في الجانب الآخر هناك العديد من المنظمات التي تجيد التعامل مع الضغوط الوظيفية وتضع استراتيجيات ووسائل للتعامل معها والتخفيف منها وبالتالي من آثارها الضارة على مستوى الفرد أو الجماعات أو المنظمة ككل. نستعرض فيما يلي عدداً من استراتيجيات التعامل مع الضغوط الوظيفية وفق ما ورد في أدبيات الفكر الإداري المعاصرة.

٢-١ استراتيجيات التعامل مع الضغوط الوظيفية:

تعرف استراتيجيات التعامل مع الضغوط الوظيفية: بأنها عبارة عن أفكار وممارسات محددة تستخدمها الإدارة والعاملين للتعامل مع الحالة الضاغطة الراهنة والمتوقعة في المستقبل. ويعتمد نجاح أي منها على عاملين أساسيين هما: الشخص موضوع الضغط وعوامل الحالة الضاغطة المحيطة بالفرد. ويمكن أن تستخدم الإدارة مزيجاً من ثلاث استراتيجيات في التعامل مع ضغوط العمل هي استراتيجية التحكم والسيطرة، واستراتيجية الهروب أو التجنب، واستراتيجية إدارة أعراض الضغوط الوظيفية. وفيما يلي شرح مبسط لكل منها (Kinicki. Fugate , 2018, 660).

٢-١-١ استراتيجية التحكم أو السيطرة: Control strategy

تعد هذه الاستراتيجية من الاستراتيجيات الهجومية الوقائية في التعامل مع الضغوط، وتتألف من المعارف والسلوكيات اللازمة للوصول مباشرة إلى حل للمشكلة أو تداركها قبل وقوعها وذلك من خلال التعرف إلى أسبابها الحالية والمحتملة أو المتوقعة في المستقبل. تعد هذه الاستراتيجية أكثر ملاءمة من استراتيجية الهروب أو التجنب واستراتيجية إدارة الأعراض، لكنها تحتاج إلى مهارات عالية في تقدير الذات والكفاءة الذاتية وحل المشكلات.

٢-١-٢ استراتيجية الهروب: Escape strategy

تسمى باستراتيجية التجنب أو تجاهل العوامل الضاغطة، ويمكن أن تكون مفيدة إذا لم يكن لدى الفرد أو الإدارة القدرة على السيطرة والتحكم بالعوامل الضاغطة أو بأسبابها. ترى الباحثة أنه قد يحصل هذا التجاهل إلى حد معين، لكن سرعان ما قد ينفجر الأمر إذا ما استمرت العوامل المسببة له، لتظهر المشكلة بشكل أكبر وهنا تصبح تكاليف الحل أكبر وقد تستغرق وقتاً أطول أيضاً.

٢-١-٣ استراتيجية إدارة أعراض الضغوط: Symptom management strategy

تركز هذه الاستراتيجية على الحد من أعراض الضغوط وآثارها السلبية على الفرد العامل والمنظمة معاً، وتشمل هذه الاستراتيجية عدداً من الأدوات أو التقنيات مثل، الاسترخاء، والتأمل، وتناول الأدوية، وممارسة الرياضة، والعطلات طويلة المدة وغيرها التي يمكن أن تكون بمجموعها وسائل

وتقنيات جيدة للتخفيف من أعراض الضغوط الوظيفية والحد منها. وسنتناول فيما يلي إدارة أعراض الضغوط الوظيفية مركزين على المدخلين الفردي والتنظيمي وذلك ضمن استراتيجية إدارة أعراض الضغوط.

٢-٢ مداخل إدارة الضغوط الوظيفية:

قبل الحديث عن مداخل إدارة أعراض الضغوط الوظيفية يجب القول بأنه يتوجب على إدارة الموارد البشرية استخدام تقنيات أو وضع برامج محددة لإدارة أعراض الضغوط الوظيفية السلبية تستهدف العاملين الواقعين تحتها وأولئك المحتملين على حد سواء بحيث تهدف تلك البرامج أو التقنيات إلى تحقيق ما يلي: (Kinicki, and Fugate 2018: 660).

- تحديد الضغوط والعوامل المسببة لها والعمل على تعديلها أو التكيف مع بعضها ما أمكن.
- توعية العاملين بآثارها وكيفية التعامل معها.
- توفير الدعم اللازم للتعامل مع التأثيرات السلبية للضغوط.
- توفير برامج تدريبية للتعامل مع الضغوط.
- إعادة تصميم العمل للحد من مسببات الضغط.
- إحداث تغييرات في أسلوب الإدارة بحيث تصبح داعمة للعاملين ومساعدة لهم في تحقيق أهداف العمل.
- وضع نظاماً مرناً (ساعات عمل مرنة) يحقق التوازن بين حياة العامل وحاجاته النفسية والاجتماعية ومتطلبات العمل، ويراعي سن العامل وحالته الاجتماعية.
- تحسين عملية التواصل في الاتجاهين الهابط والصاعد معاً.
- التعرف على ردود فعل العاملين واتجاهاتهم نحو أعمالهم وظروف ووسائل أدائها.
- نرى أن تلك التقنيات والبرامج المساعدة في إدارة الضغوط الوظيفية السلبية تتسجم مع استراتيجية التحكم والسيطرة أو الاستراتيجية الوقائية القائمة على التعرف على الضغوط ومسبباتها ثم العمل على منعها ما أمكن، أي أن الإدارة تطبق مقولة: (درهم وقاية خير من قنطار علاج).
- بعد أن تعرفنا على أهداف البرامج والتقنيات التي تستخدم في إدارة أعراض الضغوط الوظيفية سوف نتناول فيما يلي مداخل إدارتها.

٢-٢-١ المدخل الفردي في إدارة الضغوط الوظيفية: Individual Approaches

يرتكز المدخل الفردي في إدارة الضغوط الوظيفية على العامل ذاته بحيث يتحمل المسؤولية الشخصية في التخفيف منها، يرى (Champoux, 2011, 400) أنه يتم مواجهة الضغوط والاستجابة لها عادة بطريقتين أساسيتين، الأولى هي التركيز على المشكلة والثانية تتمثل بالتركيز على العاطفة. ويؤثر التكيف الذي يركز على المشكلة على سبب وجود الضغوط. بينما يؤثر التكيف القائم على العاطفة على تصور الشخص أو تفسيره للضغط.

يتضمن المدخل الفردي عدداً من الأدوات أو التقنيات الفرعية وهي: تقنية إدارة الوقت، و ممارسة الرياضة البدنية، وتقنيات الاسترخاء، وشبكات الدعم الاجتماعي. وفيما يلي شرح لكل منها.

أ- تقنية إدارة الوقت بفاعلية:

ويقصد بها التنظيم الجيد لوقت العمل بحيث يكون وقتاً منتجاً من خلال القيام بالإجراءات التالية: (Robbins and Others, 2017: 668).

- وضع قائمة للمهام التي سيؤديها العامل في وقت العمل الأساسي.
 - جدولة نشاطات العمل على أساس الأولويات، وليس على أساس ما يمكن إنجازه.
 - القيام بالمهام الصعبة أولاً ثم الانتقال إلى المهام السهلة ما أمكن.
 - استغلال وقت الفراغ في العمل وتأجيل الاسترخاء لحين الانتهاء من أداء المهام.
- يعني ذلك أنه يجب تدريب العامل على مهارات إدارة الوقت التي يمكن أن تساعد على تركيز جهوده على الأهداف الراهنة وتعزيز دافعيته حتى في مواجهة المهام التي هي أقل أهمية.

ب- ممارسة الرياضة البدنية: Physical exercise technique

يوصي الأطباء بضرورة ممارسة الرياضة البدنية، مثل التمارين الرياضية، والمشي، والركض، والسباحة، وركوب الدراجات الهوائية، كوسيلة للتعامل مع المستويات العالية من الضغوط، حيث تسهم الرياضة البدنية في تقليل الاستجابات الفيزيولوجية الضارة الناجمة عن الضغوط وتفسح المجال واسعاً للتعافي منها بوقت أبكر مما لو لم يمارس الرياضة.

ت- تقنية الاسترخاء: Relaxation techniques

هي أسلوب ذاتي يشبه ممارسة الرياضة البدنية للتخفيف من الضغوط الوظيفية، لكن عن طريق الاسترخاء كما في ممارسة التأمل، والتنفس بعمق، والتنويم المغناطيسي، فالاسترخاء العميق لمدة ١٥ إلى ٢٠ دقيقة يومياً يحرر الفرد من التوتر ويعطي شعوراً بالأريحية، كما يحدث تغيرات كبيرة في معدل ضربات القلب والحالة النفسية. وتظهر مجموعة متزايدة من الأبحاث أن مجرد أخذ فواصل راحة في العمل في فترات مدروسة يمكن أن يسهل الانتعاش النفسي ويخفف من الضغط بشكل كبير، ويمكن أن تحسن الأداء الوظيفي أيضاً.

ث- شبكة الدعم الاجتماعي: Social support network

يتمثل الدعم الاجتماعي بوجود أشخاص آخرين سواء أكانوا في مكان العمل أم خارجه من الأصدقاء والأقارب وزملاء العمل، أو غيرهم من الناس الذين يهتمون بالفرد الواقع تحت الضغط ومستعدون لمناقشة مشكلات العمل، وتقديم المشورة والنصح، يؤثران في كيفية استجابة الفرد موضوع الضغط وشعوره به، وبالتالي وباستجابته له وبالتالي التخفيف من وقعه في الفرد، هنا يمكن أن يكون الدعم الاجتماعي وسيلة فعالة لمواجهة الضغوط الوظيفية (Jennifer, Gareth, 2012: 262).

إن وجود زملاء عمل داعمين للفرد ومساعدين له، قد يزيد من ثقته بنفسه، مما يسمح له بالتعامل بشكل أكثر فعالية مع الضغوط، كما أن العمل جنباً إلى جنب مع شخص مريح يؤدي عمله بثقة وكفاءة، قد يساعد زميله الذي يشعر بالضغط أن يتصرف مثله. على العكس من ذلك، فإن العمل مع زميل آخر غير مريح قد يثير الأعصاب، ويحد من القدرة على التعامل مع الضغوط (Hellriegel & Slocum, 2011: 223).

٢-٢-٢ المدخل التنظيمي: Organizational approaches

يتمثل المدخل التنظيمي بمجموعة من التقنيات والأدوات التي تقع ضمن نطاق سيطرة الإدارة وتحكمها حيث يمكن للإدارة من خلالها تعديل الضغوط أو التخفيف منها ما أمكن. ومن أهم تلك التقنيات أو الأدوات، إدارة بيئة العمل بفاعلية، والدعم التنظيمي، وتحسين اختيار الموظفين والتوظيف، والتدريب، وتحديد الأهداف، وإعادة تصميم الوظائف، وزيادة الاتصالات التنظيمية، وإشراك الموظفين، العطلات الطويلة، وبرامج العافية (رفاهية) العاملين، وفيما يلي شرح لكل منها.

أ- إدارة بيئة العمل بفاعلية:

ويقصد بها مجموع الإجراءات والوسائل التي تتخذها إدارة المنظمة في سبيل التخفيف من الضغوط الوظيفية التي منها تعظيم التلاؤم أو التناسب بين الفرد وبيئة العمل—Maximizing Person Environment Fit ، فعندما يرى العامل أنه يتناسب بشكل جيد مع عمله ومنظمته، فمن المرجح أن ينشأ لديه مستويات عالية من التكيف مع طبيعة عمله وظروف أدائه، كما قد ينشأ لديه مستوى عالي من الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، وناتج ذلك مستويات منخفضة من الضغوط الوظيفية المحتملة. وجد الباحثون أنواعاً مختلفة من التلاؤم أو التناسب بين الفرد والبيئة وهي: (Ivancevich, Konopaske. Matteson: 2014: 250).

ب- التناسب بين الفرد والمنظمة: Person-organization fit

يقصد به الدرجة التي يستطيع من خلالها كل من المنظمة والعاملون إشباع كل منهما حاجة الآخر. فالعامل الذي لا يستطيع أن يتلاءم مع ثقافة المنظمة ويتوافق معها، فقد يتعرض للضغط، وقد ينتهي به الأمر إلى مغادرة المنظمة لاحقاً.

ت- التناسب بين الفرد والوظيفة: Person-job fit

يقصد به مدى امتلاك الفرد شاغل الوظيفة أو المرشح لشغلها للمهارات والإمكانات، والخبرات التي تتطابق مع متطلبات الوظيفة ومسؤولياتها، وحينما لا تتطابق مواهب الفرد وقدراته مع متطلبات الوظيفة قد يؤدي به عدم التطابق إلى الوقوع في الضغوط. وقد رأينا ذلك في تعريف العديد من الباحثين للضغوط أن عدم القدرة على القيام بمتطلبات العمل ومهامه يصبح أحد أهم العوامل المسببة للضغوط الوظيفية.

ث- التناسب بين الفرد والمهنة: Person-vocation fit

هو الدرجة التي يتوافق فيها الفرد مع مهنته التي اختارها بنفسه. من المعروف أن الأفراد يختارون مهنتهم وفقاً لعدد من الأسباب منها: المالية، والاهتمامات أو الهوايات، وضغط الأبوين، أو للحظ، وغير ذلك، فعندما يسأل الفرد عن سبب اختياره لمهنة معينة ويبيدي أسفه عن اختياره هذا، فمن المرجح أنه يعاني من الضغوط المصاحبة لتلك المهنة.

ج- التناسب بين الفرد وجماعة العمل: Person-group fit

يعني مدى التوافق بين الفرد وجماعات العمل التي يعمل معها، فقد يدرك العامل إدراكاً جيداً أنه يتناسب مع المنظمة التي يعمل فيها، لكنه قد لا يستطيع العمل مع مجموعة من زملاء العمل أو نوعيات معينة من الزبائن أو من البائعين، وعندما يفقد التوافق أو التناغم بين العامل والمجموعة التي يعمل معها قد نتوقع أنه سيعاني من ضغوط تلك المجموعة.

تري الباحثة أن تحسين عملية التلاؤم بين العامل وبيئة العمل الداخلية هي نقطة البداية التي تبدأ منها الإدارة في معالجتها للضغوط الوظيفية وبالتالي التخفيف منها ما أمكن. ويتم هذا التحسين باتباع عدد من الأدوات أو التقنيات التي يجب أن تبدأ قبل التحاق العامل بالمنظمة وتعيينه فيها نذكر فيما يلي أهم تلك الأدوات أو التقنيات وفق عدد من الباحثين.

ح- اختيار العاملين وتعيينهم وتدريبهم: Selection and placement

قبل عملية الاختيار يجب وضع برامج استقطاب فعالة من سوق العمل بعد القيام بغربة للمتقدمين ممن تنطبق عليهم شروط شغل الوظائف الشاغرة وتحديد ما إذا كان واقع الوظيفة يتناسب مع حاجاتهم وتوقعاتهم. كما يجب أن يتم اختيار العاملين الذين ينسجمون مع الوصف الوظيفي، لأن بعض الوظائف وظروف العمل تكون مجهدة أكثر من غيرها، وبالتالي التركيز على نوع شخصية الفرد المرشح لشغل وظائف المنظمة، ويتم ذلك بوضع برامج الاختيار الفعالة في ضمان امتلاك العاملين المحتملين للمهارات والمعارف والخبرات والقدرات اللازمة للعمل هي عناصر أساسية لتحقيق أقصى قدر من الملاءمة (Ivancevich, Konopaske. Matteson: 2014: 251).

بحيث يتم التركيز على نوعية الأفراد الأكثر تحملاً للضغوط التي تتطلبها الوظائف الشاغرة، وإجراء الاختبارات التي تميز بين الأفراد من ذوي التوجه الداخلي الأكثر تكيفاً ومقاومة للضغوط أو من ذوي التوجه الخارجي أو ما يعرف بالسيطرة الخارجية، وهؤلاء أكثر عرضة للوقوع في الضغط من الأفراد من ذوي التوجه الداخلي أو السيطرة الداخلية، وبالتالي التعيين وفقاً لذلك. أو ممن سبق لهم أن مروا بتجارب سابقة من الضغوط وتم تجاوزها ويستطيعون التكيف معها ويؤدون أعمالهم بكفاءة عالية. وبالمثل، يمكن أن يزيد التدريب من كفاءة الفرد الذاتية، وبالتالي يقلل من ضغوط العمل المحتملة (Robbins and Others, 2017: 669).

خ- الدوران الوظيفي: Job rotation

عندما لا تكون إعادة تصميم الوظائف خياراً قابلاً للتطبيق، فيمكن أن تلجأ إدارة المنظمة إلى أسلوب الدوران الوظيفي كوسيلة يمكن أن يخفف من حدة الضغوط الوظيفية الروتينية في بعض الأحيان. (Jennifer, Gareth, 2012: 264).

يعرف الدوران الوظيفي بأنه يعني: أسلوب مخطط يتم بموجبه نقل العامل من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى أفقياً أو رأسياً بهدف إكسابه معارف وخبرات ومهارات واسعة قد يتطلبها تطوره الوظيفي، و أعمال المنظمة مستقبلاً على أن يعود إلى وظيفته الأولى بعد انتهاء مدة الدوران

(www.humtech.com,Cited 8-2-2016).

يسهم الدوران الوظيفي في تحسين قدرات العاملين من خلال تحسين مستوى المعارف والمهارات في تخصص وظيفي محدد أو تخصصات متعددة، كما وتسهم في تقليل حالات الملل والرتابة يخفف من مستويات الضغوط الوظيفية أيضاً (Mohan Kokila & Gomathi, 2015: 209-215).

يعد الدوران الوظيفي وسيلة لإثراء الوظائف وتطويرها، حيث تسهم نتائجها في زيادة معارف الفرد وخبرته، كما تسهم في تخفيف مستويات الضغوط والإرهاق Exhaustion الناجمة عن عمله الوظيفي الحالي، وهو ما قد يسهم في تنمية قدرات الفرد الفكرية وفي ابداعه الوظيفي.

(Wageeh. NafeiM, 2014: 94-108).

د- تحديد الأهداف: Goal-Setting

رأينا في فقرة سابقة أن غموض الدور هو من أحد المصادر الداخلية المسببة للضغوط ، وهو يدل على أن أهداف العمل ومتطلباته غير واضحين بالنسبة للعاملين وغير متأكدين مما هو متوقع منهم وكيف سيتم تقييمهم. حيث يسهم هذا الغموض في حصول مستوى عالي من الضغط الوظيفية. من هنا يتوجب على الإدارة توضيح الهدف أو أهداف العمل وخاصة عندما تكون صعوبة التحقيق وتتطلب جهوداً كبيرة مع توفير تغذية راجعة تعرف العامل على التقدم الذي يتحقق نحو تلك الأهداف، وهو ما قد يوفر له شيئاً من الدافع ويخفف من الضغوط.

إن وجود أهداف محددة ينظر إليها على أنها يمكن تحقيقها وبالتالي توضح توقعات الأداء المرتقبة. يضاف إلى ذلك، أن ردود الفعل على الأهداف تقلل من حالة عدم اليقين بشأن الأداء الفعلي. والنتيجة هي لا وجود لغموض الدور وضغوط في الحدود العادية (Robbins and Others, 2017: 669).

ذ- إعادة تصميم العمل: Redesigning Jobs

في مواجهة الضغوط الوظيفية الزائدة يلجأ الكثير من منظمات الأعمال إلى إعادة تصميم الوظائف بشكل يتفق مع توقعات العاملين وحاجاتهم الاجتماعية والنفسية (القيوتي، ٢٠٠٩: ٢٩٥) وبالتالي منح العاملين فيها المزيد من المسؤولية، والاستقلالية وجعل مهمات العمل أكثر وضوحاً ، وزيادة فاعلية التغذية المرتدة، كل ذلك قد يخفف من الضغوط ، لأن هذه العوامل تمنح العامل المزيد من الرقابة والسيطرة على نشاطات العمل، وتقلل من الاعتماد على الآخرين. مع ضرورة الإشارة إلى أن بعض العاملين لا يريدون إغناء وظائفهم بمزيد من المسؤوليات. كما أن إعادة تصميم بعض الوظائف لبعض العاملين من ذوي الحاجات القليلة لتطورهم الوظيفي فيريدون إعادة تصميم أعمالهم بحيث تشمل مسؤوليات أقل مع زيادة في مستوى التخصص.

إذا كان الأفراد يفضلون الأعمال الروتينية التي لا تحتاج إلى التنوع في المهارات فهذا قد يقلل من حالات عدم التأكد وبالتالي يخفف من مستويات الضغوط المرافقة لها.

من المداخل المعاصرة التي يتم التركيز عليها في تصميم الوظائف والتي تسهم في تخفيف ضغوط العمل ما يسمى بالمدخل الحسي الحركي Perceptual/Motor Approach الذي يركز على عدم تجاوز القدرات والحدود العقلية للعامل. وبالتالي تصميم العمل بناء على القدرات الحركية الحسية، مثل الإضاءة، والأدوات، ومتطلبات الذاكرة، الضغوط، والملل. ومن ميزات هذا المدخل أنه يؤدي إلى تخفيض من درجة ضغوط العمل والتوتر الناجم عنها عدا عن كونه يحسن من استغلال الطاقات الكامنة عند العامل. ومن المداخل المشابه لهذا المدخل هناك المدخل البيولوجي: Biological Approach الذي يعتمد على دراسة حركات الجسم أثناء أداء العمل وقدرته الجسدية والعقلية والحسية والذهنية، ويهدف إلى عدم تجاوز حدود تلك القدرات و التخفيف من الأضرار والمخاطر العضوية في العمل. ويؤدي تصميم العمل وفق المدخلين السابقين إلى تقليل الجهد الذي ينعكس بتعب أقل ومشاكل صحية أقل والتخفيف من الإصابات والغياب والضغوط (Morgeson, Medsker , 2006: 433)

بالإضافة إلى ما ذكر يجب إعطاء العاملين شعوراً بالرقابة على عملهم وإتاحة الفرصة لهم للنمو وتعلم أشياء جديدة عن أعمالهم. وعند تصميم الأعمال أو الوظائف يجب إيلاء اهتمام خاص للجوانب

. المهمة التالية، كي نصل إلى أعمال صحية Design healthier jobs (ILO, 2016:2)

- التصميم الجيد لمحطات العمل التي تسمح بأداء المهمات بسهولة ويسر وتجنب الإصابة.
- التطابق أو الملاءمة بين مهارات العمل والموارد المطلوبة مع قدرات العاملين.
- التعريف الواضح والدقيق لأدوار العمل ومسؤولياته.
- تحديد المعنى الكلي للعمل والتنوع في مهماته.
- التصميم الذي يمكن العاملين من استخدام مهاراتهم وتعلم مهارات جديدة أيضاً.
- التصميم الذي يمكن العاملين من اتخاذ القرارات التي تؤثر إيجاباً في نتائج أعمالهم.
- التصميم الذي يسمح بالتواصل مع زملاء العمل وفي اتجاهين بين العاملين والمشرفين معاً.
- التصميم الذي يسمح بالتفاعل الاجتماعي بين العاملين.
- أن تكون جدولة العمل متوافقة مع مسؤوليات العامل خارج الوظيفة.

نستنتج مما تقدم أن التصميم الجيد للعمل الذي يأخذ بعين الاعتبار الجوانب سالفة الذكر سوف يؤثر إيجاباً في الحالة النفسية للعاملين وفي نتائج العمل وهو ما قد يقلل من احتمالات الوقوع في الضغط.

ر- تخصيص أيام للراحة: Employee Sabbaticals

يحتاج بعض العاملين إلى الهروب في بعض الأحيان من وتيرة عملهم المحموم. وقد بدأت الشركات مثل، أمريكان إكسبريس، وإنتل، ومايكروسوفت، دريم ووركس، وغيرهم بمنح العاملين مغادرات عمل طوعية ولأيام طويلة للراحة تتراوح مدتها من بضعة أسابيع إلى عدة أشهر تسمح للعاملين بالسفر، والاسترخاء، أو متابعة مشاريعهم الشخصية التي تستغرق بعض الوقت زيادة على عطلات العمل العادية. ويرى المؤيدون لهذا الأسلوب أنه قد ينعش شباب العاملين ويجدد من معنوياتهم وخاصة لأولئك الذين يعانون من الإرهاق والضغط (Robbins and Others, 2017: 671).

ث- الدعم التنظيمي: Organizational support

يعرف الدعم التنظيمي بأنه: مدى اهتمام المنظمة برعاية عاملها، والاستماع إلى شكاواهم، و مساعدتهم عندما يكون لديهم مشكلة معينة، ومعاملتهم معاملة عادلة (Jennifer, Gareth, 2012: 267). إن مجرد الشعور والمعرفة المسبقة بأن المنظمة مهتمة بالعاملين وملتزمة نحوهم قد يساعد على التخفيف من إحساسهم بالضغط (Luthans, 2011: 278).

ج- تحسين الاتصالات الرسمية: Organizational Communication

إن زيادة الاتصالات التنظيمية الرسمية وخاصة الصاعدة منها مع العاملين، قد يقلل من حالة عدم الوضوح من خلال تقليل حالة غموض الدور وصراع الدور التي تم توضيحها في فقرة سابقة. نظراً للأهمية التي تلعبها الاتصالات في التخفيف من حدة التوتر والاستجابة السلبية لها، يمكن للإدارة استخدامها كأداة فعالة في الكشف المبكر عن الضغوط المحتملة ثم العمل على منع نموها واستفحالها. يرى (Robbins and Others, 2017: 671) أن هناك حاجة إلى زيادة حجم التواصل مع العاملين في أثناء عملية التغيير، وتقييم مقاومتهم النفسية والعمل على تعزيزها من خلال تقديم الدعم الاجتماعي لهم، وتدريبهم على تقنيات التنظيم الذاتي العاطفي وبذلك يمكن للمديرين مساعدة العاملين على إبقاء الضغط في مستويات منخفضة.

ح- برامج رفاهية العاملين: Wellness programs

هي خطط قصيرة تسمى ببرامج العافية ، وبرامج مساعدة العاملين أيضاً تضعها إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع الإدارة العليا مركزة على الحالة البدنية والنفسية الراهنة للعاملين والعمل على تحسينها، ويتم من خلالها تقديم المشورة وغيرها من أنواع المساعدة المهنية للتعامل مع الضغوطات كالنصائح والاستشارات الصحية، والقيام بورشات عمل تساعد العاملين بالإقلاع عن التدخين، ومراقبة استخدام الكحول، والتخفيف من الوزن، وأنواع الأطعمة الضرورية للجسم، وكذلك تطوير برامج ممارسة التمارين الرياضية بانتظام ، والمشكلات الأسرية أيضاً (Jennifer, Gareth, 2012: 268).

يرى كل من (روبنس ٢٠١٧ وإيفانسيفيتش ٢٠١٤) أن برامج مساعدة العاملين: Employee Assistance Programs التي تسمى ببرنامج المزايا الوظيفية أيضاً ، هي برامج تضعها إدارة المنظمة تصمم للتعامل مع مدى واسع من المشكلات المتعلقة بضغوط العمل بما في ذلك التعامل المشكلات السلوكية والبدنية والعاطفية وتعاطي المخدرات والخلافات الأسرية والزوجية، (Ivancevich, Konopaske. Matteson: 2014: 253). كما تقدم المشورة وغيرها من أنواع المساعدة المهنية للتعامل مع الضغوطات مثل الكحول والمخدرات إساءة ومشاكل الأسرة. وتشير نتائج تحليل ٣٦ برنامج هدفت إلى تخفيف حالات الضغط في عدد من الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية بما فيها برامج العافية أنها ساعدتهم في التكيف الفعال مع الضغوط الوظيفية والتخفيف بشكل ملحوظ من مستوياتها في المنظمات التي أجريت فيها الدراسة (Robbins and Others, 2017: 671).

تستند برامج مساعدة العاملين على المدخل الطبي في التعامل مع الضغوط حيث تشمل ما يلي:

- **التنبؤ أو التشخيص:** Diagnosis حيث يتم سؤال العامل فيما إذا كان يعاني من مشكلة معينة من أجل مساعدته في حلها.
- **تقديم المعالجة:** Treatment. فقد يتم تقديم النصائح اللازمة والداعمة، أو إحالتهم إلى جهات مهنية أكثر تخصصاً لعلاج المشكلة في حال تعذر الحل.
- **الفحص:** Screening يتم بالفحص الدوري للعاملين الذين يعملون في أعمال مجهدة للكشف المبكر عن مشكلات المؤدية إلى الضغوط.
- **الوقاية:** Prevention هنا يستخدم كل من التعليم والإقناع، أي تعليم العاملين الواقعيين تحت الضغط وإقناعهم بأنهم معرضون إلى مخاطر عالية، وبالتالي أن هناك شيئاً ما يجب القيام به للتعامل مع الضغوط. (Luthans, 2011: 278).

تستنتج الباحثة مما سبق أن اتباع تقنيات المدخل الفردي، رغم أهميتها، قد لا تكفي لوحدها لإدارة الضغوط الوظيفية، وكذلك فإن اتباع تقنيات المدخل التنظيمي لوحدها قد لا تكفي لمواجهة الضغوط والتخفيف منها، فما فائدة البرامج التي تضعها الإدارة للتعرف على مستويات الضغوط، ما لم يبادر الفرد بالمساعدة ويتبنى تطبيق محتويات تلك البرامج؟ لذلك نرى أنه لا بد من التكامل بين كلا المدخلين لإحداث التأثير المطلوب حيث يبادر الفرد في مساعدة نفسه أولاً بممارسة بعض التقنيات الفردية كممارسة الرياضة أو القيام بالاسترخاء، وهو ما قد يتكامل مع التقنيات و البرامج التي تضعها إدارة المنظمة سواء بإدارة بيئة العمل، أم بالدعم التنظيمي المناسب أم بغير ذلك مما ورد من تقنيات قد تسهم في معالجة ظاهرة الضغوط الوظيفية كلياً أو التخفيف منها قدر الإمكان.

ملخص الفصل الثاني:

درسنا في هذا الفصل كل من مصادر الضغوط وأسبابها في المبحث الأول ونتائج الضغوط واستراتيجيات التعامل معها في المبحث الثاني، ففي المبحث الأول تم التعريف بالضغوط الوظيفية، وبمصادرها المختلفة المتمثلة في العوامل التنظيمية والتي شملت بدورها كل من: طبيعة الوظيفة وهي مرتبطة بالفرد الذي يؤديها، ثم بطبيعة العلاقة مع مجموعات العمل، و بطبيعة المنظمة هذا من ناحية ومن ناحية ثانية، فقد شملت العوامل غير التنظيمية وهي العوامل الخارجية المتعلقة بمجموعة من المتغيرات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية بحياة الفرد الشخصية، والتي قد تؤثر في إحداث الضغوط، كما تناولنا بعض العوامل الوسيطة التي تتوسط العلاقة بين مصادر الضغوط والضغوط ذاتها. في هذا المبحث سوف نتناول نتائج الضغوط الوظيفية وكيفية إدارتها.

أما في المبحث الثاني، فقد تمت دراسة النتائج المحتملة لمصادر الضغوط والتي تمثلت بالنتائج أو الأعراض النفسية و البدنية والسلوكية، كما تبين أن بعض أنواع الضغوط، قد يكون لها تأثيراً إيجابياً وليس سلبياً وهو يتوقف على عدد من العوامل المعدلة المتعلقة بنمط شخصية الفرد العامل أو بالدعم الاجتماعي والتنظيمي من إدارة المنظمة، كما تم التطرق إلى أهم الاستراتيجيات المتبعة في مواجهة الضغوط والتخفيف منها والتي منها استراتيجية التحكم أو السيطرة، ثم استراتيجية الهروب وأخيراً استراتيجية إدارة أعراض الضغوط، والتي شملت بدورها مدخلين لإدارة أعراض الضغوط الوظيفية هما: المدخل الفردي والمدخل التنظيمي، وقد تضمن كل منهما عدداً من التقنيات المناسبة، وقد رأينا أن أيّاً من المدخلين، قد لا يكون كافياً لمعالجة أعراض الضغوط، لذلك قد يكون من المناسب الاعتماد على بعض تقنيات المدخلين معاً، أي ضرورة التكامل بينهما في مواجهة أعراض الضغوط الوظيفية.

الفصل الثالث

الأداء التنظيمي وإدارته

Organizational Performance and Its Managing

المبحث الأول

الأداء التنظيمي

Organizational Performance

- ١- مفهوم الأداء التنظيمي.
- ٢- أنواع الأداء التنظيمي.
- ٣- المبادئ التي يقوم عليها الأداء التنظيمي.
- ٤- نظريات الأداء.
- ٥- أبعاد الأداء التنظيمي.
- ٦- مداخل دراسة الأداء التنظيمي.
- ٧- العوامل المؤثرة في الأداء.

المبحث الثاني

إدارة الأداء التنظيمي

Managing of organizational Performance

تمهيد

- ١- تعريف إدارة الأداء التنظيمي .
- ٢- أهمية نظام إدارة الأداء التنظيمي وأهدافه.
- ٣- أبعاد إدارة الأداء التنظيمي .
- ٤- نظام إدارة الأداء التنظيمي.
- ٥- قياس الأداء التنظيمي.
- ٦- العلاقة بين الضغوط والأداء.

المبحث الأول

الأداء التنظيمي

Organizational Performance

تمهيد:

تسعى منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها وأيا كانت طبعة تلك الأعمال إلى الظفر بأكبر حصة سوقية من خلال زيادة نسبة المبيعات، وزيادة عدد زبائنهم في السوق الذي يتصف بشدة المنافسة فيما بينها، فقد أدت التغيرات السريعة الناجمة عن العولمة، وغيرها من العوامل إلى زيادة حدة تلك المنافسة. وهو ما يدفع تلك المنظمات لتحديد أهدافها من تلك النشاطات، وبالتالي تحديد مستوى أدائها. ومن بين هذه الأهداف: خفض التكاليف، وتحقيق مستويات المبيعات، وزيادة عدد العملاء، وزيادة نسبة السوق، وتحسين الإنتاجية والجودة، والمنتجات المبتكرة وغيرها من الأهداف. كل ذلك يتم من خلال إدارة الموارد البشرية العاملة في تلك المنظمات، باعتبارها حجر الأساس في الوصول إلى الأهداف من خلال ما تقوم به من أداء لأعمالها، وبالتالي تسهم في تحقيق ما يعرف بالأداء التنظيمي الذي يعد من المفاهيم الكبيرة والواسعة في علم الإدارة و لم يصل الباحثون إلى تعريف جامع له أو تحديد إطار اصطلاحي متفق عليه فيما بينهم. ستحاول الباحثة الوقوف على مفهومه، وأنواعه وإدارته و قياسه في هذا الفصل، كونه يمثل المتغير التابع وذلك بربطه بالمتغير المستقل الذي هو ضغوط العمل.

١- مفهوم الأداء التنظيمي: Organizational Performance Concept

قبل ذكر التعريفات المختلفة للأداء التنظيمي، لا بد من القول: إن هناك عدم اتفاق بين الباحثين والكتاب في ميدان علم الإدارة حول تحديد مفهوم محدد له، وهو ما يثير مشكلة حقيقية في تحديد أبعاده، وبالتالي إمكانية قياسه. كما أنه يتم الخلط أحياناً بين مفهومي الأداء التنظيمي و الأداء الوظيفي، وقد يستخدم الأداء الوظيفي للدلالة على الأداء التنظيمي. ستحاول الباحثة الوقوف على إشكالية هذا المفهوم وتعريفاته وصولاً إلى التعريف الإجرائي الذي يخدم هدف دراستنا هذه.

يرى (Cania, 2014,374) أن مفهوم الأداء التنظيمي يُعدّ واحداً من أكثر المتغيرات التابعة استخداماً على نطاق واسع في الدراسات التنظيمية اليوم، ومع ذلك، فإنه يظل في الوقت نفسه واحداً من أكثر المفاهيم غير الدقيقة و غير المحددة على نحو دقيق، كونه يحمل معنىً واسعاً، فقد استخدم بداية للإشارة إلى الأداء المالي. وقد تم تعريف الأداء التنظيمي بداية بأنه: القيمة التي تحققها المنظمة مقارنة بالقيم المالية التي يتوقع أن يحصل عليها حملة الأسهم أو ملاك المنظمة. وهذا يدل على التعريف الضيق للأداء التنظيمي، كونه يركز على المؤشرات المالية البسيطة القائمة على النتائج التي تنعكس في تحقيق الأهداف الاقتصادية للمنظمة دون غيرها من الأهداف.

تظهر الدراسات وفق ما يرى (Cania, 2014,374) في مجال أداء إدارة الموارد البشرية، أنها لم تحدد معنىً محدداً ودقيقاً لمفهوم الأداء التنظيمي، فقد استخدمت بعض الدراسات مؤشرات أو محددات ذاتية لتقويم أداء المنظمات، مثل: (رضا العاملين، ورضا العملاء، وتوقعات المديرين التنفيذيين حول أداء الشركة، والتغيب، والتزام العامل، والجوانب الأخرى للسلوك). ثم يعرف الأداء التنظيمي بأنه: سلوك أو عمل ذي صلة بتحقيق أهداف المنظمة التي يمكن قياسها، وهو الشيء المحدد الذي يدفع الفرد للقيام به أو تأديته (Cania, 2014,374).

يتبن من هذا التعريف أنه يركز على أن الأداء التنظيمي يتمثل بأداء جميع العاملين في المنظمة والذي يصب في النتائج النهائية للمنظمة ككل، أي إن الأداء التنظيمي الكلي يتمثل بالمجموع المتراكم للأداء الجزئي للعاملين في المنظمة.

يرى (الداوي، ٢٠١٠، ٢١٧) أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين في مجال علوم الإدارة على مفهوم موحد للأداء التنظيمي، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين والكتاب حول موضوعه، فبعضهم اعتمد على الجوانب الكمية في تعريفه، بينما ذهب فريق آخر إلى عده مصطلحاً له أبعاداً تنظيمية واجتماعية فضلاً عن الجوانب الاقتصادية، وبالتالي يجب ألا يقتصر التعريف على استخدام النسب والأرقام فقط في التعبير عنه. ويعرف الأداء التنظيمي بأنه: أداء عمل أو القيام بنشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المحددة.

يظهر من تعريف الداوي أن الأداء التنظيمي يتضمن القيام بأي عمل أو مهمة تسهم في الوصول إلى الأهداف المحددة من قبل الإدارة، مع الإشارة إلى أنه لم يحدد من الذي يقوم بالعمل أو المهمات هل هو الفرد أم الجماعات؟ والواضح أنه يدل على عمل الفرد والجماعات أكثر من الأداء الكلي للمنظمة. وهو ينسجم إلى حد بعيد مع تعريف (Cania) سالف الذكر من أنه سلوك أو عمل يدفع الفرد للقيام به ذو صلة بأهداف المنظمة.

كما يرى (Uddin & Hossian, 2013, 63) أن مديري الأعمال يستخدمون مصطلح الأداء التنظيمي للتعبير عن الأعمال التي يجب القيام بها في المنظمة ونتائجها التي تظهر بما يعرف بالأداء التنظيمي الذي يعكس تلك النتائج. وهم عندما يستخدمون مفهوم الأداء التنظيمي للتعبير عن عمل ما، هنا يتمثل الأداء التنظيمي بالقدرة على تنفيذ المهام في المنظمة من قبل أعضائها. كما يمكن قياسه بمقاييس عالية أو متوسطة أو منخفضة. في حين يرى (Carter S., & Greer, 2013:375-393) أن مصطلح الأداء التنظيمي يعبر عن نتيجة العمل أو ناتج أداء المنظمة التي تشمل: الإنتاجية، والربحية والنمو، كما وتمتد لتشمل كلاً من أهداف الأعمال على مستوى الإدارة العليا والأهداف على مستوى وحدات الأعمال والأفراد أيضاً. وفي السياق ذاته يرى (Mukhtar, 2014: 8) أن الأداء التنظيمي هو مفهوم يعبر عن كل من الفاعلية والكفاءة، فالفاعلية Effectiveness هي مقياس لمدى ملاءمة الأهداف المختارة، أي (هل هي صحيحة؟)، ودرجة تحقيقها. أو عمل الأشياء الصحيحة بشكل صحيح، أما الكفاءة Efficiency، فهي مقياس لمدى استخدام الموارد لتحقيق الهدف، أي فعل الأشياء الصحيحة. وفي السياق ذاته يرى كل من (الفرحان والقضاه ٢٠١١ - ١٠٤٧)، أنه يرتبط بالأداء التنظيمي مفهومان مهمان هما: الفاعلية والكفاءة Organizational Effectiveness حيث عرفت الفاعلية بأنها: درجة تحقيق المنظمة لأهدافها الرسمية المعلنة والفعلية، وتعد الفاعلية مفهوم شامل وعام، ويتسم بالتعقيد والغموض، بسبب اختلاف المقاييس المستخدمة في قياسها في الدراسات التنظيمية.

تشير الدراسات وفق ما يرى (Guest, 2011, 3-13) إلى أن هناك في اختلاف المحددات الموضوعية لتقويم أداء المنظمات، مثل المؤشرات المالية والأسواق. ونتيجة لذلك، لا توجد نظرية موحدة بشأن الأداء التنظيمي، ولهذا السبب استخدم الباحثون مؤشرات أو متغيرات مختلفة لقياس هذا المفهوم، وهذا ما يدعو إلى ضرورة تبني نظرية موحدة للأداء التنظيمي. و أن وجود نظرية للأداء ضرورية لتحديد الأبعاد ذات الصلة بالأداء، ومعايير الأداء أو التوقعات المتعلقة بمستويات الأداء، والقيود المفروضة على كيفية قياس الحالة عند تقويم الأداء، وعدد مستويات الأداء، ومتى يجب أن يستند الأداء إلى معايير المقارنة المطلقة مقابل النسبية.

يرى كل من: (Robbins and, publis, 2018: 637) أن الأداء التنظيمي يدل على النتيجة النهائية للنشاط، وعما إذا كان هذا النشاط هو ساعات من ممارسة لعمل ما يتم فيه ممارسة مهمات ومسؤوليات محددة بفاعلية كفاءة قدر الإمكان، والأداء هو ما ينتج عن هذا النشاط، سواء قام به فرد أم جماعة، ويعرف الأداء التنظيمي بأنه: النتائج النهائية المترجمة لجميع نشاطات المنظمة. لهذا

السبب يهتم المديرون بالأداء التنظيمي الكلي للمنظمة الناجم عن تراكم جميع نشاطات المنظمة وأعمالها. إنه مفهوم متعدد الأوجه والأبعاد حيث يحتاج المديرون إلى فهم العوامل التي تسهم في الأداء التنظيمي الكلي، إنهم يريدون لمنظمتهم، ولوحدات أعمال المنظمة، أو مجموعات العمل، والعاملين تحقيق مستويات عالية من الأداء.

ويعرف كل من (Miller and Bromily) وفق ما يرى (الداوي، ٢٠١٠، ٢١٧) أن الأداء: ليس إلا انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بفاعلية وكفاءة بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. يظهر من التعريف أنه يركز على عنصر الفاعلية من خلال الوصول إلى الأهداف المحددة، والكفاءة وذلك من خلال ترشيد استغلال الموارد المادية والبشرية التي توصل إلى النتائج. وفي هذا المعنى يعرف (جاد الرب، ٢٠١٠: ٩٧) الأداء التنظيمي بأنه: انعكاس لقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. كما ويتفق (عبد المحسن، ٢٠١٥: ١٣٣) مع وجهة النظر تلك، ويعرف الأداء التنظيمي بأنه: يعني إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام كامل الموارد والأصول واستغلالها بكفاءة وفاعلية عالية. ويعرف قاموس أوكسفورد الإنكليزي الأداء التنظيمي وفق ما يرى (Armstrong, 2012: 322) على أنه: الإنجاز، والتنفيذ، والقيام بشيء ما أو تنفيذ شيء ما. وهو يشير إلى المخرجات أو النتائج، بمعنى الإنجاز، ويشير أيضا إلى أن الأداء هو القيام بالعمل و النتائج المحققة، كما ويرى أن الأداء يعني كلاً من السلوكيات والنتائج معاً، حيث تنبع السلوكيات من الأداء ويتحول الأداء من التجريد إلى الفعل. النتائج، والسلوكيات هي أيضا نتائج في حد ذاتها، إنها نتاج الجهد العقلي والبدني التي تطبق على مهمات العمل.

والأداء في اللغة العربية، وهو اسم و مصدر من الفعل أدّى، يعني قام بأداء وإجبه : بِإِنْجَازِهِ ، و بِإِكْمَالِهِ. و الأداء: هو مقياس لما تم إنجازه أو تقديمه بوساطة نظام ، أو شخص ، أو فريق ، أو عملية. يرى (درة، ٢٠٠٣: ١٥) أن الأداء: هو حصيلة التفاعل بين السلوك والإنجاز، وأنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، مع الميل إلى إبراز الإنجاز أو النتائج، وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية والإنجاز والنتائج من ناحية أخرى. و في هذا السياق يعرف (Colquitt, and Others, 2015: 32) الأداء الوظيفي رسمياً على أنه: قيمة مجموعة من سلوكيات العاملين التي تسهم، إما إيجاباً أو سلباً، في تحقيق أهداف المنظمة.

يتضمن هذا التعريف للأداء، السلوكيات التي تقع تحت تحكم العاملين وسيطرتهم، ولكنه يضع حدوداً على السلوكيات التي ترتبط والتي قد لا ترتبط بأداء العمل. ويستخدم الباحث تعبير النتائج أو نتائج

أداء العمل Job performance results لوصف السلوكيات المرتبطة بالأداء. كما ويستخدم مفهوم أداء المهام Task performance التي تشمل سلوكيات العاملين التي تشارك مباشرة في تحويل الموارد التنظيمية التي تظهر في السلع أو الخدمات التي تنتجها المنظمة (Colquitt, and Others, 2015: 42). وتعرف (بن رحمون، ٢٠١٣: ٢٠٥) الأداء الوظيفي بأنه: نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين. وهو يعكس مدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله. وفي السياق ذاته يعرف (الصيرفي، ٢٠٠٨: ٢٢) الأداء الوظيفي بأنه: قيام الفرد بالنشاطات والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله.

بالاعتماد على ما ورد من تعريفات للأداء التنظيمي، ترى الباحثة أن ثمة شبه إجماع على أن الأداء الجزئي المتعلق بالفرد العامل والذي يسمى بالأداء الوظيفي هو أحد أبعاد، بل وأنواع الأداء التنظيمي الكلي ومن هذا المنطلق، فإن أدبيات الفكر الإداري المعاصرة تستخدم مصطلح الأداء الوظيفي للإشارة إلى أداء العامل وجماعات العمل معاً، مع العلم أن هناك تطابق بين المعنى اللغوي والاصطلاحي لمفهوم الأداء من حيث الإشارة إلى أبعاده أو أنواعه المتمثلة بأداء الفرد أو الفريق أو المنظمة.

التعريف الإجرائي للأداء التنظيمي: بالاستناد إلى ما ورد من تعريفات للأداء التنظيمي وإلى أنواعه، وبما يتفق و طبيعة الدراسة، يمكن للباحثة أن تعرف الأداء التنظيمي بأنه: ناتج الجهد الذهني والعضلي والسلوكيات الناتجة عن تلك الجهود التي يبذلها العامل في شركات قطاع الاتصالات السورية حين قيامه بأداء مهمات عمله حيث يتمثل ناتج تلك الجهود بعدد الوحدات المنتجة الملموسة أو بعدد من العمليات أو المهمات أو الخدمات أو بناتج فكري واستشاري معين غير ملموس خلال ساعات العمل الرسمية التي تؤثر في مجموعها في الأداء الكلي للوحدة الإدارية أو القسم الذي يعمل فيه العاملون (الباحثة).

٢- أنواع الأداء التنظيمي: Types of organizational performance

يرى (مزهودة، ٢٠٠١: ٩٨) أن لكل أداء هدف، فالأداء يرتبط بالأهداف، وبالتالي يمكن اعتماد معايير تصنيف الأهداف في تصنيف الأداء، واعتماداً على ذلك يقسم الأداء حسب معيار الشمول إلى أداء كلي وأداء جزئي.

- **الأداء الكلي:** ويتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع الوظائف والأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها، ولا يمكن أن ينسب تحقيقها إلى أي عنصر دون مساهمة بقية العناصر الأخرى، و

في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ الأهداف الكلية للمنظمة، كالاستمرارية، والأرباح، والنمو غيرها.

- **الأداء الجزئي:** وهو الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية في المنظمة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المستخدم، فوفق المعيار الوظيفي يقسم الأداء إلى أداء وظائف: المالية، الموارد البشرية، الشراء، والإنتاج و التسويق وغيرها و هو ما يسمى بالأداء التنظيمي التشغيلي. أما وفق معيار طبيعة الأهداف فيقسم الأداء إلى: أداء اقتصادي واجتماعي وتقني وغير ذلك.

وفي إطار إظهار أنواع الأداء التنظيمي يرى (درة، ٢٠٠٣: ١٥) أن الأداء التنظيمي هو مفهوم واسع ومتعدد الأبعاد يرتبط بوحدة التحليل Level of Analysis و تشمل تلك الأبعاد:

- مستوى المجتمع. Social
- مستوى التنظيم. Organizational
- الوحدة أو الجماعة في التنظيم. Unit or Group
- مستوى الفرد. Individual

كما يرى (الصيرفي، ٢٠٠٨: ٢٢) أنه يمكن تمييز ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي: كمية الجهد المبذول، ونوعيته، ونمط الأداء حيث تعبر كمية الجهد عن مقدار الطاقة البدنية أو العقلية التي يبذلها الفرد في الزمن المحدد لأداء العمل، وبالتالي تعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته خلال مدة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة، أما نوعية الجهد فتعني مستوى الدقة والجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية أو جودة الجهد المبذول. ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات الموضوعية، أي خلو الأداء من الأخطاء التي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

يظهر مما تقدم أن هناك تشابه في تحديد أنواع (أبعاد) الأداء التنظيمي ليشمل أداء المنظمة ككل، و أقسامها ومجموعات العمل والأفراد، مع الإشارة أن (درة، ٢٠٠٣) يعطي للأداء مفهوماً أوسع بتضمينه أداء المجتمع ككل، أي أداء الدولة وهو ما يحصل على مستوى التحليل الاقتصادي الكلي الذي يبتعد عن موضوع دراستنا، لهذا سنركز على الأداء التنظيمي على المنظمة و الأقسام و مستوى الفرد، وذلك بسبب طبيعة دراستنا وهي أننا سنعتبر الفرد العامل هو وحدة التحليل الأساسية.

٣- المبادئ التي يقوم عليها الأداء التنظيمي:

يقوم الأداء التنظيمي على مجموعة من المبادئ أهمها: (المرجوشي، ٢٠٠٨: ٢٠)

- إن كل مستوى من مستويات الأداء في المنظمة أفراداً كانوا أم وحدات متخصصة هو جزء من الكل وهذا الكل هو جزء من كل آخر هو المنظمة.
- ارتباط الجزء ببقية الأجزاء الأخرى أي بالكل. وهو ما يعني ارتباط الأداء الجزئي أو ارتباط أداء كل فرد في المنظمة بالأداء الكلي للمنظمة.
- التكامل بين أداء الأفراد (الأداء الجزئي) مع أداء الوحدات الإدارية (الأداء الكلي) للوحدة الإدارية أو للمنظمة ككل.
- تخطيط الأداء ثم وضع معايير واضحة لكل فرد أو مجموعة أو وحدة إدارية ثم تقويم الأداء وفق تلك المعايير.
- تحديد مسؤولية التقصير في عدم الوصول إلى الأهداف المحددة، فرداً أم جماعة أم إدارة داخلية أو عوامل خارجية.

ترى الباحثة أن التقسيم الذي أورده (مزهودة، ٢٠٠١) ينسجم إلى حد كبير مع ما ذكره (Robbins and, publis, 2018) من حيث أن الأداء التنظيمي يتكون من تراكم جميع نشاطات المنظمة وأعمالها، أي من أعمال الأفراد والمجموعات كل في القسم أو الوحدة الإدارية التي يعمل فيها. وكذلك مع تعريف كل من: (بن رحمون، ٢٠١٣: ٢٠٥) و (درة، ٢٠٠٣: ١٥) من أن الأداء هو نتاج جهد الفرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين، كما ينسجم مع المبادئ التي يقوم عليها الأداء التنظيمي وفق تصنيف (المرجوشي، ٢٠٠٨) من حيث ارتباط الأداء الكلي بالأداء الجزئي والتكامل بين الأداء الجزئي للفرد مع الأداء الكلي للوحدة الإدارية، وبالتالي مع الأداء الكلي للمنظمة. ومن هذا المنطلق سوف نتحدث عن الأداء التنظيمي في إطاره العام أو الكلي انسجاماً مع العنوان، ومركزين على العلاقة الوثيقة بين الأداء الوظيفي الجزئي بالتنظيمي الكلي وفقاً للاعتبارات الواردة أعلاه (المرجوشي، ٢٠٠٨: ٢٠).

٤- نظريات تفسير الأداء التنظيمي: Performance Theories

وضع (بوشنر ٢٠٠٧) وفق ما يرى أرمسترونغ (Armstrong, 2012: 323) ثلاث نظريات يفسر من خلالها أداء العامل لمهام العمل وهي:

أ- نظرية الهدف: Goal theory

تنسب هذه النظرية للباحث "إدوين لوك" Edwin Locke وترتكز على فكرة أساسية هي أن أهداف الفرد هي المحدد الرئيس لدافعيته، وبالتالي لسلوكه وأدائه، وأن ما يوجه هذا السلوك والاستمرار فيه هو تحقيق الهدف المحدد مسبقاً الذي يحدد له طريق الوصول إليه حيث يُعدّ وضع الأهداف عملية عقلية ومعرفية بالوقت ذاته، تتطلب اتباع الخطوات التالية:

- التحليل: تحليل المنظمة، والوسائل والأفراد عند وضع الأهداف.
 - الإعداد: إعداد العاملين وتدريبهم على عملية وضع الأهداف.
 - فهم الأهداف من قبل العامل ورئيسه.
 - ضرورة مراجعة الأهداف، وإجراء التعديلات اللازمة عليها.
- ويرى لوك أن وضع الأهداف هو عملية مشتركة تقع على عاتق كل من المدير والعامل حيث تركز هذه النظرية على مفهوم إدارة أداء الفرد المرتكزة بدورها على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها وإمكانية قياسها.

ب- نظرية الرقابة:

Control Theory تركز نظرية الرقابة على الاهتمام بالتغذية المرتدة كوسيلة لتشكيل السلوك، فعندما يتلقى الفرد تغذية راجعة عن سلوكياته أثناء تأدية مهمات أعماله يحدد ما هو مقدار النقص أو العجز بين ما يقوم به فعلاً وبين ما هو متوقع منه القيام به، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية للتغلب على ذلك النقص أو العجز. من هنا تشكل التغذية المرتدة جزءاً مهماً من عملية إدارة الأداء.

ت- النظرية الاجتماعية المعرفية: Social cognitive theory

تم تطوير نظرية الإدراك الاجتماعي من قبل باندورا (١٩٨٦). وهي ترتكز على مفهوم مركزية الفاعلية الذاتية للفرد. وهي تفترض أن ما يعتقد أن يقوم به الفرد أو لا يستطيع القيام به يؤثر في أدائه، لذلك يكون من الضروري تعزيز فكرة الإيمان الذاتي الإيجابي للعامل بقدرته على القيام بمهام عمله، وهي من مهمات إدارة الأداء أيضاً.

ث- نظرية ذات العاملين: Two factors Theory

تنسب هذه النظرية إلى فريدريك هيرزبيرغ Frederick Herzberg الذي ربط الأداء بإشباع الحاجات وتأثير الدافعية في أداء العاملين. ويرى أن هناك مجموعتان من العوامل المؤثرة في الأداء كما يلي: هما مجموعة العوامل الدافعة، ومجموعة العوامل الوقائية. فمجموعة العوامل الدافعة تتعلق بمضمون العمل وتضم العوامل الفرعية التالية:

- الشعور بالإنجاز .
- الشعور باعتراف الآخرين بأهمية الفرد في المنظمة.
- أهمية العمل بكونه مصدراً للتحدي والإبداع.
- الرغبة في الاستقلالية و تحمل المسؤولية في العمل.
- فرص التقدم والترقية والتطور الشخصي من العمل.
- أما مجموعة العوامل الوقائية فتشمل العوامل التالية:
- سياسة المنظمة وإدارتها.
- نمط الإشراف.
- العلاقات مع الرؤساء.
- ظروف العمل.
- الراتب الشهري.
- المركز الاجتماعي.
- الأمان الوظيفي.
- التأثيرات على الحياة الشخصية.

وتوصل هيرزبيرغ إلى أن وجود العوامل الدافعة هو الذي يؤدي إلى تحسين الأداء والإنتاج، لأنها عوامل ذاتية ترتبط بعمل الفرد، وتوفر له شعوراً بالرضا، وفرصاً للتطور الشخصي. أما العوامل الوقائية؛ فإن وجودها لا يثير الدافعية، ولا يؤدي إلى مزيد من الأداء والإنتاج، بل يمنع حالة عدم الرضى عن إدارة المنظمة وتهديدها بترك العمل، لذلك يجب على الإدارة توفير العوامل الوقائية، كونها حداً أدنى لا بد من توفيره للمحافظة على أداء العامل وإنتاجيته.

ث- نظرية التوقع: Expectancy Theory

يرى فيكتور وزملائه Victor Vroom أن أداء الفرد مبني على عملية إدراك ومفاضلة بين البدائل المتاحة، والموازنة بين التكلفة والعوائد المتوقعة لكل من تلك البدائل، ثم يختار السلوك الذي يتوقع أن يحقق له أكبر العوائد. وتصبح الدافعية للأداء محصلة تفاعل المتغيرات التالية:

$$\text{الدافعية للأداء} = \text{العوائد المتوقعة} \times \text{قوة التأثير} \times \text{المنفعة.}$$

يعني مما تقدم أن الأداء يتحدد من خلال العوائد التي توقعها العامل، والأهمية النسبية لتأثيرها في سلوكه والمنافع أو درجة الاشباع التي تتحقق من خلال العوائد أو المكافآت المتوقعة، كل ذلك يفرض على الإدارة فهم سلوك وأداء العاملين من خلال ربط أهدافهم بأهداف المنظمة والعمل على معرفة طموحاتهم أو توقعاتهم ثم إشباع حاجاتهم للوصول إلى مستويات عالية من الأداء.

ترى الباحثة أن هناك العديد من النظريات الأخرى غير النظريات الثلاث التي وضعها أرمسترونغ عن الأداء التنظيمي التي يمكن أن تفسره، مثل نظرية العدالة، نظرية الإدارة بالأهداف لبيتر دراكر.

٥- أبعاد الأداء التنظيمي: Organizational Performance Dimensions

يرى العديد من الباحثين والكتاب في مجال الإدارة أن الأداء مفهوم متعدد الأبعاد والمكونات، وهناك وجهات نظر مختلفة في تحديد أبعاد التنظيمي، غير أنه يمكن حصر وجهات نظر الباحثين في ثلاثة أبعاد هي: البعد الاقتصادي، و التنظيمي والاجتماعي وفق ما يرى (الداوي، ٢٠١٠، ٢١٨) ، وفيما يلي شرح موجز لكل منها.

٥-١ **البعد الاقتصادي:** ويتمثل في النتائج التي يحققها أداء نشاط ما متمثلة في الإيرادات المتحققة من مبيعات ذلك النشاط، أي ترجمة ناتج الأداء إلى قيم ونسب نقدية.

٥-٢ **البعد التنظيمي:** يقصد بالأداء التنظيمي مجموعة الطرق والإجراءات التنظيمية أو الهيكلية التي تعتمد عليها المنظمة لتحقيق أهدافها والتي تؤثر في مستويات الأداء. وهو ما ذهب إليه (Mackie, 67: 2011) الذي نظر إلى الأداء من وجهة نظر الوظائف الداخلية والخارجية للمنظمة، فالأداء التنظيمي من وجهة نظر الوظائف الداخلية يعني: نتائج كافة العمليات الداخلية التي تحصل ضمن المنظمة على مستوى جميع الأقسام والوحدات الإدارية الرئيسية والفرعية وقدرتها على الوصول إلى النتائج أو الأهداف المحددة. وهو ما يتطلب من كل إدارة مراجعة أدائها وتقويمه وفق معايير خاصة بها. أما الأداء التنظيمي من وجهة نظر الخارجية فيعني: مدى قدرة المنظمة على تحقيق مستويات أداء تنسجم مع ما يتوقعه أطراف التعامل الموجودة في المجتمع، مثل حملة الأسهم والجهات الحكومية، وأصحاب المصالح والجمهور الخارجي أو عملاء المنظمة.

٥-٣ **البعد الاجتماعي:** هو بعد يركز على مؤشرات اجتماعية، مثل رضا العاملين، والتزامهم نحو منظماتهم. ويرتكز على البعد على مفهوم أساسي مفاده أنه إذا تم التركيز على البعد الاقتصادي وأهم الجانب الاجتماعي، قد يؤثر هذا الإهمال على الأداء الكلي للمنظمة، لذلك يجب الاهتمام بالجانب الاجتماعي وأخذ حاجات العاملين بعين النظر عند تصميم العمل وأداء مهماته.

ترى الباحثة أن إعطاء معنى شامل للأداء التنظيمي يجب أن يأخذ بعين النظر تكامل الأبعاد الثلاث مع بعضها، لأن الوصول إلى النتائج الاقتصادية يتطلب القيام بإجراءات تنظيمية والالتزام بسياسات

الإدارة، وهذا يتطلب بدوره إيلاء الجانب الاجتماعي والإنساني للعاملين أهمية كبيرة في حياة المنظمات. وأن تفاعل هذه الأبعاد وتكاملها مع بعضها قد يسهم في الوصول إلى مستويات أداء عالية سواء على مستوى الفرد أم الجماعات و فرق العمل أم على مستوى المنظمة ككل.

٦- مداخل دراسة الأداء التنظيمي: Organizational Performance Approach

تتعدد مداخل دراسة الأداء التنظيمي منها من ركز على الفاعلية بأبعادها المختلفة، ومنها من ركز الجانب الاستراتيجي. يرى كل من (الفرحان والقضاء ٢٠١١-١٠٤٧) أن هناك مداخل متعددة، لقياس فاعلية أداء المنظمة، إلا أن هناك أربعة مداخل، قد ركز عليها معظم الباحثين، وهي: مدخل الأهداف، ومدخل موارد المنظمة، ومدخل العمليات، والمدخل البيئي أو أصحاب المصلحة. ويضيف (فيصل، محمد سالم، ٢٠٠٤: ١٤١) مدخلاً آخر هو مدخل القيم المتنافسة، وأضاف البعض مدخلاً آخر سمي بالمدخل الاستراتيجي. و يرى الباحثون أن هذه المداخل قد تناسب بعض المنظمات دون غيرها ، مما يعني أنها قد لا تناسب جميع أنواع المنظمات. سنتناول فيما يلي تلك المداخل.

أ- مدخل الهدف أو مدخل الفاعلية: Goal Approach

تحدد فاعلية المنظمة وفقاً لهذا المدخل بمدى تحقيقها للأهداف المنوطة بها، ويستعمل هذا المدخل في قياس أهداف المخرجات بسهولة، ومن مؤشرات الفاعلية: الربحية، والعائد على الاستثمار، والحصة السوق، والقيمة السوقية. ووفقاً (Aremu and others, 2014: 28-41) ويشمل الأداء التنظيمي ثلاثة مجالات محددة من نتائج المنظمة، هي:

- الأداء المالي مثل الأرباح، والعائدات المتحققة للمساهمين، مثل العائد على الاستثمارات.
- أداء سوق المنتجات مثل، المبيعات والحصة السوقية وغيرها.
- عوائد المساهمين مثل القيمة المضافة الاقتصادية، إجمالي عائدات المساهمين وغير ذلك.

من سلبيات هذا المدخل: صعوبة تطبيقه بسبب تعدد أهداف المنظمة التي قد تتناقض مع الفاعلية ، كما توجد صعوبة في تحديد أهداف المنظمات غير الهادفة إلى الربح.

ب- مدخل موارد المنظمة: Resources Approach

تعني الفاعلية التنظيمية وفق هذا المدخل مدى قدرة المنظمة في الحصول على الموارد النادرة والقيمة من بيئتها الخارجية، وقدرات متخذي القرارات في المنظمة على إدراك وتفسير الأحداث الواقعية في

البيئة الخارجية وتغيراتها، بهدف الاستمرار في الحصول على هذه الموارد التي منها الموارد البشرية والموارد المالية والمواد الخام والتكنولوجيا.

من المآخذ على هذا المدخل أنه يركز على الحصول على المدخلات من البيئة الخارجية، وهي الموارد الأفضل وذات القيمة أكثر من تركيزه على الاستخدام الأفضل تلك الموارد التي تتمثل في إشباع حاجات الزبائن بطريقة أفضل من المنافسين.

ت- مدخل العمليات الداخلية: Internal process Approach

يركز هذا المدخل على العمليات الداخلية أو النشاطات الداخلية في المنظمة التي تتحدد وفقها الفاعلية التنظيمية التي تنعكس بدورها فيما يسمى بالكفاءة أو الصحة التنظيمية Organizational Health ومن المؤشرات المستعملة لهذا المدخل: الكفاءة الاقتصادية للمنظمة، ورضا العاملين عن العمل الذي يتحقق من خلال نشاطات متعددة منها: اهتمام المشرفين بالعاملين والتعاون فيما بين جماعة العمل وفيما بينها والادارة والاتصالات بين الادارة والعاملين. لا يقيس هذا المدخل علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية، وهو يقدم نظرة محدودة للفاعلية التنظيمية، لأنها لا تأخذ بعين الاعتبار مدخلات المنظمة من بيئتها أو مخرجاتها الى هذه البيئة التي تؤثر في فاعلية المنظمة في حال اتصافها بالتغير السريع. نظراً لمحدودية المداخل السابقة في نظرتها إلى الأداء التنظيمي، فقد ظهرت مداخل أخرى أكثر شمولاً لتأخذ بعين النظر أبعاداً أخرى منها أهداف أصحاب المصلحة، ومدخل القيم التنافسية وفيما يلي شرح لكل منهما.

ث- مدخل أصحاب المصلحة: Stakeholders Approach

يتمثل أصحاب المصلحة بالعاملين داخل المنظمة والجمهور الخارجي التي تعتمد عليهم في بقائها والتي تعمل على إشباع حاجاتهم ومنهم: المساهمون والعاملون فيها والزبائن والموردون والمنظمات الحكومية ذات العلاقة وهيئات حماية البيئة والمستهلك. وهنا تعد المنظمة فاعلة عندما ترضي حاجاتهم وتحقق مصالحهم. وتقاس فاعلية الأداء وفق درجة الرضا والإشباع المتحقق لجميع الأطراف ذات الصلة بالمنظمة (إدريس والمرسي، ٢٠١٣، ص ٩٨).

من فوائد هذا المدخل النظرة الواسعة للفاعلية من المدخلات إلى العمليات والمخرجات مع أن تعدد أصحاب المصلحة قد يؤدي إلى تعدد أهدافهم وبالتالي إلى التناقض في هذه الأهداف.

ج- مدخل القيم المتنافسة: Competing Values Approach

يبين أن معايير الفاعلية ومفهومها هي قيم الإدارة الواجب تبنيها، وأي له أسبقية على غيرها، ومن مؤشراتها بُعدان للقيم، هما بالتركيز على القيم الداخلية أو الخارجية للمنظمة، ومن القيم الداخلية التركيز على فاعلية العاملين و مصلحتهم، أما قيم التركيز الخارجي فتتمثل في التركيز على مصلحة المنظمة بعلاقتها الخارجية. (فيصل ، محمد سالم، ٢٠٠٤: ١٤١).

ح - مدخل الفرد: Individual Approach

يركز المدخل الفردي في دراسة الأداء التنظيمي على أداء الفرد لمهام العمل، وجودة هذا الأداء، ومن الوسائل المستخدمة لتحقيق جودة الأداء تقويم أداء الأفراد ومكافاتهم وخلق الدافعية لديهم. ومن المعايير التي تستخدم في قياس أداء الفرد، إنتاجية العمل، والرضا الوظيفي الناجم عن عملية التقويم ومستويات إشباع الحاجات التي يحصل عليها من عمله في المنظمة. ويتحدد الأداء وفق هذا المدخل وفق ما يلي: (بن رحمون، ٢٠١٣: ٢٠٦)

- **العامل:** بما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.
 - **الوظيفة:** وما تتصف به من متطلبات وتحديات، وما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه تحدٍ لقدرات الفرد وما توفره من تغذية راجعة.
 - **الموقف:** أو ظروف البيئة التنظيمية المحيطة والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية و الهيكل التنظيمي وغيرها.
- يركز مدخل الفرد على مهمتين أساسيتين هما: بناء القدرات وتنميتها باستمرار واكتساب المهارات المرتبطة بها، لمواجهة متطلبات العمل ومستجداته الناتجة عن تغيرات ظروف البيئة المحيطة. (جاد الرب، ٢٠١٠، ص ٨٧) . والثانية تتمثل في خلق الدافعية للعمل تجعله يعمل برغبة وحماس عالٍ، من خلال التعويضات والمكافآت المادية و غير المادية.
- مما تقدم ترى الباحثة أن هذا المدخل يمثل أساساً علمياً مناسباً لطبيعة الدراسة، كونه يركز على عمل الفرد بوصفه وحدة عمل مستقلة بذاته، وهو ما ينسجم مع الضغوط التي يتعرض لها من العديد من العوامل التنظيمية الضاغطة، كما سيتم الربط بين هذا المدخل و مدخل الهدف أو مدخل العمليات الداخلية (المدخل التشغيلي أو الوظائف) في دراسة الأداء التنظيمي.
- وهو ما ستعتمد عليه الباحثة في دراستها، أي ربط الضغوط بأداء العامل.

خ- المدخل الاستراتيجي: Strategic Approach

يعتمد المدخل الاستراتيجي في دراسة الأداء التنظيمي وقياسه على عدد واسع من الأبعاد، شاملة المؤشرات الكمية والنوعية معاً، وتختلف هذه المقاييس لتضيف تبايناً آخر يكشف عدم اتفاق الباحثين والكتاب على معايير محددة لقياسه. لذلك ظهر ما يسمى ببطاقة الأداء المتوازن التي وضعها كل من (Kaplan and Norton 1992) وتأخذ أربعة مؤشرات لقياس أداء المنظمة هي: (الأداء المالي، وأداء الزبون، الأعمال الداخلية، و النمو والتعلم). التي من خلالها مجتمعة يمكن تكوين صورة كلية ومتكاملة عن أداء المنظمة (فيصل، محمد سالم، ٢٠٠٤: ١٤١) ، وفي هذا السياق يرى (Gulzar, 2018, 97) أن الأداء التنظيمي يقاس من خلال رضا العاملين والعلاء وجودة المنتجات والخدمات المقدمة وبالقدرة على المحافظة على الموارد البشرية في المنظمة، علماً أن عملية القياس هذه تتجاهل الأداء المالي الذي تركز عليه بطاقة الأداء المتوازنة.

٧- العوامل المؤثرة في الأداء: Factors Affecting Employee Performance

يوجد العديد من العوامل المؤثرة في أداء الفرد وجماعات العمل، وهو ما يفرض على المديرين العمل على متابعتها وتحسينها باستمرار، ومن أهمها ما يلي: (Kotteeswari, 2014: 19)

- المعايير الإدارية: Managerial Standards

يمكن للمعايير الإدارية أن تلعب دوراً مهماً في تحفيز العاملين نحو الأهداف المحددة بحيث تكون المعايير الإدارية متسقة مع واجبات الوظيفة المبينة في الوصف الوظيفي للعامل.

- الدافعية: Motivation

للحصول على أفضل أداء من العاملين، هناك حاجة إلى نوع من الدافعية التي يقف وراءها أنواع معينة من الأجور أو التعويضات بأنواعها المختلفة المالية وغير المالية وهو ما يسمى بالحوافز. ويمكن للدافع الفعال أن يخلق قوة عاملة منتجة، ولكن عدم وجود عوامل محفزة سيجعل العاملين يبحثون عن أسباب أخرى لإعطاء أقصى جهد ممكن.

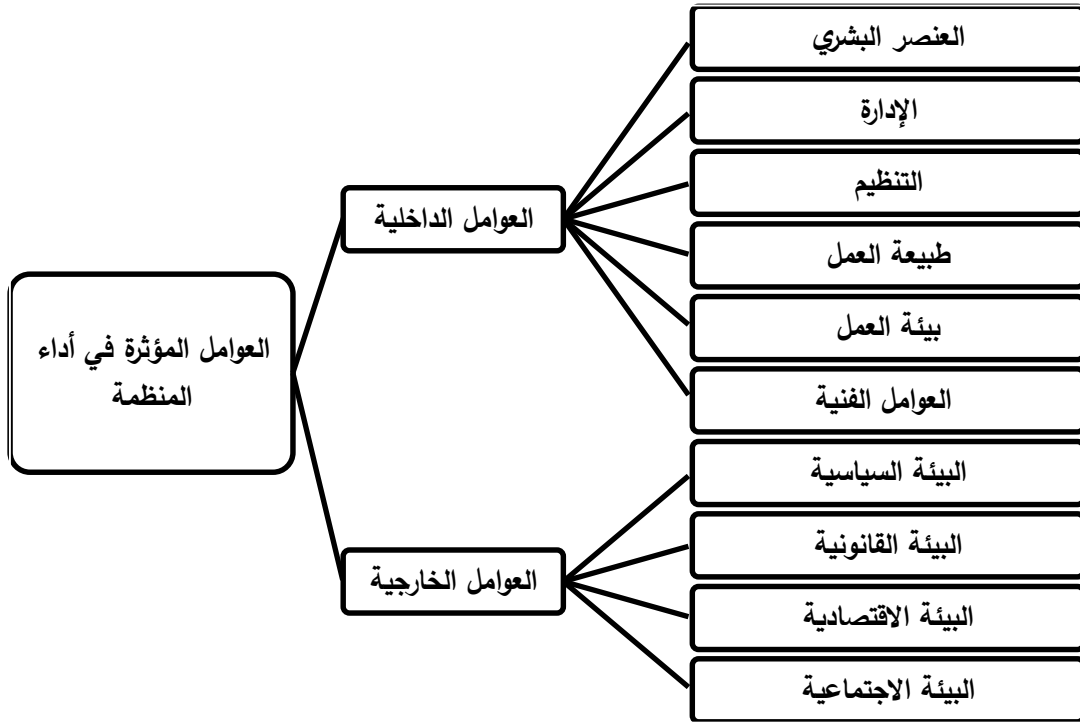
- الالتزام: Commitment

هو يعني أن التزام الإدارة بتقديم ما تستطيع للعاملين فإنهم يميلون إلى تقديم أفضل ما عندهم نحوها، وهو ما سترجم بالالتزام في تحقيق الأهداف المخططة. كما يعني التزام الإدارة بتقديم حزمة من المزايا الوظيفية وجعلها وفق معدلات تنافسية بحيث ترتبط بإنجاز الأهداف ويقوم العامل بالمقابل بالالتزام بقرارات الإدارة وسياساتها.

- تقويم أداء العاملين: Employee Evaluations

التقويم الفعال والعادل لأداء العاملين الذي هو عملية تفاعلية التي يقدم المدير تقويمه لمدى مساهمة العامل في تحقيق أهداف المنظمة ، يعد من العوامل المؤثرة (سلباً أم إيجاباً) في أداء العاملين. هناك العديد من العوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي، ويضعها (منصور، ٢٠١٢: ٢٩١) في صنفين من العوامل، الأول يرتبط بالبيئة الداخلية للمنظمة، وتشمل عدداً من العوامل الفرعية، تتعلق، بالفرد العامل، ونظام الإدارة، وطبيعة التنظيم السائد، وبيئة العمل الداخلية، وبالعوامل الفنية والتقنية أيضاً. أما العوامل الخارجية فتتعلق بالبيئة السياسية والقانونية، والاقتصادية والاجتماعية السائدة، حيث تؤثر تلك العوامل في مجموعها في أداء الفرد وجماعات العمل وبالأداء الكلي للمنظمة. والشكل التالي يظهر تلك العوامل.

الشكل (٣-١-١): العوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي.



المصدر: منصور، بهاء محمد. (٢٠١٢): المداخل المقترحة لقياس وتقييم الأداء المالي والتشغيلي والاستراتيجي في منشآت الأعمال الحديثة. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية - جامعة الاسكندرية. (٢) ١٤، ٢٩١.

ترى الباحثة أن العوامل المؤثرة في الأداء لا تتوقف على تلك التي ذكرها كاتسوارى، كونها تنسب إلى بيئة التنظيم الداخلية، لذلك ترى الباحثة أن ما ذكره (منصور، ٢٠١٢: ٢٩١) هو أشمل ، ومع ذلك لابد من القول: إن ما ذكرناه عن العوامل المؤثرة في الضغوط الوظيفية، يمكن اعتبارها عوامل مؤثرة في الأداء والعكس صحيح، وذلك لسبب بسيط هو الارتباط القوي بين الضغوط والأداء، و هو

ما يعني أن العوامل المؤثرة في الأداء يمكن تقسيمها في فئات ثلاث هي: عوامل مرتبطة بطبيعة عمل الفرد، وعوامل مرتبطة بطبيعة العلاقة مع جماعات العمل، والعوامل المرتبطة بطبيعة المنظمة ذاتها، وهناك عوامل خارجية ترتبط بحياة العامل، وما تمت دراسته في الفئات الثلاث عن الضغوط يصلح هنا كعوامل مؤثرة في الأداء التنظيمي.

المبحث الثاني

إدارة الأداء التنظيمي

Managing of organizational Performance

تمهيد

- ١- تعريف إدارة الأداء التنظيمي .
 - ٢- أهمية نظام إدارة الأداء التنظيمي وأهدافه.
 - ٣- أبعاد إدارة الأداء التنظيمي .
 - ٤- نظام إدارة الأداء التنظيمي.
 - ٥- قياس الأداء التنظيمي.
 - ٦- العلاقة بين الضغوط والأداء التنظيمي.
- ملخص الفصل الثالث.

المبحث الثاني

إدارة الأداء التنظيمي

Managing of Organizational Performance

تمهيد:

تمثل إدارة الأداء التنظيمي مفهوماً جديداً نسبياً في علم الإدارة حيث تعود جذوره إلى ممارسات الإدارة الأنجلو ساكسونية، ولم يكن حتى الثمانينيات من القرن الماضي قد برز كمفهوم قائم بذاته. ومع ذلك تعدّ إدارة الأداء من التحديات التي تواجه إدارة في مختلف المستويات الإدارية، وهو ما يفرض عليها وضع معايير واضحة للأداء لكل فرد أو جماعة أو وحدة إدارية شريطة أن ترتبط بالأهداف الاستراتيجية الكلية للمنظمة.

١- تعريف إدارة الأداء التنظيمي: Organizational Performance Management

تعددت تعريفات إدارة الأداء التنظيمي بتعدد وجهات نظر الباحثين إليه، فقد تشابهت حيناً ثم اختلفت أحياناً أخرى. نورد فيما يلي عدداً من تلك التعريفات.

يعرف كل من: (Gunnigle and McDonnell, 2017:1-32) إدارة الأداء التنظيمي بأنها: عملية إدارية تقوم بها الإدارة في مختلف المستويات التنظيمية بحيث تمكن العاملين من أداء أدوارهم بأفضل ما لديهم من قدرات بهدف تحقيق أو تجاوز الأهداف والمعايير المحددة التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بأهداف المنظمة. يرى (Armstrong, 2012: 328) ، أن إدارة الأداء التنظيمي هي من المسؤوليات الرئيسية للإدارة العليا، ويعرفها بأنها: نشاط إداري تقوم به الإدارة العليا يتم بموجبه القيام بوظائف التخطيط والتنظيم والرقابة وتوفير القيادة الإدارية المناسبة من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وتلبية احتياجات ومتطلبات أصحاب المصلحة أيضاً . والإدارة الفعالة للأداء التنظيمي هي الإدارة التي تعمل على القيام بالأعمال التشغيلية بأكملها كأنها كيان واحد. ويضيف: إنها دورة مستمرة من التخطيط، والتنفيذ، وقياس النتائج وهكذا في سياق استراتيجية المنظمة. في حين

يطلق روبنس على إدارة الأداء مسمى نظام إدارة الأداء Performance Management System ويعرفه بأنه: نظام تضعه إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع بقية الإدارات التنفيذية الأخرى في المنظمة يتم بموجبه تحديد معايير الأداء المستخدمة لتقويم أداء العاملين عند أداء مهمات أعمالهم (Robbins and, publis, 2018: 462)، ويرى كل من: (Gunnigle, 2017: 2) أن إدارة الأداء تعد بمثابة عملية مشتركة بين كل من المديرين والأفراد وفرق العمل حيث يجب الاتفاق على الأهداف بشكل مشترك، كما ينبغي دمج كل من أهداف المنظمة والأقسام والإدارات والفرق والأفراد معاً والعمل على تحقيقها. ويؤيد (Armstrong, 2012: 322) وجهة النظر حيث يرى أن إدارة الأداء هي: عملية منهجية تهدف إلى تحسين أداء الأفراد وفرق العمل والأداء التنظيمي ككل. وتركز إدارة الأداء الاستراتيجي على ما يجب القيام به لمساعدة المنظمة على تحقيق أهداف أعمالها، ويجب يتم التعامل مع نظام إدارة الأداء، كمسألة مهمة على مستوى إدارة أداء الأفراد و أداء الفريق أيضاً، فعلى مستوى الفرد، تعد إدارة الأداء وسيلة للحصول على نتائج أفضل من خلال فهم وإدارة الأداء ضمن إطار متفق عليه من الأهداف المخططة والمعايير المحددة. وهو ينطوي على وضع فهم مشترك لما ينبغي تحقيقه وكيفية تحقيقه.

التعريف الإجرائي لإدارة الأداء التنظيمي: هي عن عملية إدارية تشكل دورة مستمرة من نشاطات (التخطيط والتوجيه، والتقويم والرقابة، وتطوير الأداء) ، التي يؤديها العاملون وفرق العمل، وتهدف إلى إنجاز الأهداف المخططة.

٢- أهمية نظام إدارة الأداء التنظيمي وأهدافه:

Performance Management Systems Importance

تلعب إدارة الأداء دوراً مهماً وكبيراً في زيادة مستويات الأداء بالنسبة للعاملين وللمنظمة معاً، وتظهر أهمية نظام إدارة الأداء من خلال المساهمات التي يحققها سواءً للعاملين أم للمنظمة التي تتضمن فيما يلي: (Aguinis, 2013:24)

- زيادة دافعية العاملين للأداء العالي.
- زيادة الثقة بالنفس لدى العاملين.
- يحصل المديرون على نظرة واضحة نحو أداء المرؤوسين.
- توضيح تعريفات العمل ومعايير أدائه.

- تطوير تعزيز الرؤية الذاتية للفرد العامل تجاه نتائج عمله.
- تصبح الأهداف التنظيمية أكثر وضوحاً.
- تزداد كفاءة العاملين.
- تمكّن من التمييز بين الأداء العالي والأداء الضعيف.
- الإدارة الجيدة للأداء تسهل من عملية التغيير التنظيمي.

إن عدم وجود إدارة فعالة للأداء يمكن أن يؤدي إلى نتائج عكسية لما ورد أعلاه من مساهمات، فقد ينهي بعض العاملين خدمتهم في المنظمة بسبب النتائج الضعيفة لعملهم. و في هذا الإطار يرى كل من: (Wayne and Martocchio, 2016:187) أن إدارة الأداء هي عملية موجهة نحو الهدف مباشرة، إنها موجهة نحو ضمان أن العمليات التنظيمية تنجز كما يجب لتحقيق أقصى قدر من إنتاجية العاملين و فرق العمل، وفي نهاية المطاف إنتاجية المنظمة. وتلعب إدارة الأداء دوراً رئيسياً في تحقيق الاستراتيجية التنظيمية، كونها تنطوي على قياس وتحسين قيمة الموارد البشرية في المنظمة. ولتبيان أهمية إدارة الأداء يرى (Aguinis, 2013: 31) أن نظام إدارة الأداء يمكن أن يستخدم لتحقيق الأهداف و الأغراض التالية:

- **الهدف الاستراتيجي: Strategic Purpose**
يتمثل الهدف الاستراتيجي لإدارة الأداء بربط أهداف الفرد بأهداف المنظمة من خلال تعزيز السلوكيات التي تحقق ذلك الربط، وبالتالي تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.
- **الهدف الإداري: Administrative Purpose**
يتمثل في تقديم معلومات صحيحة لاتخاذ القرارات الإدارية حول العاملين فيما يتعلق بإعداد الأجور والتعويضات، والترقيات، الاحتفاظ بهم والانهاء من الخدمة، والاعتراف بالأداء الفردي، وتسريحهم، وزيادة مستويات تأهيلهم وكفاءتهم. وبالتالي فإن تنفيذ نظم المكافآت على أساس المعلومات التي يوفرها نظام إدارة الأداء يندرج ضمن الغرض الإداري.
- **الهدف المعلوماتي: Information Purpose**
يعد نظام إدارة الأداء بمثابة وسيلة تواصل مع العاملين باطلاعهم على كيفية أداء أعمالهم ويقدم لهم معلومات عن الأعمال الأكثر أهمية والتي قد تحتاج إلى تطوير تلك المتعلقة بالهدف الاستراتيجي للمنظمة.

- الهدف التطويري: Developmental Purpose

يتمثل بالتغذية الراجعة عن الأداء التي يمكن استخدامها بطريقة تنموية، أي بتدريب العاملين وتحسين الأداء بشكل مستمر. وتتيح هذه التغذية الراجعة تحديد نقاط القوة والضعف وأسباب أوجه القصور في الأداء (التي يمكن أن تعزى إلى عوامل فردية أو جماعية أو بيئة المنظمة)، كما تستخدم في رسم وتوضيح المسارات الوظيفية للعاملين.

- الصيانة التنظيمية: Organizational Maintenance

يقوم نظام إدارة الأداء بتوفير المعلومات التي ستستخدم في التخطيط للموارد البشرية، من خلال التنبؤ بالتغيرات التي تحصل داخل المنظمة وخارجها، وكيفية الاستجابة لها بتوفير الموارد البشرية الضرورية لها. ومن العناصر المهمة عند التخطيط للموارد البشرية هو التعرف إلى مخزون المهارات Talent Inventories والمواهب المتوافرة حالياً في المنظمة، (مثل المهارات والقدرات والإمكانات المحتملة للترقية الوظيفية وتقويم الأداء و التاريخ الوظيفي للعاملين الحاليين وغير ذلك).

٣- أبعاد إدارة الأداء التنظيمي: Dimensions of managing OP

يرى (Armstrong, 2012: 322) أن هناك خمسة أبعاد لإدارة الأداء التنظيمي هي:

- وضع رؤية للمستقبل.
- التخطيط من خلال تحليل الوضع التنظيمي الحالي، وتطوير استراتيجيات لتحسين ذلك الوضع.
- تصميم وتطوير وتنفيذ التحسينات التي تم إدخالها.
- تصميم وإعادة تصميم وتطوير أنظمة تقويم الأداء.
- وضع أنظمة الدعم الثقافي لمكافأة وتعزيز التقدم الحاصل والمحافظة عليه.

يتبين مما تقدم أن أرمسترونغ ينظر إلى إدارة الأداء نظرة كلية من خلال ربطها باستراتيجية المنظمة وبالتالي برؤيتها المستقبلية، أي إنه يربط الأداء الجزئي بالأداء الكلي الذي يتحقق من خلال أداء الأفراد ومجموعات العمل. وهنا يرى كل من: (Sonnentag, Frese, 2012, 3-25) أن كامبل (Campbell) وضع نموذجاً للفروقات الفردية في الأداء وميز من خلالها عناصر الأداء ومحدداته، وبحسب النموذج المقترح فإن أداء العامل يتحدد من خلال ما يلي:

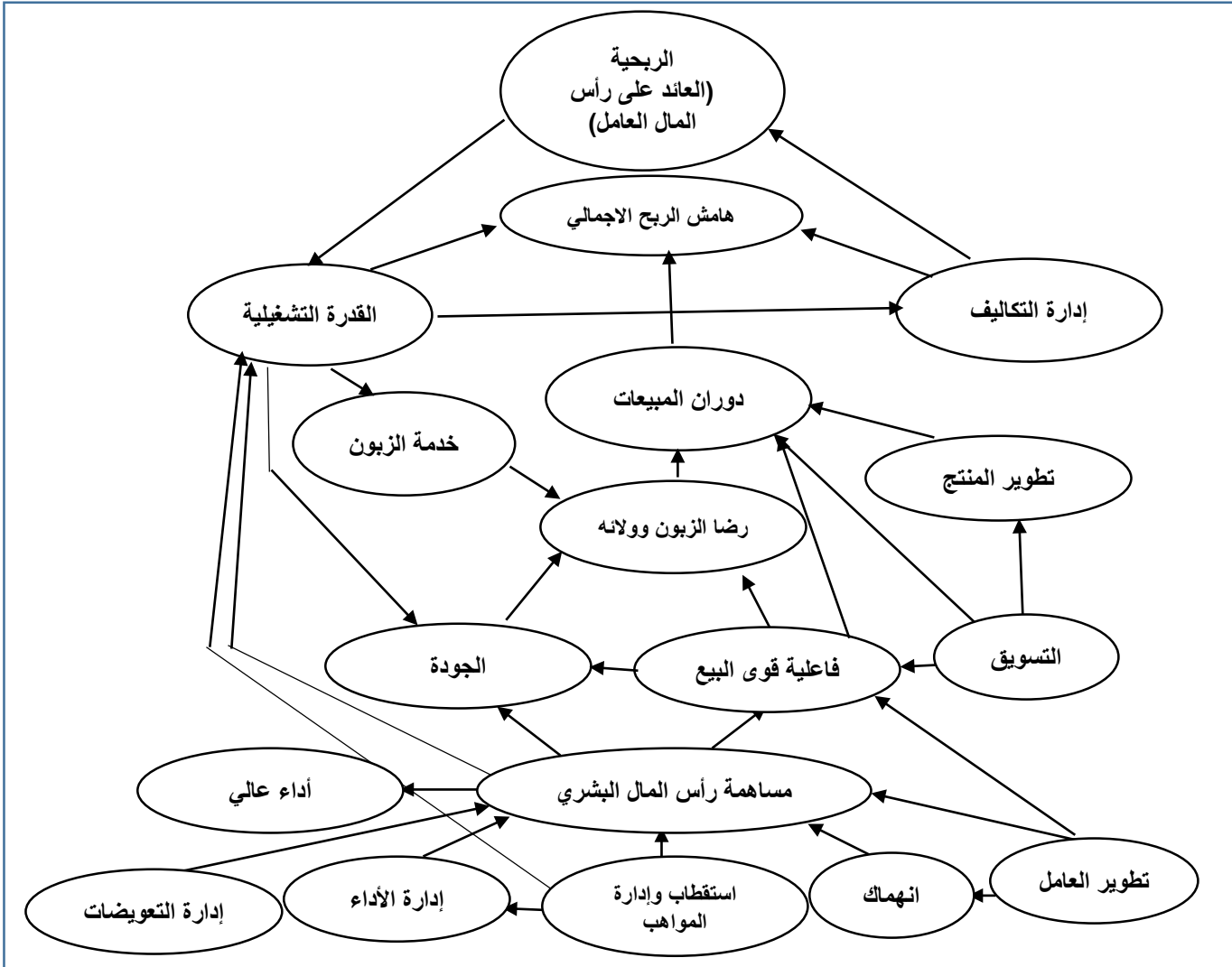
- المعرفة الصريحة: وتتضمن معرفة العامل لمبادئ العمل ولذاته، وهي معرفة ترتبط بقدراته الجسدية والحركية والإدراكية، كما ترتبط بشخصيته وبتحصيله العلمي وخبراته المكتسبة، ومهارات إدارة الذات والتواصل مع الآخرين.

- المعرفة الإجرائية والمهارات: وهي المعرفة المرتبطة بإجراءات أداء العمل والمهارات المتعلقة بأدائها.
- التحفيز: ويتمثل بمجموعة من الحوافز الذاتية والخارجية التي تحدد مستوى الجهد المبذول، المثابرة عليه.

ويذهب (Armstrong, 2012: 322) إلى اعتبار أن إدارة الأداء ينبغي أن تضع في اعتبارها أن الأداء فكرة معقدة و متعددة الأبعاد ويجب أن تأخذ بعين النظر المكونات التالية للأداء:

- مهارة تحديد مهمات العمل.
 - مهارة تحديد المهمات غير المتعلقة بكفاءة العمل مثل، (سلوكيات المواطنة التنظيمية).
 - مهارة الاتصالات الكتابية والشفوية.
 - إظهار الجهود المبذولة أثناء العمل.
 - المحافظة على انضباط الفرد.
 - تحديد تسهيلات العمل.
 - تحديد أداء الزميل وفريق العمل.
 - تحديد طبيعة الإشراف أو القيادة الإدارية
- يعمل المدخل الاستراتيجي في إدارة الأداء التنظيمي وفق ما يرى (أرمسترونغ ٢٠١٢) على وضع رؤية واسعة وطويلة الأمد لأداء أعمال المنظمة، بطرق تضمن الحفاظ على هذا التوجه الاستراتيجي، وتعتبر نظم إدارة الأداء التنظيمية بمثابة أدوات لتحقيق استراتيجية عمل المنظمة وتدعم تحقيق أهدافها. والشكل التالي يوضح خريطة استراتيجية الأداء التنظيمي.

الشكل (٣-٢-١): خريطة استراتيجية الأداء التنظيمي.



Source: Armstrong (2012), Armstrong's handbook of human resource management practice, 12th ed. British Library Cataloguing-in-Publication Data, p 330.

تظهر الخريطة أن هناك هدف عام للمنظمة يتمثل في تحقيق مستوى معين من الربحية مقاسة بالعائد على رأس المال المستخدم. في السطر التالي تشير الخريطة إلى أن المساهمين الرئيسيين في زيادة الربحية يزيد إلى هامش الربح الإجمالي (الفرق بين قيمة المبيعات وتكاليفها)، وتحسين القدرة التشغيلية

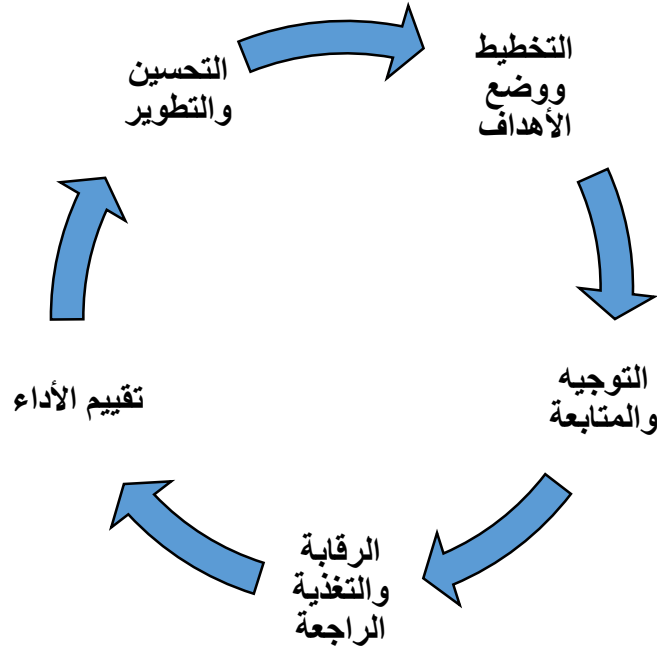
وإدارة التكاليف بشكل أفضل. في المستوى التالي أسفل الهدف هو زيادة مبيعاتها من أجل زيادة هامش الربح الإجمالي. ويتم تحقيق ذلك في المجموعة التالية من الأهداف والترابط فيما بينها، والتي تشمل زيادة رضا العملاء وفعالية قوى المبيعات، والابتكارات في تطوير المنتجات والسوق والتسويق، والتحسينات في خدمة العملاء والجودة. ويرتكز الهدف الرئيسي لتحسين القدرة التشغيلية على التطورات الحاصلة في الأداء المتميز وعلى مساهمة رأس المال البشري للمنظمة. ويدعم هذا الأخير أهداف إدارة الموارد البشرية في مجالات الأداء وإدارة التعويضات، وإدارة المواهب، ومستويات عالية من انهماك العاملين ومشاركاتهم، وعن طريق تعليمهم وتطويرهم المستمر (Michael Armstrong, 2012: 330).

٤- نظام إدارة الأداء التنظيمي: Performance Management System

استناداً إلى خريطة استراتيجية الأداء التنظيمي الذي وضعها أرمسترونغ والتي تربط بين الأهداف العامة للمنظمة والتشغيلية والدنيا (المتعلقة بأداء الموارد البشرية) أي الانطلاق من الكل إلى الجزء، سيتم التركيز فيما يلي على أداء الموارد البشرية، باعتبارها أساس الأداء التنظيمي في أية منظمة، كما سنركز على إدارة الأداء بوصفها نظاماً متكاملًا ومتوازناً.

يرى (السلمي، ٢٠٠١، ١١٦) أن إدارة الأداء تشكل نظاماً يتكون من العناصر التالية: التخطيط والتوجيه، والتقويم، وتحسين الأداء والتي تشكل في مجموعها وبعلاقاتها مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة نظاماً متكاملًا و مفتوحاً ومكون من مدخلات وعملية ومخرجات. ووفقاً لـ (Ohio Das.edu/human-resources, 2016, p2) إدارة الأداء هي عبارة عن دورة مستمرة من النشاطات التي تحصل كل يوم التي يؤديها العاملون وفرق العمل. وتتكون من المراحل التالية: التخطيط ووضع الأهداف، ثم المتابعة و التواصل مع الأهداف ثم رقابة الأداء وتقديم التغذية الراجعة، وأخيراً تقويم الأداء، كما في الشكل (٢-١) التالي.

الشكل (٣-٢-٢): عناصر نظام إدارة الأداء.



Source: Ohio Das.edu/human-resources, 2016, p2. Herman Aguinis, Performance Management, السلمي ٢٠٠١ الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ص، ١١٦ . 36, p (2007).

سوف نتناول فيما يلي عناصر إدارة الأداء المكونة من: (تخطيط، وتوجيه، ورقابة، و تقييم، وتطوير) في سياق الحديث عن عملية إدارة الأداء، بكونها أحد مدخلات إدارة الأداء.

أولاً- مدخلات نظام إدارة الأداء:

تتكون مدخلات نظام الأداء من عناصر ثلاث هي: العمل المطلوب أدائه، والفرد أو المجموعة الذي ستقوم بالعمل، والمنظمة التي سيتم العمل فيها، وبالتالي تتكون المدخلات من المعلومات عن هذه العناصر الثلاث وأهم هذه المعلومات المكونة لخصائص تلك المدخلات يبينها الجدول التالي: (السلمي، ٢٠٠١: ١٢٧)

الجدول (٣-١): معلومات مدخلات نظام إدارة الأداء.

خصائص العمل	خصائص الفرد	خصائص المنظمة
طبيعة العمل ومكوناته	الخصائص الشخصية والنفسية والاجتماعية	طبيعة نشاط المنظمة
الظروف النفسية والاجتماعية المصاحبة للعمل	التأهيل العلمي والعملية	فلسفة الإدارة وسياساتها
التقانة المستخدمة في الأداء	القدرات والمهارات والسلوكية والقيادية والفنية للعامل	طبيعة التنظيم وموقع العمل في الهيكل التنظيمي
معايير العمل: الكمية الجودة، التكلفة، الوقت	الأهداف والطموحات الشخصية	الوضع المالي للمنظمة ومركزها التنافسي
علاقات العمل بالأعمال الأخرى	الاستعداد للتطور الوظيفي	تأثير الأوضاع الاقتصادية العامة في المنظمة
علاقات العمل بجهات خارج المنظمة	الخبرات السابقة في أعمال ذات علاقة	المستوى التقني المستخدم في المنظمة

المصدر: السلمي، علي (٢٠٠١) الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة، ص ١٢٧.

يرى (Aguinis, 2013:24) أن المعلومات التي يجمعها نظام إدارة الأداء عن أداء العاملين تستخدم في أغلب الأحيان لإدارة الأجور والتعويضات، وفي التغذية العكسية عن الأداء وتحديد نقاط القوة والضعف في أداء العاملين و فرق العمل والأقسام الإدارية . بالإضافة إلى ذلك أن نظم إدارة الأداء يمكن أن تستخدم بوجه عام لأغراض استراتيجية، ومعلوماتية، و تطويرية، وللمحافظة على التنظيم أيضاً.

ثانياً- عمليات نظام إدارة الأداء: OP System process

هي مجموعة من العمليات المتكاملة التي تهدف إلى استثمار المعلومات المتاحة عن الأعمال والموارد البشرية والمنظمة، أي عن مدخلات نظام الأداء في إعداد خطط الأداء و توجيهه و تقويمه بغرض توفير آليات تصحيح الأداء وتحسينه وتطويره.

أ- تخطيط الأداء: Performance Planning

تبدأ عمليات إدارة الأداء بتخطيط الأداء، الذي يُعد نقطة البداية في دورة إدارة الأداء حيث يتضمن الإجابة على أسئلة مهمة تتعلق بكمية الأداء ونوعيته، وسرعة الإنجاز ووقت التسليم وغيرها. كما تتضمن التعرف مسبقاً إلى مكان القيام بالعمل، وما هي الأعمال الأخرى ذات العلاقة وتحديد المسؤول منها (السلمي، ٢٠٠١: ١١٦).

تحتاج مرحلة تخطيط الأداء أن يجتمع كل من المشرف بالعاملين ويضعوا سوية الأهداف المراد تحقيقها في زمن محدد، وتحديد طرق وكيفية التنفيذ أيضاً. وعند التخطيط لوضع أهداف الأداء يجب أخذ الاعتبارات التالية بعين النظر: (Herman Aguinis, 2007: 36)

- **النتائج المخططة: Planned Results** وتتمثل بالأهداف المراد تحقيقها، ومن الاعتبارات التي يجب التركيز عليها هنا هو ما يعرف (بالمسؤوليات الأساسية) التي تشتق من الوصف الوظيفي للعامل وترتبط ارتباطاً مباشراً بالعمل. وكذلك المعايير المستخدمة في قياس تلك النتائج. والمعيار هو المقياس المستخدم لمعرفة كيف وصل العامل إلى تحقيق الهدف. وبالتالي تقدم تلك المعايير معلومات مهمة حول مدى تحقق الهدف وبالتالي قبول أو عدم قبول الأداء، مثل: معايير الجودة والكمية، والتكلفة، والزمن، وغيرها.

عند وضع الأهداف يجب أن تتصف بما يلي: (العامري والغالبي، ٢٠٠٨: ٢١٢)

- أن تكون محددة بدقة: Specific
- أن تكون قابلة للقياس: Measurable أي قياس النتائج من حيث الكمية والجودة ولتكلفة والوقت.
- إمكانية تحقيقها: Achievable يعني إمكانية إنجازها وفق قدرات العامل والموارد المخصصة.
- الواقعية: Realistic أي أن تكون منسجمة مع الواقع الموضوعي للمنظمة والفرد والفريق وتثير عنصر التحدي عندهم.
- تتم في زمن محدد: Time Related يعني أن ترتبط بمدة زمنية محددة.

تسمى عملية وضع المعايير تسمية سمارت SMART وهو الاختصار للأحرف الأولى من الكلمات السابقة ولا تدل الكلمة على معنى الذكاء في هذا المجال.

- **السلوكيات: Behaviors** عند التخطيط لأداء العامل يجب أخذ سلوكياته أثناء أدائه للعمل بعين الاعتبار وذلك لإعطاء صورة متكاملة عن أدائه، فبعض الأعمال قد تكون صعبة الأداء للغاية وقد لا يستطيع الوصول إلى المعايير المحددة من الأداء، فقد يتعرض العامل إلى رقابة

شديدة على سلوكيات الأداء مثل رجل المبيعات، فقد تكون أرقام المبيعات متأثرة بالمنطقة الجغرافية أكثر من قدرات البائع وبالتالي يجب التركيز عند التخطيط لعمل البائع على سلوكياته أثناء أداء عملية البيع مثل مهارات التواصل والمعرفة التسويقية لديه.

ب- **توجيه ومتابعة الأداء:** تبدأ عملية التوجيه عند البدء بالتنفيذ ويعد كل من التنفيذ والتوجيه عمليتان متلازمتان. والتوجيه هو العملية التي يتم من خلالها إرشاد العاملين إلى طريقة الأداء الصحيحة وتسمح لهم بتحمل المسؤولية عن الإنجاز والتعامل معهم كشريك لتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية.

وهنا تعمل إدارة الأداء على إعداد خطط وبرامج وآليات توجيه الأداء بمعنى اختيار أنماط القيادة والإشراف وتوفير البيئة النفسية والاجتماعية المناسبة للإنجاز وإرشادهم للتنفيذ وفق ما هو مخطط (السلي، ٢٠٠١: ١١٦). وعند تنفيذ الأداء يحتاج العامل إلى التفاعل مع المدخلات من الموارد، ومعايير الأداء، وهذه المرحلة تفرض على العاملين وفرق العمل التقيد بما يلي: (Herman Aguinis, 2007: 37)

- **الالتزام بإنجاز الهدف:** حيث يجب أن يلتزم العاملون فرادى وفرق العمل بإنجاز الأهداف المحددة مسبقاً، وبغية تعزيز الالتزام بتحقيق الأهداف يجب إشراكهم في وضعها.
- **الحصول على التغذية المرتدة:** وبشكل مستمر عن كل تقدم في الإنجاز نحو تحقيق الهدف وعدم الانتظار إلى نهاية دورة الأداء.
- **الاتصال المستمر مع المشرف:** حيث يتوجب على العامل الاتصال مع المشرف وإطلاعه على المشكلات التي تعترض تنفيذ الأهداف والعمل سوية لتجاوزها.
- **المشاركة بالمعطيات والمعلومات المجمع:** من قبل المشرف عن عملية التقدم بالإنجاز والتي يجب أن تشمل كلاً من النتائج والسلوكيات.
- **الاستعداد إلى مراجعة الأداء:** حيث يجب أن يشارك العاملون مشاركة حقيقية في تقويم ذواتهم والقيام بالتصحيح الذاتي والفوري إن تطلب الأمر.

ت- **رقابة الأداء: Performance Control**

تستمر إدارة الأداء بمتابعة الإنجاز وفق الخطط الموضوعة ورصد اتجاهاته ومستوياته أولاً بأول ثم مقارنته بالمستويات المخططة، وبالتالي حصر الانحرافات التي تمثل الفرق بين مستوى الأداء الفعلي والأداء المستهدف، وهو ما يعبر عنه بفجوة الأداء ثم العمل على تحليل أسباب هذه الفجوة ومعرفة مصادرها، والعوامل التي أدت إليها ثم توفير المعلومات الضرورية لمعالجة تلك الانحرافات، وتجنب تكرارها ما أمكن (السلي، ٢٠٠١: ١١٦). ومن أفضل أنواع الرقابة على الأداء نوعان هما الرقابة المتزامنة والرقابة بعد التنفيذ أو اللاحقة، حيث تركز الرقابة المتزامنة مع التنفيذ على ما يقوم به العامل من أداء نحو تحقيق الأهداف المخططة، والسؤال الذي يطرح

هنا هو ماذا نعمل ليكون ما يحصل هو الأفضل؟ ، أما الرقابة اللاحقة فتركز على مخرجات العمل أو الأداء بعد التنفيذ، أي إلى أي مدى تم تحقيق الأهداف المخططة، والسؤال الذي يطرح هنا دائماً هو ماذا أنجزنا؟ وكيف تم إنجازه؟ وهناك نوع الرقابة التي تحصل قبل الإنجاز ويكون مركز اهتمامها هو التأكد من الموارد وأن الخطط صحيحة قبل البدء بالتنفيذ، و تسمى بالرقابة الوقائية التي تحرص على منع الهدف في الموارد من خلال مراجعة خطط الأداء قبل تنفيذها (العامري و الغالي، ٢٠٠٨: ٢٣٤).

ث- تقويم الأداء: Performance Evaluation

يرى (السلمي، ٢٠٠١: ١١٦) أنه يتزامن مع عملية متابعة وتشخيص الأداء عملية تقويم الأداء المعنية بتقدير الإنجازات المتحققة والقيمة المضافة الناتجة عنها بالقياس إلى الموارد المستخدمة في تحقيقها، أي قياس الإنتاجية وتحديد فاعلية الأداء (تحقيق الهدف بأقل تكلفة ووقت) وجودة عالية. وتعرف عملية تقويم الأداء بأنها: نظام رسمي تحدده إدارة المنظمة لتحديد الدرجة التي من خلالها يؤدي العامل عمله وفق المعايير المحددة، ومعرفة مدى مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة، حيث نتعرف على مستوى أدائه فيكافأ على الأداء العالي، والعمل على معالجة نواحي القصور في الأداء المنخفض إن وجدت (ملدعون وآخرون، ٢٠١١: ٢٢٨). أما معيار الأداء فهو: مجموعة العناصر التي تُستخدم كركائز للتقويم أو بيانات كمية أو نوعية، مباشرة أو غير مباشرة توضح النتائج المبتغاة لعملية ما خلال فترة زمنية معينة. فهي إذاً، عبارة عن معدلات أو مستويات الأداء المطلوبة عند كل درجة أو قيمة رقمية تقيس عناصر العمل، بحيث يجري قياس أداء أي عامل عند كل عنصر من عناصر الأداء وفقاً لهذه المعايير (ملدعون والنزه، ٢٠١١: ٢٣٩). ويستخدم في تقويم الأداء عادة على ثلاثة أنواع من المعايير التي تختلف باختلاف طبيعة العمل هي: (عقيلي، ٢٠٠٥: ٤١٠)

- **معايير نواتج الأداء:** التي تُظهر النتائج أو الانجازات المراد تحقيقها في مدة زمنية محددة والتي يمكن قياسها، من حيث الكم، والجودة، والتكلفة، والزمن، وغيرها.
- **معايير السلوك:** هي معايير لوصف السلوكيات التي تصدر عن الفرد الخاضع للتقويم، فتشير إلى نواحٍ جيدة في أدائه، ومن هذه السلوكيات: التعاون، المواظبة على العمل، المبادرة، حسن التعامل مع الزبائن.

- **معايير الصفات الشخصية :** هي الصفات الشخصية الإيجابية التي يجب أن يتصف بها العامل والتي ستنعكس إيجاباً على أدائه ، مثل: الدافعية العالية والانتباه والالتزام والأمانة، والإخلاص و غيرها.

أما الجهة المسؤولة عن عملية التقويم، فقد تختلف من منظمة لأخرى، ويعرف (عقيلي، ٢٠٠٥: ٤١١) المقوم بأنه الشخص أو الجهة الذي يجب أن يتوفر لديه قرد كاف من المعلومات عن أداء العامل وعلى أساسها يستطيع الحكم على مستوى الأداء. وفي هذا الصدد يرى (Herman, 2007: 39) أن كل من العامل والمشرّف هما المسؤولان عن عملية تقويم الأداء، ومدى إنجاز الأهداف المخططة، كما ويرى أيضاً أن هناك العديد من المصادر التي تستخدم للحصول على المعلومات عن الأداء عن مدة زمنية محددة، مثل (الزملاء، المشرّفون، الرئيس الأعلى وغيرهم)، لكن في الغالب يقوم المشرّف بعملية التقويم كونه يمتلك المعلومات عن أداء الفرد وسلوكياته التي أسهمت في تحقيق الأهداف المخططة. ومن الجهات الأخرى التي تقوم التقويم هناك المروّسين لرؤسائهم، الزبون للعامل بشرط أن يقدم العامل خدمة مباشرة للزبون. وهناك التقويم ٣٦٠ درجة أو التقويم المتعدد الجوانب، كأن يقوم العامل بتقويم ذاته، ثم يقوم أدائه المشرّف، ثم زميله، ثم الزبون. والهدف هو تكوين صورة متكاملة عن أداء الفرد عن أطراف متعددة، ومنعا لتحيز المشرّف المباشر (ملدعون، النزّه، ٢٠١٤: ١٦٤).

ج- تطوير الأداء: Development Plan

يرى (Gunnigle. Mcdonnell, 2017: 5) أن تقويم الأداء يعد عنصراً بالغ الأهمية في عملية إدارة الأداء، ويشمل إجراء مراجعة منتظمة للأداء الفردي ولفرق العمل، وتمثل إدارة الأداء أكبر فرصة لنظام الموارد البشرية لتقديم مساهمة واضحة في الأداء التنظيمي، كون إدارة الأداء تمثل نظاماً يكشف مدى مساهمة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

تستكمل إدارة الأداء بعمليتين مهمتين هما: تحسين الأداء وتطويره، من خلال الإجراءات الهادفة إلى التخلص من العيوب أيا كانت مصادرها (العاملين، الإدارة، ظروف العمل وخصائصه) ومن خلال إدخال تقانة حديثة وابتكار أنظمة أداء متقدمة (تطوير الأداء) (السلمي ٢٠٠١،). وهنا يجب أن توفر إدارة الأداء الأساس للتنمية الذاتية، أي تنميتهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم باستمرار، كما يمكن أن تلعب دوراً هاماً في مكافأتهم من خلال تزويدهم بالتغذية الراجعة والاعتراف بإنجازاتهم. حيث يرى أرمسترونغ أنه يُنظر إلى إدارة الأداء على أنها عملية تنموية تطويرية في المقام الأول، وبالتالي يمكن أن نطلق عليها (إدارة الأداء والتطوير) ويمكن أيضاً أن تستخدم لإجراء تقويمات التي يمكن الاسترشاد بها عند وضع نظم الأجور والتعويضات (Armstrong, 2012: 323). كما و تعد خطة تطوير الأداء من الخطوات المهمة في دورة الأداء حيث يتوجب على المشرّف وضع هذه الخطة، أي تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين

أو تطوير، على أن تشمل كلاً من النتائج والسلوكيات معاً (Herman Aguinis, 2007: 37).

- يجب أن تتضمن خطة تطوير الأداء جميع العاملين الخاضعين للتقويم السنوي، بحيث توفر لهم تطوير أو تعزيز مهارات جديدة.
- توسيع المعرفة في المجالات التخصصية للعامل.
- المشاركة في النشاطات التي من شأنها أن توفر النمو الوظيفي.
- إتاحة الفرصة لتصحيح أوجه القصور في الأداء (Miami University, 2018).

إن معالجة نواحي القصور في أداء المواد البشرية يحتاج إلى وضع برامج للتدريب والتنمية، لأن الأداء التنظيمي يعتمد على تدريب العاملين وتنميتهم المستمرة حيث تنفق المنظمات الملايين من الموارد والأموال لهذا الغرض، لأن تطوير معارف العاملين ومهاراتهم يعزز من القاعدة المعرفية للمنظمات المعاصرة (Hamid and Others, 2017: 3)، وقد يتم ذلك إما داخل المنظمة On Job Training أو خارجها Off-Job Training .

يهدف التدريب الذي يتم داخل المنظمة إلى زيادة معارف العامل وقدراته ومهاراته وسلوكياته، ويتم من خلال متخصصين بالتدريب الذين يقدمون النصح والمشورة للعاملين في مكان العمل. ومن الوسائل التي تستخدم في داخل المنظمة: (قضاء مدة تحت التمرين، الدوران الوظيفي، المشاركة في اللجان، القيام بعمل الغائبين، المكتب المجاور)، يتم التدريب خارج بيئة العمل عن طريق إجراء دورات تدريبية في أماكن متخصصة، وأكثر أنماطه شيوعاً هو تطوير المديرين وتنمية معارفهم وقدراتهم. أما وسائل التدريب خارج بيئة العمل ما يلي: (المحاضرات والمؤتمرات، التنمية الذاتية، دراسة الحالة، تمثيل الأدوار، المباريات الإدارية). ولكل من هذه الوسائل مزاياه وعيوبه، ومع ذلك فإن اختيار أسلوب التدريب يعتمد على جوانب القصور في الأداء من ناحية، وعلى تحديد الاحتياجات التدريبية من ناحية ثانية. (العامري والغالي، ٢٠٠٨: ٦٦١).

ثالثاً: مخرجات نظام إدارة الأداء:

تتمثل مخرجات نظام إدارة الأداء في وثيقتين مهمتين هما وثيقة توصيف العمل Job Description ووثيقة خطة الأداء Performance Plan واللتين يجمعهما دليل الأداء Performance Manuel. الوثيقة الأولى يتم الاسترشاد بها في توجيه الأداء، أما الثانية توجد حين تطبيق المنظمة نظام إدارة الأداء وتعد بمثابة عقد فعلي بين الإدارة والقائم بالعمل. كما ينتج عن نظام إدارة الأداء المخرجات التالية: (السلمي، ٢٠٠١: ١٣٠)

- وضع مقياس للأداء الفعلي من حيث الكمية والوقت والجودة والتكلفة.
- معلومات عن انحرافات الأداء.
- تشخيص الأداء وتحديد أسباب الانحرافات وكيفية علاجها.

- معلومات عن تحسين الأداء وتطويره.
- أسس مكافأة وتقدير القائمين بالأداء.

رابعاً- التوازنات المطلوبة في نظام إدارة الأداء.

يقصد بالتوازن في نظام إدارة الأداء، الترابط والتناسق والتكامل بحيث تكون عمليات الأداء Performance Process متناسقة ومتناغمة مع الموارد الداخلة إليها في نظام الأداء، وكذلك تناغم عمليات الأداء مع المخرجات التي تنتهي إليها، وكذلك تناغم أجزاء النظام الثلاث (المدخلات، العمليات، المخرجات) مع بيئة العمل والمنظمة معاً (السلمي، ٢٠٠١، ١٢٦).

ومن خصائص نظام إدارة الأداء هي التفاعل والتوازن في مكوناته وعناصره وتوجيه حركة الأداء باتجاه الأهداف المحددة. ويأخذ هذا التوازن شكلين، الأول هو توازن داخلي بين أنواع المدخلات ذاتها، وبين العمليات المختلفة والمخرجات. والنوع الثاني من التوازن هو التوازن الخارجي، أي التكيف مع البيئة المحيطة ومتغيراتها سواء أكانت البيئة التنظيمية و التقنية في داخل المنظمة أم البيئة الخارجية التي تتواجد فيها المنظمة من اقتصادية و سياسية واجتماعية ومنافسة وغيرها. و يظهر الجدول التالي أهم التوازنات المطلوبة في نظام إدارة الأداء.

الجدول (٣-٢): توازن نظام إدارة الأداء.

أهمية التوازن	مجال التوازن
افتقاد التوازن سيؤدي إلى ظهور الطاقات المعطلة أو الإسراف في الموارد.	توازن الأداء مع بيئة العمل الداخلية
يضمن وصول الجماعة إلى النتائج المرغوبة وبالجودة ذاتها.	توازن الأداء بين الأفراد في مجموعة العمل الواحدة
يضمن تكامل أداء النشاطات بين أقسام المنظمة، وتفادي الاختناقات في بعض العمليات.	توازن أداء مجموعات العمل المتكاملة
يضمن القدرة والرغبة في الأداء.	التوازن بين مهارات العاملين ورغباتهم
يحقق استقرار مستويات الإنتاجية ومواجهة احتياجات السوق.	توازن الأداء بين الفترات الزمنية المختلفة
يمثل الأداء حلقة في سلسلة القيمة متكاملة الحلقات.	توازن الأداء مع العناصر التنظيمية والمادية والتقنية
يحقق الرضا النفسي للقائمين بالأداء بمكافأة الجهود المبذولة.	توازن الأداء مع نظم التقويم والحوافز

المصدر: السلمي، علي (٢٠٠١) الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة، ص ١٢٦.

٥- قياس الأداء التنظيمي: Organizational Performance Measurement

يعرف كل من: (Robbins and, publis, 2018: 637) قياس الأداء التنظيمي بأنه: عملية تقوم المنظمة من خلالها بجمع المعلومات عن الأداء ومرجعة الجوانب الهامة من برامجها وأنظمة عملياتها كافة عن مدة زمنية محددة. حيث يقاس الأداء ويقارن بالأهداف التنظيمية بحيث يجب أن توفر نتائج عملية قياس الأداء معلومات عن الكيفية التي تعمل بها البرامج الحالية للمنظمة وكيف يمكن تخصيص مواردها لتحسين كفاءة البرامج وفعاليتها.

يرى (درة، ٢٠٠٣، ١٥) أن قياس الأداء يعني استخدام العناصر القابلة للقياس في أي مجال من مجالات الأداء، وهذه المعايير تشمل واحداً أو أكثر مما يلي: الإنتاجية، الفاعلية، الكفاءة، الجودة، الربح، النمو، رضا العاملين، رضا العملاء، التجديد والابتكار. وهذا يعني أن قياس الأداء يتم بمقاييس كمية أو ذاتية، ويتم ضمن إطار زمني محدد.

يرى كل من: (Alkhazali and Mohd, 2015: 342-352) أنه ليس من السهل قياس الأداء التنظيمي للمنظمات ذات الأهداف المتعددة بدءاً من الربحية، والإنتاجية ورضا العاملين وتنميتهم والمسؤولية الاجتماعية والقدرة على التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية وغيرها من الأهداف. وأنه على الرغم من أن الأداء قد تم تصويره تقليدياً من حيث النتائج المالية، فإنه قد تم توسيع نطاق تلك النتائج، فأصبح يتضمن معايير غير مالية، مثل جودة المنتج والصورة الذهنية للمنظمة، وبالتالي إيجاد نوع من التقويمات الذاتية أكثر ملاءمة من التقويمات الموضوعية، كما امتد ليشمل مقارنة نتائج المنظمة مع منظمات أخرى تعمل في المديان المهني ذاته وباستخدام نطاق واسع من المعايير الموضوعية والذاتية معاً. وهذا ما يؤكد (Robbins and, publis, 2018: 637) من أن قياس الأداء التنظيمي يختلف باختلاف ليس المنظمات فقد، بل يتمد ليشمل الأعمال والنشاطات التي تجري في المنظمة ذاتها، وبالتالي تختلف باختلاف المعايير المستخدمة في القياس أيضاً. ومن أكثر المقاييس استخداماً في قياس أداء الأفراد ومجموعات العمل والوحدات الإدارية والمنظمة هي مقاييس الإنتاجية والفاعلية كونها مقاييس مرتبطة بالأداء بمستوياته المختلفة (فرد ، جماعة، قسم أو وحدة تنظيمية ومنظمة ككل).

أ- الإنتاجية التنظيمية: Organizational Productivity

تعرف الإنتاجية بأنها: كمية السلع أو الخدمات المنتجة مقسوماً على المدخلات اللازمة لتوليد تلك المخرجات في وحدة الزمن، فالمنظمات ووحدات الأعمال والأفراد لكل منه إنتاجيته أو أدائه التي

تحدد في وحدة من الزمن، أي إنتاج أكبر كمية من السلع والخدمات بأقل كمية من الموارد أو المدخلات.

ويُقاس الناتج بواسطة الإيرادات من المبيعات التي تحصل عليها المنظمة عندما تباع السلع أي (سعر البيع × عدد المبيعات). وتقاس المدخلات بتكاليف الموارد وتحويلها إلى مخرجات. وهنا تعمل إدارة المنظمة على تعظيم قيمة المخرجات من خلال التقليل في حجم وتكلفة المدخلات ما أمكن مع الأخذ بالاعتبار العوامل المؤثرة في سعر المبيعات وطبيعة المنافسة وغير ذلك.

يتسم قياس الأداء بالتعقيد والتشابك وذلك لارتباطه بالنتائج أو المخرجات المتوقعة حيث يمكن توسيع قياس الأداء ليشمل أنواع مختلفة من النتائج كما يلي¹ (Bianchi, 2018: 7)

- نتائج للعملاء والمجتمع.
 - النتائج الكمية والنوعية.
 - النتائج الذاتية والموضوعية.
 - النتائج القصيرة والطويلة المدى.
 - النتائج الخارجية والنتائج الداخلية.
 - النتائج الإيجابية والسلبية.
 - النتائج المتوقعة وغير المتوقعة.
 - النتائج المقصودة وغير المقصودة.
- كما يرى أنه عند قياس نتائج الأداء يجب تحديد تلك النتائج، فيما إذا كانت منتهية أم أنها وسيطة، فالنتائج المنتهية تعبر عن الأهداف المرغوبة، وقد أنتجت وفق برامج إنتاجية وبزمن محدد، بينما النتائج الوسيطة أو غير المنتهية فتحتاج إلى إكمال وفق برامج الإنتاج المحددة لها.

ب- الفاعلية التنظيمية: Organizational Effectiveness

يرى (Gulzar, 2018, 97) أن الأداء التنظيمي يشار إليه بشكل عام من خلال مصطلحي الفاعلية والكفاءة، وتظهر الفاعلية، Effectiveness فيما إذا كانت المنظمة قادرة على بلوغ أهدافها المحددة، أما الكفاءة، فتظهر فيما إذا كانت المنظمة قادرة على استخدام مواردها المتاحة استخداماً

¹ - Carmine Bianchi (2018), Outcome-Based Performance Management in the Public Sector. System Dynamics for Performance Management. Volume 2, CED4-System Dynamics Group, University of Palermo, Palermo, Italy, p7.

صحيحاً عند تحقيق الأهداف. في السياق ذاته يرى كل من: (Robbins and, Bubliss, 2018: 638) أن الفاعلية التنظيمية هي: مقياس لمدى ملائمة الأهداف التنظيمية ومدى تحقيق هذه الأهداف. وهنا يقوم المديرون بتصميم الاستراتيجيات، واتخاذ القرارات وتنسيق نشاطات جميع الأقسام والوحدات الإدارية وأعمال العاملين للوصول إلى تلك الأهداف.

ويوسع (8: Mukhtar, 2014) من مفهوم الفاعلية حيث يرى أنها تعني درجة توافق مخرجات المنظمة من سلع وخدمات مع حاجة ورغبات البيئة الخارجية التي تشمل كل من المنافسين والموردين والعلاء والجهات الحكومية.

تحدد نظرية الأداء بدائل عملية قياسه سواء تمت من خلال المشرف أم الزميل أم من الفرد العامل ذاته، أو باستخدام معايير أخرى أكثر صعوبة مثل، الإيرادات المتحققة أو التكاليف أو شكاوى الزبائن أو غيرها. على أن تكون معايير التقويم صادقة فيما تقيسه وموثوقة بحيث تتحرر نسبياً من الرغبة الذاتية للمقيّم وتأخذ بعين النظر العوامل الموضوعية المؤثرة في الأداء مثل التقانة المستخدمة والظروف المادية الأخرى (Cania, 2014,375).

يرى (السالم مؤيد، ٢٠٠٥ : ٤٢) أن هناك أكثر من سبعين معياراً لقياس الفاعلية التنظيمية، منها: الإنتاجية، الربحية، الجودة، الغياب، الدافعية، المعنوية، التحكم، التماسك، النزاعات، المرونة والتكيف، معدلات الحوادث، الاجماع على الهدف، وضع الأهداف، التدريب والتنمية، المهارات الإدارية، وقيمة الموارد البشرية، الرضا، وغيرها. كما يرى أن هذه المعايير منها ما هو عام ومنها ما يرتبط بالأفراد العاملين حيث كل ينظر إليها من زاويته الخاصة. ولأن نجاح المنظمات يعتمد على الأداء المناسب لها لذلك يجب أن يعكس تعريف الفاعلية تعقيدات التعريف، وعمليات الأداء ومخرجاته. (السالم مؤيد، ٢٠٠٥ : ٤٢) ومن المعايير المرتبطة بأداء الفرد بالإضافة إلى معياري الفاعلية والكفاءة، هناك مثلاً: معدلات دوران العمل والغياب والحوادث والتأخير، لذلك يمكن القول: إن الأداء المرضي يتضمن مجموعة من المتغيرات الأخرى تتعلق بالفاعلية والكفاءة مع أدنى مستوى ممكن من السلبيات الناتجة عن سلوكه في العمل(الصيرفي، ٢٠٠٨، ٢٢).

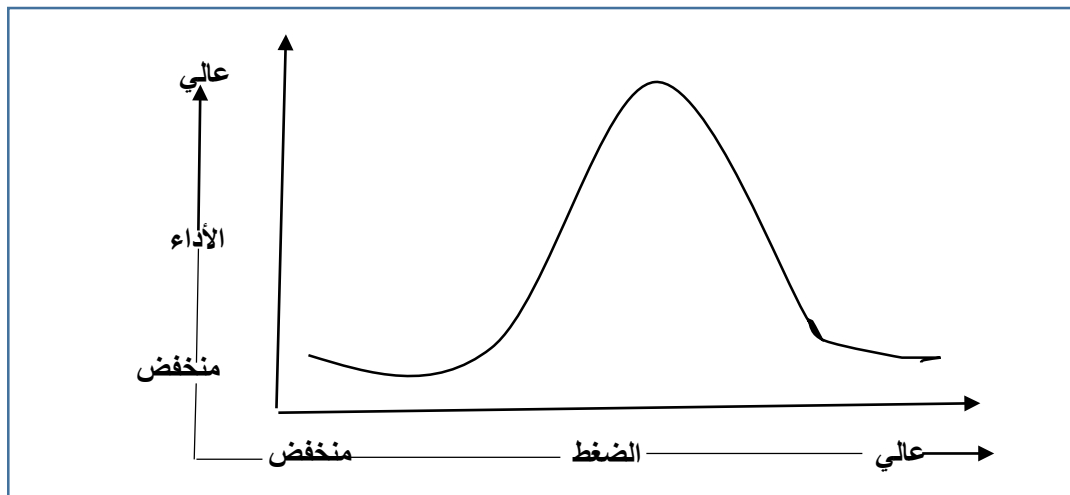
ترى الباحثة أن التنوع في استخدام مقاييس الأداء التنظيمي يرتبط بالأهداف المحددة المرتبطة بدورها بطبيعة نشاط المنظمة، وبالتالي سوف نعتمد في قياس الأداء التنظيمي من خلال التركيز على أداء مهمات العاملين في وحدات وأقسام شركات الاتصالات السورية.

يرى كل من: (Aremu and others, 2014: 28-41) أن قياس الأداء التنظيمي يختلف باختلاف أهداف المنظمة، فيما إذا كانت تهدف إلى الربح أم لا تهدف إلى الربح، فالأولى تركز بشكل كبير على الأرباح وبالتالي تقيس الأداء مقابل الربحية في حين أن المنظمات التي لا تستهدف الربح تضع بعين الاعتبار عدداً من الأهداف ، مثل رضا العملاء والعاملين والمسؤولية الاجتماعية وغيرها وبالتالي، فإنها تقيس أدائها في ضوء ذلك. وبالتالي، فإن الغرض الذي أنشئت من أجله المنظمة سيحدد العوامل التي سيقاس عليها أدائها. وهكذا، فإن الأداء التنظيمي يشير ببساطة إلى قياس النواتج الفعلية أو النتائج مقابل النواتج المقصودة (المتوقعة). يرى (Robbins and, publis, 2018: 646) أن بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard تعد إحدى الأدوات المعاصرة في قياس الأداء التنظيمي، فهي لا تعتمد على المنظور المالي فقط ، بل تستخدم أربعة مجالات تعبر عن أداء المنظمة هي: الأداء المالي والعملاء والعمليات الداخلية، ونمو العاملين وأصول المنظمة حيث يتم قياس ما إذا كانت أهداف كل جانب من تلك الجوانب قد تحققت أم لا بحيث يجب على المديرين وضع أهداف في كل من المجالات الأربعة السابقة ثم قياس فيما إذا أنجزت أم لم تنجز. وقد وجدنا أن بطاقة الأداء المتوازن تعد جوهر ما يعرف بالمدخل الاستراتيجي باعتباره أحد مداخل دراسة الأداء التنظيمي. ويرى (Aremu and others, 2014: 28-41) أن هناك شكلان لقياس الأداء التنظيمي، هما الشكل الكمي والشكل النوعي، فالطريقة الكمية تستخدم الإحصاءات وأدلة واضحة لقياس الأداء، في حين أن الطريقة النوعية تستخدم الحجج والبراهين أي المنطق في قياس الأداء التنظيمي، مثل: الرضا والولاء وغيرها، كما لا توجد طريقة واحدة لقياس أداء المنظمة؛ غالباً ما تستخدم مجموعة من الأساليب التي تعطي تقويماً دقيقاً لأداء المنظمة. وقد وجدنا أن (السالم، ٢٠٠٥ : ٤٢) يرى أن هناك أكثر من سبعين معياراً لقياس الفاعلية التنظيمية، وهذه المعايير ترتبط بالأهداف التنظيمية منها ما هو كمي ومنها ما هو نوعي، وقد تجمع عملية القياس بين المعايير الكمية والنوعية في الوقت ذاته.

٦- العلاقة بين الضغوط والأداء التنظيمي:

يتعرض العاملون وأرباب العمل على حدّ سواء إلى الضغوط في مراحل حياتهم الوظيفية التي قد تؤثر في صحتهم النفسية والبدنية، كما يمكن أن تؤدي إلى انخفاض في الإنتاجية، والتغيب، وارتفاع تكاليف الرعاية الصحية. وتشير نتائج الدراسات والأبحاث إلى أن:

- ما يصل إلى ٤٤٪ من النساء و ٣٦٪ من الرجال يودون ترك وظائفهم بسبب الضغوط في مكان العمل. والسبب هو شعورهم بعدم السعادة، وكذلك العديد من الآثار الصحية السلبية.
 - ارتفاع نفقات الرعاية الصحية بنسبة ٥٠٪ تقريباً للعاملين الذين يبلغون عن مستويات عالية من الضغط.
 - ٦٠٪ من أيام العمل المفقودة كل عام مرده إلى الضغوط.
 - ترتبط ضغوط العمل بقوة مع الشكاوى الصحية الناجمة من المشكلات المالية أو العائلية.
- من ناحية أخرى يشير الجانب الإيجابي للضغوط الوظيفية إلى وجود متطلبات وظيفية ليست بالضرورة غير صحية، طالما يمتلك العامل السيطرة عليها، وبالتالي فإن الوظائف التي تحتاج إلى مطالب عالية وبالوقت ذاته تتوفر الرقابة الذاتية والتحكم العالي فيها من قبل العامل يمكن أن تشكل حافزاً وتحدياً إيجابياً له. وقد ربطت هذه الأنواع من الوظائف التي تسمى بالوظائف النشطة **Active Jobs** بالصحة والرفاه الإيجابيين للعاملين الذي يؤدونها (An Introduction to Job Stress, 1-2: 2017). في الساق ذاته تشير نتائج الدراسات إلى أن تأثير الضغوط المرتبط بالعمل في إنتاجية العامل في مكان العمل هو تأثير كبير، حيث تؤثر في مستويات الأداء للعاملين بطريقة سلبية فيما يتعلق كماً بكفاءة الأداء ونوعاً في دقة النتائج وجودتها
- فإلى جانب التأثير في صحة العاملين ورفاهيتهم ، يمكن لبيئة عمل نفسية اجتماعية ضعيفة أن تؤدي إلى زيادة التغيب والحضور في الوقت المناسب، إضافة إلى انخفاض الحوافز والرضا والالتزام إلى جانب زيادة معدل الدوران الوظيفي. كل ما سبق يمكن أن يكون له تأثير سلبي من حيث التكاليف البشرية والاجتماعية والمالية (ILO, 2016: 10).
- تحتل العلاقة بين الأداء التنظيمي وضغوط العمل مساحة كبيرة من كتابات الباحثين والمهتمين في أدبيات إدارة الأعمال من ناحية ولدى المديرين التنفيذيين من ناحية ثانية. وسوف نستعرض فيما يلي نتائج الدراسات والأبحاث التي توصل إليها الباحثون في دراستهم للعلاقة بين المتغيرين المدروسين.
- الشكل (٣-٢-٣): العلاقة بين الضغوط والأداء.**

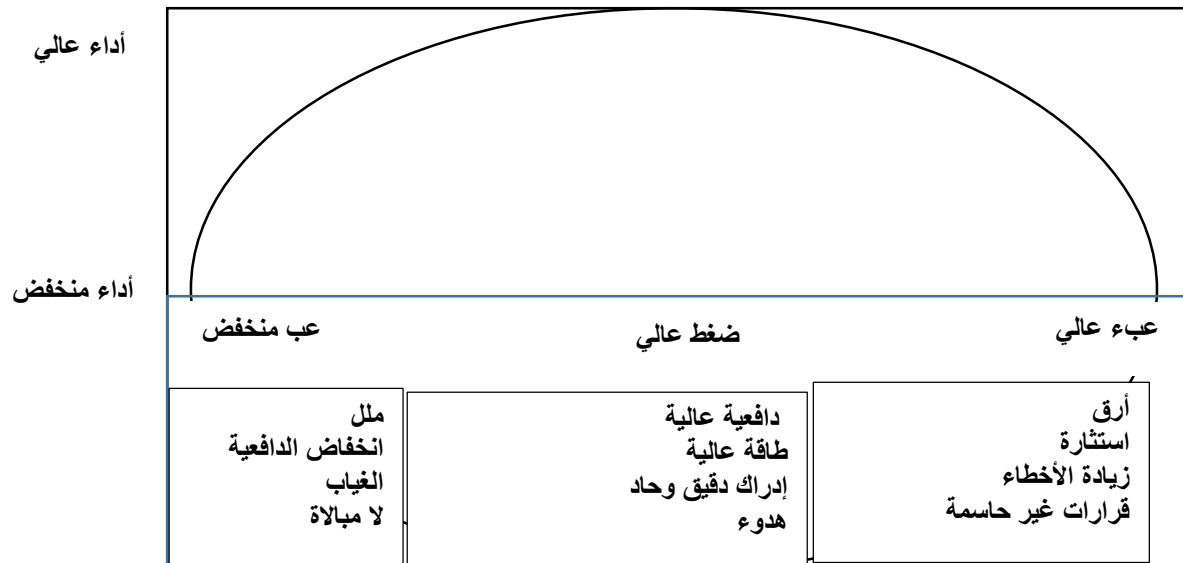


Source: Robbins and Judge, (2017), Organizational Behavior, Op cit. P 668.

يصف الشكل الذي يأخذ حرف U المقلوب أحد النماذج المقترحة لهذه العلاقة وفق ما يرى كل من: (Robbins and Judge 668:2017) على أن مستويات منخفضة إلى معتدلة من الضغوط قد تحفز الفرد وتزيد من قدرته على الاستجابة الإيجابية لها حيث تمكنه من أداء المهام بشكل أفضل وبسرعة أكبر، ولكن التعرض لضغوط كبيرة ولمدة طويلة يحتاج إلى متطلبات نفسية وعصبية كبيرة، قد لا تتوفر لدى الفرد ولا يمكنه تحقيقها، مما قد يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائه. كما أظهرت نتائج الدراسات أن الأعراض السلوكية للضغوط تظهر في انخفاض مستوى إنتاجية العامل، وفي زيادة معدلات الغياب ودوران العمل.

على الرغم من عمومية النموذج وشهرته فإنه يحتاج إلى دعم من الدراسات التجريبية، فقد يفتقر إلى الربط بين الإحساس بالضغوط والأداء الوظيفي، وهذا يعني أنه في بعض الأحيان قد تتدخل بعض العوامل الإيجابية وتعديل العلاقة بين الضغط والاستجابة لها، وبالتالي تقلل من تأثيرها السلبي في الأداء الوظيفي. وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن الأفراد الذين يتمتعون بمستوى عال من الذكاء العاطفي قد يخفف من تأثير الضغوط الوظيفية في الأداء، لهذا السبب قد يكون هذا النموذج نقطة انطلاق محايدة للعديد من الدراسات الأخرى (Robbins and Judge, 66:2017).

الشكل (٣-٢-٤) العلاقة بين عبء العمل الزائد والناقص والأداء.

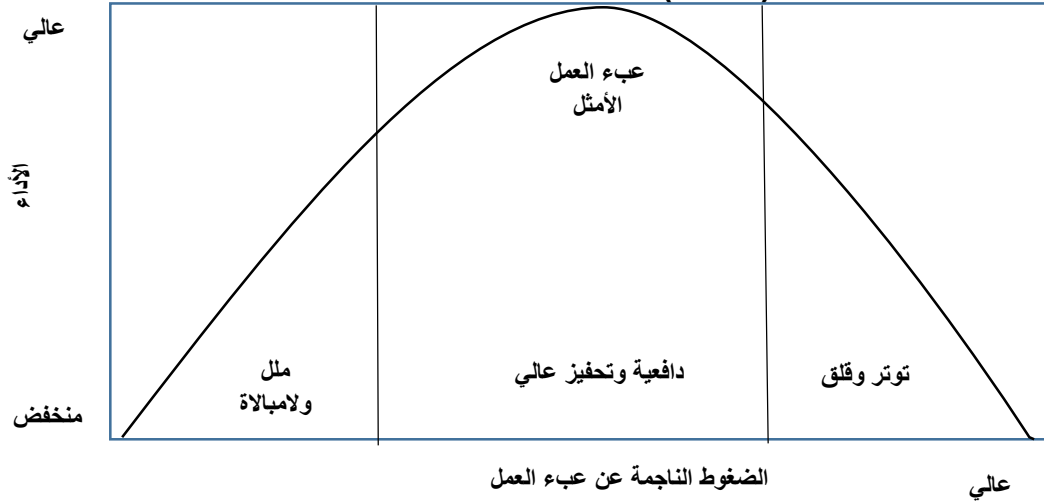


Source: Ivancevich, John M. Robert Konopaske. Michael T. Matteson, (2014)
Organizational behavior and management. Tenth Edition, McGraw-Hill, p 237

يتبين من الشكل الذي يوضح العلاقة بين كل من عبء العمل والأداء أن عبء العمل المنخفض يترافق بالملل وانخفاض في الدافعية وكثرة الغياب وبالإهمالة، وبالنتيجة انخفاض في مستوى أداء الفرد، كما أن تعرض الفرد لعبء عمل عالي، لكنه مقبول قد يؤدي إلى دافعية وطاقة عالية وإدراك دقيق للأمور، وهو ما سينعكس في تحقيق مستويات عالية من الأداء، من ناحية أخرى، فعندما يزداد عبء العمل عن الحد المقبول سيؤدي إلى زيادة الضغوط التي تترافق بالأرق وزيادة الحساسية والاستثارة والأخطاء في العمل وبالقرارات غير الحاسمة والخاطئة أيضاً، وهو ما سيؤدي إلى انخفاض في

مستوى الأداء. يرى (Ivancevich and Others, 2014: 237) أن العلاقة بين عبء العمل الزائد والضغوط والوظيفية والأداء هي علاقة سلبية، و في دراسة أجريت على عدد من المديرين التنفيذيين بلغ عددهم ١٥٤٠ مديراً ، أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن العلاقات بين مسببات الضغط، و الضغوط، والمرض قد تكون علاقة خطية منحنية Curvilinear . وهذا يعني أن الذين يعانون من عبء عمل زائد ويبدلون طاقة زائدة يمثلون طرفي سلسلة متصلة، مع ارتفاع كبير في عدد المشكلات الصحية.

الشكل (٤-٢-٥): العلاقة بين عبء العمل والضغوط والأداء.



Source: Griffin Ricky W. and Moorhead Gregory, (2014), Organizational Behavior: Managing People and Organizations. South-Western, p 186.

يرى كل من (Griffin Ricky W. and Moorhead, 2014: 186) ومن الشكل الذي وضعاه عن العلاقة بين الضغوط الناجمة عن عبء العمل، أن هذه العلاقة تمر بثلاثة مراحل، ففي المرحلة الأولى التي يكون فيها عبء العمل منخفض فقد ينجم عنها بعض المشكلات غير المرغوبة المتمثلة بالملل واللامبالاة، والتي تترافق بمستوى منخفض من الأداء.

في المرحلة الثانية، وبزيادة مستويات محددة من عبء العمل يزداد معها الضغوط التي تترافق بزيادة في الدافعية والتحفيز الذين ينعكسان في مستويات عالية من الأداء. أما في المرحلة الثالثة والأخيرة التي تتميز بزيادة مستويات الضغوط عن الحد المحتمل، فسوف ينتج عنها الكثير من التوتر والقلق المستمر، وهو ما تنج عنه مستويات منخفضة من الأداء. والنتيجة هي أن مستويات مقبولة من عبء العمل ينتج عنها مستويات مقبولة من الضغوط المرغوبة لدى أغلب الأفراد وهذا سوف يزيد من مستويات أداء الفرد.

كما أظهرت دراسة كل من: (Yurtkoru, and Bilginoglu, 2013: 518-524)، لأكثر من ٣٥٠٠٠ عامل يعملون في بيئات عمل مختلفة أن من أكثر العوامل الضاغطة المؤثرة سلباً في أداء العمل كان: (غموض الدور، وصراع الدور، وعبء العمل الزائد، وانعدام الأمان الوظيفي، وعدم اليقين البيئي، والقيود الظرفية)، وهناك أدلة أيضاً على أن تحدي الضغوط يحسن من الأداء الوظيفي في بيئة عمل داعمة، في حين أن الضغوط الشديدة تقلل من الأداء الوظيفي في بيئات العمل المختلفة التي أجريت فيها الدراسة.

كما توصلت بعض الدراسات إلى أن العوامل المكونة للضغوط والمتمثلة في: (السياسات التنظيمية، والروتين، والغموض في الأدوار، و إحباط النمو الشخصي وتحقيق الأهداف) كان لها تأثير سلبي على كل من الدافعية والأداء. كما تبين أن الضغوط الناجمة عن عمل تحديات العمل، مثل: (عبء العمل الزائد، ونزاعات العمل، والمسؤولية العالية، وبوجه عام تلك المطالب التي ينظر إليها على أنها عقبات يتعين التغلب عليها من أجل تحقيق أهداف العمل كان لها تأثير إيجابي على الدافعية والأداء (An Kotteeswari, Introduction to Job Stress, 2017: 1-2). في السياق ذاته يرى (Kotteeswari, 2014: 18) أن الضغوط الوظيفية ترتبط ارتباطاً سلبياً بالأداء، أي كلما ارتفع مستوى الضغوط، كلما انخفض مستوى الأداء. وقد كان الاعتقاد سابقاً أن توفر مستويات معتدلة من الضغط، قد تطلق طاقات العاملين وتعزز من أدائهم، غير أن هذه النظرة قد تغيرت الآن وترى النظرة المعاصرة أن الأداء قد ينخفض حتى مع مستويات معتدلة من الضغوط. ومن الأسباب التي تدعم وجهة النظر هذه نذكر التالي:

- الضغط المعتدل نسبياً قد يشغل العامل ويصرفه عن عمله: هنا يميل الأفراد الذين يعانون من الضغط إلى التركيز على مشاعرهم وعواطفهم غير السارة، بدلاً من التركيز على مهمات العمل وهو ما قد يؤثر سلباً في مستوى أدائهم.

- التعرض المتكرر ولفترات طويلة لمستويات خفيفة من الضغوط، قد يكون لها أثراً ضاراً على الصحة، وهذا قد يؤثر في فاعلية الأداء.

- وأخيراً، تشير مجموعة كبيرة من البحوث إلى أن زيادة أداء المهمة في البداية، قد يكون مرتفع، ولكن في مرحلة ما يبدأ بالانخفاض مع وجود مستويات معتدلة من الضغوط. (Kotteeswari, 19: 2014). وضمن عملية التأثير هذه يرى كل من: (جرينبرغ وبارون، ٢٠٠٤: ٢٦٤) أن المستوى المنخفض من الضغط يؤدي إلى زيادة الإنتاج، وهذا ليس هذا معناه أن الضغوط هي العامل الوحيد المؤثرة في هذه الزيادة، فقد يكون هناك عوامل أخرى مرتبطة بالموقف أيضاً. ومع ذلك هناك بعض المواقف التي يؤدي فيها ارتفاع مستوى الضغط إلى زيادة الإنتاج خلافاً للقاعدة العامة، مثل:

- اعتبار الضغوط نوعاً من تحدي الفرد لقدراته وليست مصدراً للتهديد.

- تلعب الفروق الفردية دوراً كبيراً تتعلق بمستوى الاستجابة للضغوط، فبعض الأفراد من ذوي الطموح العالي يدفعها طموحها للعمل بدرجة عالية من الاجتهاد لتحقيق ذلك الطموح، وبالتالي يكون أدائها أفضل عند مستوى عالٍ من الضغوط. وعلى العكس من ذلك فإن بعض الأفراد ممن لديهم شخصية غير طموحة وتحب العمل في ظروف هادئة، فقد ينعكس ارتفاع مستوى الضغط سلباً في أدائها. في هذا الصدد يشبه أحد الكتاب وفق ما يرى (حريم ١٩٩٧: ٣٨٩) علاقة الضغوط بالأداء مثل العزف على أوتار العود، فالضغط القليل أو الزائد عليها لن يؤدي إلى موسيقى عذبة، و وبالمثل فإن الضغط الزائد جداً أو القليل جداً على العامل سيؤدي إلى انخفاض مستوى أدائه.

ترى الباحثة أن هذه النتائج التي توصل إليها (Kotteeswari) والتي تربط العلاقة بين الضغوط الوظيفية و الأداء تدحض وجهة نظر النموذج الذي وضعه كل من روبنس وجادج (Robbins and Judge) والذي يشير إلى أن مستويات منخفضة إلى معتدلة من الضغوط قد تحفز الفرد وتزيد من قدرته على الاستجابة الإيجابية لها حيث تمكنه من أداء المهام بشكل أفضل وبسرعة أكبر مع الإشارة إلى أن كاتسوارى ذكر أن التعرض المتكرر ولفترات طويلة لمستويات خفيفة من الضغوط، قد يكون لها أثراً ضاراً على الصحة، وهذا قد يؤثر في فاعلية الأداء، ولم يذكر الباحث

أن الفرد قد يعتاد على مثل هذه الضغوط مثلاً، كما لم يُشر إلى طبيعة شخصية الفرد وطبيعة علاقات العمل التي قد تتدخل لتعدل أو تخفف من الإحساس بالضغوط، وبالتالي تأثيرها المحدود في الأداء. يرى (الذبحاوي، ٢٠١٦: ٣٠٩-٣٣٧) أن المستويات العالية من الضغوط تصيب الفرد الواقع تحتها مجموعة من الآثار السلبية التي تقف حائلاً أمام تحقيق أهداف العمل، فقد يعاني من مشكلات في الانتباه والإدراك، والإحباط، وتبدل المشاعر Depersonalization ، أي معاملة الأفراد كأشياء وليس كبشر مثل استخدام أرقام المكاتب بدلاً من استخدام مسميات شخصية لمن يتم التعامل معه من الأفراد، وفي هذه الحالة يتصف الموظف بالقسوة والتشاؤم وكثرة الانتقاد وتوجيه اللوم إلى زملائه في العمل وللمستفيدين والمنظمة، ويتصف كذلك بالبرود واللامبالاة، هو ما قد يدفعه إلى ترك عمله. كما وجدت الدراسات أن الضغط العالي يترافق بانخفاض إنجازات العامل في زمن العمل الرسمي حيث يقيم ذاته تقويماً سلبياً، وهو ناجم عن شعوره بالفشل، وعدم الكفاءة في العمل والإنجاز الناجح لعمله، ويظهر ذلك حتى في تفاعله مع الآخرين (Michael and. & , 2008: 498–512 , Leiter).

يرى (الشعلان، ٢٠١٦، ٣-٥٤) أن من آثار الضغوط الوظيفية في الأداء غياب الدافعية وعدم الرضا و الإحباط الناجم عن كثرة متطلبات العمل مع صعوبة التكيف معها، إضافة إلى عدم وجود المكافأة المناسبة على الأداء الجيد، وبالتالي انخفاض الدافعية للعمل، كل ذلك من شأنه أن يؤدي إلى مظاهر سلبية يمكن أن تظهر في ناتج الأداء. ويرى (جلدة، ٢٠٠٩، ١٩٣) أن سوء إدارة الضغوط الوظيفية يترتب عليه آثاراً (تكاليف) مباشرة وغير مباشرة حيث تتمثل الآثار أو التكاليف المباشرة لسوء إدارة الضغوط، في الغياب والتأخير والتوقف عن العمل وبالتالي دوران العمل والشكاوى، عدم الاستقرار الوظيفي لمدة طويلة، وحوادث العمل غيرها. وكذلك انخفاض كمية الإنتاج ونوعيته. أما الآثار أو التكاليف غير المباشرة فتتمثل في انخفاض درجة الرضا الوظيفي والدافعية وضعف الاتصالات والعلاقات الإنسانية والخطأ في اتخاذ القرارات وعدم الثقة بالنفس والآخرين والعداوة وغير ذلك. وهذه الآثار المباشرة وغير المباشرة ينعكس على أداء العاملين والفاعلية التنظيمية.

يرى كل من: (Colquitt, LePine. Wesson, 2015: 148) أن الضغوطات الشديدة لها علاقة سلبية مع الأداء الوظيفي. و التفسير العام لهذه العلاقة السلبية هو أن الضغوطات الشديدة تؤدي إلى توترات ومشاعر سلبية التي تقلل بدورها من المستوى العام من الطاقة البدنية والمعرفية والعاطفية التي تواكب أداء واجباتهم الوظيفية، حيث يصبح التأثير الضار الذي تحدثه الضغوط العالية على الأداء الوظيفي واضحاً جداً عند التفكير في طبيعة تلك الضغوط الفردية. وهو من شأنه أن يقلل من

فاعلية العامل عند أدائه لعمله، كما أن تحدي العوامل الضاغطة يرتبط بعلاقة إيجابية ضعيفة مع الأداء الوظيفي، فالأفراد الذين يعانون من مستويات عالية من تحدي الضغوط لديها ميل عالي لأداء مهمات أعمالها.

نستنتج ما سبق: إنه لا يمكن الوصول إلى قاعدة عامة بخصوص العلاقة بين مستوى الضغط والأداء، لأن ذلك يتأثر بطبيعة العمل ذاته، والخبرات السابقة للفرد، وبالعديد من خصائص الشخصية وطبيعة الدعم الاجتماعي والتنظيمية وغيرها مما درس في الجانب النظري من البحث.

ملخص الفصل الثالث:

تناولنا في هذا الفصل الأداء التنظيمي، كونه يمثل المتغير التابع من هذه الدراسة، وقد تم تقسيمه إلى مبحثين تناول المبحث الأول الأداء التنظيم من حيث المفهوم والأهمية والأبعاد ونظريات تفسيره في أدبيات الفكر الإداري المعاصر، فقد تم تعريف الأداء التنظيمي وفق وجهات نظر الباحثين التي تبين أنه ليس هناك من اتفاق حول هذا المفهوم لأنه مفهوم واسع في مضمونه، كما تم التعرف إلى أبعاده المختلفة وكيفية قياس تلك الأبعاد مع تركيزنا على البعد الفردي أي الأداء التنظيمي الفردي الذي يخدم دراستنا وينسجم مع المتغير المستقل المتمثل بضغوط العمل. كما ركز هذا المبحث على النظريات التي حاولت تفسير الأداء التنظيمي وقد تم ذكر بعضها وليس كلها.

تناولنا في المبحث الثاني إدارة الأداء التنظيمي، وأهمية تلك الإدارة، وقد بينا أن إدارة الأداء تشكل نظاماً متكاملًا، مكون من التخطيط، والتوجيه، والرقابة، والتقييم، والتطوير، وذلك في دورة مستمرة. كما تناول المبحث قياس الأداء التنظيمي، وقد تم التركيز على كل من الإنتاجية والفاعلية، رغم أن هناك العديد من مقاييسه التي توزعت بين مقاييس كمية ونوعية، ومشاركة بين النوعين وفق ما تم توضيحه في بطاقة الأداء المتوازن.

تم دراسة العلاقة بين كل من الضغوط الوظيفية والأداء، فقد تبين أن هذه العلاقة ليست سلبية دائماً، وليست إيجابية دائماً أيضاً، كما أظهرتها العديد من الدراسات والبحوث، مما يدل على أن هناك مستوى معين من الضغوط قد يكون مطلوباً لأداء الأعمال، رغم أن ذلك يرتبط بالعديد من المتغيرات الأخرى التي ترتبط بالفرد الواقع تحت الضغوط من ناحية، وبعدد من المتغيرات التنظيمية الأخرى من ناحية ثانية.

الإطار العملي للبحث

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

المبحث الأول

الخصائص الوصفية لعينة الدراسة

- ١ - لمحة عن مجتمع الدراسة.
- ٢ - مجتمع البحث وعينته.
- ٣ - وصف أداة الدراسة، وثباتها وصدقها.
- ٤ - وصف خصائص العينة.

المبحث الثاني

اختبار الفرضيات و النتائج والتوصيات

- ١ - اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.
 - ٢ - اختبار تجانس التباين.
 - ٣ - اختبار الفرضيات.
 - ٤ - النتائج و التوصيات.
- أولاً: نتائج الإحصاءات الوصفية للمتغيرات المدروسة حسب الشركة.
- ثانياً: نتائج الإحصاءات الوصفية لمصادر الضغوط لكامل العينة
- ثالثاً: نتائج اختبار الفرضيات ومناقشتها.
- رابعاً: التوصيات.
- خامساً: آفاق الدراسة.

المبحث الأول

الخصائص الوصفية لعينة الدراسة

تمهيد.

- ١- مجتمع البحث وعينته.
- ٢- أداة الدراسة، وثباتها وصدقها.
 - ٢-١ الصدق الظاهري للأداة.
 - ٢-٢ الصدق التكويني للأداة.
- ٣- الخصائص الوصفية للعينة.
- ٤- التحليل العاملي الاستكشافي.
- ٥- اختبار كفاية حجم العينة.
- ٦- الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة.
 - ١-٦ الإحصاءات الوصفية لمصادر الضغوط والأداء التنظيمي حسب الشركة.
 - ٢-٦ الإحصاءات الوصفية لمصادر الضغوط والأداء التنظيمي في كامل العينة المدروسة.

المبحث الأول

الخصائص الوصفية لعينة الدراسة

تمهيد:

يتناول هذا المبحث الخصائص الوصفية لعينة الدراسة من حيث طبيعة المجتمع المدروس والعينة المدروسة، و توزعها على الشركتين المدروستين، كما يتضمن وصف أداة الدراسة، وصدقها الظاهري و التكويني. و أخيراً تم الوقوف على أهم خصائص أفراد عينة الدراسة من حيث التوزيعات التكرارية النسبية حسب خصائصهم الديمغرافية والتعريفية.

١- مجتمع البحث وعينته: *Study population & Sample*

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في شركات الاتصالات السورية العامة والخاصة وهي ثلاث شركات هي: (الشركة السورية للاتصالات، وهي شركة عامة) وكل من شركتي (سيرياتل و MTN) الخاصتين، وقد تم تطبيق البحث في شركتين فقط، هما: (الشركة السورية للاتصالات، وشركة سيرياتل).

أما عينة الدراسة، فقد تم أخذ عينة عشوائية بسيطة من العاملين في الشركتين المذكورتين وبلغ عدد الاستبانات الموزعة (٣٠٠) استبانة. (٢٠٠) استبانة على العاملين في الشركة السورية للاتصالات و (١٠٠) استبانة للعاملين في شركة سيرياتل. وقد كانت الاستبانات المستردة والمستبعدة والصالحة للتحليل في الشركتين كما هو موضح في الجدول التالي.

الجدول (٤-١): الاستبانات الموزعة والصالحة للتحليل.

نسبة الصالحة للتحليل %	عدد الاستبانات				العينة
	الصالحة للتحليل	المستبعدة	المستردة	الموزعة	
٨٧%	١٧٤	١١	١٨٥	٢٠٠	السورية للاتصالات
٧٠%	٧٠	١٠	٨٠	١٠٠	سيرياتل
٨١,٣%	٢٤٤	٢١	٢٦٥	٣٠٠	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة.

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة عدد الاستبانات الصالحة للتحليل بلغ ٨١,٣% من مجموع الاستبانات الموزعة، وهي نسبة جيدة للتحليل الإحصائي.

أما الأقسام التي تم توزيع الاستبانة عليها في كلا الشركتين، فكانت: قسم خدمات الزبائن، قسم إدارة الموارد البشرية، وقسم الدعم الفني، و القسم المالي. ونظراً لعدم توفر إمكانية جمع

الاستبانات من قبل الباحثة بنفسها، فقد تم جمعها بمساعدة المدير الإداري في الشركتين، لذلك لم نستطع تحديد عدد الاستبانات الموزعة في كل قسم كي يتم حصر النتائج و توجيه التوصيات لكل قسم بذاته.

٢- أداة الدراسة وثباتها وصدقها: *Study Tool and stability*

اعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة مناسبة في جمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، فقد تم الاعتماد على مقياس المعهد الوطني للصحة والسلامة المهنية، قسم البحوث التطبيقية والتكنولوجيا، المعمول به في وزارة الصحة الأمريكية لعام ٢٠١٧، كما تم تكييفه بما يخدم أهداف الدراسة، وتتكون الاستبانة من الأقسام التالية:

القسم الأول: ويتناول المتغيرات التعريفية والديمغرافية التي يراد جمع البيانات عنها للتعرف على خصائص المبحوثين، والهدف هو معرفة فيما إذا كانت بعض هذه المتغيرات تتوسط العلاقة بين مصادر الضغوط والاستجابة لها، وتضمنت ست متغيرات هي:

- النوع (ذكور، إناث).
 - العمر.
 - المستوى التعليمي.
 - سنوات الخبرة (الخدمة).
 - الحالة العائلية وشملت: متزوج (عدد الأطفال، أعمارهم)، عازب، مطلق، أرمل.
 - وقت العمل الحالي: عامل دائم بدوام كامل، مؤقت بعقد بدوام كامل، مؤقت بدوام جزئي، العمل نهارى أو ليلي.
- أما **القسم الثاني** فيتناول أربعة محاور رئيسية هي:

المحور الأول: تناول قياس مصادر الضغوط الوظيفية من داخل المنظمة، وتضمنت ما يلي:

- أ- **المصادر المتعلقة بطبيعة الوظيفة:** شملت تلك المصادر ما يلي: متطلبات المهام، صراع الدور، غموض الدور، الأمان الوظيفي، خصائص العمل. وتم قياس كل بُعد بثلاث عبارات. وكان القياس باستخدام الدرجات: (موافق بشدة ٥، موافق ٤، لا أدري ٣، غير موافق ٢، غير موافق أبداً ١).
- ب- **محور مصادر الضغوط الناجمة عن جماعات العمل:** وقد تضمن ثلاث محاور هي: العلاقة مع الزملاء، أسلوب الإدارة، وتم قياس كل منها بثلاث عبارات، و محور العلاقة بين الجماعات، و تم قياسها بسبع عبارات. وكان القياس باستخدام الدرجات: (موافق جداً ٥، موافق ٤، لا أعرف ٣، غير موافق ٢، غير موافق أبداً ١).

² - NIOSH Generic Job Stress Questionnaire. (2017) , National Institute for Occupational Safety and Health Division of Applied Research and Technology Organizational Science and Human Factors Branch Cincinnati . على الرابط . www.cdc.gov/niosh/topics/workorg/default.htm

ت- **محور مصادر الضغوط الناجمة عن طبيعة المنظمة:** وشملت أربع محاور فرعية هي: ثقافة المنظمة، فتم قياسه بعبارتين ، أما محور المناخ التنظيمي، فتم قياسه بثمان عبارات، ومحور السياسات التنظيمية بأربع عبارات، ومحور التقانة المستخدمة، فقد تم قياسه بثلاث عبارات. وكان القياس باستخدام الدرجات: (موافق جداً، ٥، موافق ٤، لا أعرف ٣، غير موافق ٢، غير موافق أبداً ١).

المحور الثاني: تضمن الأسباب الخارجية المولدة للضغوط الوظيفية:

وشملت بدورها ثلاثة محاور فرعية هي: محور حياة العامل الشخصية، وتم قياسها بست عبارات، العوامل الاقتصادية والسياسية، وتم قياسه بعبارتين. وكان القياس باستخدام الدرجات: (موافق جداً، ٥، موافق ٤، لا أعرف ٣، غير موافق ٢، غير موافق أبداً ١).

المحور الثالث: محور نمط الشخصية (أ): و قد تم قياسها بست عبارات، وكان القياس باستخدام الإجابة و الدرجة كما يلي: (نعم ١، لا ٢).

المحور الرابع: محور الأداء التنظيمي: وتم قياسه بإحدى عشرة عبارة. باستخدام درجات: (موافق جداً، ٥، موافق ٤، لا أعرف ٣، غير موافق ٢، غير موافق أبداً ١)، علماً أن درجات الموافقة المشار إليها معتمدة على مقياس ليكرت الخماسي ذات الرتب الخمس الذي يأخذ القيم التالية في حال كانت صيغة السؤال بالإيجاب.

موافق جداً	موافق	لا أعرف	غير موافق	غير موافق أبداً
٥	٤	٣	٢	١

كما تم التعامل مع الأسئلة السلبية بإعطائها قيم معكوسة لتلك التي صيغت بالإيجاب.

صنفت الإجابات في خمسة مستويات هي عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً. كما في الجدول التالي:

الجدول (٤-٢): مجالات درجات الموافقة على بنود الاستبانة.

درجة الموافقة	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
مدى الخلية	4.20-5	3.40-4.19	2.60-3.39	1.80-2.59	1-1.79

المصدر: إعداد الباحثة .

ينتج من الجدول السابق أن المجال من ١/٧٩-١/ للمتوسط الحسابي الذي يدل على درجة الموافقة المنخفضة جداً، و المجال (٢،٥٩-١،٨٠) للمتوسط الحسابي الذي يدل على درجة الموافقة المنخفضة، والمجال (٣،٣٩-٢،٦٠) للمتوسط الحسابي الذي يدل على درجة الموافقة المتوسطة، والمجال (٤،١٩-٣،٤٠) للمتوسط الحسابي الذي يدل على درجة الموافقة العالية، وأخيراً المجال (٥-٤،٢٠) للمتوسط الحسابي الذي يدل على درجة الموافقة العالية جداً.

كما تم حساب الأهمية النسبية أو (الوزن النسبي) للعبارة من خلال المتوسط الحسابي لها والدرجة الكلية للمقياس البالغة (٥)، حيث تكون الأهمية النسبية ضعيفة إذا كانت في المدى (أقل من ٥٠%) ومتوسطة إذا كانت في المدى بين (٥٠ و أقل من ٧٠%) وعالية إذا كانت في المدى بين (٧٠-١٠٠%)، وذلك عند إجراء الإحصاءات الوصفية لمصادر الضغوط والأداء التنظيمي.

١-٢ الصدق الظاهري للأداة: Face Validity

تم التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من الباحثين والاختصاصيين وأعضاء الهيئة التدريسية في كلية الاقتصاد قسم إدارة الأعمال في جامعة دمشق، وذلك للحكم على صدق المحتوى، فتم تعديل بعض العبارات وإعادة صياغتها، وحذف بعضها الآخر بناءً على آراء المحكمين لتصل الاستبانة إلى صورتها النهائية، كما هو موضح في الملحق رقم (٣).

٢-٢ الصدق التكويني وثبات الأداة: Construct Validity

للحكم على ثبات الاستبانة وصدقها، اعتمدت الباحثة على مقياس ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة، وللاستبانة ككل، والنتائج موضحة في الجدول (٣-٤) التالي.

الجدول (٣-٤): مقياس ثبات الأداة وصدقها.

معامل الصدق	معامل ألفا كرونباخ (معامل ثبات الأداة)	عدد العبارات	محاور الدراسة ومتغيراتها
0.843	0.711	15	الضغوط الناجمة عن طبيعة الوظيفة
0.952	0.907	13	مصادر الضغوط الناجمة عن جماعات العمل
0.925	0.857	16	الضغوط الناجمة عن طبيعة المنظمة
0.872	0.762	8	الأسباب الخارجية المولدة للضغوط الوظيفية
0.917	0.841	10	الأداء التنظيمي
0.961	0.924		كامل الاستبانة

المصدر: مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول (٢-٤) أن قيم معاملي الثبات والصدق للمحاور والمتغيرات المدروسة جاءت موجبة وتتجاوز القيمة المقبولة (60%) في العلوم الاجتماعية والاقتصادية، ويرى سيكران (Sekar, 2006, p291) أن معامل ألفا يعد ضعيفاً إذا كان أقل من (60%)، ومقبولاً إذا كان بين (60%-70%)، وجيداً إذا كان بين (70%-80%)، وممتازاً إذا زاد عن (80%).

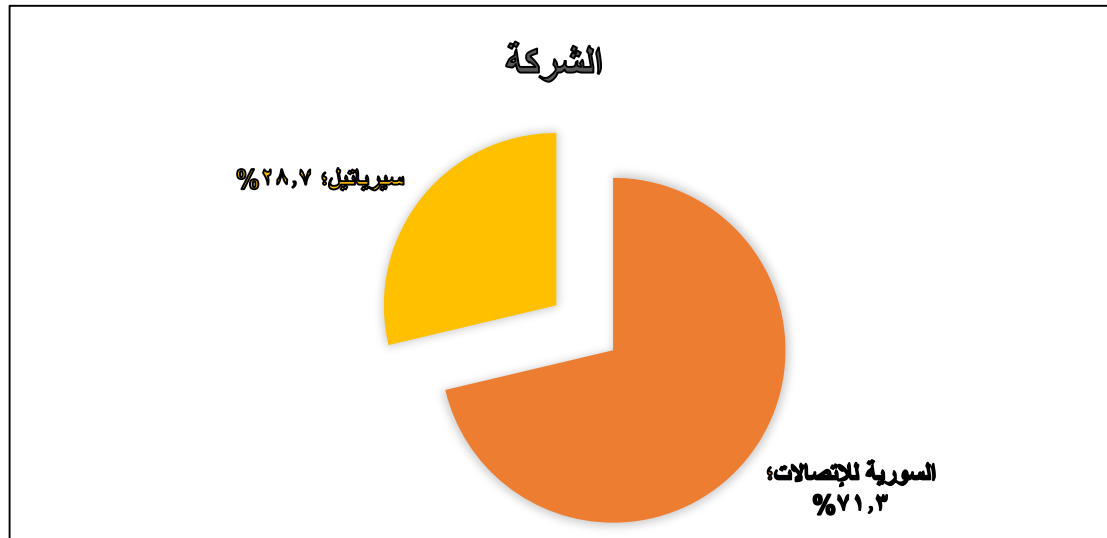
كما أن القيمة الكلية لمعاملي الصدق للاستبانة بلغت (0.924) وهي قيمة عالية جداً، مما يدل على أن عبارات الاستبانة تتمتع بصفة الثبات والصدق في قياس البعد أو المحور الذي تقيسه لكل محور من محاورها الأساسية والفرعية، وأنه تم تصميم عباراتها بدقة وعناية، وبالتالي تُعدّ صالحة وموثوقة النتائج في التحليل الإحصائي.

٣- الخصائص الوصفية للعينة: Discription of Research Sample

نعرض فيما يلي التوزيعات التكرارية النسبية لأفراد العينة الكلية حسب خصائصهم الديمغرافية والتعريفية:

٣-١ التوزيع النسبي لأفراد العينة الكلية حسب الشركة المدروسة.

الشكل (٤-١) توزع نسبة أفراد العينة حسب الشركة المدروسة.



المصدر: مخرجات SPSS

يظهر من الشكل أن النسبة الأكبر من العاملين يعمل في الشركة السورية للاتصالات وقد بلغت (71.3%). وترى الباحثة أن هذا الأمر مرده إلى قبول العدد الأكبر من العاملين في الشركة السورية للاتصالات ملء الاستبانة قياساً بعدم استجابة العاملين في شركة سيراتيل، كما أوضحنا في (صعوبات الدراسة).

الجدول (٤-٤): الخصائص الوصفية لأفراد عينة الدراسة حسب الشركة

المتغير	الفئة	سيراتيل		السورية للاتصالات	
		النسبة (%)	التكرار	النسبة (%)	التكرار
الجنس	ذكور	81.4	57	51.7	90
	إناث	18.6	13	48.3	84
العمر	أقل من 20 سنة	0.0	0	2.9	5
	من 20 وأقل من 40 سنة	77.1	54	36.8	64
	أكثر من 40 سنة	22.9	16	60.3	105
المستوى العلمي	أقل من ثانوية	0.0	0	6.3	11
	ثانوية ومعهد متوسط	21.4	15	17.2	30
	جامعة	64.3	45	63.8	111
	دراسات عليا	14.3	10	12.6	22

12.1	21	32.9	23	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
10.3	18	22.8	16	من 5 - 10 سنوات	
77.6	135	44.3	31	أكثر من 10 سنوات	
26.4	46	42.8	30	عازب	الحالة العائلية
70.1	122	57.1	40	متزوج	
3.4	6	0.0	0	أرمل	
33.3	58	41.4	29	لا يوجد	عدد الأولاد
20.1	35	14.3	10	واحد	
23.1	40	28.6	20	اثنين	
20.1	35	10.0	7	ثلاث أولاد	
3.4	6	5.7	4	أكثر من ثلاثة	
97.1	169	92.8	65	دائم بدوام كامل	وقت العمل الحالي
7.1	5	7.1	5	مؤقت بدوام جزئي	
97.1	169	97.1	68	نهاري	العمل
3.4	6	2.9	2	ليلي	

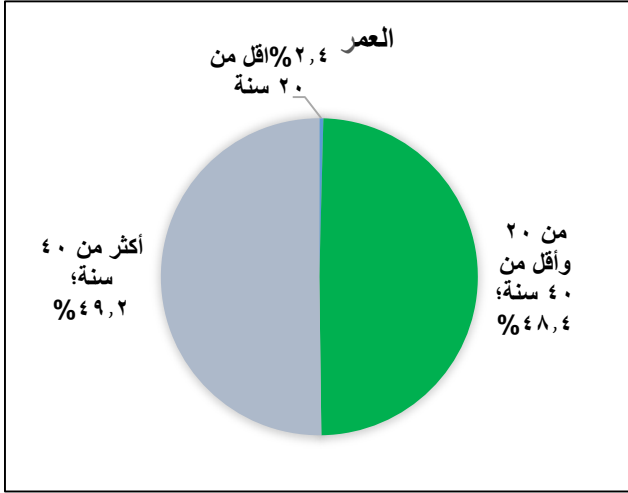
المصدر: إعداد الباحثة.

يتبين من الجدول (٤-٤) الذي يمثل التوزيع التكراري و النسب المئوية للعينة المدروسة في كل شركة ما يلي (مع ضرورة الأخذ بعين النظر العدد الأكبر للعاملين في الشركة السورية للاتصالات مقارنة بشركة سيرياتل):

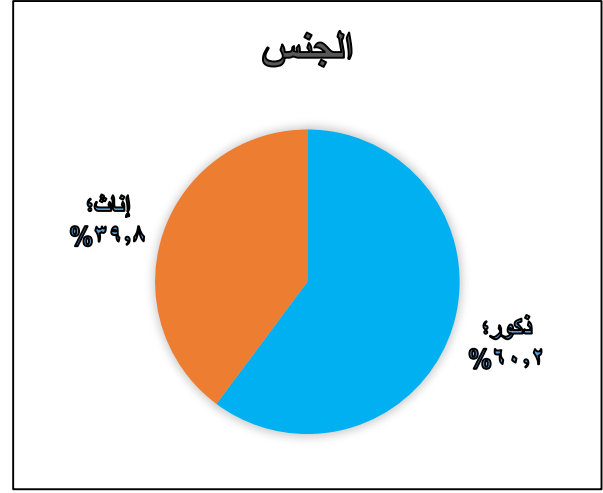
- زيادة في نسبة عدد الذكور في شركة سيرياتل، مقارنة بالسورية للاتصالات، مع تفوق هذه الأخيرة في نسبة عدد الإناث العاملات
- هناك تفوق في نسبة الفئة العمرية الشابة (من 20 وأقل من 40 سنة) في شركة سيرياتل مقارنة بالسورية للاتصالات على العاملين في حين تتفوق السورية على سيرياتل بالفئتين الباقيتين.
- هناك تقارب في نسبة حملة شهادة الإجازة الجامعية في كلا الشركتين، وتفوق في حملة شهادة الدراسات العليا و حملة شهادة الثانوية ومعهد متوسط لصالح شركة سيرياتل.
- هناك تفوق في نسبة سنوات الخبرة ممن لديهم (أكثر من 10 سنوات) للعاملين في السورية للاتصالات على العاملين في سيرياتل، بينما تتفوق سيرياتل في عدد سنوات الخبرة لأقل من عشر سنوات.
- هناك تفوق في نسبة فئة العازبين في شركة سيرياتل، بينما النسبة الأكبر من المتزوجين و الأرامل هي لصالح العاملين في السورية للاتصالات.
- هناك تفوق في نسبة الفئات: (من لدية ولدين و أكثر من ثلاثة أولاد، ومن ليس لديه أولاد) للعاملين، في شركة سيرياتل، بينما النسبة الأكبر من لديه ولد واحد وفئة ثلاث أولاد هي لصالح العاملين في السورية للاتصالات .
- معظم العاملين هم من فئة العاملين الدائمين بدوام كامل في كلتا الشركتين، وأن معظمهم يعملون دوام نهاري بنسبة ٩٧,١% أيضاً .

٢-٣ التوزيع النسبي لأفراد العينة الكلية حسب جنسهم وعمرهم.

الشكل (٣-٤) نسبة أفراد العينة حسب متغير العمر.



الشكل (٢-٤) نسبة أفراد العينة حسب جنسهم.

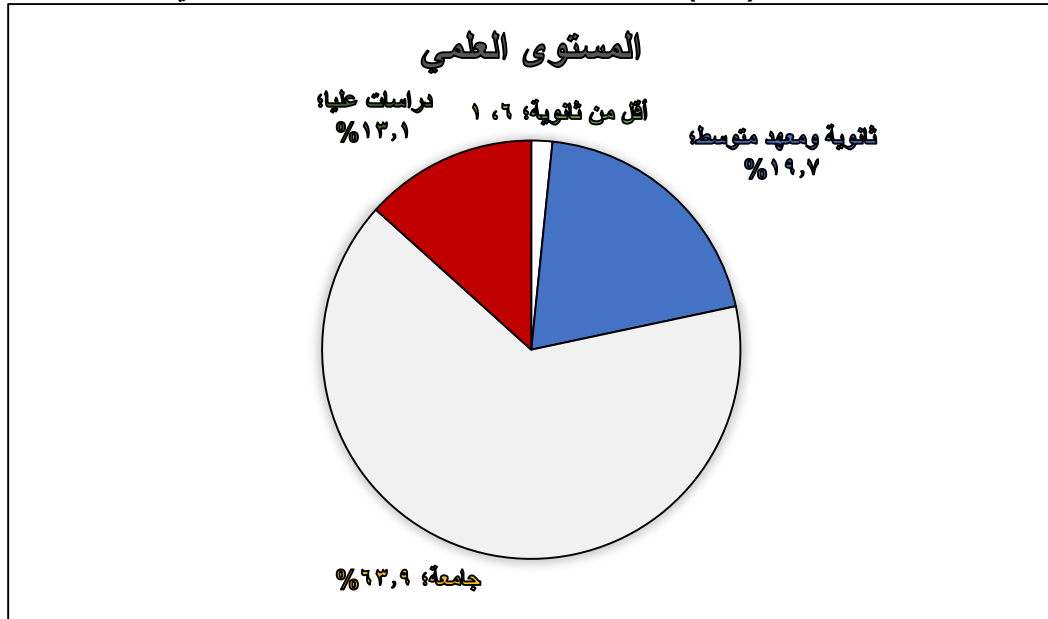


المصدر: مخرجات SPSS

يظهر من الشكل (١-٤) أن نسبة الذكور بلغت (60.2%) بينما بلغت نسبة الإناث (39.8%) أي أن عدد العاملين الذكور يزيد عدد الإناث العاملات بنسبة تقرب من (20%)، كما يظهر من الشكل (٢-٤) التقارب في النسبة المؤوية للفئات العمرية بين (20-40) و (أكثر من 41) سنة حيث تمثل الأولى ما نسبته (48.4%)، والثانية (49.2%)، بفارق طفيف للفئة فوق الأربعين عاماً، وهو ما يؤكد على أن العاملين هم من الفئة الشابة نسبياً و التي تمتلك خبرات كبيرة مكتسبة من سنوات العمل، أما الفئة العمرية (أقل من 20) سنة فنسبتها لا تتجاوز (2.4%).

٣-٣ التوزيع النسبي لأفراد العينة الكلية حسب المستوى العلمي.

الشكل (٤-٤) نسبة أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

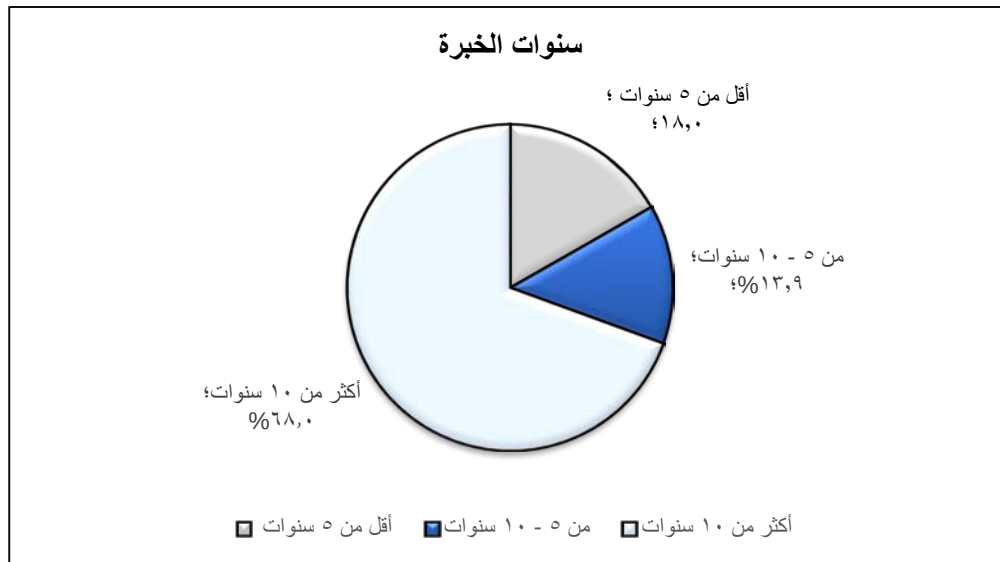


المصدر: مخرجات SPSS

يظهر من الشكل (٥-٤) أن النسبة الأكبر من العاملين في الشريكتين المدروستين هي حملة الإجازة الجامعية (63.9)، تليها حملة شهادة الثانوية بنسبة بلغت (19.7%)، ثم من الدراسات العليا بنسبة (13.1%)، وأخيراً أقل من ثانوية بنسبة بلغت (1.6%) ، وهم العاملون في مجال الخدمات.

٣-٤ التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

الشكل (٥-٤) نسبة أفراد العينة الكلية حسب سنوات الخبرة.

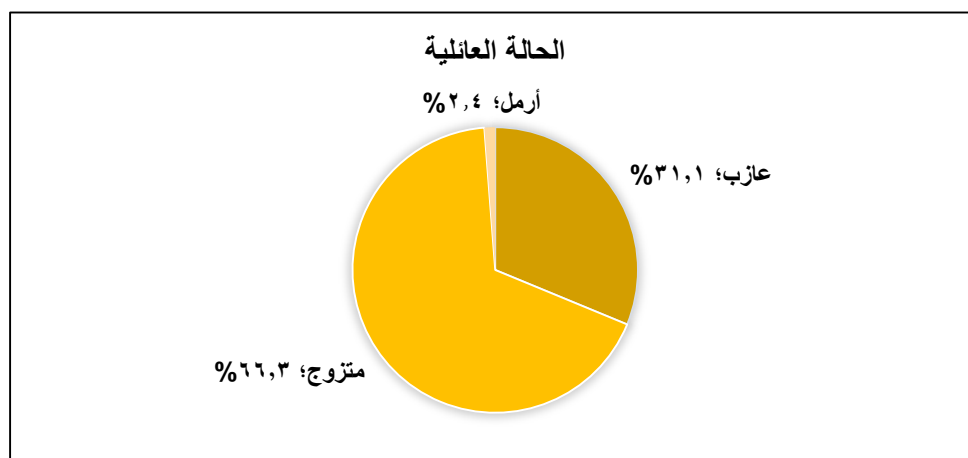


المصدر: مخرجات SPSS .

يتبين من الشكل (٥-٤) أن نسبة العاملين ممن لديهم خدمة تزيد عن عشر سنوات بلغت (68%)، وهو مؤشر على زيادة خبرات العاملين ومهاراتهم المترافقة بسنوات الخدمة، تليها من لديهم سنوات خدمة أقل من خمس سنوات بنسبة بلغت (18%)، وهو مؤشر على أن هناك توظيف لموارد بشرية د تكون شابة ما زالت في طور التجربة وتكوين الخبرة، و أخيراً من لديهم خدمة من خمس إلى عشر سنوات بنسبة بلغت (13.9%) فقط.

٣-٥ التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الحالة العائلية.

الشكل (٦-٤) نسبة أفراد العينة حسب الحالة العائلية.

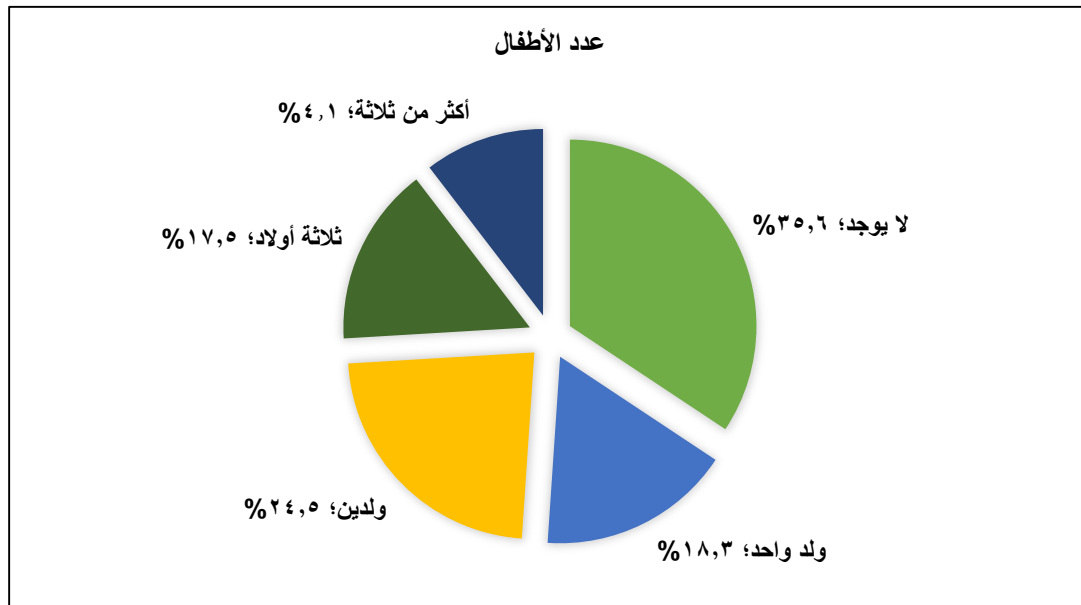


المصدر: مخرجات SPSS .

يظهر من الشكل (٦-٤) السابق أن نسبة العاملين المتزوجين بلغت (66.3%)، والعازبين يشكلون أقل من النصف بنسبة بلغت (31.1%)، وأخيراً نسبة العاملين الأرامل ممن فقد زوجه أو زوجته بلغت (2.4%) وهي نسبة قليلة كما هو مبين.

٦-٣ التوزيع النسبي لأفراد العينة الكلية حسب عدد الأطفال.

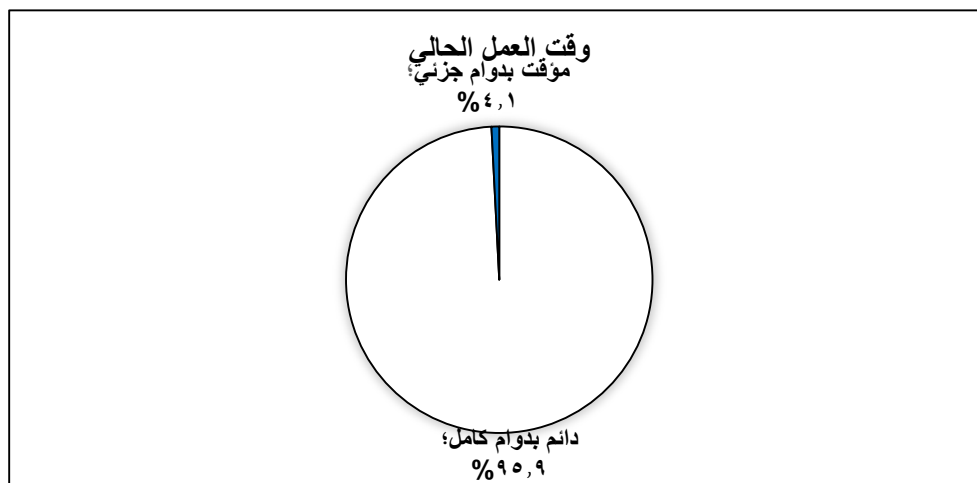
الشكل (٧-٤) توزيع أفراد العينة الكلية حسب عدد الأطفال.



يظهر من الشكل (٧-٤) أن النسبة الأكبر (35.6%) من العاملين ليس لديهم أولاد إلى تاريخ جمع المعلومات عن هذه الحالة، وأن ما نسبته (24.5%) من المتزوجين لديهم طفلين، بينما نسبة ما لديه طفل واحد بلغت (18.3%) وأن ما نسبته (17.5%) لديه ثلاثة أطفال، كما أن نسبة (4.1%) لديه أكثر من ثلاثة أطفال وهو مؤشر على زيادة أعباء الحياة المولدة للضغط عليهم.

٧-٣ التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب وقت العمل الحالي (دوام جزئي، كامل).

الشكل (٨-٤) نسبة أفراد العينة حسب وقت العمل (دوام جزئي، كامل).

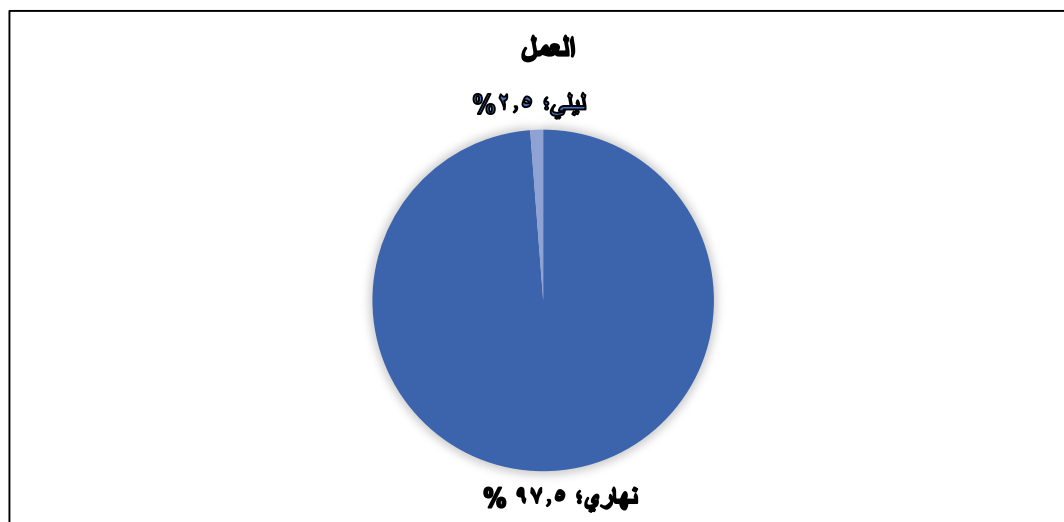


المصدر: مخرجات SPSS .

يظهر من الشكل (٨-٣) أن النسبة الأكبر من العاملين في الشريكتين يعملون بدوام كامل أي يعملون وريدية واحدة صباحية، بمعدل ثمان ساعات عمل في اليوم الواحد. وأن النسبة الأقل يعملون بدوام جزئي، أي يعملون عدداً من الساعات في اليوم الواحد، وقد يعمل هؤلاء بعقود عمل أو قد يكونون من طلاب الجامعات.

٨-٣ التوزيع النسبي لأفراد العينة الكلية الكلية حسب وقت العمل (ليلي، نهاري).

الشكل (٩-٤) نسبة أفراد العينة الكلية حسب وقت العمل (ليلي، نهاري).



المصدر: مخرجات SPSS .

يظهر من الشكل (٩-٤) أن النسبة الأكبر (97.5%) من العاملين في الشريكتين يعملون في النهار بمعدل ثمان ساعات عمل في اليوم الواحد. وأن النسبة الأقل (2.5%) يعملون بدوام ليلي كامل في أعمال خدمة الزبون و أعمال الحراسة وغيرها.

٤ - التحليل العاملي الاستكشافي: Exploratory Factor Analysis(EFA)

هو عبارة عن مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تهدف إلى تقليل عدد المتغيرات أو البيانات المتعلقة بظاهرة معينة، وهو طريقة إحصائية متعددة المتغيرات تستخدم في تحليل البيانات أو مصفوفات الارتباط، وينتج عنها عدد من المتغيرات الجديدة أو المفترضة تسمى بالعوامل.

يبين الجدول التالي عدد العوامل المستخلصة من أسئلة الاستبانة وتباينات هذه العوامل.

الجدول (٥-٤): الإحصاءات الوصفية للعوامل المدروسة.

Descriptive Statistics			
العوامل المدروسة	Mean	Std. Deviation	Analysis N
طبيعة الوظيفة	2.8759	.57236	238
جماعات العمل	2.4632	.77786	238
طبيعة التنظيم	2.8525	.66107	238
الأسباب الخارجية	3.6161	.69173	238
الأداء التنظيمي	4.1670	.49543	238

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول (٥-٤) الذي يمثل الإحصاءات الوصفية للمتغيرات الأساسية المدروسة (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وعدد أفراد العينة) أن تشتت العوامل عن متوسطها الحسابي جاء تشتتاً متوسطاً نسبياً.

الجدول (٦-٤): مصفوفة الارتباطات بين العوامل المدروسة.

		طبيعة الوظيفة	جماعات العمل	طبيعة التنظيم	الأسباب الخارجية
Correlation	طبيعة الوظيفة	1.000			
	جماعات العمل	.576	1.000		
	طبيعة التنظيم	.586	.642	1.000	
	الأسباب الخارجية	.316	.375	.448	1.000
	الأداء التنظيمي	.085	.117	.025	.198
P-value. (1-tailed)	طبيعة الوظيفة				
	جماعات العمل	.000			
	طبيعة التنظيم	.000	.000		
	الأسباب الخارجية	.000	.000	.000	
	الأداء التنظيمي	.094	.036	.352	.001
a. Determinant = .257					

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول (٦-٤) بأننا حصلنا على مصفوفة معاملات الارتباطات البينية التي تعد الحل الأولي للعلاقات بين المتغيرات الداخلة في التحليل العاملي. ونلاحظ أن قيمة محدد المصفوفة Determinant أكبر من (0.0001)، وهو ما يدل على أن المصفوفة تعدُّ نظامية وليست شاذة، وبالتالي لا نقوم بحذف أي المتغيرات منها.

٥- اختبار كفاية حجم العينة: KMO و Bartlett's.

الجدول (٧-٤): اختبار KMO و Bartlett's.

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.750
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	319.041
	df	10
	P-value.	.000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

يتبين من الجدول (٧-٤) أن قيمة اختبار **KMO** بلغت (٠,٧٥) وهي أكبر من (٠,٥٠) وهذا يدل على زيادة الاعتمادية للعوامل التي نحصل عليها من التحليل العاملي، وبالوقت ذاته نستطيع الحكم على كفاية حجم العينة المدروسة.

كما نجد أن قيمة مستوى الدلالة لاختبار بارتلت **Barlett** للدائرية تساوي (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥) وهذا يؤكد على وجود علاقة دالة إحصائياً بين المتغيرات المدروسة، وبذلك يمكن إجراء التحليل العاملي عليها.

الجدول (٨-٤): معاملات الشبوع

Communalities		
	Initial	Extraction
طبيعة الوظيفة	1.000	.652
جماعات العمل	1.000	.710
طبيعة التنظيم	1.000	.768
الأسباب الخارجية	1.000	.503
الأداء التنظيمي	1.000	.915
Extraction Method: Principal Component Analysis.		

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول (٨-٤) وباستخدام طريقة **Principal Components** على معاملات الشبوع للمتغير وهي مربع معامل الارتباط بين المتغير والعامل كمتغيرات مستقلة، وبالتالي حصلنا على قيم التباين المفسر. فمثلا القيمة (٦٥,٢%) يقصد بها أن ٦٥,٢% من التغيرات في طبيعة العمل يشرحها العاملان المستخلصان من التحليل.

الجدول (٩-٤): التباينات المفسرة الكلية للمتغيرات المدروسة.

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.520	50.398	50.398	2.520	50.398	50.398	2.445	48.906	48.906
2	1.028	20.566	70.964	1.028	20.566	70.964	1.103	22.058	70.964
3	.687	13.746	84.710						
4	.428	8.556	93.266						
5	.337	6.734	100.000						
Extraction Method: Principal Component Analysis.									

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

يظهر من الجدول (٩-٤) أن هناك عاملان قيمة كل منهما أو (الجذر الكامن لكل منهما) أكبر من الواحد الصحيح، كما يظهر أن نسب تفسير التباينات من التباين الكلي لكل عامل، حيث إن العامل الرئيسي الأول له أكبر جذر كامن ويساوي 2.445 من التباينات الكلية ويفسر 48.906%.

الشكل (٤-١٠): انتشار العوامل المدروسة.



المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

يظهر من الشكل (٤-١٠): قيم الجذور الكامنة لكل عامل على المحور العمودي ورقم المكون على المحور الأفقي، ويعد الشكل البياني معياراً آخر يمكن استخدامه بالإضافة إلى معيار الإبقاء على العوامل التي يزيد جذرها الكامن عن الواحد الصحيح لتحديد العوامل في التحليل العامل، والإبقاء فقط على تلك التي تكون في المنطقة شديدة الانحدار.

الجدول (٤-١٠): مصفوفة العوامل.

Component Matrix ^a		
	Component	
	1	2
طبيعة الوظيفة	.792	-.158
جماعات العمل	.837	-.100
طبيعة التنظيم	.853	-.200
الأسباب الخارجية	.649	.286
الأداء التنظيمي	.207	.934
Extraction Method: Principal Component Analysis.		
a. 2 components extracted.		

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

يمثل الجدول (٤-١٠) مصفوفة العوامل قبل التدوير والتي تتضمن عاملين، ويمكن تحسين العوامل من خلال تدوير مصفوفة العوامل كما في الجدول التالي.

الجدول (٤-١١): مصفوفة العوامل المدورة.

Rotated Component Matrix ^a		
	Component	
	1	2
طبيعة الوظيفة	.807	
جماعات العمل	.838	
طبيعة التنظيم	.876	
الأسباب الخارجية	.569	
الأداء التنظيمي		.956
Extraction Method: Principal Component Analysis.		
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.		
a. Rotation converged in 3 iterations.		

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

يمثل الجدول (٤-١١) مصفوفة العوامل بعد التدوير التي تتضمن عاملين أيضاً، فنجد أن: العامل الأول: يفسر ٤٨,٩٠٦% وفق ما ورد في الجدول (٤-٩) السابق ويضم المتغيرات المستقلة التالية: طبيعة الوظيفة، جماعات العمل، طبيعة التنظيم، أسباب خارجية. والعامل الثاني: يفسر ٢٢,٠٥٨% ويشمل المتغير التابع أداء العمل، كما يظهر أن قيم هذه المتغيرات كانت أكثر من ٠,٥٠ بعد تثقيب هذه المتغيرات، وهذا يعني أن هذه المتغيرات ساهمت بشكل كبير في تشكيل هذا العامل.

بالنتيجة نلاحظ مساهمة المتغيرات المستقلة في تشكيل العامل الأول بنسب عالية متقاربة، وبالتالي سنقوم بإجراء الاختبارات على المتغيرات الأساسية. النتيجة النهائية: نستنتج من التحليل السابق، أنه يمكن الاعتماد على الاستبانة في تحقيق أهداف البحث.

٦- الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة: Descriptive statistics of the study variables

نعرض فيما يلي الإحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري) ونتائج اختبار ستيوديننت t (الذي يستخدم لدراسة جوهرية الفروقات بين متوسط الإجابات على كل عبارة وبين متوسط المقياس البالغ ٣/ ويستخدم في هذه الحالة هذا الاختبار عندما يكون لدينا عينة واحدة فقط)، ومستوى الإجابة لكل محور من محاور الاستبانة الرئيسة والفرعية. كما في الجداول التالية.

٦-١ الإحصاءات الوصفية لمصادر الضغوط والأداء التنظيمي حسب الشركة:

أ. الإحصاءات الوصفية لمصادر الضغوط المتعلقة بطبيعة الوظيفة حسب الشركة.

الجدول (٤-١٢): الإحصاءات الوصفية لمصادر الضغوط المتعلقة بطبيعة الوظيفة حسب الشركة.

نتيجة المقارنة	السورية للاتصالات				سيرياتل				المصدر/ الشركة	
	Sig.	T	Std.	Mean	Sig.	T	Std.	Mean		
سيرياتل	.000	0.46	0.442	3.46	.000	0.48	0.391	3.48	متطلبات المهام	طبيعة الوظيفة
السورية للاتصالات	.000	-0.42	1.105	2.58	.000	-1.18	0.949	1.82	صراع الدور	
السورية للاتصالات	.000	-0.95	0.840	2.05	.000	-1.2	2.141	1.80	غموض الدور	
السورية للاتصالات	.000	-0.64	1.177	2.36	.000	-1.42	0.763	1.58	الأمان الوظيفي	
السورية للاتصالات	.000	1.37	0.649	4.37	.000	1.35	0.610	4.35	خصائص العمل	
السورية للاتصالات	.000	-0.02	0.536	2.98	.000	-0.39	0.586	2.61	كامل المحور طبيعة الوظيفة	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS والمعالجة الخاصة للباحثة.

يظهر من الجدول (٤-١٢) أن متوسط إجابات العاملين على مصادر الضغوط المتعلقة بطبيعة الوظيفة كانت منخفضة لكنها ايجابية لدى الشريكتين (المتوسط دون ٣ بشكل جوهري، لأن $SIG = 0.05 < 0$) سواء بالنسبة لغموض الدور أم لصراع الدور أم الأمان الوظيفي، غير أنه بالنسبة لهذه العوامل هي أعلى في الشركة السورية للاتصالات، أما بالنسبة لمتغير خصائص العمل، فإن أفراد العينة يرونه متوفرًا في الشريكتين (المتوسط فوق ٤ وأكبر من ٣ بشكل جوهري، لأن $SIG = 0.05 < 0$) بدرجة مقاربة جداً بين العاملين فيهما، كذلك هناك تقارب بين العاملين في الشريكتين بالنسبة لمتطلبات المهام الذي يظهر أنها متوفرة في المدى فوق المتوسط، أو بدرجة موافق. ويظهر اختبار t ستيودينت لكل عينة أنه توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين ومتوسط المقياس، نظراً لأن ($Sig = 0.000$) عند كل محور من محاور طبيعة الوظيفة هو أقل من (0.05).

نستنتج مما سبق: أن العاملين في الشركة السورية للاتصالات يشعرون بمستوى متوسط تقريباً (2.98) بالضغوط الناجمة عن طبيعة الوظيفة، مقارنة بالعاملين في شركة سيرياتل الذين يشعرون بمستوى أقل بقليل من المتوسط (2.61).

ب- الإحصاءات الوصفية لمصادر الضغوط المتعلقة بجماعات العمل حسب الشركة.

الجدول (٤-١٣): الإحصاءات الوصفية لمصادر الضغوط المتعلقة بجماعات العمل حسب الشركة.

نتيجة المقارنة	السورية للاتصالات				سيرياتل				المصدر/ الشركة	
	Sig.	T	Std.	Mean	Sig.	T	Std.	Mean		
السورية للاتصالات	.000	- 0.65	0.895	2.35	.000	-83	0.880	2.17	العلاقة مع الزملاء	جماعات العمل
السورية للاتصالات	.000	-0.41	0.849	2.59	.000	-0.82	0.719	2.18	أسلوب الإدارة	
السورية للاتصالات	.000	-0.40	0.941	2.60	.000	-0.76	0.839	2.24	العلاقة بين الجماعات	
السورية للاتصالات	0.000	-0.46	0.781	2.54	.000	-0.79	0.72477	2.21	كامل مور جماعات العمل	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS والمعالجة الخاصة للباحثة.

يظهر من الجدول (٤-١٣) أن متوسط إجابات العاملين على مصادر الضغوط المتعلقة بجماعات العمل كانت عالية ايجابية لصالح الشركة السورية للاتصالات في جميع المحاور الفرعية: (العلاقة مع الزملاء، أسلوب الإدارة، العلاقة بين الجماعات) بمتوسط حسابي بلغ (2.54)، بينما بلغ في شركة سيرياتل (2.21). ويظهر اختبار t ستيودينت لكل عينة أنه توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين ومتوسط المقياس، نظراً لأن (Sig =0.000) عند كل محور من محاور جماعات العمل هو أقل من (0.05) . نستنتج مما سبق: أن العاملين في كلا الشركتين يشعرون بمستوى أقل من المتوسط بالضغوط الناجمة عن جماعات العمل، وهي موجودة بدرجة أعلى نسبياً في الشركة السورية للاتصالات (2.54) مقابل (2.21) في شركة سيرياتل.

ت- الإحصاءات الوصفية لمصادر الضغوط المتعلقة بطبيعة التنظيم حسب الشركة.

الجدول (٤-١٤): الإحصاءات الوصفية لمصادر الضغوط المتعلقة بطبيعة التنظيم حسب الشركة.

نتيجة المقارنة	السورية للاتصالات				سيرياتل				المصدر/ الشركة	
	Sig.	T	Std.	Mean	Sig.	T	Std.	Mean		
السورية للاتصالات	.000	-0.16	0.928	2.84	.000	-1.06	0.791	1.94	ثقافة المنظمة	طبيعة التنظيم
السورية للاتصالات	.000	-0.18	0.607	2.82	.000	-0.7	0.606	2.30	المناخ التنظيمي	
السورية للاتصالات	.000	0.41	0.873	3.41	.000	-0.52	0.786	2.48	السياسات التنظيمية	
السورية للاتصالات	.000	-0.96	0.827	2.74	.000	-0.39	0.665	2.61	التقانة المستخدمة	
السورية للاتصالات	.000	0.04	0.601	3.04	.000	-0.67	0.578	2.33	كامل محور طبيعة التنظيم	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS والمعالجة الخاصة للباحثة.

يظهر من الجدول (١٤-٤) أن متوسط إجابات العاملين على مصادر الضغوط المتعلقة بطبيعة التنظيم كانت أعلى لصالح الشركة السورية للاتصالات في جميع المحاور الفرعية: (ثقافة المنظمة، المناخ التنظيمي، السياسات التنظيمية، الثقافة المستخدمة) بمتوسط حسابي بلغ (3.04)، بينما بلغ في شركة سيرياتل (2.33). ويظهر اختبار t ستيودينت لكل عينة أنه توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين ومتوسط المقياس، نظراً لأن (Sig = 0.000) عند كل محور من جماعات العمل هو أقل من (0.05) .

نستنتج مما سبق: أن العاملين في الشركة السورية للاتصالات يشعرون بمستوى فوق المتوسط بقليل (3.04) بالضغوط الناجمة عن طبيعة التنظيم، مقارنة بالعاملين في شركة سيرياتل الذين يشعرون بمستوى أقل من المتوسط (2.33).

ث- الإحصاءات الوصفية لمصادر الضغوط المتعلقة بالمصادر الخارجية حسب الشركة.

الجدول (١٥-٤): الإحصاءات الوصفية لمصادر الضغوط المتعلقة بالأسباب الخارجية حسب الشركة.

نتيجة المقارنة	السورية للاتصالات				سيرياتل				المصدر/ الشركة	
	Sig.	T	Std.	Mean	Sig.	T	Std.	Mean		
السورية للاتصالات	.000	-0.31	1.019	2.69	.000	-0.44	0.988	2.56	الحياة الشخصية	الأسباب الخارجية
السورية للاتصالات	.000	1.3	0.711	4.30	.000	1.29	0.670	4.29	العوامل الاقتصادية و السياسية	
السورية للاتصالات	.000	0.5	0.677	3.50	0.000	-0.5179	0.715	3.43	كامل محور الأسباب الخارجية	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS والمعالجة الخاصة للباحثة.

يظهر من الجدول (١٥-٤) أن متوسط إجابات العاملين على مصادر الضغوط المتعلقة بالمصادر الخارجية كانت أعلى لصالح الشركة السورية للاتصالات في محور الحياة الشخصية بمتوسط حسابي بلغ (2.69)، بينما بلغ في شركة سيرياتل (2.56). ونرى أن هناك تقارباً كبيراً في إجابات العاملين في الشركتين فيما يتعلق بمحور العوامل الاقتصادية والسياسية. ويظهر أن إجابات العاملين على كامل محور الأسباب الخارجية للضغوط كان لصالح الشركة السورية للاتصالات. ويظهر اختبار t ستيودينت لكل عينة أنه توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين ومتوسط المقياس، لأن (Sig = 0.000) عند كل محور من محاور المصادر الخارجية هو أقل من (0.05) .

نستنتج مما سبق أن العاملين في الشركتين يشعرون بمستوى فوق المتوسط بالضغوط الناجمة عن المصادر الخارجية، مع تفوق نسبي بسيط للعاملين في الشركة السورية للاتصالات (3.50) مقارنة بالعاملين في شركة سيرياتل الذين يشعرون بمستوى أقل (3.43).

ج- الإحصاءات الوصفية للمتغير التابع (الأداء التنظيمي) حسب الشركة.

الجدول (١٦-٤): الإحصاءات الوصفية لمصادر الضغوط المتعلقة بالأداء التنظيمي حسب الشركة.

نتيجة المقارنة	السورية للاتصالات				سيرياتل				المتغير التابع
	Sig.	T	Std.	Mean	Sig.	T	Std.	Mean	
سيرياتل	.000	1.13	0.522	4.13	0.000	1.27	0.41203	4.27	الأداء التنظيمي

المصدر: مخرجات برنامج SPSS والمعالجة الخاصة للباحثة.

نرى من الجدول (٤-١٦) أن متوسط إجابات العاملين على الأداء التنظيمي هو لصالح شركة سيرياتل (4.27)، مقارنة بالسورية للاتصالات وهذا مؤشر على أن الأداء التنظيمي للعاملين فيها هو أعلى قليلاً منه في الشركة السورية للاتصالات (4.13).

٢-٦ الإحصاءات الوصفية لمصادر الضغوط و الأداء التنظيمي في كامل العينة المدروسة:

أ- الإحصاءات الوصفية لمصادر الضغوط المتعلقة بطبيعة الوظيفة لكامل العينة المدروسة:

الجدول (١٧-٤): الإحصاءات الوصفية لمتغير الضغوط المتعلقة بطبيعة الوظيفة في العينة المدروسة.

المتغيرات الفرعية	رقم العبارة	عبارات محور طبيعة الوظيفة	Mean	Std. Dn	T	Sig.	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
متطلبات المهام	1	يتطلب إنجاز عملي القيام بالكثير من المهام في الوقت ذاته	4.02	0.897	10.780	.000	80.4	عالية
	2	يتطلب أداء عملي درجة عالية من التركيز والانتباه	4.76	0.592	35.767	.000	95.2	عالية جداً
	3	يسمح لي عملي باستخدام المهارات والمعرفة التي تعلمتها	1.64	0.945	-29.066	.000	32.8	منخفضة جداً
		كامل المحور الفرعي	3.47	0.8113	0.47	.000	76.2	عالية
صراع الدور	4	أعمل في ظل إرشادات و سياسات متعارضة	2.36	1.342	-12.103	.000	47.2	منخفضة
	5	أتلقي التعليمات من أكثر من رئيس	2.29	1.466	-11.702	.000	45.8	منخفضة
	6	تدخل الآخرين في مجال عملي لا يتيح لي أدائه بالشكل المطلوب	2.47	1.435	-10.070	.000	49.4	منخفضة
		كامل المحور الفرعي	2.37	1.414	-0.63	.000	47.4	منخفضة
غوض الدور	7	أعرف مسؤوليات عملي بالتحديد	3.58	1.024	-27.553	.000	71.6	منخفضة جداً
	8	هناك تداخل بين الصلاحيات الممنوحة لي مع صلاحيات زملائي	2.54	3.517	-3.781	.000	50.8	منخفضة
	9	مهام العمل الذي أقوم به واضحة جداً لي	2.83	1.001	-24.331	.000	56.6	منخفضة
		كامل المحور الفرعي	2.98	1.847	-0.02	.000	59.6	متوسطة
الآمان الوظيفي	10	لدي قلق من نقلي إلى مكان أو فرع آخر في الشركة	1.83	1.326	-18.357	.000	36.6	منخفضة
	11	أشعر بالاستقرار بالعمل في الشركة حالياً	2.20	1.401	-13.225	.000	44.0	منخفضة
	12	أشعر بالآمان في بقائي في الشركة مستقبلاً	2.40	1.445	-10.722	.000	48.0	منخفضة
		كامل المحور الفرعي	2.14	1.390	-14.101	.000	42.8	منخفضة
خصائص العمل	13	يتطلب عملي درجة عالية من الانتباه والدقة	4.68	0.707	28.201	.000	93.6	عالية جداً
	14	يتميز عملي بالحدس من أي خطأ	4.27	0.96	14.145	.000	85.4	عالية جداً
	15	يتميز عملي بالسرعة في أداء مهامه	4.16	0.847	14.080	.000	83.2	عالية
		كامل المحور الفرعي	3.37	0.838	18.808	.000	67.4	عالية
		كامل محور طبيعة الوظيفة	2.86	1.260	-0.14		57.2	متوسطة

المصدر: مخرجات برنامج SPSS والمعالجة الخاصة للباحثة.

يظهر من الجدول (٤-١٧) الذي يقيس درجات الموافقة على عبارات محور مصادر الضغوط الوظيفية المتعلقة بطبيعة الوظيفة والمحاور الفرعية المكونة له: أن أدنى درجات الموافقة في محور متطلبات المهام كانت للفقرة الثالثة التي تنص على أنه: (يسمح لي عملي باستخدام المهارات والمعرفة التي تعلمتها) بمتوسط حسابي قيمته (1.64) وانحراف معياري بلغ (0.945) وأهمية نسبية بلغت (32.8)، وهو ما يدل على أن طبيعة العمل عند العاملين لا تسمح لهم باستخدام كامل مهاراتهم التي اكتسبوها ومعارفهم التي تعلموها في أداء وظائفهم، وهو ما قد يشكل أحد مصادر الضغوط في العمل. بالمقابل نرى أن أعلى درجات الموافقة كانت للعبارة الثانية القائلة: (يتطلب أداء عملي درجة عالية من التركيز والانتباه)، بمتوسط حسابي قيمته (4.76) وانحراف معياري بلغ (0.592) وأهمية نسبية بلغت (95.2%)، وهو ما يدل على أن درجات عالية من التركيز والانتباه هو من مسببات ضغوط العمل.

بالنتيجة: يعد محور متطلبات المهام من الأسباب المولدة للضغوط الوظيفية في الشريكتين المدروستين، بمتوسط حسابي بلغ (3.47). وبدرجة موافقة عالية.

يدل محور صراع الدور على أن درجات الموافقة على عباراته جاءت منخفضة، وهو ما يدل على أن العاملين (لا يعملون في ظل إرشادات و سياسات متعارضة) ولا يتلقون التعليمات من أكثر من رئيس واحد، كما لا يتدخل الآخرون في مجال عمل كل منهم، مما يتيح له أداءه بالشكل المطلوب، وبالتالي نرى أن هذا المحور ليس من مسببات ضغوط العمل ومصادره.

أما محور غموض الدور، فقد جاءت الموافقة على عباراته جاءت متوسطة، مما يشير إلى أن العاملين يعرفون مسؤولياتهم بالتحديد، وليس ثمة تداخل بين الصلاحيات الممنوحة لكل منهم مع صلاحيات زملائهم في العمل، كما أن عمل كل منهم واضح له، مما يجعله يؤديه على نحو أفضل. مما يجعلنا نستنتج أن دور هذا المحور كمصدر من مصادر الضغوط المتعلقة بطبيعة الوظيفة هو دور متوسط. بمتوسط حسابي بلغ (2.98) وانحراف معياري (1.001).

أما محور الأمان الوظيفي، فقد جاءت درجات الموافقة على عباراته منخفضة، مما يدل على أن العاملين في الشريكتين المدروستين ليس لديهم قلق من نقلهم إلى مكان أو فرع آخر في الشركة، وأنهم يشعرون بالاستقرار بالعمل في الشركة، وأنهم واثقون من بقائهم في الشركة وليس هناك ما يهددهم بترك العمل فيها. وبالتالي نستطيع القول أن العاملين يشعرون بالأمان الوظيفي في الشركة و لا يُعد من مسببات الضغط عليهم.

وأخيراً نرى أن درجات الموافقة على محور خصائص العمل جاءت عالية جداً (العبارتان الأولى والثانية)، وعالية (العبارة الثالثة)، مما يدل على أنه يتطلب أداء العمل درجة عالية من الانتباه والدقة بمتوسط حسابي بلغ (4.68) وأهمية نسبية بلغت (93.6)، كما ويتميز العمل بالحذر من أي خطأ، بمتوسط حسابي بلغ (4.27) وأهمية نسبية بلغت (85.4%)، كما يدل على السرعة في إنجاز العمل، وأنه لا يحتمل التأجيل في أي من مهماته. بالمحصلة نستنتج أن هذا المحور هو من العوامل المسببة للضغوط الوظيفية ومصادرها.

وللحكم على جوهرية الفروقات بين تلك المتوسطات ومتوسط المقياس (٣)، تم إجراء اختبار ستيودينت t لعينة واحدة، حيث تظهر النتائج أنه توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين ومتوسط المقياس، نظراً لأن (Sig = 0.000) لمؤشر اختبار ستيودينت عند كل عبارة هو أقل من (0.05).

وكننتيجة نهائية نرى أن قيم متوسطات إجابات المبحوثين حول كافة العبارات التي تتعلق بطبيعة الوظيفة بكونها أحد مصادر الضغوط الوظيفية، جاءت ضمن درجة الموافقة المتوسطة، وبانحرافات معيارية تظهر تشتتاً كبيراً نسبياً لإجابات المبحوثين حول بعض العبارات (القيم الأكبر من الواحد) وتشتتاً قليلاً نسبياً عند بعضها الآخر. فكانت قيمة كامل المحور (2.86) وبانحراف معياري بلغ (1.260) وبأهمية نسبية بلغت (57.2%)، مما يدل على أن هناك مستوى متوسط من ضغوط العمل تسببها طبيعة الوظيفة بأبعادها المختلفة في كامل العينة المدروسة.

ب-الإحصاءات الوصفية لمصدر الضغوط المتعلقة بجماعات العمل في كامل العينة المدروسة.

الجدول (٤-١٨): الإحصاءات الوصفية لمتغير الضغوط المتعلقة بجماعات العمل في العينة المدروسة.

المتغير		عبارات محور جماعات العمل	Mean	Std.	T	Sig.	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
العلاقة مع الزملاء	16	تتسم علاقات زملائي معي بالتعاون	2.80	0.783	-1.2	.000	56.0	متوسطة
	17	بعض الزملاء يعمل على خلق مشكلات لي في العمل	2.68	1.221	-0.32	.000	53.6	متوسطة
	18	بعض الزملاء يتقصّد إزعاجي أثناء أداء عملي	2.43	1.198	-0.57	.000	48.6	منخفضة
		كامل المحور الفرعي	2.63	1.067	-0.7	.000	52.6	متوسطة
أسلوب الإدارة	19	بعاملي مديري معاملة حسنة	2.99	1.102	-1.01	.000	59.8	متوسطة
	20	أشعر برقابة شديدة علي من قبل مديري	2.49	1.144	-0.51	.000	49.8	منخفضة
	21	يشركني مديري في أغلب القرارات التي يتخذها	2.96	1.062	-0.04	.000	59.2	متوسطة
		كامل المحور الفرعي	2.81	1.102	-0.52	.000	49.6	متوسطة
العلاقة بين الجماعات	22	يوجد الكثير من المشاحنات حول ما يجب أن نفعله داخل المجموعة	2.47	1.077	-0.53	.000	49.4	منخفضة
	23	يوجد انقسام داخل مجموعة العمل التي أعمل فيها	2.33	1.145	-0.67	.000	46.6	منخفضة
	24	يوجد نزاعات مستمرة بين بعض المجموعات الفرعية ضمن مجموعتي	2.38	1.123	-0.62	.000	47.6	منخفضة
	25	يوجد خلافات بين مجموعتي والمجموعات الأخرى على الموارد	2.50	1.160	-0.5	.000	50.0	منخفضة
	26	تحجب مجموعات أخرى المعلومات اللازمة لتحقيق مهام مجموعتنا	2.67	1.229	-0.33	.000	53.4	متوسطة
	27	يوجد نقص في المساعدة المتبادلة بين مجموعتي والجماعات الأخرى	2.72	1.209	-0.28	.000	54.4	متوسطة
	28	عملنا يكمل عمل الأقسام الأخرى في الشركة	2.43	1.172	-0.57	.000	48.6	منخفضة
		كامل المحور الفرعي	2.5	1.159	-0.05	.000	50	منخفضة
		كامل محور جماعات العمل	2.64	1.032	-0.58	-	50.6	متوسطة

المصدر: مخرجات برنامج SPSS والمعالجة الخاصة للباحثة.

يظهر من الجدول (٤-١٨) الذي يقيس درجات الموافقة على مصادر الضغوط المتعلقة بجماعات العمل أن هناك موافقة متوسطة على المحور الفرعي (العلاقة مع الزملاء) بمتوسط حسابي (2.63)، و انحراف معياري (1.067)، حيث تتسم العلاقات بين الزملاء بالتعاون، بالمقابل يعمل البعض يعمل على خلق مشكلات لغيره في العمل، كما في العبارة الثانية، كما ويحصل إزعاج من بعض الزملاء، كما ورد في العبارة الثالثة، مما قد يكون أحد مصادر الضغوط. وبالتالي تعد العلاقة مع الزملاء مصدراً أقل من المتوسط من مصادر الضغوط الوظيفية للعاملين في عينة الدراسة.

أما ما يخص محور أسلوب الإدارة، نرى أن هناك موافقة متوسطة على عباراته بمتوسط حسابي (2.81)، و انحراف معياري (1.102) وأهمية نسبية (49.6)، حيث يشعر العاملون بالمعاملة الحسنة من مديرهم بدرجة متوسطة تقريباً، كما في العبارة الأولى، كما يشعرون بدرجة منخفضة بالرقابة الشديدة عليهم، كما أن هناك مشاركة متوسطة بالقرارات المتخذة، وبالتالي فقد لا تشكل مصدراً محتملاً للضغوط الوظيفية في العينة المدروسة.

نستنتج من هذا المحور الفرعي أن أسلوب الإدارة المتبع لا يشكل مصدراً قوياً من مصادر الضغوط الوظيفية للعاملين في شركات الاتصالات المدروسة.

أما المحور الأخير الخاص بجماعات العمل الذي يقيس درجات الموافقة على العلاقات القائمة بين تلك الجماعات: (الأقسام الإدارية، وفرق العمل)، فيظهر درجات موافقة إجمالية منخفضة على عباراته، فلا يوجد الكثير من المشاحنات حول ما يجب أن يفعله العاملون داخل المجموعة (العبارة الأولى)، ولا يوجد انقسام داخل مجموعة العمل (العبارة الثانية) و النزاعات ليست مستمرة بين بعض المجموعات الفرعية (العبارة الثالثة)، كما أن الخلافات بين المجموعات على الموارد تعد قليلة، وهناك مساعدة متبادلة عندما يشعر أحد العاملين بالضغط والضيق، وهو ما قد يقلل من احتمالات وقوع العاملين تحت تأثير الضغوط الوظيفية، لذلك يمكن القول: أن هذه العبارات جميعها، ليست سبباً للضغوط الوظيفية.

أما العبارتان: (تحجب مجموعات أخرى المعلومات اللازمة لتحقيق مهام مجموعتنا) و العبارة (يوجد نقص في المساعدة المتبادلة بين مجموعتي والجماعات الأخرى)، فقد نالتا درجة موافقة متوسطة، وأهمية نسبية فوق المتوسطة، مما يعني أن هاتين العبارتين قد تتسببان في حصول درجة معينة من الضغوط في العمل.

ويظهر اختبار ستيودينت t لعينة واحدة، أنه توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين ومتوسط المقياس نظراً لأن (Sig = 0.000) لمؤشر اختبار ستيودينت عند كل عبارة هو أقل من (0.05).

النتيجة: تظهر نتيجة الإحصاءات الوصفية للمحور المتعلق بطبيعة جماعات العمل أن هناك موافقة متوسطة على عباراته، وبالتالي لا يعدّ مصدراً قوياً ومحتملاً من المصادر الداخلية للضغوط الوظيفية.

ت- الإحصاءات الوصفية لمصدر الضغوط المتعلقة بطبيعة التنظيم في كامل العينة المدروسة:

الجدول (٤-١٩): الإحصاءات الوصفية لمصادر الضغوط المتعلقة بطبيعة التنظيم للعينة المدروسة.

المتغيرات الفرعية	ت	عبارات محور طبيعة التنظيم	Mean	Std.	T	Sig.	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
ثقافة المنظمة	٢٩	أحمل قيمياً وعادات تختلف عن قيم الشركة وعاداتها	2.39	1.046	-0.61	0.000	47.8	متوسطة
	٣٠	أشعر أن هذه الشركة لن تحقق لي طموحاتي	2.78	1.237	-0.22	0.000	55.6	متوسطة
		كامل المحور الفرعي	2.58	1.141	-0.17	0.000	57	متوسطة
المناخ التنظيمي	٣١	يشجعني جو العمل السائد على المزيد من الإنجاز	2.58	1.087	-0.42	0.000	51.6	منخفضة
	٣٢	أعمل في مكان مليء بالضوضاء والضجيج	2.26	1.103	-0.74	0.000	45.2	منخفضة
	٣٣	أعمل في درجة حرارة غير مناسبة صيفاً وشتاءً	2.46	1.209	-0.54	0.000	49.2	منخفضة
	٣٤	الجودة العامة لبيئة العمل المادية ضعيفة	2.74	1.217	-0.26	0.000	54.8	متوسطة
	٣٥	تشجعني العلاقات الاجتماعية في الشركة على المزيد من الإنجاز	2.42	1.016	-0.58	0.000	48.4	منخفضة
	٣٦	أستطيع تجاوز مديري إذا تطلب الأمر حل لمشكلات العمل	3.47	1.097	0.47	0.348	69.4	عالية
	٣٧	يقبل مديري إلا الشكوى المسجلة رسمياً إذا تعلقت بالعمل أو بغيره	2.52	1.120	0.48	0.000	50.4	منخفضة
	٣٨	يوجد نظام اتصالات صاعد يشجع على حل المشكلات	2.93	1.209	-0.07	0.000	58.6	متوسطة
		كامل المحور الفرعي	2.36	0.995	-0.64	0.000	47.2	منخفضة
	٣٩	تتبع إدارة الشركة سياسة تعيين واضحة للجميع	3.27	2.797	0.27	<u>.459</u>	65.4	متوسطة
السياسات التنظيمية	٤٠	تتبع إدارة الشركة سياسة تدريب واضحة للجميع	2.91	1.210	-0.09	0.010	58.2	متوسطة
	٤١	تتبع إدارة الشركة سياسة ترقية وظيفية واضحة للجميع	3.17	1.219	0.17	0.004	63.4	متوسطة
	٤٢	تتبع إدارة الشركة سياسة منح تعويضات واضحة للجميع	3.19	1.228	0.19	0.000	63.8	متوسطة
	٤٣	يوجد تنافس قوي على المواد اللازمة لأداء العمل	3.020	1.097	0.02	0.000	60.4	متوسطة
	٤٤	يوجد نقص في بعض وسائل العمل اللازمة لأداء العمل	3.13	1.165	0.13	0.000	62.6	متوسطة
	٤٥	يوجد نقص في عدد العاملين لأداء مهمات عمل القسم الذي أعمل فيه	3.02	1.300	0.02	0.022	60.4	متوسطة
	٤٦	يوجد نقص في الموارد المالية اللازمة للتحفيز	3.58	1.192	0.58	0.000	71.6	عالية
		كامل المحور الفرعي	3.16	1.40	0.16	0.000	63.2	متوسطة
الثقافة المستخدمة	٤٧	أعمل على آلة أو وسيلة عمل تحتاج إلى انتباه وحذر شديدين	3.02	1.323	0.02	0.000	60.4	متوسطة
	٤٨	أشعر بالقدرة على العمل على الآلات الحديثة المتوافرة	1.89	.987	-1.11	0.000	37.8	منخفضة
	٤٩	أجد الوقت الكافي للرد على جميع وسائل التواصل المتاحة (فيس، تويتر، ماسنجر... إلخ)	3.21	1.211	0.21	0.017	64.2	متوسطة
		كامل المحور الفرعي	2.70	1.17	-0.3	0.000	54	متوسطة
		كامل محور طبيعة التنظيم	2.76	1.175	-0.24	-	55.2	متوسطة

المصدر: مخرجات برنامج SPSS والمعالجة الخاصة للباحثة.

يظهر من الجدول (٤-١٩) الذي يقيس درجات الموافقة على مصادر الضغوط المتعلّفة بطبيعة التنظيم ما يلي:

يظهر من المحور الفرعي (ثقافة المنظمة) أن هناك درجات موافقة متوسطة على عباراته، وأهمية نسبية متوسطة أيضاً، المتوسط الحسابي (2.58)، وأهمية نسبية (57%)، وبالتالي يمكن النظر إليه كعامل يسهم في الضغوط الوظيفية إذا علمنا أن اختلاف قيم الفرد وعاداته عن قيم الشركة وعاداتها، وشعور العاملين أن الشريكتين لن يحققا طموحاتهم وتطلعاتهم، قد يُعد من العوامل المتوسطة المسببة للضغوط الوظيفية للعاملين في الشريكتين المدروستين.

كما ويدل على أن جو العمل أو المناخ التنظيمي السائد لا يشجع على المزيد من الإنجاز، كما ورد في العبارة (٣١)، بالمقابل نجد أن هناك جو مناسب ومشجع على العمل من حيث توفر الهدوء ودرجات الحرارة، وقد لا يسبب الضغوط، مثل العبارات (٣٢-٣٣)، أما الجو الاجتماعي العام لا يشجع كثيراً على المزيد من الإنجاز كما في العبارة (٣٥)، وأن الجودة العامة لبيئة العمل المادية هي جودة مقبولة، وليست ضعيفة، كما في العبارة (٣٤)، كما يوجد نظام اتصالات صاعد ومقبول نسبياً يشجع على حل المشكلات العبارة (٣٨). ويظهر أن العامل يستطيع تجاوز مديره إذا تطلب الأمر حل لمشكلات العمل، بمتوسط حسابي (3.47)، وأهمية نسبية (69.4)، وهو ما يدل على مرونة ومشاركة في حل المشكلات. بالمقابل يقبل المديرون درجة متوسطة الشكاوى غير المسجلة رسمياً إذا تعلقت بالعمل أو بغيره.

نستنتج أن هناك درجات موافقة منخفضة على محور المناخ التنظيمي، بمتوسط حسابي (٢,٣٦) وأهمية نسبية منخفضة نسبياً (٤٧,٢). وبالتالي لا يُعدّ مصدراً قوياً من مصادر الضغوط الوظيفية المؤثرة في الأداء التنظيمي للعاملين في عينة الدراسة.

كما أن درجات الموافقة على المحور الفرعي المتعلق بالسياسات التنظيمية كانت متوسطة، فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي (٣,١٦) وأهمية نسبية متوسطة (63.2)، وهو ما يجعل تلك السياسات مصدراً متوسط الشدة من مصادر الضغوط الوظيفية. وكذلك بالنسبة للمحور الفرعي المتعلق بالتقانات المستخدمة، فكانت درجات الموافقة متوسطة (٢,٧٦) وأهمية نسبية متوسطة (54%)، أي إنها تعد مصدراً متوسط الشدة للضغوط الوظيفية للعاملين في الشريكتين المدروستين.

يظهر اختبار ستيودينت t لعينة واحدة، أنه توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات إجابات المبحوثين ومتوسط المقياس نظراً لأن (Sig = 0.000) لمؤشر اختبار ستيودينت عند كل عبارة هو أقل من (0.05)، عدا العبارتين رقم (٣٦، ٣٩) حيث لا توجد فروق دالة إحصائية، لأن مستوى المعنوية لمؤشر اختبار (2-tailed) t Sig. عند كل عبارة أكبر من (0.05) مما يعني أنه لا يوجد اتجاه واضح بين أفراد العينة حول هاتين العبارتين إيجاباً كان أم سلباً.

بالنتيجة يظهر أن درجات الموافقة على عبارات محور طبيعة التنظيم كاملاً كانت متوسطة، فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2.76) وأهمية نسبية متوسطة أيضاً بلغت (55.2%). وهذا يعني أن أثره في الضغوط هو أثر متوسط الشدة.

ث- الإحصاءات الوصفية لمصادر الضغوط المتعلقة بالأسباب الخارجية لكامل العينة:
الجدول (٤-٢٠): الإحصاءات الوصفية لمحور مصادر الضغوط المتعلقة بالأسباب الخارجية لكامل العينة.

المتغير	ت	عبارات محور الأسباب الخارجية	Mean	Std.	T	Sig.	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
الحياة الشخصية للعامل	50	أعباء الحياة المادية	4.47	.719	1.47	0.000	89.4	عالية جداً
	51	الدخل المنخفض	4.27	.850	1.27	0.000	85.4	عالية جداً
	52	متطلبات الأسرة الاجتماعية	4.08	.729	1.08	0.000	81.6	عالية
	53	رعاية أحد الأبوين بسبب السن أو المرض	3.10	.476	0.10	0.000	62.0	متوسطة
	54	تغيير مكان الإقامة	3.18	.442	0.18	0.000	63.6	متوسطة
	55	المشكلات مع الزوج أو الزوجة	3.90	.707	0.90	0.000	78.0	عالية
		كامل المحور الفرعي	3.33	.653	0.33	0.000	66.6	متوسطة
العوامل الاقتصادية والسياسية	56	الوضع الاقتصادي للبلد	3.83	.959	0.83	0.000	76.6	عالية
	57	الوضع الأمني للبلد وعدم الاستقرار السياسي	3.49	.596	0.49	0.000	69.8	عالية
		كامل المحور الفرعي	3.84	.777	0.66	0.000	76.8	عالية
		كامل محور الأسباب الخارجية	3.58	.715	0.405	-	71.6%	عالية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS والمعالجة الخاصة للباحثة.

يظهر من الجدول (٤-٢٠) الذي يقيس درجات الموافقة على المصادر الخارجية للضغوط الوظيفية و(المتعلقة بالحياة الشخصية للعامل) أن هناك عدد من الفقرات التي تجاوز متوسطها الحسابي المدى المتوسط وهي: (50، 51، 52، 55، 56، 57) بوزن نسبي عالٍ تجاوز (70%)، وانحراف معياري أقل من الواحد حيث يظهر (تجانس آراء العينة على عبارات كامل المحور)، وهو ما يدل على ضغوط أعباء الحياة المادية و الدخل المنخفض، و المتطلبات الاجتماعية للأسرة، المشكلات العائلية، وكذلك الوضع الاقتصادي للبلد، والوضع الأمني وعدم الاستقرار السياسي (عدم التأكد الاقتصادي والسياسي)، كلها عوامل مسببة للضغوط الوظيفية للعاملين في الشركتين المدروستين. فقد بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات المبحوثين (٣,٨٤)، وهو يدل على درجات موافقة عالية، و أهمية نسبية متوسطة بلغت (٧٦,٨%)، وهذا مؤشر على أن العوامل الخارجية تعد من مصادر الضغوط المؤثرة في الأداء التنظيمي للعاملين في عينة الدراسة.

يظهر اختبار ستيوديننت t لعينة واحدة، أنه توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين ومتوسط المقياس نظراً لأن (Sig = 0.000) لمؤشر اختبار ستيوديننت عند كل عبارة هو أقل من (0.05) .

ج-الإحصاءات الوصفية للمتغير التابع (الأداء التنظيمي) في كامل العينة:

الجدول (٢١-٤): الإحصاءات الوصفية للمتغير التابع (الأداء التنظيمي) في كامل العينة.

ت	العبارات	Mean	Std.	T	Sig.	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
1	يحرص زملائي في القسم باستمرار على استغلال وقت العمل	4.28	0.681	1.28	0.000	85.6	عالية جداً
2	يتوافر لدى أغلب الزملاء الاستعداد و الرغبة للقيام بأية مهام إضافية يتكفون بها	4.33	0.756	1.33	0.000	86.6	عالية جداً
3	يرغب أغلب زملائي بتحمل مسؤوليات جديدة إضافة إلى مهام الحالية	3.95	1.007	0.95	0.000	0.79	عالية
4	ينجز أغلب العاملين في القسم عملاً يفوق توقعات رئيسنا	3.88	0.844	0.88	0.000	77.6	عالية
5	معدل أخطاء غالبية زملائي في العمل محدودة	4.05	0.831	1.05	0.000	0.81	عالية
6	أرى أن عدد المعاملات و المهمات المنجزة في القسم فوق المحدد	4.05	0.826	1.05	0.000	0.81	عالية
7	هناك كم من الأفكار الجديدة التي نناقشها في القسم لتطوير العمل	4.36	0.639	1.36	0.000	87.2	عالية جداً
8	يعمل غالبية الزملاء مع الحالات الاستثنائية و تتم معالجتها	4.18	0.816	1.18	0.000	83.6	عالي
9	يتم تكليفنا في كثير من الحالات بمهام إضافية ذات أهمية خاصة	3.92	0.899	0.92	0.000	78.4	عالي
10	يتم تقديم الخدمات للزبون من أغلب الزملاء في القسم بالوقت المناسب	4.41	0.666	1.41	0.000	88.2	عالية جداً
	كامل محور الأداء التنظيمي	4.17	0.787	1.17	0.000	83.4	عالية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS والمعالجة الخاصة للباحثة.

يتبين من الجدول (٢١-٤) أن درجات الموافقة على المحور التابع (الأداء التنظيمي) كانت عالية بمتوسط حسابي بلغ (4.17) وأهمية نسبية عالية بلغت (83.4%) ويظهر اختبار (t)، أنه توجد فروق دالة إحصائية (Sig = 0.000) بين متوسطات إجابات المبحوثين ومتوسط المقياس، حيث تظهر هذه الفروق في درجات الموافقة التي تباينت بين العالية والعالية جداً، و كذلك بالأهمية النسبية لكل عبارة، فقد نالت العبارات ذوات الأرقام (١٠، ١، ٢، ٧) أهمية نسبية عالية جداً؛ الأمر الذي يدل على الحرص على استغلال وقت العمل، والقيام بأعمال إضافية إن تطلب الأمر، و مناقشة الأفكار التي تطور العمل، وتقديم الخدمات للزبائن في الوقت المناسب، بينما أخذت بقية العبارات درجات موافقة عالية. ويمكن للباحثة تفسير هذه النتيجة بتحيز المستجوبين نحو أداء أعمالهم رغم تباينها، ورغم أن العبارات جاءت بصيغة الجمع وذلك للتخفيف من التحيز، ومع ذلك حصلنا على هذه النتيجة.

المبحث الثاني

اختبار الفرضيات و النتائج والتوصيات

- ١- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.
 - ٢- اختبار تجانس التباين.
 - ٣- اختبار الفرضيات.
 - ٤- النتائج و التوصيات.
- أولاً: نتائج الإحصاءات الوصفية للمتغيرات المدروسة حسب الشركة.
- ثانياً: نتائج الإحصاءات الوصفية لمصادر الضغوط لكامل العينة
- ثالثاً: نتائج اختبار الفرضيات ومناقشتها.
- رابعاً: التوصيات.
- خامساً: آفاق الدراسة.

المبحث الثاني

اختبار الفرضيات و النتائج والتوصيات

١ - اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات: Normality distribution test

لمعرفة شكل توزع البيانات هل تتوزع طبيعياً أم لا تم الاعتماد على اختبار Kolmogorov-Smirnov للبيانات بشكل كامل وحسب نوع الشركة أيضاً. كما تم التأكد باستخدام إحصائية (Levene Statistic) أو اختبار التجانس.

الجدول (٢٢-٤): اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnova		
	Statistic	Df	Sig.
طبيعة الوظيفة	.097	238	.000
علاقات الجماعات	.078	238	.001
طبيعة التنظيم	.044	238	.200*
الأسباب الخارجية	.072	238	.004
الأداء التنظيمي	.072	238	.005

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

يتبين لنا من الجدول (٢٢-٤) أن بيانات المتغيرات المدروسة لا تتوزع توزيعاً طبيعياً، عدا طبيعة التنظيم، لأن قيمة المعنوية للمتغيرات المدروسة أقل من مستوى الدلالة البالغ (0.05)، وهو يعني أننا سنستخدم الاختبارات اللامعلمية في التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.

٢ - اختبار تجانس التباين: Test of Homogeneity

نقوم باختبار تجانس التباين لمعرفة تباين إجابات أفراد العينة المدروسة عن كل محور من المحاور من معنوية اختبار Levene، كما في الجدول التالي.

الجدول (٢٣-٤): اختبار تجانس التباين.

Test of Homogeneity of Variances				
	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
طبيعة الوظيفة	1.263	1	242	.262
جماعات العمل	1.515	1	241	.220
طبيعة التنظيم	.440	1	240	.508
الأسباب الخارجية	1.415	1	239	.235
الأداء التنظيمي	2.933	1	238	.088

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول (٢٣-٤) أن قيمة معنوية اختبار ليفيني لكافة محاور الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة البالغ (0.05)، وهو يدل على وجود تجانس في إجابات المبحوثين حول العبارات المدروسة. وبالتالي سنلجأ للاختبارات اللامعلمية في تحليل البيانات واختبار الفرضيات إلا في محور طبيعة التنظيم كونه يتوزع طبيعياً.

٣- اختبار الفرضيات: *Testing hypotheses*

بعد التأكد من اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، سنعمل على اختبار الفرضيات وذلك بدراسة الارتباط مستخدمين معامل ارتباط (Spearman's rho) بكونه أسلوب إحصائي لا معلمي، للتأكد من وجود علاقة ارتباط بين المتغيرات المدروسة، ثم دراسة أثر المتغير المستقل في التابع بإجراء تحليل الانحدار البسيط والمتعدد وفق مقتضيات الدراسة.

الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية لمصادر الضغوط الوظيفية الداخلية في الأداء التنظيمي للعاملين في شركات قطاع الاتصالات السورية. وتتفرع بدورها إلى ما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية لمصادر الضغوط الوظيفية المتعلقة بطبيعة الوظيفة في الأداء التنظيمي للعاملين في شركات قطاع الاتصالات السورية.

الجدول (٤-٢٤): معامل ارتباط سبيرمان بين طبيعة الوظيفة والأداء التنظيمي.

Correlations				
			طبيعة الوظيفة	الأداء التنظيمي
Spearman's rho	طبيعة الوظيفة	Correlation Coefficient	1.000	.076
		P-value. (2-tailed)	.	.243
		N	244	240
	الأداء التنظيمي	Correlation Coefficient	.076	1.000
		P-value. (2-tailed)	.243	.
		N	240	240

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

يظهر من الجدول (٤-٢٤) أنه لا يوجد علاقة ارتباط بين محور الضغوط المتعلقة بطبيعة الوظيفة كمتغير مستقل والأداء التنظيمي (أداء العمل)، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط $r = 0.076$ وهو غير دال إحصائياً؛ لأن قيمته (0.243) هي أكبر من مستوى الدلالة البالغ (0.05).

الجدول (٢٥-٤): معامل ارتباط سبيرمان بين المحاور الفرعية لطبيعة الوظيفة والأداء التنظيمي.

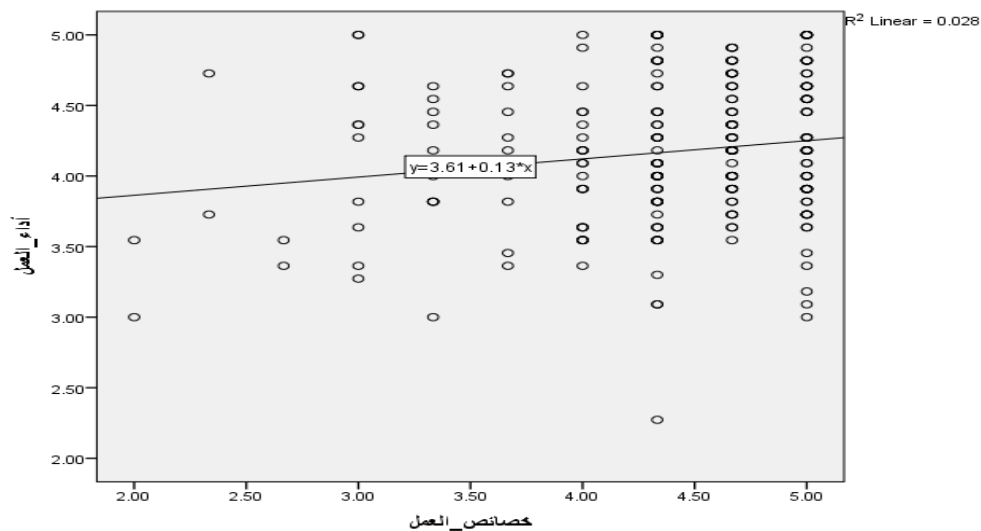
الأداء التنظيمي			
Spearman's rho	متطلبات المهام	Correlation Coefficient	.012
		P-value. (2-tailed)	.858
	صراع الدور	Correlation Coefficient	.065
		P-value. (2-tailed)	.316
	غموض الدور	Correlation Coefficient	-.008
		P-value. (2-tailed)	.903
	الأمان لوظيفي	Correlation Coefficient	.005
		P-value. (2-tailed)	.940
	خصائص العمل	Correlation Coefficient	.149*
		P-value. (2-tailed)	.021
*. Correlation is P-valuenificant at the 0.05 level (2-tailed).			

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

يظهر من الجدول (٢٥-٤) نتائج معامل الارتباط بين المحاور الفرعية للمتغير المستقل (طبيعة الوظيفة الأداء التنظيمي) أن علاقة الارتباط الوحيدة المعنوية هي بين خصائص العمل و الأداء التنظيمي، حيث بلغت قيمة معنوية الارتباط (0.021) وهي أقل من مستوى الدلالة البالغ (0.05). ولكن قيمة معامل الارتباط بلغت ($r = 0.149$) وهو ارتباط طردي ضعيف. ونظراً لأن هناك علاقة ارتباط بين خصائص العمل و الأداء التنظيمي سنعمل على دراسة علاقة التأثير بينهما باستخدام الانحدار الخطي البسيط. ولدراسة الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين المدروسين (خصائص العمل و الأداء التنظيمي)، نوجد شكل الانتشار بينهما لأخذ فكرة أولية للتعرف على طبيعة العلاقة بينهما.

الشكل (١١-٤) شكل الانتشار بين خصائص العمل و الأداء التنظيمي.

شكل الانتشار بين المتغيرين خصائص العمل و الأداء التنظيمي



المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

يظهر من الشكل أعلاه أن العلاقة موجية بين المتغيرين المدروسين وهي خطية من الدرجة الأولى. وهي من الشكل: $y = a_0 + a_1x$ حيث y هي الأداء التنظيمي (أداء العمل) و x هي خصائص العمل و، a_1 و a_0 هي ثوابت النموذج ومن أجل اختبار علاقة الارتباط بين المتغيرين سوف نستخدم اختبار سبيرمان كما في الجدول التالي.

الجدول (٢٦-٤): معاملا الارتباط والتحديد لمتغيري خصائص العمل و الأداء التنظيمي.

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.166 ^a	.028	.023	.49054
a. Predictors: (Constant)، خصائص العمل				
b. Dependent Variable: الأداء التنظيمي				

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول (٢٦-٤) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط R كانت (0.166) أي أنه ارتباط ضعيف، وبلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.028)، أي إن متغير خصائص العمل المدروس يفسر ما مقداره (2.8%) فقط من التغيرات التي تطرأ على الأداء التنظيمي.

الجدول (٢٧-٤): نتائج تحليل التباين في نموذج الانحدار الخطي البسيط بين خصائص العمل و الأداء التنظيمي.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	P-value.
1	Regression	1.621	1	1.621	6.737	.010
	Residual	57.271	238	.241		
	Total	58.892	239			
a. Dependent Variable: الأداء التنظيمي						
b. Predictors: (Constant)، خصائص العمل						

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

نرى من الجدول (٢٧-٤) أن قيمة اختبار تحليل التباين فيشر بلغت (6.737) وهي ذات دلالة معنوية بلغت (0.010) وهي أقل من مستوى الدلالة البالغ (0.05). وهو ما يشير إلى جودة توفيق نموذج الانحدار الخطي البسيط، في تمثيل العلاقة بين المتغيرين حيث يمكن التعويل على نتائجه في تحديد علاقة التأثير بين المتغيرات المدروسة.

الجدول (٢٨-٤): معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر خصائص العمل في الأداء التنظيمي.

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P-value.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.606	.220		16.420	.000
	خصائص العمل	.129	.050	.166	2.596	.010

a. Dependent Variable: الأداء التنظيمي

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول (٢٨-٤) معاملات معادلة الانحدار الخطي البسيط حيث نجد أن قيمة ثابت معادلة الانحدار b_0 تساوي (3.606) وهي موجبة ومعنوية عند مستوى الدلالة 0.05. وأن قيمة المعامل b_1 تساوي (0.129) وهي موجبة ومعنوية، مما يدل على العلاقة الطردية بين المتغير المستقل (خصائص العمل) والمتغير التابع (الأداء التنظيمي) عند مستوى الدلالة 0.05. وهذا يعني أنه، كلما تغيرت الضغوط المتعلقة بخصائص العمل بمقدار درجة واحدة فقط، فإن الأداء التنظيمي للعاملين يتغير بمقدار (12.9%) من الدرجة وبالاتجاه ذاته. وتكون معادلة الانحدار الخطي البسيط المقدرة على الشكل التالي: $\hat{Y} = 3.606 + 0.129x$ خلاصة الفرضية الفرعية الأولى:

طالما أنه لا توجد علاقة ارتباط بين متغير طبيعة الوظيفة بأبعادها: (متطلبات المهام، صراع وغموض الدور، الأمان الوظيفي) والمتغير التابع (الأداء التنظيمي)، وأن العلاقة الوحيدة كانت بين خصائص العمل و الأداء التنظيمي، و بعد اختبار علاقة التأثير لخصائص العمل في الأداء التنظيمي. نرفض الفرضية القائلة بأنه: يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية لمصادر الضغوط الوظيفية المتعلقة بطبيعة الوظيفة (متطلبات المهام، صراع الدور، غموض الدور، الأمان الوظيفي) في الأداء التنظيمي للعاملين في شركات قطاع الاتصالات السورية. ونقبل الفرضية البديلة جزئياً بوجود أثر إيجابي دال إحصائياً لخصائص الوظيفة في الأداء التنظيمي في الشريكتين المدروستين.

الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية لمصادر الضغوط الوظيفية المتعلقة بطبيعة علاقات جماعات العمل في الأداء التنظيمي للعاملين في شركات قطاع الاتصالات السورية.

الجدول (٢٩-٤): معامل ارتباط سبيرمان بين طبيعة علاقات جماعات العمل وأداء التنظيمي.

Correlation			علاقات الجماعات	الأداء التنظيمي
Spearman's rho	علاقات الجماعات	Correlation Coefficient	1.000	.061
		P-value. (2-tailed)	.	.348
	الأداء التنظيمي	Correlation Coefficient	.061	1.000
		P-value. (2-tailed)	.348	.

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول (٢٩-٤) أنه لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المحور الكلي للضغوط المتعلقة بطبيعة علاقات جماعات العمل، والأداء التنظيمي (أداء العمل) فقد بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي لهذا لمحور ($r = 0.061$) وهو غير دال إحصائياً ؛ لأن قيمته المعنوية (0.348) هي أكبر من مستوى الدلالة البالغ (0.05).

نعمل على التأكد من علاقة الارتباط بين المحاور الفرعية لطبيعة علاقات العمل مع الأداء التنظيمي.

الجدول (٣٠-٤): معامل ارتباط سبيرمان بين المحاور الفرعية لضغوط طبيعة علاقات جماعات العمل و

الأداء التنظيمي.

الأداء التنظيمي			
Spearman's rho	العلاقة مع الزملاء	Correlation Coefficient	.068
		P-value. (2-tailed)	.295
	أسلوب الإدارة	Correlation Coefficient	-.027
		P-value. (2-tailed)	.679
	العلاقة بين الجماعات	Correlation Coefficient	.077
		P-value. (2-tailed)	.235
**. Correlation is P-valuenificant at the 0.01 level (2-tailed).			

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول (٣٠-٤) أن مستوى المعنوية لعلاقة الارتباط بين المحاور الفرعية لطبيعة جماعات العمل و الأداء التنظيمي هي أكبر من مستوى الدلالة البالغ (0.05)، وبالتالي لا توجد علاقة ارتباط بين أبعاد محور جماعات العمل و الأداء التنظيمي، وهذا يعني أنه لا يوجد تأثير لمصدر الضغوط المتعلقة بجماعة العمل والأداء التنظيمي، لذلك ليس هناك من ضرورة لإجراء تحليل الانحدار طالما لا يوجد علاقة ارتباط بين المتغيرات المدروسة.

تختلف هذه النتيجة عن نتائج دراسة (الحبوني ٢٠٠٨) التي وجدت أن العلاقات داخل بيئة العمل هي من العوامل المؤثرة في الضغوط الوظيفية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية لمصادر الضغوط الوظيفية المتعلقة بطبيعة التنظيم في الأداء التنظيمي للعاملين في شركات قطاع الاتصالات السورية.

الجدول (٣١-٤): معامل الارتباط بين ضغوط طبيعة التنظيم، والأداء التنظيمي.

Correlation			طبيعة التنظيم	الأداء التنظيمي
Spearman's rho	طبيعة التنظيم	Correlation Coefficient	1.000	-.046
		P-value. (2-tailed)	.	.475
	الأداء التنظيمي	Correlation Coefficient	-.046	1.000
		P-value. (2-tailed)	.475	.

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يظهر من الجدول (٣١-٤) أنه لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المحاور الكلية للضغوط المتعلقة بطبيعة التنظيم والأداء التنظيمي (أداء العمل) لأن قيمة المعنوية (0.475) أكبر من مستوى الدلالة البالغ (0.05).

نعمل على التأكد من علاقة الارتباط بين المحاور الفرعية المتعلقة بطبيعة التنظيم مع الأداء التنظيمي.

الجدول (٣٢-٤): معامل ارتباط سبيرمان بين المحاور الفرعية لضغوط طبيعة التنظيم والأداء التنظيمي.

Correlations			
الأداء التنظيمي			
Spearman's rho	ثقافة المنظمة	Correlation Coefficient	-.113
		P-value. (2-tailed)	.082
	المناخ التنظيمي	Correlation Coefficient	-.069
		P-value. (2-tailed)	.289
	السياسات التنظيمية	Correlation Coefficient	-.016
		P-value. (2-tailed)	.800
	التقانة المستخدمة	Correlation Coefficient	.058
		P-value. (2-tailed)	.372

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول (٣٢-٤) أنه لا توجد أي علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المحاور الفرعية لطبيعة التنظيم والأداء التنظيمي، لأن قيمة المعنوية لجميع المتغيرات الفرعية هي أكبر من مستوى الدلالة البالغ (0.05). وهذا يعني أنه لا يوجد تأثير لمصدر الضغوط المتعلقة بطبيعة التنظيم في الأداء التنظيمي. وبالتالي ليس هناك من ضرورة لإجراء تحليل الانحدار، طالما لا يوجد علاقة ارتباط بين المتغيرات المدروسة.

نستنتج من اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: أننا نرفض الفرضية القائلة بوجود أثر سلبي ذو دلالة إحصائية لمصادر الضغوط الوظيفية الداخلية في الأداء التنظيمي للعاملين في شركات قطاع الاتصالات السورية، ونقبل الفرضية البديلة جزئياً بوجود أثر إيجابي لخصائص العمل في الأداء التنظيمي للعاملين في شركات قطاع الاتصالات.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من: (الجبوني، ٢٠٠٨) طبيعة العمل، و التوايهة (٢٠٠٦) طبيعة العمل، وعبء العمل، (الشامان، ٢٠٠٦) حجم العمل وصراع الدور، (الكبيسي، ٢٠٠٤) حجم العمل، غموض الدور لها علاقة طردية مع الضغط، وهي العوامل المؤثرة في الضغوط والأداء، و دراسة (Hoboubi، et al، 2017) من أن هناك ارتباط كبير بين (صراع الدور و غموض الدور) وإنتاجية العاملين. و دراسة (Khuong and Yen، 2016)، علاقة الضغط بنزاعات العاملين، دراسة (Kotteeswari، Sharief، and 2014)، ظروف العمل الخطرة وصعوبات العمل، والعلاقات الأسرية، والقلق حول المستقبل، وطول المسافة للوصول إلى العمل، والإزعاج في مكان العمل. دراسة (Chen، Silverthorne، and 2008)، الرقابة المركزية، دراسة (Kozusznik، Rodríguez I، Peiró J M، 2015)، المناخ السلبي للعمل، وجماعات وفرق العمل. دراسة (Gilboa، et al، 2008)، غموض الدور، صراع الأدوار، زيادة الدور الوظيفي، انعدام الأمن الوظيفي، نزاع العمل، الأسرة، عدم اليقين البيئي، و القيود الظرفية.

وتختلف عن دراسة (الكبيسي، ٢٠٠٤) من أن الضغوط تؤثر سلباً في الأداء التنظيمي. و دراسة (Khuong and Yen، 2016)، عبء العمل، غياب الدور وصراعه، علاقات العمل، النمو الوظيفي، بيئة العمل. وأن الضغوط تؤثر سلباً في الأداء التنظيمي.

الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية لمصادر الضغوط الوظيفية (الخارجية) في الأداء التنظيمي للعاملين في شركات قطاع الاتصالات السورية.

يمثل الجدول التالي علاقة الارتباط بين المحور الكلي للأسباب الخارجية بوصفها أحد مصادر الضغوط الوظيفية و الأداء التنظيمي.

الجدول (٣٣-٤): معامل الارتباط سبيرمان بين محور الأسباب الخارجية للضغوط والأداء التنظيمي.

		الأسباب الخارجية		الأداء التنظيمي
Spearman's rho	الأسباب الخارجية	Correlation Coefficient	1.000	.201
		P-value. (2-tailed)	.	.002
	الأداء التنظيمي	Correlation Coefficient	.201	1.000
		P-value. (2-tailed)	.002	.

**. Correlation is P-valuenificant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يظهر من الجدول (٣٣-٤) أنه يوجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين محور الضغوط المتعلقة بالأسباب الخارجية والأداء التنظيمي، فقد بلغت قيمة المعنوية (0.002) وهي أقل من مستوى الدلالة البالغ (0.05). أما قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين بلغت ($r = 0.201$) وهذا يدل على أنه ارتباط طردي ضعيف، لكنه موجب.

سيتم التأكد من علاقة الارتباط بين المحاور الفرعية للأسباب الخارجية للضغوط مع الأداء التنظيمي التي تمثلها الفرضيتان الفرعيتان التاليتان:

الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية لمصادر الضغوط المتعلقة بالحياة الشخصية للعاملين في الأداء التنظيمي في شركات قطاع الاتصالات السورية.

الجدول (٣٤-٤): معامل الارتباط بين ضغوط الحياة الشخصية للعامل و الأداء التنظيمي.

Correlations		الأداء التنظيمي		الحياة الشخصية
Spearman's rho	الأداء التنظيمي	Correlation Coefficient	1.000	.155
		P-value. (2-tailed)	.	.017
	الحياة الشخصية	Correlation Coefficient	.155	1.000
		P-value. (2-tailed)	.017	.

**. Correlation is P-valuenificant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يظهر من الجدول (٣٤-٤) أنه يوجد ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المحور الفرعي للضغوط المتعلقة بالحياة الشخصية للعامل والأداء التنظيمي (أداء العمل)، فقد بلغت قيمة المعنوية (0.017) وهي أقل من مستوى الدلالة البالغ (0.05). في حين بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين ($r = 0.155$) وهو ارتباط طردي إيجابي ضعيف.

بعد التأكد من العلاقة الخطية بين المتغيرين (مصادر الضغوط المتعلقة بالحياة الشخصية للعامل و الأداء التنظيمي) سنقوم بدراسة الانحدار البسيط للتعرف على طبيعة الأثر الذي يحدثه المتغير المستقل في التابع بعد إجراء اختبار الارتباط والتحديد.

الجدول (٣٥-٤): معاملا الارتباط والتحديد لمتغيري الحياة الشخصية و الأداء التنظيمي.

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.167	.028	.024	.48949
a. Predictors: (Constant)، الحياة الشخصية				
b. Dependent Variable: الأداء التنظيمي				

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول (٣٥-٤) أن قيمة معامل الارتباط R بلغت (0.167) و الواضح أنه ارتباط إيجابي ضعيف، في حين بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.028) أي إن متغير مصادر الضغوط المتعلقة بالحياة الشخصية للعامل يفسر ما مقداره (2.8%) فقط، من التغيرات التي تطرأ على الأداء التنظيمي.

الجدول (٣٦-٤): نتائج تحليل التباين بين الحياة الشخصية للعامل و الأداء التنظيمي.

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	P-value.
1	Regression	1.625	1	1.625	6.783	.010
	Residual	56.547	236	.240		
	Total	58.172	237			
a. Dependent Variable: الأداء التنظيمي						
b. Predictors: (Constant)، الحياة الشخصية للعامل						

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

نرى من الجدول (٣٦-٤) أن قيمة اختبار تحليل التباين فيشر بلغت (6.783) وهي ذات دلالة معنوية بلغت (0.010) وهي أقل من مستوى الدلالة البالغ (0.05). وهو ما يشير إلى جودة توافق نموذج الانحدار الخطي البسيط، في تمثيل العلاقة بين المتغيرين المدروسين (الحياة الشخصية للعامل و الأداء التنظيمي) حيث يمكن الاعتماد على نتائجه في تحديد علاقة التأثير بين المتغيرين المدروسين.

الجدول (٣٧-٤): معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر الحياة الشخصية في الأداء التنظيمي.

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P-value.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.949	.090		44.020	.000
	الحياة الشخصية	.082	.031	.167	2.605	.010
a. Dependent Variable: الأداء التنظيمي						

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

وبين الجدول (٣٧-٤) معاملات معادلة الانحدار الخطي البسيط حيث نجد أن:

- قيمة ثابت معادلة الانحدار b_0 تساوي (3.949) وهو موجب ومعنوي عند مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة البالغ (0.05).

- قيمة المعامل b_1 تساوي (0.082) وهو موجب ومعنوي مما يدل على العلاقة الطردية بين المتغير المستقل الحياة الشخصية للعامل، كمصدر خارجي للضغوط الوظيفية والمتغير التابع الأداء التنظيمي عند مستوى الدلالة (0.010)، التي هي أقل من مستوى الدلالة البالغ (0.05). وهذا يعني أنه، كلما تغيرت الضغوط المتعلقة بحياة العامل الشخصية بمقدار درجة واحدة فقط، فإن الأداء التنظيمي للعاملين يتغير بمقدار (8.2%) من حيث الدرجة والاتجاه ذاته. وبالتالي تأخذ معادلة الانحدار المعبرة عن علاقة التأثير

$$\hat{Y} = 3.949 + 0.082x$$

تلك، الشكل التالي:

نستنتج مما تقدم أننا نرفض الفرضية القائلة بأنه يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية لمصادر الضغوط المتعلقة بحياة العامل الشخصية في الأداء التنظيمي للعاملين في شركات قطاع الاتصالات السورية، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمصادر الضغوط المتعلقة بالحياة الشخصية للعاملين في الأداء التنظيمي في شركات قطاع الاتصالات السورية. بمعنى أنه أثر محفز على الأداء وليس مثبطاً له.

الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية لمصادر الضغوط المتعلقة بالعوامل الاقتصادية والسياسية في الأداء التنظيمي للعاملين في شركات قطاع الاتصالات السورية.

الجدول (٣٨-٤): معامل الارتباط بين ضغوط العوامل الاقتصادية والسياسية والأداء التنظيمي.

Correlations				
الأداء التنظيمي			العوامل الاقتصادية والسياسية	
Spearman's rho	العوامل الاقتصادية والسياسية	Correlation Coefficient	.211	1.000
		P-value. (2-tailed)	.001	.

** Correlation is P-valuenificant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول (٣٨-٤) أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المحور الفرعي للضغوط المتعلقة بالعوامل الاقتصادية والسياسية والأداء التنظيمي، فقد بلغت قيمة المعنوية (0.001)، وهي أقل من مستوى الدلالة البالغ (0.05) في حين بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين ($r = 0.211$) وهو ارتباط طردي إيجابي ضعيف.

بعد التأكد من العلاقة الخطية بين المتغيرين (مصادر الضغوط المتعلقة بالحياة الاقتصادية والسياسية و الأداء التنظيمي)، سنقوم بدراسة الانحدار الخطي البسيط للتعرف إلى طبيعة الأثر الذي يحدثه المتغير المستقل في التابع بعد إجراء اختبار الارتباط والتحديد.

الجدول (٣٩-٤): معاملا الارتباط والتحديد لمتغيري العوامل الاقتصادية والسياسية و الأداء التنظيمي.

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.175 ^a	.031	.027	.48882
a. Predictors: (Constant)، العوامل الاقتصادية والسياسية				
b. Dependent Variable: الأداء التنظيمي				

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول (٣٩-٤) أن قيمة معامل الارتباط R بلغت (0.175) وهو ارتباط إيجابي ضعيف القوة، في حين بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.031)، أي إن متغير مصادر الضغوط المتعلقة بالعوامل الاقتصادية و السياسية بكونها عوامل بيئة خارجية مؤثرة، يفسر ما مقداره (3.1%) فقط من التغيرات التي تطرأ على الأداء التنظيمي للعامل.

الجدول (٤٠-٤): نتائج تحليل التباين بين العوامل الاقتصادية والسياسية و الأداء التنظيمي.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	P-value.
1	Regression	1.782	1	1.782	7.457	.007
	Residual	56.390	236	.239		
	Total	58.172	237			
a. Dependent Variable: الأداء التنظيمي						
b. Predictors: (Constant)، العوامل الاقتصادية والسياسية						

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

نرى من الجدول (٤٠-٤) أن قيمة اختبار تحليل التباين فيشر بلغت (7.457) وهي ذات دلالة معنوية بلغت (0.007) وهي أقل من مستوى الدلالة البالغ (0.05). وهو ما يدل على (جودة توفيق) نموذج الانحدار الخطي البسيط، أي إنه يعدّ جيداً في تمثيل العلاقة بين المتغيرين المدروسين (العوامل الاقتصادية و السياسية) و الأداء التنظيمي للعاملين، حيث يمكن الاعتماد على نتائجه في تحديد علاقة التأثير بين المتغيرين المدروسين.

الجدول (٤١-٤): معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر العوامل الاقتصادية والسياسية في الأداء التنظيمي.

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P-value.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.635	.197		18.406	.000
	العوامل الاقتصادية والسياسية	.124	.045	.175	2.731	.007
a. Dependent Variable: الأداء التنظيمي						

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

- يبين الجدول (٤-٤) معاملات معادلة الانحدار الخطي البسيط ، حيث نجد أن:
- قيمة ثابت معادلة الانحدار b_0 تساوي (3.635) وهو موجب ومعنوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة البالغ (0.05).
 - قيمة المعامل b_1 تساوي (0.124) وهو موجب ومعنوي، مما يدل على العلاقة الطردية بين المتغير المستقل (الحياة الاقتصادية والسياسية) والمتغير التابع الأداء التنظيمي، عند مستوى الدلالة البالغ (0.05)، فعندما تتغير العوامل الاقتصادية والسياسية بمقدار درجة واحدة، يتغير الأداء التنظيمي بمقدار (21.4%) وبالاتجاه نفسه. وبالتالي تكون معادلة الانحدار المعبرة عن علاقة التأثير تلك على الشكل التالي:

$$\hat{Y} = 3.635 + 0.124x$$

نستنتج مما تقدم أننا نرفض الفرضية القائلة بأنه يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية لمصادر الضغوط المتعلقة بالعوامل الخارجية (الاقتصادية والسياسية) في الأداء التنظيمي للعاملين في شركات قطاع الاتصالات السورية. ونقبل الفرضية البديلة القائلة أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمصادر الضغوط المتعلقة بالعوامل الاقتصادية والسياسية في الأداء التنظيمي للعاملين في شركات قطاع الاتصالات السورية. وهذا يعني أنه أثر محفز على الأداء التنظيمي، وليس مثبطاً له.

تحليل الانحدار الخطي المتعدد:

لمعرفة تأثير كل من المتغيرات المستقلة التالية: (خصائص العمل، الحياة الشخصية للعامل، العوامل الاقتصادية والسياسية) في الأداء التنظيمي تم بناء نموذج الانحدار الخطي المتعدد، ونتائج تحليله، كما هو موضح في الجدول التالي.

الجدول (٤-٤): معامل الارتباط والتحديد للمتغيرات المستقلة المؤثرة في الأداء التنظيمي.

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.255 ^a	.065	.053	.48215
a. Predictors: (Constant)، عوامل (اقتصادية وسياسية)				
b. Dependent Variable: الأداء التنظيمي				

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول (٤-٤) أن قيمة معامل الارتباط R بلغت (0.255) وهو ارتباط إيجابي الاتجاه، ضعيف القوة، في حين بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.065)، ويفسر ما مقداره (6.5%) ، فقط من التغيرات التي تطرأ على الأداء التنظيمي للعاملين في الشريكتين المدروستين.

الجدول (٤-٣): نتائج تحليل التباين في نموذج الانحدار الخطي المتعدد.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	P-value.
1	Regression	3.773	3	1.258	5.410	.001
	Residual	54.399	234	.232		
	Total	58.172	237			
a. Dependent Variable: أداء العمل						
b. Predictors: (Constant) خصائص العمل، الحياة الشخصية، العوامل الاقتصادية والسياسية						

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

نرى من الجدول (٤-٣) أن قيمة اختبار تحليل التباين فيشر بلغت (5.410) وهي ذات دلالة معنوية بلغت (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة البالغ (0.05). وهو ما يدل على (جودة توفيق) نموذج الانحدار الخطي متعدد ، أي إنه جيد في تمثيل العلاقة بين المتغيرات المدروسة (خصائص العمل، الحياة الشخصية، والعوامل الاقتصادية والسياسية و الأداء التنظيمي للعاملين) حيث يمكن الاعتماد على نتائجه في تحديد علاقة التأثير بين المتغيرين المدروسين.

الجدول (٤-٤): معاملات نموذج الانحدار الخطي المتعدد لأثر المتغيرات المستقلة في الأداء التنظيمي.

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P-value.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.158	.275		11.477	.000
	خصائص العمل	.119	.050	.154	2.408	.017
	العوامل الاقتصادية والسياسية	.074	.049	.105	1.498	.136
	الحياة الشخصية	.063	.034	.129	1.863	.064

a. Dependent Variable: الأداء التنظيمي

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول (٤-٤) معاملات معادلة الانحدار الخطي المتعدد، ونجد أن:

- قيمة ثابت معادلة الانحدار b_0 تساوي (3.158)، وهو موجب ومعنوي عند مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة البالغ (0.05).
- قيمة المعامل b_1 (خصائص العمل) تساوي (0.119)، وهي موجبة و دالة معنوياً (0.017) عند مستوى دلالة أقل من الدلالة البالغ (0.05). أي إنه كلما تغيرت خصائص العمل إيجاباً درجة واحدة، تغير مستوى الأداء التنظيمي بمقدار (11.9%) وبالاتجاه نفسه، يعني إذا تغيرت خصائص العمل المتعلقة بعمل العاملين في عينة الدراسة نحو الأحسن زاد مستوى الأداء التنظيمي إيجاباً أو تحسناً لديهم.
- قيمة المعامل b_2 (العوامل الاقتصادية والسياسية) تساوي (0.074) وهو موجب ولكن غير معنوي (0.136) ، كونه أكبر من مستوى الدلالة البالغ (0.05).

- قيمة المعامل b_3 (الحياة الشخصية للعاملين) تساوي (0.063) وهو موجب وغير معنوي (0.064)، لأنه أكبر من مستوى الدلالة البالغ (0.05)، وتأخذ معادلة الانحدار المتعدد لأثر مصادر الضغوط المؤثرة في الأداء التنظيمي الشكل التالي:

$$\hat{Y} = 3.158 + 0.119x_1 + 0.074x_2 + 0.063x_3$$

نخلص مما سبق إلى أننا: نرفض الفرضية القائلة بوجود أثر سلبي للمصادر الخارجية للضغوط المتعلقة ممثلة بـ (الحياة الشخصية للعامل العوامل الاقتصادية والسياسية) في الأداء التنظيمي للعاملين في قطاع الاتصالات. ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر إيجابي للمصادر الخارجية للضغوط المتعلقة ممثلة بـ (الحياة الشخصية للعامل العوامل الاقتصادية والسياسية) في الأداء التنظيمي للعاملين في شركات قطاع الاتصالات.

لا تتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من: (Sharief, Kotteeswari, and 2014)، العلاقات الأسرية، والقلق حول المستقبل، دراسة (Gilboa, et al, 2008)، عدم اليقين البيئي، و القيود الظرفية. كانت معظم القيود مرتبطة بشكل سلبي بالأداء.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد فروق جوهرية فيما يتعلق بالاستجابة لمصادر الضغوط و الأداء التنظيمي تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، العمر، الخبرة، المستوى التعليمي، الحالة العائلية)، وخصائص الشخصية (أ) و نوع العمل وتوقيته للعاملين في شركات قطاع الاتصالات السورية. ويتفرع عنها:

الفرضية الفرعية الأولى:

توجد فروق جوهرية فيما يتعلق بالاستجابة لمصادر الضغوط و الأداء التنظيمي للعاملين في شركات قطاع الاتصالات، تعزى لمتغير النوع الاجتماعي (الجنس). لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار مان ويتني للامعلمي Mann-Whitney Test للتأكد من وجود فروق جوهرية في متوسطات الاستجابة للضغوط تعزى لجنس العاملين ذكور أم إناث.

الجدول (٤-٥): نتائج اختبار Mann-Whitney لجوهرية الفروقات في مستويات الاستجابة لمصادر الضغوط الوظيفية حسب متغير الجنس.

Test Statistics ^a					
	طبيعة الوظيفة	علاقات الجماعات	طبيعة التنظيم	الأسباب الخارجية	الأداء التنظيمي
Mann-Whitney U	5870.500	6030.500	5305.000	5899.500	6017.000
Wilcoxon W	10335.500	10495.500	9770.000	15769.500	15887.000
Z	-1.567	-1.169	-2.513	-1.214	-.847
Asymp. P-value. (2-tailed)	.117	.242	.012	.225	.397
a. Grouping Variable (النوع الاجتماعي (ذكور - إناث)					

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يظهر من الجدول (٤-٥) أنه لا توجد فروق جوهرية فيما يتعلق بالاستجابة للضغوط وفقاً لمصادر مختلفة و الأداء التنظيمي بين الذكور و الإناث لدى المحاور التالية: (طبيعة الوظيفة،

علاقات العمل، الأسباب الخارجية، و الأداء التنظيمي)، لأن مستوى المعنوية لهذه المحاور كان أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية البالغ (0.05)، بينما هناك فروق جوهرية، فيما يتعلق بمحور طبيعة التنظيم بين الذكور و الإناث، لأن مستوى المعنوية أقل من مستوى الدلالة الإحصائية البالغ (0.05). وهو يدل على أن العاملين يختلفون باستجاباتهم لمصدر الضغوط_الناجمة عن طبيعة العمل وتأثير هذه الاستجابة في الأداء التنظيمي ذكوراً أم إناثاً. و للتعرف لصالح من يعود هذا الاختلاف تم وضع جدول الرتب التالي.

الجدول (٤-٦) متوسطات الرتب لمحور طبيعة التنظيم حسب النوع الاجتماعي.

محور	الجنس	N	Mean Rank	Sum of Ranks
طبيعة التنظيم	ذكور	142	180.08	56904.00
	إناث	102	239.78	15106.00
	Total	244		

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

نرى من الجدول (٤-٦) أن الإناث يتفوقن بمستوى استجابة للضغوط الناجمة عن طبيعة التنظيم على الذكور في ذلك بمتوسط رتب قدره (239.78)، مقابل (180.08) للذكور. وهذا يدل على رضا العاملات على العوامل الفرعية المكونة لطبيعة التنظيم، وبالتالي لا يرين فيها مؤثرات سلبية سلبية في الأداء التنظيمي.

نخلص مما تقدم إلى أننا نقبل قبولاً جزئياً الفرضية القائلة بأنه: توجد فروق جوهرية فيما يتعلق بالاستجابة لمصادر الضغوط الناجمة عن (طبيعة التنظيم) و الأداء التنظيمي للعاملين في شركات قطاع الاتصالات، تعزى لمتغير النوع الاجتماعي (ذكور وإناث). ونرفضها عند استجاباتهم للمصادر التالية: (طبيعة الوظيفة، علاقات العمل، الأسباب الخارجية)، و الأداء التنظيمي. تتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من: (الجبوني، ٢٠٠٨)، و(الشامان ٢٠٠٦)، ودراسة (Takahashi، 2017)، عند النساء، و دراسة (Khuong and Yen، 2016)، عند الذكور أكثر من النساء، ودراسة (Sharief، Kotteeswari and، 2014)، يعاني العاملون من الضغوط بغض النظر عن جنسهم. دراسة (Vokić and Bogdanić، 2007)، الجنس، العمر، الحالة العائلية، الأبوة والأمومة، وعدد الأطفال، والمستوى الهرمي أو التنظيمي، و على مستوى القسم، وساعات العمل.

الفرضية الفرعية الثانية:

توجد فروق جوهرية فيما يتعلق بالاستجابة لمصادر الضغوط و الأداء التنظيمي للعاملين في شركات قطاع الاتصالات، تعزى لمتغير العمر. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار كروسكال واليز Kruskal-Wallis كون البيانات غير موزعة توزيعاً طبيعياً، كما في الجدول التالي.

الجدول (٤-٤٧): جوهريّة الفروقات في استجابات المبحوثين لمصادر الضغوط حسب متغير العمر.

Test Statistics ^{a,b}					
	طبيعة الوظيفة	علاقات الجماعات	طبيعة التنظيم	الأسباب الخارجية	الأداء التنظيمي
Chi-Square	4.818	4.073	3.944	5.542	2.784
Df	2	2	2	2	2
Asymp. P-value.	.090	.130	.139	.063	.249
a. Kruskal Wallis Test					
b. Grouping Variable: العمر					

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يظهر من الجدول (٤-٤٧) أن مستوى المعنوية الدال على جوهريّة الفروقات، فيما يخص متوسطات الاستجابة لمصادر الضغوط الوظيفية و الأداء التنظيمي حسب متغير العمر للعينة المدروسة ، وهو أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية البالغ (0.05). أي لا توجد فروق في الاستجابة لمصادر الضغوط الوظيفية و الأداء التنظيمي حسب متغير العمر. وهذا يعني أن أفراد العينة المدروسة يستجيبون بدرجة واحدة للمصادر المختلفة للضغوط (طبيعة الوظيفة، علاقات جماعات العمل، طبيعة التنظيم، الأسباب الخارجية)، والأداء التنظيمي دون أي اعتبار للفئة العمرية للعاملين في الشركتين المدروستين.

وبالتالي نرفض الفرضية القائلة بوجود فروق بين الفئات العمرية فيما يتعلق بمستوى الاستجابة لمصادر الضغوط و الأداء التنظيمي تعزى لمتغير العمر. ونقبل الفرضية البديلة. لا تتفق هذ النتيجة مع دراسة (الحيوني، ٢٠٠٨)، و(الشامان ٢٠٠٦)، ودراسة (Khuong and Yen، 2016)، دراسة (Vokić and Bogdanić، 2007)، وجود مستويات عالية من الضغوط المدركة لمن تزيد أعمارهم عن ٥٠ عاماً،

الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد فروق جوهريّة فيما يتعلق بالاستجابة لمصادر الضغوط و الأداء التنظيمي للعاملين في قطاع الاتصالات تعزى لمتغير مدة الخدمة (الخبرة).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار كروسكال واليز Kruskal-Wallis كون البيانات غير موزعة توزيعاً طبيعياً ، كما في الجدول التالي.

الجدول (٤-٤٨): جوهريّة الفروقات في استجابات المبحوثين لمصادر الضغوط حسب متغير مدة الخدمة.

Test Statistics ^{a,b}					
	طبيعة الوظيفة	علاقات الجماعات	طبيعة التنظيم	الأسباب الخارجية	الأداء التنظيمي
Chi-Square	3.432	6.254	8.313	24.033	.677
df	2	2	2	2	2
Asymp. P-value.	.180	.044	.016	.000	.713
a. Kruskal Wallis Test					
b. Grouping Variable: سنوات الخبرة					

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول (٤-٤٨) أنه توجد فروقات جوهرية في استجابات المبحوثين لمصادر الضغوط حسب متغير مدة الخدمة (الخبرة) و تظهر تلك الفروقات في ثلاثة مصادر للضغوط هي: (علاقات جماعات العمل، وطبيعة التنظيم، والأسباب الخارجية)، لأن مستوى معنوية تلك المصادر هي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية البالغ (0.05)، بينما لا توجد فروق جوهرية في استجابة أفراد العينة المدروسة لمصدر الضغوط المتعلق بطبيعة الوظيفة وفق متغير سنوات الخبرة أو مدة الخدمة في الشركة لأن مستوى المعنوية (0.180). هو أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية البالغ (0.05)، كما يظهر من الجدول أنه لا توجد فروق جوهرية في الأداء التنظيمي لدى العاملين وفق متغير سنوات الخبرة أو مدة الخدمة، وهذا يعني أن الأداء التنظيمي لا يتغير بتغير مدة الخدمة أو سنوات الخبرة.

مما تقدم نقبل قبولاً جزئياً الفرضية القائلة بأنه: توجد فروق جوهرية فيما يتعلق بالاستجابة لمصادر الضغوط التالية: (علاقات جماعات العمل، وطبيعة التنظيم، والأسباب الخارجية) و الأداء التنظيمي للعاملين في قطاع الاتصالات تعزى لمتغير مدة الخدمة (الخبرة). ونرفضها عند الاستجابة لطبيعة الوظيفة والأداء التنظيمي فقط. تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الجبوني، ٢٠٠٨). نستنتج مما تقدم: أن استجابة المبحوثين لمصادر الضغوط التالية: (علاقات جماعات العمل، وطبيعة التنظيم، والأسباب الخارجية)، ليست واحدة حيث يلعب متغير مدة الخدمة دوراً مهماً في هذا الاختلاف، بينما لا تختلف تلك الاستجابة لمصدر الضغوط المتعلق بطبيعة الوظيفة باختلاف عدد سنوات الخدمة. و هذا يدل على أن طبيعة الوظيفة تعد أحد مصادر الضغوط الوظيفية للعاملين في الشريكتين المدروستين، و لا علاقة لمدة خدمة العامل في الشريكتين المدروستين في تلك الاستجابة، وقد رأينا في تحليل (الخصائص الوصفية للبيانات) أن خصائص العمل (الذي هو من العوامل الفرعية لطبيعة الوظيفة) يعد من أكثر المصادر المولدة لضغوط العاملين في الشريكتين المدروستين.

الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد فروق جوهرية فيما يتعلق بالاستجابة لمصادر الضغوط و الأداء التنظيمي للعاملين في قطاع الاتصالات تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار كروسكال واليز Kruskal-Wallis كون البيانات غير موزعة توزيعاً طبيعياً كما في الجدول التالي.

الجدول (٤-٤٩): جوهرية الفروقات في استجابات المبحوثين لمصادر الضغوط حسب المستوى التعليمي.

Test Statistics ^{a,b}					
	طبيعة الوظيفة	علاقات الجماعات	طبيعة التنظيم	الأسباب الخارجية	الأداء التنظيمي
Chi-Square	4.818	4.073	3.944	5.542	2.784
df	2	2	2	2	2
Asymp. P-value.	.160	.130	.139	.073	.349
a. Kruskal Wallis Test					
b. Grouping Variable: المستوى التعليمي					

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول (٤-٤٩) أن مستوى المعنوية الدال على جوهرية الفروقات، فيما يخص مستويات الاستجابة لمصادر الضغوط الوظيفية و الأداء التنظيمي حسب متغير المستوى التعليمي

للعينة المدروسة ، وهو أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية البالغ (0.05)، أي لا توجد فروق دالة حول الاستجابة لمصادر الضغوط وفق متغير المستوى التعليمي.

وبالتالي نرفض الفرضية القائلة بوجود فروق بين المستويات التعليمية للعاملين، فيما يتعلق بمستوى الاستجابة لمصادر الضغوط و الأداء التنظيمي في الشركتين المدروستين. تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الجبوني، ٢٠٠٨).

الفرضية الفرعية الخامسة:

توجد فروق جوهرية في الاستجابة لمصادر الضغوط و الأداء التنظيمي للعاملين في قطاع الاتصالات تعزى لمتغير نمط الشخصية (أ).

الجدول (٤-٥): جوهرية الفروق في استجابات المبحوثين لمصادر الضغوط حسب نمط الشخصية (أ).

Test Statistics ^a					
	طبيعة الوظيفة	جماعات العمل	طبيعة التنظيم	الأسباب الخارجية	الأداء التنظيمي
Mann-Whitney U	5012.000	5014.500	4657.000	5362.500	5012.000
Wilcoxon W	19377.000	19379.500	19022.000	19558.500	19377.000
Z	-2.013	-1.853	-2.436	-.906	-2.013
Asymp. Sig. (2-tailed)	.044	.064	.015	.365	.004

a. Grouping Variable: نمط الشخصية أ

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول (٤-٥) أنه توجد فروق دالة في الاستجابة لمصادر الضغوط وفق متغير نمط الشخصية (أ) لكل من طبيعة الوظيفة، وطبيعة التنظيم و الأداء التنظيمي، لأن مستوى المعنوية الدال على جوهرية الفروقات، حسب متغير نمط الشخصية للعينة المدروسة هو أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية البالغ (0.05)، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية بين العاملين لتأثير كل من (جماعات العمل و الأسباب الخارجية) وفق متغير نمط الشخصية (أ) حيث تؤثر جماعات العمل و المصادر الخارجية (الحياة الشخصية للعامل و العوامل الاقتصادية و السياسية) في الشعور بالضغوط بغض النظر عن طبيعة الشخصية (أ).

وبالتالي نقبل جزئياً الفرضية القائلة بوجود فروق جوهرية فيما يتعلق بالاستجابة لمصادر الضغوط و الأداء التنظيمي للعاملين في قطاع الاتصالات تعزى لمتغير نمط الشخصية (أ). تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الروقي، ٢٠٠٢) من أن نمط الشخصية هو من مصادر الضغوط. ودراسة (Lini et al 2015) الشخصية من نمط الضمير التي تعدل العلاقة بين الاستجابة للضغوط والأداء.

يمكن تفسير ذلك بأن تأثير الضغوط وفق مصادرها المختلفة الداخلية والخارجية في العاملين ليس واحداً في كل من (طبيعة الوظيفة، وطبيعة التنظيم و الأداء التنظيمي) و السبب هو العاملين الذين هم من نمط الشخصية (ب) التي هي نقيض للشخصية (أ) التي من صفاتها أنها تحب الاسترخاء، ثابتة، وهادئة وواثقة من نفسها، وهي لا تشعر بضغوط وقت العمل ولا بالنزاعات مع الآخرين. وتحب إنجاز العمل وإنهاءه، وتقوم بالأعمال الصعبة، و بانتظام وبوتيرة ثابتة وليس ضد عقارب الساعة. ويمكن أن يكون هذا هو السبب الرئيس في أن تأثير الضغوط في الأداء كان إيجابياً وليس سلبياً، في حين أن جماعات العمل و الأسباب الخارجية تؤثر في العاملين جميعاً بصرف النظر عن طبيعة شخصياتهم.

الفرضيتان الفرعيتان السادسة والسابعة:

السادسة: توجد فروق جوهرية فيما يتعلق بالاستجابة لمصادر الضغوط و الأداء التنظيمي للعاملين في قطاع الاتصالات تعزى لمتغير (الحالة العائلية).

السابعة: توجد فروق جوهرية فيما يتعلق بالاستجابة لمصادر الضغوط و الأداء التنظيمي للعاملين في قطاع الاتصالات تعزى لمتغيري (نوع العمل وتوقيته).

الجدول (٥١-٤): جوهرية الفرق في استجابات المبحوثين لمصادر الضغوط حسب الحالة العائلية.

المتغير			N	Mean Rank	Test Statistics ^a	Value	Asymp
الحالة العائلية	عازب		75	112.95	Chi-Square	12.436	.004
	متزوج: (عدد الأفراد)	لا يوجد	5	80.256			
		١	45	81.658			
		٢	55	91.020			
		٣	37	91.136			
		أكثر من ٣	25	93.202			
	Total		162	126.59			
	أرمل		3	85.81			
	Total		244				
نوع العمل	دائم بدوام كامل		235	882.46	Chi-Square	66.231	.061
	موقت بدوام جزئي		9	73.27			
وقت العمل	نهاري		237	151.21	Chi-Square	75.235	.130
	ليلي		7	83.32			
	Total		244				

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يظهر من الجدول (٥١-٤) أنه توجد فروق جوهرية فيما يتعلق بالاستجابة للضغوط وفقاً لمصادرها المختلفة و أثرها في الأداء التنظيمي وفق الحالة العائلية (متزوج، عازب، أرمل) ، لأن مستوى المعنوية أقل من مستوى الدلالة الإحصائية البالغ (0.05). حيث نرى أن الضغوط توجد لدى فئة المتزوجين بدرجة أكبر وقد بلغ متوسط الرتب لدى هذه الفئة (126.59)، تليها فئة العازبين بمتوسط رتب (112.95)، و أخيراً فئة الأرامل بمتوسط رتب بلغ (85.32).

وبالتالي نقبل الفرضية القائلة بوجود فروق جوهرية فيما يتعلق بالاستجابة لمصادر الضغوط وتأثيرها في الأداء التنظيمي تعزى لمتغير (الحالة العائلية).

يمكن تفسير وجود الضغوط لدى فئة المتزوجين أكثر إلى ضغوط أعباء المعيشة الناتجة بدورها عن تغيرات الحياة الاقتصادية والاجتماعية، وإلى عدد أفراد العائلة حيث تدل النتائج إلى

تقارب متوسط الرتب لمن لديه أكثر من ثلاثة أولاد ، و ولدين فكانت على التوالي (91.136)، (91.020)، ثم لمن لديه ولد واحد، ثم من ليس لديه أولاد. دراسة (Vokić and Bogdanić، 2007)، وجود مستويات عالية من الضغوط المدركة لمن لديهم ثلاثة أطفال أو أكثر ، والذين تزيد أعمارهم عن ٥٠ عاماً، وساعات العمل.

كما يتبين من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق جوهرية فيما يتعلق بالاستجابة للضغوط وفقاً لمصادرها المختلفة و أثرها في الأداء التنظيمي وفق متغير وقت العمل (دائم بدوام كامل، مؤقت بدوام جزئي) أو فيما إذا كان العمل نهاري أم ليلي. وبالتالي نرفض الفرضية القائلة بوجود فروق جوهرية فيما يتعلق بالاستجابة لمصادر الضغوط وتأثيرها في الأداء التنظيمي للعاملين في قطاع الاتصالات تعزى لمتغير نوع العمل وتوقيته. الفرضية الرئيسية الرابعة:

توجد فروق جوهرية في مستوى مصادر الضغوط الوظيفية و الأداء التنظيمي للعاملين في قطاع الاتصالات يعزى للشركة المدروسة.

لاختبار هذه الفرضية سنعتمد على اختبار Mann-Whitney Test لأن البيانات لا تتوزع طبيعياً ، وبالتالي معرفة إن كان يوجد فروقات جوهرية في مستويات الضغوط تعزى لمتغير الشركة المدروسة.

الجدول (٤-٥): اختبار Mann-Whitney لاختلافات الاستجابة للضغوط الوظيفية حسب الشركة.

Test Statistics ^a					
	طبيعة الوظيفة	علاقات الجماعات	طبيعة التنظيم	الأسباب الخارجية	الأداء التنظيمي
Mann-Whitney U	3286.000	4492.000	2441.500	5370.500	4971.500
Wilcoxon W	5771.000	6977.000	4926.500	7855.500	7456.500
Z	-5.628	-3.152	-7.250	-1.253	-2.005
Asymp. P-value. (2-tailed)	.000	.002	.000	.210	.045
a. Grouping Variable: الشركة					

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يظهر من الجدول (٤-٥) أنه توجد فروق جوهرية في مستويات الضغوط الوظيفية في الشركتين المدروستين وفقاً لنوع الشركة، فيما يتعلق بالمصادر التالية: (طبيعة الوظيفة 0.000، علاقات جماعات العمل 0.004، طبيعة التنظيم 0.000)، لأن مستوى المعنوية هو أقل من مستوى الدلالة البالغ (0.05)، بينما لا توجد فروق جوهرية في مستويات الضغوط الوظيفية الناتجة عن الأسباب الخارجية للعاملين في الشركتين المدروستين، لأن مستوى المعنوية هو أكبر من مستوى الدلالة البالغ (0.05)، وهذا يعني أن المصادر الخارجية تؤثر في العاملين في كلا الشركتين على حد سواء كونهم خاضعين للعوامل ذاتها. كما يظهر من الجدول أنه توجد فروق جوهرية مستوى الأداء التنظيمي للعاملين الواقعين تحت تأثير مصادر الضغوط ذاتها.

ولمعرفة لصالح أية أي من الشركتين تكون فيها مصادر الضغوط و الأداء التنظيمي أعلى ، فقد تم وضع جدول الرتب التالي:

الجدول (٤-٥٣): جدول الرتب لاختلافات الاستجابة للضغوط الوظيفية حسب الشركة.

Ranks				
	الشركة	N	Mean Rank	Sum of Ranks
طبيعة الوظيفة	سيرياتل	70	82.44	5771.00
	الاتصالات	174	138.61	24119.00
	Total	244		
جماعات العمل	سيرياتل	70	99.67	6977.00
	الاتصالات	173	131.03	22669.00
	Total	243		
طبيعة التنظيم	سيرياتل	70	70.38	4926.50
	الاتصالات	172	142.31	24476.50
	Total	242		
الأداء التنظيمي	سيرياتل	70	112.22	7855.50
	الاتصالات	171	124.59	21305.50
	Total	241		

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يظهر من جدول الرتب أن هذا الاختلاف يعود لصالح الشركة السورية للاتصالات وهذا يعني أنها تتأثر بشكل أكبر بمصادر الضغوط (الداخلية والخارجية) من شركة سيرياتل. وبالتالي نقبل الفرضية القائلة بأنه توجد فروق جوهرية في مستويات الضغوط الوظيفية في الشريكتين المدروستين وفقاً لنوع الشركة المدروسة. نستنتج: أن استجابة المبحوثين لمصادر الضغوط التالية: (طبيعة الوظيفة، علاقات جماعات العمل، وطبيعة التنظيم)، وكذلك للأداء التنظيمي ليست واحدة، وهي جميعها تختلف باختلاف الشركة المدروسة، وهو ما يظهر في اختلاف مستوى الأداء التنظيمي أيضاً، وهذا أمر طبيعي ومتوقع وذلك لأن طبيعة الوظيفة، ونوعية علاقات العمل، وطبيعة التنظيم ليست واحدة في كلا الشريكتين المدروستين، بينما لا تختلف تلك الاستجابة لمصدر الضغوط المتعلق بالأسباب الخارجية لدى العاملين في الشريكتين المدروستين، وذلك لخضوعهم لتأثيرها على حد سواء.

٤- النتائج و التوصيات: Results and Recommendations

أولاً: نتائج الإحصاءات الوصفية للمتغيرات المدروسة حسب الشركة: General results

- تظهر نتائج الإحصاءات الوصفية لمصادر الضغوط حسب الشركة ما يلي:
- يشعر العاملون في الشركة السورية للاتصالات بمستوى متوسط تقريباً (2.98) بالضغوط الناجمة عن طبيعة الوظيفة، مقارنة بالعاملين في شركة سيرياتل الذين يشعرون بمستوى أقل من المتوسط (2.61).

- يشعر العاملون في كلا الشركتين بمستوى أقل من المتوسط بالضغط الناجمة عن جماعات العمل، وهي موجودة بدرجة أعلى نسبياً في الشركة السورية للاتصالات (2.54) مقابل (2.21) في شركة سيريائل.
- يشعر العاملون في الشركة السورية للاتصالات بمستوى فوق المتوسط بقليل (3.04) (بالضغط الناجمة عن طبيعة التنظيم، مقارنة بالعاملين في شركة سيريائل الذين يشعرون بمستوى أقل من المتوسط (2.33).
- يشعر العاملون في الشركتين بمستوى فوق المتوسط بالضغط الناجمة عن المصادر الخارجية، مع تفوق نسبي بسيط للعاملين في الشركة السورية للاتصالات (3.50) مقارنة بالعاملين في شركة سيريائل الذين يشعرون بمستوى أقل (3.43).
- يشعر العاملون في شركة سيريائل أن أداءهم التنظيمي هو أعلى بقليل من أداء العاملين في الشركة السورية للاتصالات. وقد تم تلخيص تلك النتائج في الجدول التالي.

الجدول (٤-٥): نتائج الإحصاءات الوصفية لمصادر الضغط حسب الشركة.

النتيجة	قيمة المتوسط الأعلى				المصادر
	السورية	سرياتل	المصادر الفرعية	المصادر الرئيسية	
سيرياتل		✓	متطلبات المهام	طبيعة الوظيفة	أولاً: المصادر الداخلية
السورية للاتصالات	✓		صراع الدور		
السورية للاتصالات	✓		غموض الدور		
السورية للاتصالات	✓		الأمان الوظيفي		
السورية للاتصالات	✓		خصائص العمل		
السورية للاتصالات	✓			كامل المحور	
السورية للاتصالات	✓		العلاقة مع الزملاء	جماعات العمل	
السورية للاتصالات	✓		أسلوب الإدارة		
السورية للاتصالات	✓		العلاقة بين الجماعات		
السورية للاتصالات	✓			كامل المحور	
السورية للاتصالات	✓		ثقافة المنظمة	طبيعة التنظيم	
السورية للاتصالات	✓		المناخ التنظيمي		
السورية للاتصالات	✓		السياسات التنظيمية		
السورية للاتصالات	✓		الثقافة المستخدمة		
السورية للاتصالات	✓			كامل المحور	
السورية للاتصالات	✓			الحياة الشخصية للعامل	ثانياً: المصادر الخارجية
السورية للاتصالات	✓			العوامل الاقتصادية والسياسية	
السورية للاتصالات	✓				كامل المحور
سيرياتل		✓			الأداء التنظيمي

المصدر: إعداد الباحثة

ثانياً: نتائج الإحصاءات الوصفية لمصادر الضغوط لكامل العينة:

نتائج مصادر الضغوط المتعلقة بطبيعة الوظيفة:

- يُعدّ محور متطلبات المهام من الأسباب المولدة للضغوط الوظيفية في الشركتين المدروستين، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٧). وبدرجة موافقة عالية. وتعد هذه المتطلبات عالية في شركة سيرياتل مقارنة بالسورية للاتصالات.
- لا يعد كل من محوري (صراع الدور، وغموض الدور، و الأمان الوظيفي) من مسببات ضغوط العمل ومصادره في الشركتين المدروستين.
- يُعد محور خصائص العمل من العوامل المسببة للضغوط الوظيفية ومصادرها، بمتوسط حسابي متوسط بلغ (3.37)، وبأهمية نسبية بلغت (٦٣,٧%).
- هناك مستوى متوسط من ضغوط العمل تسببها طبيعة الوظيفة بأبعادها المختلفة، بمتوسط حسابي قدره (٢,٨٦) وبأهمية نسبية بلغت (٥٧,٣%).

نتائج الإحصاءات الوصفية لمصادر الضغوط المتعلقة بجماعات:

- هناك مستوى متوسط (2.64) من الاستجابة للضغوط الناتجة عن جماعات العمل، حيث لا يعدّ مصدراً قوياً ومحتماً من المصادر الداخلية للضغوط الوظيفية.
- هناك مستوى متوسط من الاستجابة للضغوط الناتجة عن محور أسلوب الإدارة، بمتوسط حسابي بلغ (2.81).
- هناك مستوى منخفض من الاستجابة للضغوط الناتجة محور العلاقة بين الجماعات (الأقسام الإدارية، وفرق العمل)، بمتوسط حسابي (٢,٥). حيث لا يعد هذا المحور سبباً قوياً للضغوط الوظيفية للعاملين في عينة الدراسة.

نتائج الإحصاءات الوصفية لمصادر الضغوط المتعلقة بطبيعة التنظيم أن:

- هناك مستوى متوسط من الاستجابة للضغوط الناتجة عن محور ثقافة المنظمة، بمتوسط حسابي (٢,٨٥)، وأهمية نسبية (٥٧%)، وبالتالي يمكن النظر إليه، كعامل يسهم في الضغوط الوظيفية بدرجة متوسطة.
- هناك مستوى منخفض من الاستجابة للضغوط الناتجة عن محور المناخ التنظيمي، بمتوسط حسابي (٢,٣٦) وأهمية نسبية منخفضة نسبياً (٤٧,٢). وبالتالي لا يعد مصدراً قوياً من مصادر الضغوط الوظيفية المؤثرة في الأداء التنظيمي للعاملين في عينة الدراسة.
- هناك مستوى متوسط من الاستجابة للضغوط الناتجة عن محور السياسات التنظيمية، بمتوسط حسابي (٣,١٦) وأهمية نسبية منخفضة نسبياً (٦٣,٢). وبالتالي لا يعد مصدراً قوياً من مصادر الضغوط الوظيفية المؤثرة في الأداء التنظيمي للعاملين في عينة الدراسة.
- هناك مستوى متوسط الشدة من الاستجابة للضغوط الناتجة عن المحور المتعلق بالتقانات المستخدمة للعاملين في عينة الدراسة.
- بالنتيجة: هناك مستوى متوسط من الاستجابة للضغوط الناتجة عن طبيعة التنظيم بمتوسط حسابي (٢,٧٦). وهذا يعني أن أثره في الضغوط هو أثر متوسط الشدة.

نتائج الإحصاءات الوصفية لمصادر الضغوط المتعلقة بالأسباب الخارجية:

- هناك مستوى متوسط الشدة (٣,١٥) من الاستجابة للضغوط الناتجة عن المحور الفرعي المتعلقة بالحياة الشخصية للعامل، وأهمية نسبية متوسطة أيضاً (٦٣%).
- هناك مستوى عالي الشدة (٣,٦٦) من الاستجابة للضغوط الناتجة عن المحور الفرعي المتعلقة بالحياة الاقتصادية والسياسية، وأهمية نسبية عالية أيضاً (٧٣,٢%).
- هناك مستوى عالي الشدة (٣,٨٤) من الاستجابة للضغوط الناتجة عن عبارات المحور الكلي للعوامل الخارجية، وبالتالي تعد من مصادر الضغوط المؤثرة في الأداء التنظيمي للعاملين في عينة الدراسة.

نتائج الإحصاءات الوصفية للمتغير التابع (الأداء التنظيمي) في كامل العينة

- يوجد مستوى عالي الشدة من الموافقة على المحور التابع (الأداء التنظيمي) بمتوسط حسابي بلغ (4.17) وأهمية نسبية عالية بلغت (83.4%).

ثالثاً: نتائج اختبار الفرضيات ومناقشتها: Results of Hypotheses Test

- أظهرت نتائج اختبار الفرضيات ما يلي:
- لا يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية لمصادر الضغوط الوظيفية المتعلقة بطبيعة الوظيفة (متطلبات المهام، صراع الدور، غموض الدور، الأمان الوظيفي) في الأداء التنظيمي للعاملين في شركات قطاع الاتصالات السورية.
- يوجد أثر إيجابي دال إحصائياً لخصائص الوظيفة، في الأداء التنظيمي في الشركتين المدروستين.
- لا توجد علاقة ارتباط بين أبعاد محور جماعات العمل: (العلاقة مع الزملاء، أسلوب الإدارة، العلاقة بين الجماعات) و الأداء التنظيمي، وهذا يعني أنه لا يوجد تأثير لمصادر الضغوط المتعلقة بجماعة العمل في الأداء التنظيمي للعاملين في الشركتين المدروستين.
- لا يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية بين مصادر الضغوط المتعلقة بطبيعة التنظيم بأبعاده: (ثقافة المنظمة، المناخ التنظيمي، السياسات التنظيمية، والتقانة المستخدمة)، والأداء التنظيمي للعاملين في الشركتين المدروستين.
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمصادر الضغوط المتعلقة بالحياة الشخصية للعاملين في الأداء التنظيمي في شركات قطاع الاتصالات السورية.
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمصادر الضغوط المتعلقة بالعوامل الاقتصادية والسياسية في الأداء التنظيمي للعاملين في شركات قطاع الاتصالات السورية.
- توجد فروق جوهرية فيما يتعلق بالاستجابة لمصادر الضغوط الناجمة عن (طبيعة التنظيم) وتأثيرها في الأداء التنظيمي للعاملين في شركات قطاع الاتصالات، تعزى لمتغير النوع الاجتماعي (ذكور وإناث).
- لا توجد فروق جوهرية بين العاملين فيما يتعلق بالاستجابة لمصادر الضغوط الناجمة عن: (طبيعة الوظيفة، علاقات العمل، الأسباب الخارجية)، و الأداء التنظيمي.
- لا توجد فروق بين الفئات العمرية فيما يتعلق بمستوى الاستجابة لمصادر الضغوط وتأثيرها في الأداء التنظيمي تعزى لمتغير الفئة العمرية.
- توجد فروق جوهرية فيما يتعلق بالاستجابة لمصادر الضغوط التالية: (علاقات جماعات العمل، وطبيعة التنظيم، والأسباب الخارجية) والأداء التنظيمي للعاملين تعزى لمتغير

- مدة الخدمة (الخبرة)، بينما لا توجد فروق في الاستجابة للضغوط الناجمة عن طبيعة الوظيفة تعزى لمتغير مدة الخدمة أو الخبرة في العمل.
- لا توجد فروق بين المستويات التعليمية للعاملين، بالاستجابة لمصادر الضغوط و الأداء التنظيمي في الشركتين المدروستين.
- توجد فروق جوهرية فيما يتعلق بالاستجابة لمصادر الضغوط و الأداء التنظيمي للعاملين في قطاع الاتصالات تعزى لمتغير نمط الشخصية (أ).
- توجد فروق جوهرية فيما يتعلق بالاستجابة لمصادر الضغوط و الأداء التنظيمي تعزى لمتغير (الحالة العائلية)، حيث توجد لدى فئة المتزوجين بدرجة أكبر وممن لديه ولدين وأكثر.
- لا توجد فروق جوهرية فيما يتعلق بالاستجابة للضغوط وفقاً لمصادرها المختلفة و الأداء التنظيمي وفق متغير نوع العمل وتوقيته: (دائم بدوام كامل، مؤقت بدوام جزئي) أو فيما إذا كان العمل نهاري أم ليلي.
- توجد فروق جوهرية في مستويات الضغوط الوظيفية في الشركتين المدروستين و الأداء التنظيمي، وفقاً لنوع الشركة، فيما يتعلق بالمصادر الداخلية التالية: (طبيعة الوظيفة، علاقات جماعات العمل، طبيعة التنظيم). وهي أكبر في شركة السورية للاتصالات، مقارنة بشركة سيرياتل.
- لا توجد فروق جوهرية في مستويات الضغوط الوظيفية الناتجة عن الأسباب الخارجية و الأداء التنظيمي للعاملين في الشركتين المدروستين.

مناقشة النتائج (الاستنتاجات): *Conclusions*

رأينا في دراستنا لنظرية الضغوط أن ضغوط العمل هي ظاهرة ملازمة للعمل في منظمات الأعمال، كونها ترتبط ببيئة العمل بالدرجة الأولى، أي بعوامل البيئة الداخلية للمنظمات شاملة (البيئة التنظيمية، وعلاقات العمل و طبيعة أعمال المنظمة وسياساتها الإدارية وغيرها من العوامل) حيث تسهم جميعها في تشكيل الضغوط بنوعها السلبية و الإيجابية، حيث ينتج عن الضغوط السلبية آثاراً ضارة على الصحة والسلوك، بينما ينتج عن الضغوط الإيجابية آثاراً إيجابية تتمثل في أنها تعد محفزة للسلوك ودافعة نحو زيادة الأداء. وقد رأينا في دراسة العلاقة بين الضغوط والأداء (الفصل الثالث) أن الجانب الإيجابي للضغوط الوظيفية يشير إلى وجود متطلبات وظيفية ليست بالضرورة غير صحية، طالما يمتلك العامل السيطرة عليها، وبالتالي فإن الوظائف التي تحتاج إلى مطالب عالية، وبالوقت ذاته تتوافر الرقابة الذاتية والتحكم العالي فيها من قبل العامل يمكن أن تشكل حافزاً وتحدياً إيجابياً له. وقد ربطت هذه الأنواع من الوظائف التي تسمى بالوظائف النشطة *Active Jobs* بالصحة والرفاه الإيجابيين للعاملين الذين يؤدونها.

نرى من نتائج الدراسة أن هناك مستوى متوسط من ضغوط العمل تسببها طبيعة الوظيفة بأبعادها المختلفة، (متطلبات المهام، صراع الدور و غموضه، الأمان الوظيفي، وخصائص العمل)، وهناك مستوى منخفض من الضغوط التي تسببها طبيعة علاقات جماعات العمل (العلاقة مع الزملاء، أسلوب الإدارة، العلاقة بين الجماعات)، وبالتالي لا تعد من المصادر الداخلية للضغوط الوظيفية المؤثرة في الأداء التنظيمي للعاملين في شركات قطاع الاتصالات.

كما رأينا أنه لا يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية بين المحور الكلي للضغوط المتعلقة بطبيعة الوظيفة بأبعادها المختلفة الواردة أعلاه، وكذلك بطبيعة التنظيم بأبعاده: (ثقافة المنظمة، المناخ

التنظيمي، السياسات التنظيمية، والتقانة المستخدمة) والأداء التنظيمي للعاملين في شركات قطاع الاتصالات. كما رأينا أن الأثر الإيجابي الدال إحصائياً كان بين خصائص الوظيفة بكونه أحد المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل الرئيس (طبيعة الوظيفة) الذي يُعدّ من العوامل الداخلية، والأداء التنظيمي للعاملين في عينة الدراسة. وكذلك بين الحياة الشخصية للعامل و العوامل الاقتصادية والسياسية بكونها من مصادر الضغوط الخارجية المؤثرة في الأداء التنظيمي للعاملين في الشريكتين المدروستين. أي إن علاقة التأثير كانت **علاقة خطية إيجابية**، بمعنى أنه بوجود مستويات معينة من مصادر الضغوط (خصائص العمل، الحياة الشخصية للعامل والعوامل الاقتصادية والسياسية) يزداد الأداء التنظيمي للعاملين في الشريكتين المدروستين.

أما تفسير أن بقية المصادر الداخلية والخارجية لا تؤثر سلباً في الأداء التنظيمي، فيعود إلى أن العاملين في الشريكتين المدروستين يحافظون على مستويات معينة من الأداء حتى في ظل وجود بعض العوامل الضاغطة التي اعتادوا عليها وتعايشوا معها، كما يظهر مؤشر المتوسط الحسابي للعوامل التالية: (متطلبات المهام، خصائص العمل، ثقافة المنظمة، السياسات التنظيمية، التقانة المستخدمة). و هذا ما ينسجم مع **تفسير العلاقة بين الضغوط والأداء التنظيمي** من أن: مستويات منخفضة إلى معتدلة من الضغوط، قد تحفز الفرد وتزيد من قدرته على الاستجابة الإيجابية لها حيث تمكنه من أداء المهام بشكل أفضل وبسرعة أكبر (Robbins and Judge، 2017 ، Griffin Ricky W. and Moorhead ، 2014، and Others، Ivancevich، 2014). كما أظهرت نتائج الدراسات أن الأعراض السلوكية السلبية للضغوط تظهر في انخفاض مستوى إنتاجية العامل، وفي زيادة معدلات الغياب ودوران العمل. وهذا يعني أنه في بعض الأحيان قد تتدخل بعض العوامل الإيجابية وتتوسط العلاقة بين الضغوط والاستجابة لها، وبالتالي تقلل من تأثيرها السلبي في الأداء الوظيفي وتصبح دافعاً للأداء وتحقيق النتائج. و هذا ما رأيناه عند العوامل التالية: (النوع الاجتماعي - ذكور وإناث)، فقد اختلفت الاستجابة للضغوط الناجمة عن طبيعة التنظيم وأثرها في الأداء التنظيمي في شركات عينة الدراسة. كما اختلفت الاستجابة لمصادر الضغوط التالية: (علاقات جماعات العمل، وطبيعة التنظيم، والأسباب الخارجية)، وتأثيرها في الأداء التنظيمي للعاملين وفق متغير مدة الخدمة. واختلفت الاستجابة لمصادر الضغوط (الداخلية والخارجية) وتأثيرها في الأداء التنظيمي للعاملين في قطاع الاتصالات وفق متغير نمط الشخصية (أ) والحالة العائلية للمتزوجين ممن لدي ولدين وأكثر أيضاً؛ حيث يظهر أن أغلب العاملين من نمط هذه الشخصية التي لا تؤثر فيها الضغوط، مع ضرورة التأكيد على حقيقة مهمة، وهي أنه على الرغم من اختلاف الاستجابة لمصادر الضغوط، إلا أن الأداء التنظيمي للعاملين بقي أداءً إيجابياً وهو ما يؤكد ويدعم نظرية الضغوط الإيجابية Eustress.

بالنتيجة: تظهر نتائج هذه الدراسة أنها تدعم دعماً جزئياً النظرية العامة للضغوط القائلة بأن الضغوط هي وليدة عوامل البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة، وأن مستوى مقبولاً منها يؤثر تأثيراً إيجابياً في الأداء الوظيفي للعاملين. هو ما أكدته نتائج التحليل الإحصائي في هذه الدراسة. وهو ما يتفق مع الأسلوب الاستنتاجي الذي تم تبنيه في هذه الدراسة الذي يعتمد على نظرية أو مقدمات عامة وأن النتائج التي حصلنا عليها من هذه الدراسة، تصب في تلك النظرية أو المقدمات وتدعمها.

رابعاً: التوصيات: *Recommendations*

استناداً إلى نتائج الإحصاءات الوصفية المقارنة بين الشركتين، توصي الباحثة بما يلي:

- التخفيف من متطلبات المهام للعاملين في كلا الشركتين، كونها من العوامل المسببة للضغوط الوظيفية بدرجة عالية وذلك بأعطاء بعض المرونة في إنجاز تلك المهام.
 - المحافظة على العوامل الحالية المكونة لكل من صراع الدور وغموضه و الأمان الوظيفي في كلا الشركتين طالما أنها لا تؤثر سلباً في الأداء التنظيمي للعاملين.
 - المحافظة على العوامل الحالية المكونة لجماعات العمل: (العلاقة مع الزملاء، أسلوب الإدارة، العلاقة بين الجماعات) في كلا الشركتين كونها مصدراً منخفضاً للضغوط الوظيفية.
 - المحافظة على العوامل الحالية المكونة لطبيعة التنظيم: (ثقافة المنظمة، المناخ التنظيمي، السياسات التنظيمية، التقانة المستخدمة) ، كونها مصدراً ضعيفاً للضغوط الوظيفية في شركة سيرياتل. و العمل على تخفيف تلك العوامل كونها مصدراً متوسطاً للضغوط في السورية للاتصالات.
 - مساعدة العاملين في الشركتين المدروستين في التخفيف من مصادر الضغوط الناجمة عن أعباء الحياة الشخصية والاقتصادية والسياسية للعاملين.
 - التقليل من العوامل التي تؤثر في الأداء التنظيمي للعاملين في الشركة السورية للاتصالات ليرتقي إلى مستوى أداء العاملين في شركة سيرياتل.
- استناداً إلى نتائج الإحصاءات الوصفية لمصادر الضغوط لكامل العينة توصي الباحثة بما يلي:**
- العمل على تخفيف متطلبات المهام الموكلة إلى العاملين بحيث تتناسب مع قدرات العاملين و وقت إنجازها.
 - المحافظة على العوامل التي تعزز من الأمان الوظيفي للعاملين في عينة الدراسة.
 - العمل على إجراء تدوير وظيفي مخطط للتخفيف من الضغوط الناجمة عن خصائص العمل.
 - ضرورة المحافظة نوعية على علاقات العمل السائدة بين العاملين في الشركتين المدروستين.
 - ضرورة المحافظة على أسلوب الإدارة السائد في التعامل مع العاملين في الشركتين المدروستين.
 - ضرورة المحافظة على العلاقات السائدة بين جماعات العمل في الشركتين المدروستين.
 - المحافظة على العوامل التي تكون الثقافة التنظيمية السائدة في الشركتين المدروستين، كونها مصدراً مولداً للضغوط بدرجة متوسطة.

- المحافظة على العوامل التي تكوّن المناخ التنظيمي السائدة في الشركتين المدروستين كونها مصدراً مولداً للضغوط بدرجة منخفضة.
- ضرورة إعادة النظر في السياسات التنظيمية السائدة: (سياسة التعيين، الأجور، والمكافآت و التعويضات، التعامل مع الموارد البشرية) في الشركتين المدروستين، كونها مصدراً محتملاً ومولداً للضغوط الوظيفية.
- العمل على إعطاء العاملين الفنيين فترات استراحة كافية عند العمل على التقنية الحديثة (الكومبيوتر مثلاً) لتخفيف الاجهاد الناجم عنها.
- مساعدة العاملين في عينة الدراسة في التخفيف من مصادر الضغوط الناجمة عن أعباء الحياة الشخصية والاقتصادية والسياسية للعاملين.
- و أخيراً توصي الباحثة بضرورة المحافظة على هذا المستوى من الضغوط ، نظراً لتأثيرها الإيجابي في الأداء التنظيمي للعاملين في الشركتين المدروستين.

٥- آفاق الدراسة: *Prospects of study*

تناولت هذه الدراسة أثر الضغوط الوظيفية في الأداء التنظيمي في شركات قطاع الاتصالات العاملة في سورية، فقد تم تطبيق الدراسة في شركتين هما: الشركة السورية للاتصالات و هي شركة عامة، شركة سيرياتل وهي شركة خاصة، فقد تم دراسة عدد من العوامل التنظيمية الداخلية والخارجية التي من المتوقع أنها تولد ضغوط العمل، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك بعض العوامل تؤثر في الأداء التنظيمي، وقد تمت هذه الدراسة في المدة (٢٠١٤-٢٠١٩) وهي مدة مهمة في عمر الحرب الكونية على سورية الحبيبة، ومع ذلك، فقد تبين أن مستوى الضغوط هو مستوى متوسط، وأنها لم تؤثر سلباً في الأداء التنظيمي للعاملين في العينة المدروسة، بل على العكس كان التأثير إيجابياً، و هو يؤكد ما ذهبت إليه نظرية الضغوط الوظيفية بأن هناك مستوى مناسب من الضغوط الإيجابية وليدة البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية. وبالتالي ترى الباحثة بعدم إجراء أية دراسة تتعلق بالضغوط في الوقت الحالي في الشركتين المدروستين، وتقترح إجراء دراسات أخرى تؤثر في الأداء التنظيمي غير الضغوط الوظيفية.

المراجع العلمية: References

- ١- إدريس، ثابت عبد الرحمن، والمرسي، جمال الدين محمد. (٢٠١٣). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية. (ط ٢). الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- ٢- السالم مؤيد سعيد (2005) نظرية المنظمة – الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- ٣- السلمي، علي (٢٠٠١) الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة.
- ٤- المرجوشي، أتين محمود سامح (٢٠٠٨): تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، دار النشر للجامعات، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- ٥- المرسي، جمال الدين محمد (٢٠٠٦)، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات القرن الحادي والعشرين، القاهرة، الدار الجامعية.
- ٦- الصيرفي، محمد (٢٠٠٨) قياس تقويم أداء العاملين، سلسلة إصدارات التدريب الإداري، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية.
- ٧- القريوتي، محمد قاسم: (٢٠٠٩) السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر، الطبعة الخامسة، عمان.
- ٨- العامري محسن، صالح مهدي، و الغالي منصور طاهر محسن (٢٠٠٨)، الإدارة والأعمال، دار وائل، الطبعة الثانية عمان-الأردن.
- ٩- جاد الرب، سيد محمد (٢٠١٠)، مؤشرات ومعايير قياس وتقييم الأداء، مدخل استراتيجي للتحسين المستمر والتميز التنافسي، دار النهضة، القاهرة.
- ١٠-جلدة، سامر: (٢٠٠٩)السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط١، عمان-الأردن.
- ١١- جودة، محفوظ أحمد (٢٠١٠) إدارة الموارد البشرية، عمان. دار وائل للنشر والتوزيع.
- ١٢- حريم حسين (١٩٩٧)، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ١٣- درة، عبد الباري إبراهيم (٢٠٠٣)، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة.
- ١٤- دره، عمر محمد: (٢٠٠٨) العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان، حلب، سورية.
- ١٥- سيكارن، (٢٠٠٦). طرق البحث في الإدارة: مدخل لبناء المهارات البحثية (إسماعيل علي بسيوني، مترجم). الرياض: دار المريخ للنشر.
- ١٦- فيله، فاروق عبده، السيد عبد المجيد، (٢٠٠٩) السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط٢ عمان-الأردن.
- ١٧- عبد المحسن، توفيق محمد (٢٠١٥)، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء، دار الفكر العربي، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- ١٨- عوض، عامر سالم: (٢٠٠٨) السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة، الطبعة الأولى، عمان-الأردن.

- ١٩- مزهودة، عبد المليك، (٢٠٠١) الأداء بين الكفاية والفاعلية (مفهوم وتقييم)، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خضير بسكرة، العدد الأول، ص ٨٥- ١٠٠.
- ٢٠- ملدعون عيسى، زاهر تيسير، التزه بسام، ديوب أيمن، ناصر فداء. (٢٠١١) إدارة الموارد البشرية، كلية الاقتصاد، منشورات جامعة دمشق الطبعة الأولى.
- ٢١- ملدعون عيسى، التزه بسام (٢٠١٤) إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق، مركز التعليم المفتوح.

الأبحاث:

- ١- الفرحان أمل ومحمد القضاء (٢٠١١) إدارة الموارد البشرية وفاعلية الأداء في القطاع الصحي الأردنية. مجلة سلسلة العلوم الإنسانية، جامعة اليرموك- عمان الأردن، عدد ٢٧، ص ١٠٣٩- ١٠٦١.
- ٢- الذبحاوي سناء جاسم، الذبحاوي، دجلة جاسم (٢٠١٦)، اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والاحتراق الوظيفي - (دراسة تطبيقية في المعهد التقني / الكوفة): مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ١٣، العدد (٤٠)، ٣٠٩-٣٢٧.
- ٣- الخشروم، محمد (٢٠١٠) دور علاقة التعاملات في تخفيف ضغوط صراع الدور، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. العدد الثاني.
- ٤- الشعلان، فهد بن أحمد: مواجهة الاحتراق الوظيفي نحو نموذج مقترح لمسؤولية الفرد والقيادة (٢٠١٦) (المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب - الرياض، المجلد ٢٣ - العدد (٦٥)، ص، ٣-٥٤).
- ٥- الشيخ الداوي (٢٠١٠)، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء التنظيمي، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، عدد ٧، ص، ٢١٧-٢٢٧.
- ٦- القطاونة، منار وآخرون (٢٠١٢) العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرين، العدد الأول.
- ٧- بن رحمون سهام (٢٠١٣)، بيئة العمل الداخلية واثرها على الأداء الوظيفي للإداريين، دراسة ميدانية للإداريين بكلية جامعة باتنة، جامعة بسكرة الجزائر، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد ٨، ص ٢٠٣-٢٢١.
- ٨- فيصل صالح محمد، عبد الرحمن محمد سالم، (٢٠٠٤)، الأداء التنظيمي وأبعاد قياسه في الجامعات العربية. مقياس بطاقة الدرجة المتوازنة للأداء، جامعة الدول العربية. موازنة البرامج والأداء في الجامعات العربية. دمشق (٢٥-٢٧) ١٤٠-١٥٥.

المراجع الأجنبية:

الكتب: Books

- 1- Carmine Bianchi (2018), **Outcome-Based Performance Management in the Public Sector**. System Dynamics for Performance Management. Volume 2, CED4-System Dynamics Group, University of Palermo, Palermo, Italy.
- 2- Colquitt, Jason. Jeffery A. LePine. Michael J. Wesson, (2015), **Organizational behavior** : improving performance and commitment in the workplace, McGraw-Hill Education, New York.

- 3- Champoux , Joseph E. Joseph Edward , (2011), **Organizational behavior**, integrating individuals, groups, and organizations 4th ed. New York and UK.
- 4- Don Hellriegel & John W. Slocum, Jr.(2011), **Organizational Behavior**, Thirteenth Edition. South-Western. Printed in the United States of America.
- 5- Gibson James, Ivancevich John, Donnelly James, Konopaske Robert,(2009) **Organizations –Behavior, Structure, Processes** , Me Grow-Hill.
- 6- Griffin Ricky W. and Moorhead Gregory, (2014), **Organizational Behavior: Managing People and Organizations**. South-Western, USA.
- 7- Herman Aguinis, , (2013), **Performance management** .Edinburgh Business School Heriot-Watt University Edinburgh . United Kingdom.
- 8- Herman Aguinis, , (2007), **performance management** .The Business School University of Colorado .Pearson Prentice Hall. New Jersey.
- 9- Jennifer M. George, Gareth Jones. (2012), **Understanding and managing organizational behavior**. 6th ed, New Jersey. Pearson Education.
- 10- Hitt Michael A. Miller C. Chet. Colfla , Adrienne (2011), **Organizational Behavior**. 3^{ed}. John Wiley & Sons, Inc. Printed in the United States of America.
- 11- Huczynski, Andrzej., Buchanan, David A. (2013), **Organizational behavior**, Eighth edition. British Library Cataloguing-in-Publication Data. Pearson Education Limited.
- 12- International Labor Organization, (2016), **Workplace stress: A collective challenge**. ILO Cataloguing in Publication Data. Printed by the International Training Centre of the ILO, Turin – Italy. Pp 1- 2.
- 13- Ivancevich, John M. Robert Konopaske. Michael T. Matteson, (2014) **Organizational behavior and management**. Tenth Edition, McGraw-Hill, United States of America.
- 14- Kinicki, Angelo, Fugate, Mel (2018), **Organizational behavior** : a practical, problem-solving approach Second edition. New York, : McGraw-Hill Education.
- 15- Kinicki, Angelo, Fugate, Mel (2016), **Organizational behavior**: a practical, problem-solving approach First edition. New York, McGraw-Hill Education.
- 16- Luthans. Fred (2011) **Organizational behavior** : an evidence-based approach. 12th ed, McGraw-Hill Companies, New York.
- 17- Mackie, B (2011), **Organizational performance management**. South Western College publishing, New York.
- 18- Morgeson.F , Medsker.G , Champion.M . (2006) . **Handbook of Human factors** And Ergonomics, 3th-edetion , wiley.
- 19- Patrick Gunnigle. Anthony McDonnell, (2017), **Performance management**.

- 20- Saunders M, Lewis P and Thornhill A (2016); Research methods for business students. Seventh edition, Pearson Education Limited. England.
- 21- Stephen P. Robbins and Mary Coulter, publis(2018), Management, 14th Edition. Pearson Education.
- 22- Robbins p (2009); **Organizational Behavior**. Pearson Education. In publishing as prentice Hall, new York.
- 23- Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, (2017), **Organizational Behavior**, 17th edition, published by Pearson Education.
- 24- Stephen P. Robbins. (2013), Timothy A. Judge : **Organizational Behavior**, 15th-ed Pearson Education Limited ,. Edinburgh Gate. England.
- 25- Steven L. Mechane. Mary Ann Von Gelinow(2010);**Organizational Behavior** McGraw-Hill.
- 26- Wayne R. Mondy and Joseph J Martocchio, (2016), **Human Resource Management**, 14th edition, Global Edition, published by Pearson Education, United States of America.

الابحاث: Researches

- 27- Adkins, ., & Premeaux, S. A. (2014). **The use of communication technology to manage work - home boundaries**, Journal of Behavioral & Applied Management, 15 (3), 82–100.
- 28- Aremu .Mukaila Ayanda. Oyinloye, Oluwapelumi Oyinlola, (2014), Relationship between Strategic Management and Firms Performance in Nigerian banking Industry. Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review Vol. 4, No.3; November, pp 28-41.
- 29- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. Current Directions in Psychological Science, 20, 265–269.
- 30- Carter S., & Greer, C. (2013). Strategic leadership: Values, styles, and organizational performance. Journal of Leadership & Organizational Studies, 20, 375-393.
- 31- Clark, L. A. Karau, S. J. and Michalisin, M. D.(2012) Telecommuting Attitudes and the ‘Big Five’ Personality Dimensions,” Journal of Management Policy and Practice, June, 31–46.
- 32- Chen Xiao-Ping, Marion B. Eberly, Ting-Ju Chiang, Jiing-Lih Farh and Bor-Shiuan Cheng. (2012), Affective Trust in Chinese Leaders: Linking Paternalistic Leadership to Employee performance. Journal of Management, Vol. XX No. X, University of Washington, Seattle, pp 1-25.
- 33- Christina Maslach & Michael P. Leiter, (2008) , Early predictors of burnout and work engagement: (Journal of Applied Psychology, 93, 2008), 498–512.

- 34- Ertel, M. et al. (2010); European social dialogue on psychosocial risks at work: Benefits and challenges”in European Journal of Industrial Relations, Vol. 16, No. 2pp. 169-183.
- 35- Gilboa S, Cooper C,(2008); A meta-analysis of work demand stressors and job performance: Examining main. And moderating effects personnel psychology N , 61, 227–271
- 36- Githinji, Florence & Wekesa, Sussy (2017); The Influence of Technology on Employees’ Work Life Balance in the Insurance Industry. IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS) Volume 22, Issue 5, Ver. 5 , PP 21-26. P22.
- 37- Glazer S and Cong Liu C,(2017), Work, Stress, Coping, and Stress Management. Industrial and Organizational Psychology. Online Publication Date: April, <http://psychology.oxfordre.com/view.Available> 19/1/2018. 17.50
- 38- Gulzar Rafia, (2018), A Comparative Study of Human Resource Management A Comparative Study of Human Resource Management Practices and its impact on Organizational Performance in Indian public sector Banks, International Journal of Human Resource Studies. 2018, Vol. 8, No. 1, pp 89-108. P 97.
- 39- Goh, Y., Lee, A., Chan, S. W., & Chan, M. F. (2015). Profiling nurses' job satisfaction, acculturation, work environment, stress, cultural values and coping abilities: A cluster analysis. International Journal of Nursing Practice, 2, p p 443-452.
- 40- Guest, David. E. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. Human Resource Management Journal, 21 (1),pp 3-13.
- 41- Ketokivi, M. and Mantere, S. (2010); Two strategies for inductive reasoning in organizational research’, Academy of Management Review, Vol. 35, No. 2, pp. 315–33.
- 42- Hamid Muhammad, Sumra Maheen, Ayesha Cheem and Rizwana Yaseen, (2017), Impact of Human Resource Management on Organizational Performance, Journal of Accounting & Marketing. Volume 6 . Issue 1. Pp 1-7.
- 43- Jui C C and Silverthorne C, (2008); The impact of locus of control on job stress, job performance and job satisfaction in Taiwan. Leadership & Organization Development Journal . 29(7): pp 572-582
- 44- Ilies, R. Dimotakis N., and. De Pater I. E , (2010), Psychological and Physiological Reactions to High Workloads: Implications for Well-Being, Personnel Psychology 63, N. 2, pp 407–436.
- 45- Kotteeswari, M. (2014), Job stress and its impact on employee’s performance. A study with reference to employees working in BPOS.

- International Journal of Business and Administration Research Review, Vol.2, Issue.4, March, pp 18-25.
- 46-Kozusznik M W, Rodríguez I, Peiró J M. (2015), Eustress and distress climates in teams: Patterns and outcomes .International Journal of Stress Management, Vol. 22, No. 1, pp1–23.
 - 47-Lini W. Ma J. Wang L. Wang M., (2015); A double-edged sword: The moderating role of conscientiousness in the relationships between work stressors, psychological strain, and job performance. Journal of Organizational Behavior, J. Organiz. Behav. 36, 94–111.
 - 48-Luftim Cania, (2014), The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance, *Economia. Seria Management* Volume 17, Issue 2, pp 373-384.
 - 49-Khuong M N and Yen V H, (2016); Investigate the Effects of Job Stress on Employee Job Performance — A Case Study at Dong Xuyen Industrial Zone, Vietnam. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, Vol. 7, No. 2, pp 31-37.
 - 50-Mohan Kokila & Gomathi .S, (2015); The Effects of Job Rotation Practices on Employee Development: An Empirical Study on Nurses in the Hospitals of Vellore District. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. Vol 6 No 1 January , pp 209-215.
 - 51-Naser Hoboubi , Alireza Choobineh . Fatemeh Kamari Ghanavati ., Sareh Keshavarzi .Ali Akbar Hosseini , (2017);The Impact of Job Stress and Job Satisfaction on Workforce Productivity in an Iranian Petrochemical Industry. *Safety and Health at Work* 8 pp, 67-71
 - 52-Sanz-Vergel A. I. , (2014), Burnout and Work Engagement: The JD–R Approach,” *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, pp 389–411.
 - 53-Sait Gurbuz and Ibrahim S. Mert, (2011), Impact of the strategic human resource management on organizational performance, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, No. 8, April, 1803–1822.
 - 54-Takahashi, A M (2017); Job stress in Japanese academia: the role of relative income, time allocation by task, and children. *[CDATA[Journal of Asian Economics]*, pp 1-16.
 - 55-Lang, J., Thomas, J.L., Bliese, P.D., & Adler, A.B. (2007). Job demands and job performance: The mediating effect of psychological and physical strain and the moderating effect of role clarity. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12: 116–124.
 - 56-Uddin, M., Luva, R., & Hossian, S. (2013). Impact of organizational culture on employee performance and productivity: A case study of

- telecommunication sector in Bangladesh. International Journal of Business and Management, 8(2), 63-77.
- 57- U. S. Department of Health and Human Services Health Resources and Services Administration, (2012), Performance Management and Measurement. 1-17.
- 58- Wageeh A. Nafei, (2014), Do Job Rotation and Role Stress Affect Job Attitudes? A Study from Egyptian Context, American International Journal of Social Science. Vol. 3 No. 1, pp 94-108.

المراجع الإلكترونية: *Electronic References*

- ٥٩- قاموس المعاني، عربي، عربي، على الرابط:
[./https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar](https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar)
- 60- Miami University, (2018), Performance Management , Performance Evaluation Forms, Available at <https://miamioh.edu/human-resources/managers/developing-and-managing-my-team/performance-management/index.html>. 18/1/ at h 15.00 am.
- 61- University CollegeCork,February, <https://www.researchgate.net/publication> pp 1-32.
- 62- www.uml.edu/centers/cph-new/job-stress/default.html.(2017)An Introduction to Job Stress. Center for the Promotin of Health in the New England Workplace. Pp 1-2.
- 63- Performance Management, (2016) : A Guide to Observing, Developing, and Evaluating Job Performance, Ohio Das, Human resource Division. على الرابط miamioh.edu/human-resources/managers/developing-and-managing-my-team/performance-management/index.html.
- 64- NIOSH Generic Job Stress Questionnaire. (2017) , National Institute for Occupational Safety and Health Division of Applied Research and Technology Organizational Science and Human Factors Branch Cincinnati . www.cdc.gov/niosh/topics/workorg/default.htm.

ملاحق الدراسة

ملحق رقم (۱)



الجمهورية العربية السورية
جامعة بعلبك المشيقي

نائب رئيس الجامعة

امشؤون البحث العلمي والدراسات العليا

الرقم: ٨٦٤

إلى شركات الاتصالات

يرجى السماح لطالبة الماجستير رامة قيومي المسجلة في كلية الاقتصاد بجامعة بنطريق الاستبيان (أخذ آراء العاملين في شركات الاتصالات) لزوم البحث الذي تعده بعنوان " أثر الضغوط الوظيفية في الأداء التنظيمي - دراسة مقارنة في قطاع الاتصالات " وذلك بإشراف السيد الدكتور بسام التزه.

علماً أن جامعة دمشق لا تتحمل أية نفقات لقاء ذلك.

شاكرين تعاونكم،،،

نائب رئيس جامعة دمشق

لشؤون الأبحاث العلمي والدراسات العليا



ملحق رقم (٢)



جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

استبانة

السيد / السيدة:

تحية طيبة..

تقوم الباحثة رامزة فيومي بإعداد بحث علمي بعنوان: أثر الضغوط الوظيفية في الأداء التنظيمي. (دراسة مقارنة في قطاع الاتصالات). وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، ولأن رأيكم يهمنا في هذا المجال، فالرجاء التفضل بالمساعدة في ملء هذه الاستبانة، علماً أن البيانات التي تدلون بها ستحاط بالسرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ولكم مقدماً جزيل الشكر والعرفان

الباحثة
رامزة فيومي

أولاً - معلومات شخصية: يرجى وضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

- ١- النوع الاجتماعي: ذكر..... أنثى.....
- ٢- العمر: أقل من ٢٠ سنة: من ٢٠ - ٤٠ سنة: أكثر من ٤٠ سنة:
- ٣- المستوى التعليمي: أقل من ثانوية: ثانوية ومعهد متوسط: جامعة: دراسات عليا:
- ٤- سنوات الخبرة: أقل من ٥ سنوات: ٥ وأقل من ١٠ سنوات: أكثر من ١٠ سنوات:
- ٥- الحالة العائلية: متزوج ... عدد الأطفال: أعمارهم: أقل من ٤ سنوات: من ٤ حتى ١٢ سنة: من ١٣-١٩ أكبر من ١٩ سنة: عازب: مطلق: أرمل:
- ٦- وقت العمل الحالي: عامل دائم بدوام كامل: مؤقت يعقد بدوام كامل مؤقت بدوام جزئي العمل نهاري ليلي

ثانياً: فيما يلي عدداً من العبارات التي تقيس مصادر الضغوط الوظيفية في شركتكم ، الرجاء ضع الإشارة (✓) في درجة الموافقة المناسبة من وجهة نظرك.

العبارات	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة
المصادر المتعلقة بطبيعة الوظيفة (متطلبات المهام)					
١. يتطلب إنجاز عملي القيام بالكثير من المهام في الوقت ذاته					
٢. يتطلب أداء عملي درجة عالية من التركيز و الانتباه					
٣. يسمح لي عملي باستخدام المهارات والمعرفة التي تعلمتها					
صراع الدور					
٤. أعمل في ظل إرشادات و سياسات متعارضة					
٥. أتلقى التعليمات من أكثر من رئيس					
٦. تدخل الآخرين في مجال عملي لا يتيح لي أداءه بأسلوب سليم					
غموض الدور					
٧. أعرف مسؤوليات عملي بالتحديد					
٨. هناك تداخل بين الصلاحيات الممنوحة لي مع صلاحيات زملائي					
٩. مهمات العمل الذي أقوم به واضحة جداً لي					
الأمان الوظيفي					
١٠. لدي قلق من نقلي إلى مكان أو فرع آخر في الشركة					
١١. أشعر بالاستقرار بالعمل في الشركة حالياً					
١٢. أشعر بالأمان في بقائي في الشركة مستقبلاً					
خصائص العمل					
١٣. يتطلب عملي درجة عالية من الانتباه و الدقة					
١٤. يتميز عملي بالحذر من أي خطأ					
١٥. يتميز عملي بالسرعة في أداء مهماته					

ب- محور مصادر الضغوط الناجمة عن جماعات العمل: الرجاء ضع الإشارة (✓) في درجة الموافقة المناسبة من وجهة نظرك.

	العبارات	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبداً
	العلاقة مع الزملاء					
١٦	تتسم علاقات زملائي معي بالتعاون					
١٧	بعض الزملاء يعمل على خلق مشكلات لي في العمل					
١٨	بعض الزملاء يتقصّد إزعاجي أثناء أداء عملي					
	أسلوب الإدارة					
١٩	يعاملني مديري معاملة حسنة					
٢٠	أشعر برقابة شديدة علي من قبل مديري					
٢١	يشركني مديري في أغلب القرارات التي يتخذها					
	العلاقة بين الجماعات					
٢٢	يوجد الكثير من المشاحنات حول ما يجب أن نفعله داخل المجموعة					
٢٣	يوجد انقسام داخل مجموعة العمل التي أعمل فيها					
٢٤	يوجد نزاعات مستمرة بين بعض المجموعات الفرعية ضمن مجموعتي					
٢٥	يوجد خلافات بين مجموعتي والمجموعات الأخرى على الموارد					
٢٦	تحجب مجموعات أخرى المعلومات اللازمة لتحقيق مهام مجموعتنا					
٢٧	يوجد نقص في المساعدة المتبادلة بين مجموعتي والجماعات الأخرى					
٢٨	عملنا يكمل عمل الأقسام الأخرى في الشركة					

بـ محاور مصادر الضغوط الناجمة عن طبيعة المنظمة:الرجاء ضع الإشارة (√) في درجة الموافقة المناسبة من وجهة نظرك.

	العبارات	موافق جداً	موافق	لا أعرف	غير موافق	غير موافق أبداً
	ثقافة المنظمة					
٢٩	أحمل قيمياً وعادات تختلف عن قيم الشركة وعاداتها					
٣٠	أشعر أن هذه الشركة لن تحقق لي طموحاتي					
	المناخ التنظيمي					
٣١	يشجعني جو العمل السائد على المزيد من الإنجاز					
٣٢	أعمل في مكان مليء بالضوضاء والضجيج					
٣٣	أعمل في درجة حرارة غير مناسبة صيفاً وشتاءً					
٣٤	الجودة العامة لبيئة العمل المادية ضعيفة					
٣٥	تشجعني العلاقات الاجتماعية في الشركة على المزيد من الإنجاز					
٣٦	أستطيع تجاوز مديري إذا تطلب الأمر حل لمشكلات العمل					
٣٧	يقبل مديري الشكوى المسجلة رسمياً و الشفوية إذا تعلقت بالعمل أو بغيره					
٣٨	يوجد نظام اتصالات صاعد يشجع على حل المشكلات					
	السياسات التنظيمية					
٣٩	تتبع إدارة الشركة سياسة تعيين واضحة للجميع					
٤٠	تتبع إدارة الشركة سياسة تدريب واضحة للجميع					
٤١	تتبع إدارة الشركة سياسة ترقية وظيفية واضحة للجميع					
٤٢	تتبع إدارة الشركة سياسة منح تعويضات واضحة للجميع					
٤٣	يوجد تنافس قوي على المواد اللازمة لأداء العمل					
٤٤	يوجد نقص في بعض وسائل العمل اللازمة لأداء العمل					
٤٥	يوجد نقص في عدد العاملين لأداء مهمات عمل القسم الذي أعمل فيه					
٤٦	يوجد نقص في الموارد المالية اللازمة للتحفيز					
	الثقافة المستخدمة					

٤٧.	أعمل على آلة أو وسيلة عمل تحتاج إلى انتباه وحذر شديدين				
٤٨.	أشعر بالقدرة على العمل على الآلات الحديثة المتوافرة				
٤٩.	يتوفر لي الوقت الكافي للرد على جميع وسائل التواصل المتاحة (فيس، تويتر، ماسنجر.. إلخ)				

ثالثاً: الأسباب الخارجية المولدة للضغط الوظيفية:الرجاء ضع الإشارة (√) في درجة الموافقة المناسبة من وجهة نظرك.

	إن أكثر ما يشعرني بالضغط حالياً هو:	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق بشدة
٥٠.	أعباء الحياة المادية				
٥١.	الدخل المنخفض				
٥٢.	متطلبات الأسرة الاجتماعية				
٥٣.	رعاية أحد الأبوين بسبب السن أو المرض				
٥٤.	تغيير مكان الإقامة				
٥٥.	المشكلات مع الزوج / الزوجة				
٥٦.	الوضع الاقتصادي للبلد				
٥٧.	الوضع الأمني للبلد وعدم الاستقرار السياسي				

أسباب أخرى تراها ضاغطة:

.....
.....
.....

رابعاً: محور نمط الشخصية (أ): الرجاء وضع الإجابة بنعم في حال توفرت الصفة فيك، ولا في حال عدم توفر الصفة.

	سلوكيات الشخصية من النمط (أ)	نعم	لا
٥٨.	هل تسعى للقيام بالعديد من الأشياء في أقصر ما يمكن من الوقت.		
٥٩.	هل تعتبر نفسك طموحاً وتنافسياً وقوياً		
٦٠.	تتحدث بطريقة هجومية، ترد على الآخرين لإنهاء ما يقولونه		
٦١.	هل أنت غير صبور، تكره الانتظار و تعتبره مضيعة للوقت؟		
٦٢.	هل أنت دائماً في صراع مع الناس ، الأشياء و الأحداث؟		
٦٣.	هل تخفي الغضب والعداء تجاه الآخرين؟		

خامساً: محور الأداء التنظيمي: فيما يلي عدداً من العبارات التي تقيس أداء عملك، الرجاء ضع الإشارة (√) في درجة الموافقة المناسبة من وجهة نظرك.

	العبارات	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة
٦٤.	يحرص زملائي في القسم باستمرار على استغلال وقت العمل					
٦٥.	يتوافر لدى أغلب زملاء الاستعداد و الرغبة للقيام بأية مهام إضافية يتكفون بها					
٦٦.	يرغب أغلب زملائي بتحمل مسؤوليات جديدة إضافة إلى مهام الحالية					

٦٧.	ينجز أغلب العاملين في القسم عملا يفوق توقعات رئيسنا				
٦٨.	معدل أخطاء غالبية زملائي في العمل محدودة				
٦٩.	أرى أن عدد المعاملات المنجزة في القسم فوق المحدد				
٧٠.	هناك كم من الأفكار الجديدة التي نناقشها في القسم لتطوير العمل				
٧١.	يعمل غالبية الزملاء مع الحالات الاستثنائية و تتم معالجتها				
٧٢.	يتم تكليفنا في كثير من الحالات بمهام إضافية ذات أهمية خاصة				
٧٣.	يتم تقديم الخدمات للزبون من أغلب الزملاء في القسم بالوقت المناسب				
٧٤.	يتوافر لدى أغلب الزملاء الاستعداد و الرغبة للقيام بأية مهام إضافية ينكلفون بها				

مع شكري الجزيل لوقتكم الثمين في ملء هذه الاستبانة

الباحثة رامة فيومي

ملحق رقم (٣)

جدول بأسماء السادة المحكمين

الاسم	التخصص	القسم
الأستاذ الدكتور علي الخضر	التسويق	إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد- جامعة دمشق
الأستاذ الدكتور رعد الصرن	إدارة الجودة الشاملة	إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد- جامعة دمشق
الأستاذ المساعد الدكتور فداء ناصر	إدارة الموارد البشرية	إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد- جامعة دمشق
الأستاذ المساعد الدكتور مهند أرنؤوط	إدارة مالية	إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد- جامعة دمشق
الدكتورة ندى علي	إدارة مشروعات صغيرة ومتوسطة	إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد- جامعة دمشق
الدكتورة ميادة حسن	إدارة الإمداد والتخزين	إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد- جامعة دمشق

ملحق رقم (٤)



الشركة السورية للاتصالات المساهمة المغفلة
رأسمالها الاسمي: خمسة عشر مليار ليرة سورية
سجل تجاري ١٧٥٤٩ دمشق

رقم: ٢/١٩٢٤
التاريخ: ٢٠١٨/٧/١٦

مهمة رسمية السيد مدير إدارة الموارد البشرية

استناداً لموافقة إدارة الاتصالات رقم ٨٠١٨ من ٣/ تاريخ ٢٠١٨/٧/١٣ والمعطوف على كتابنا رقم ١٨٥٢ /م/ج تاريخ ٢٠١٨/٧/١١ بخصوص لامانع من قيام طالبة الماجستير رامة هيثم فيومي بتطبيق الاستبيان (لخذ آراء العاملين في شركات الاقتصاد) لزوم البحث الذي تعده بعنوان ((أثر الضغوط الوظيفية في الإناء التنظيمي - دراسة مقارنة في قطاع الاتصالات)) في مديرية التدريب والتطوير لدينا .

الاسم الثلاثي	اسم الأم	الرقم الوطني
رامة هيثم فيومي	حنان	٠١٠٢٠٣٠٤٠٣٩

تبدأ المهمة بتاريخ ٢٠١٨/٧/١٥ ولغاية ٢٠١٨/٧/٣١

ملاحظة : حددت المدة بناء على طلب الطالبة المذكورة أعلاه .

المدير العام
للشركة السورية للاتصالات
المهندس بكر بكر

Abstract

The objective of the study is to test the impact of functional Stress on the organizational performance of workers in the Syrian telecommunications sector. The study was applied in the Syrian Telecommunications and Syriatel companies, which represented the study population. The sample studied was 244 individuals, distributed to 174 in Syria and 70 in Syriatel. In order to achieve the objectives of the study, Data collection processed using SPSS. The most important general results were:

- Employees at both companies feel below the average pressure from working groups, and are relatively higher in the Syrian Telecommunications Company (2.54) compared to (2.21) at Syriatel.
- Employees in both companies feel below average of Job Stress from labor groups.
- The employees of the Syrian Telecommunications Company feel above the average Stress from the nature of the organization, while it is below average in the company Syriatel.
- The employees of both companies feel above the average stress from external sources, with a slight relative superiority of the employees of the Syrian Telecommunications Company for Syriatel.
- Syriatel employees feel that their organizational performance is slightly higher than that of the Syrian Telecommunications Company.

The results of the hypothesis test showed the following:

- There is no statistically significant negative impact of the sources of functional Stress related to the nature of the job (job requirements, role conflict, role ambiguity, job security) in the organizational performance of the employees in the Syrian telecommunications sector companies.
- There is a statistically significant positive effect on job characteristics in the organizational performance of the two companies.
- There is no impact of the sources of Stress related to the work group in the organizational performance of the employees of the two trained companies.

- There is no statistically significant negative impact between the overall axis of the Stress related to the nature of the organization and the organizational performance of the employees of the two trained companies.
- There is a statistically significant positive impact on the sources of Stress related to the personal life of the workers and the economic and political factors in the organizational performance in the Syrian telecommunications sector companies.
- There are significant differences in relation to the response to the sources of Stress resulting from (the nature of the organization) and its impact on the organizational performance of the employees of the telecommunications sector companies, due to the gender variable (males and females).
- There are substantial differences in the response to the following sources of Stress: (Working group relationships, the nature of regulation, external causes) and their impact on the organizational performance of employees is attributed to the variable length of service (experience), while there are no differences in response to Stress arising from the nature of the job attributable For a variable length of service or work experience.
- There are no differences between, with regard to the level of response to sources of Stress and their impact on organizational performance according to the educational level variable, age group, type of work and timing: (Permanent full time, part time timer) or whether the work is day or night, and the external causes of employees in the two companies studied.
- There are substantial differences in the response to the sources of Stress and their impact on the regulatory performance of the workers in the telecommunication sector attributed to the variable personality pattern (a) and family status.
- There are substantial differences in the levels of functional Stress in the two companies studied and their impact on organizational performance, according to the type of the company, with respect to the following internal sources: (nature of job, relationships of working groups, nature of organization). It is the largest in the Syrian telecom company, compared to a company