

ضغوط العمل التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للعامل الجزائري

أ. قدور عثمان

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
جامعة مولود معمري تيزي وزو- الجزائر

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر ضغوط العمل التنظيمية على الأداء الوظيفي للعامل الجزائري، تكونت عينة الدراسة من (230) عاملا بشركة الخزف الصحي بالميلية، ولاية جيجل، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، ولتحقيق أغراض هذه الدراسة صمم الباحث استبيانا لقياس ضغوط العمل التنظيمية حسب ما اقترحه (السقا، 2009)، وآخر لقياس الأداء الوظيفي حسب ما اقترحه (التويجري، 1988). وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين ضغوط العمل التنظيمية وبين الأداء الوظيفي، كما أظهرت النتائج أيضا وجود أثر ذي دلالة إحصائية ل(عبء الدور الكمي والنوعي، غموض الدور، تقييم الأداء الوظيفي، وبيئة العمل المادية). كما بينت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية ل(صراع الدور، عدم المشاركة في اتخاذ القرارات، والتطور المهني). وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات العملية والنظرية.
الكلمات المفتاحية: ضغوط العمل التنظيمية، الأداء الوظيفي.

Abstract

This study aimed to recognize the impact of organizational work stress on the job performance of the Algerian worker, the study sample consisted of (230) workers in healthy ceramic company in El-Milia, wilaya of Jijel. Which they were been selected as a simple random method. And to achieve the purposes of this study, researcher designed two questionnaires, the first to measure the organizational work stress as proposed by (Saka, 2009), and the second to measure job performance as proposed by (Altwaijri, 1988). Descriptive method has been used. The statistical package for the

social sciences (SPSS) was used to analyze and test the hypotheses. The researcher used a proper statistical methods to achieve study purposes, such as simple and multiple regression. The main conclusions of the study were:

Results of the study showed the existence of the effect of a statistical significance between the organizational work stress and the job performance. Also, the results showed the effect of a statistical significance for: (surcharge of quantitative and qualitative role, role ambiguity, job performance evaluation, and the physical environment work), as the results signified an inexistence of the effect of a statistical significance for: (role conflict, no participation in decision-making and professional development).

The results of the study have also shown that there were no differences of statistical significance in job performance which can be attributed to sex, marital status, whereas they had indicated the existence of differences of statistical significance in job performance can be attributed to age, education level, and seniority at work.

In light of these results the study recommended a series of practical and theoretical recommendations.

Keywords: organizational work stress, job performance.

مقدمة

مع تزايد سرعة المواقف الحياتية وتلاحق أحداثها في ضوء التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتقدم التكنولوجي المذهل في عالم الاتصالات والحاسب الآلي وتعقد أساليب الحياة وعدم بساطتها، تزايدت ضغوط الحياة بكل مكوناتها العلمية والعملية حتى أصبح يطلق على هذا العصر مترادفات: عصر السرعة، عصر القلق، وعصر الضغوط النفسية.

وفي ضوء هذه الخصائص العصرية لتلك الحقبة التاريخية وما تفرضه من تنام سريع ومتلاحق كل يوم، بات من الضرورات بمكان تصدي علماء النفس كل في مجاله (التربوي، الصناعي، التجاري،....) إلى الدراسة الفاحصة لظاهرة الضغوط النفسية من حيث الأسباب وسبل واستراتيجيات الوقاية منها، والأعراض الناجمة عنها وغيرها من العوامل المرتبطة بهذا المتغير النفسي الهام (عكاشة، 1999م، ص.85).

هذا، وقد أخذ الاهتمام بآثار ضغوط العمل التنظيمية جانبا مهما من قبل البحوث و الدراسات المعنية بتطوير المنظمات الصناعية والخدماتية وتنمية العنصر البشري داخل التنظيم؛ ومن بين الآثار المترتبة عن ضغوط العمل التنظيمية انخفاض في الأداء الوظيفي للعمال داخل المنظمات.

إن كفاءة أداء العاملين في أي منظمة أو مجتمع يمثل مطلباً أساسياً، ذلك أنه يعد الناتج النهائي الذي تسعى إلى تحقيقه جميع المنظمات، وهو مؤشر يدل على نجاح المنظمة أو فشلها؛ كما أن الرقي بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين بهذه المنظمات يتوقف على عدة عوامل تؤثر عليه من بينها: العوامل الشخصية والعوامل التنظيمية. ويؤكد اهتمام الباحثين في مجال السلوك التنظيمي، وعلم النفس الصناعي، وعلم الاجتماع التنظيمي بدراسة العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، التي تشتمل على متغيرات مثل الرضى والضغوط؛ حيث تعد هذه العوامل من أكثر العوامل أهمية بسبب ما تتركه من آثار على سلوك الأفراد ومواقفهم تجاه وظائفهم ومنظمتهم، خاصة أن تحسين الأداء الوظيفي مطلب مهم تسعى إليه كل منظمة، وذلك من خلال محاولتها الدائمة العمل على تعزيز وتدعيم الرضى. وفي الجانب الآخر تحاول المنظمات جاهدة العمل على إزالة أو تحييد العوامل أو المسببات التي تؤدي إلى ضغوط العمل لدى الأفراد المنتمين لها لأن ذلك كله يؤدي إلى تحقيق مستوى عال من الأداء الوظيفي.

وبذلك تسعى الدراسة الحالية إلى بيان أثر ضغوط العمل التنظيمية على الأداء الوظيفي لدى عمال شركة الخزف الصحي بالميلية، ولاية جيجل.

1. إشكالية الدراسة:

يمكن صياغة إشكالية الدراسة من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:

هل يوجد أثر لضغوط العمل التنظيمية على الأداء الوظيفي لدى عمال شركة الخزف الصحي بالميلية ؟

2. فرضيات الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى اختبار الفرضيات التالية:

1.2. الفرضية العامة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ضغوط العمل التنظيمية والأداء الوظيفي لدى عمال شركة الخزف الصحي بالميلية.

2.2. الفرضيات الجزئية:

1.2.2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عبء الدور وبين الأداء الوظيفي لدى عمال شركة الخزف الصحي بالميلية.

2.2.2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين صراع الدور وبين الأداء الوظيفي لدى عمال شركة الخزف الصحي بالميلية.

3.2.2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عدم المشاركة في اتخاذ القرارات و بين الأداء الوظيفي لدى عمال شركة الخزف الصحي بالميلية.

4.2.2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين غموض الدور وبين الأداء الوظيفي لدى عمال شركة الخزف الصحي بالميلية.

5.2.2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تقييم الأداء الوظيفي و بين الأداء الوظيفي لدى عمال شركة الخزف الصحي بالميلية.

6.2.2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التطور المهني وبين الأداء الوظيفي لدى عمال شركة الخزف الصحي بالمليية.

7.2.2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بيئة العمل المادية وبين الأداء الوظيفي لدى عمال شركة الخزف الصحي بالمليية.

3. أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من النقاط الآتية:

- 1.3. أهمية المتغيرات المبحوثة والمتمثلة بضغوط العمل والأداء الوظيفي.
- 2.3. توضيح مدى تأثير ضغوط العمل بمتغيراته على الأداء الوظيفي بمتغيراته.
- 3.3. الحاجة إلى تحديد مفهوم ضغوط العمل، وإن عملية التطوير هذه لا بد لها أن تأخذ بالاعتبار الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الخزف الصحي بالمليية، ولاية جيجل.

4.3. أهمية نتائج العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة التي ستوضح الصورة أمام متخذي القرارات في شركة الخزف الصحي بالمليية، ولاية جيجل عن الجوانب الأكثر تأثيراً والأقل تأثيراً بما يعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الإهتمام بها، وإعطائها الأولوية، وربما تقود تلك النتائج إلى ضرورة إجراء دراسات لاحقة ذات فائدة أكبر؛ لتطوير أداء شركة الخزف الصحي بالمليية، ولاية جيجل، بعد أن تكون الصورة قد اتضحت بشكل جيد.

4. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة على وجه التحديد إلى تحقيق ما يلي:

1.4. التعرف على آثار ضغوط العمل التنظيمية لدى عمال شركة الخزف الصحي بالمليية.

2.4. التعرف على درجة الأداء الوظيفي لدى عمال شركة الخزف الصحي بالمليية.

3.4. التعرف على تأثير ضغوط العمل التنظيمية على الأداء الوظيفي لدى عمال شركة الخزف الصحي بالميلية.

ضغوط العمل التنظيمية

(1) مفهوم ضغوط العمل:

لقد تعددت مفاهيم ضغوط العمل واختلفت وفقاً لاتجاهات ومدارس الباحثين والكتاب الذين تناولوا هذا الموضوع. فلا يوجد هناك تعريف محدد ودقيق لهذا المفهوم يتفق عليه الجميع (Quick. Et al., 2001).

ومرد ذلك الاختلاف أساساً إلى ارتباط مفهوم ضغوط العمل بكثير من العلوم المتباينة والمختلفة مثل الطب وعلم النفس وعلم الاجتماع والعلوم الإدارية؛ الأمر الذي تنعكس معه نظرة هؤلاء الكتاب والباحثين لمفهوم الضغوط، وذلك بحكم تباين التخصصات وتنوع الأفكار والآراء واختلاف طريقة تناولهم ودراساتهم لموضوع ضغوط العمل؛ فمنهم من عرفها على أساس البيئة الخارجية المحيطة بالفرد دون الأخذ بعين الاعتبار أثر العوامل الأخرى مثل الخصائص الذاتية للأفراد أو أنواع استجاباتهم أو ردود أفعالهم التي تنتج عن هذه العوامل المختلفة، ومنهم من عرفها على أساس مدى استجابة الفرد للمؤثرات والقوى الخارجية المسببة للضغوط مع إهمال أثر تفاعل العوامل الأخرى مثل الخصائص الذاتية للفرد مع خصائص وظروف بيئة العمل والتي يتحدد بناءً عليها مقدار ما يشعر به الفرد من ضغوط، ورأى آخرون أن الضغوط هي نتاج التفاعل بين الفرد والبيئة المحيطة به؛ حيث تأثر أصحاب هذا الاتجاه بالمفاهيم السلوكية السائدة التي تشير إلى أن الضغوط تحدث نتيجة لتفاعل المثير والاستجابة أي بين البيئة المحيطة والفرد نفسه.

ويرى أصحاب هذا الاتجاه أن استجابة الفرد للضغوط تختلف باختلاف الخصائص الذاتية للفرد نفسه مثل نمط الشخصية، والخلفية الثقافية، والبيئة الاجتماعية (Cooper & Cartwright, 1998)، (محمد، 1992)، (الأحمدي، 2002)، (مدكور، 2002).

2) أسباب ونتائج ضغوط العمل:

اختلف الكتاب والباحثون حول أسباب ضغوط العمل التي لها تأثير على الفرد، وذلك بسبب اختلاف المداخل النظرية لدراسة الضغوط والاتجاهات المتبعة في تحديد مفهومها؛ إذ لا يمكن لدراسة أن تحوي جميع مصادر ضغوط العمل ويمكن تطبيقها على جميع الوظائف والمهن؛ وذلك لوجود اختلاف في تأثير تلك المصادر تبعاً لتباين التنظيمات والوظائف والمهن التي تحدث فيها تلك الضغوط وما للفروق الفردية من تأثير في ذلك. فهناك الضغوط المرتبطة بالمهنة أو الوظيفة، وهناك الضغوط المرتبطة بالفرد ذاته، وهناك الضغوط الخارجية. (هاشم، 2003)، (Lussier, 1999)، (هيجان، 1998).

وعلى اعتبار أن مجال البحث متعلق بالضغوط التنظيمية - كما سبقت الإشارة إلى ذلك - فقد تم اعتماد العوامل المسببة للضغوط التي تم قياسها في دراسات سابقة في مجال العمل (التويجري، 1988) و(السقا، 2009)؛ فقد تم التركيز على سبع مسببات لضغوط العمل وهي:

أ - غموض الدور: يعد غموض الدور مصدرًا من مصادر ضغوط العمل الرئيسة ومن أكثر مسبباتها للوظائف والمهن المختلفة؛ فقد أوضحت إحدى الدراسات أن غموض الدور الناتج عن عدم كفاية المعلومات المتعلقة بالوظيفة يمثل مصدرًا لضغوط العمل بالنسبة لثلث العاملين من عينة الدراسة. (الهنداوي، 1994). ويرى البعض أن غموض الدور يحدث عندما لا تتوافر

معلومات ملائمة عن الدور المطلوب من الفرد القيام به أو طريقة أداء هذا الدور أو عند التعارض بين هذه المعلومات (Brief. et al., 1981).

أما بالنسبة لنتائج غموض الدور فقد أشار (عسكر, 1988) إلى أن غموض الدور يؤدي إلى زيادة التوتر والشعور بعدم الجدوى والأهمية وانخفاض الدافعية والرضا والثقة في النفس. ويضيف كل من (Cartwright & Cooper, 1998) أن غموض الدور يسبب الاكتئاب وفقدان الثقة بالنفس وانخفاض الدافعية كما يؤدي إلى الرغبة في ترك العمل. وتشير إحدى الدراسات إلى أن هناك علاقة سالبة ذات دلالة إحصائية بين غموض الدور وكل من الولاء الوظيفي والرضا الوظيفي للموظفين (المير, 1995)؛ وعليه فإن غموض الدور هو أحد المتغيرات الأساسية التي تنتج عنها ضغوط العمل التنظيمية والتي قد تؤثر على الأداء بل قد تتعدها إلى ترك العمل.

ب - صراع الدور: يحدث صراع الدور عندما تكون مطالب العمل متناقضة، أو عندما تتناقض القناعات الشخصية للفرد مع مطالب العمل الذي يقوم به، أو عند شعور الفرد بالالتزام تجاه جهات مختلفة ومتباينة (الأحمدي, 2002).

ويرى (هيجان , 1998) أن صراع الدور يحدث عندما تتعارض مطالب العمل التي يجب على الفرد القيام بها وفقا لتعليمات وتوجيهات المنظمة، وبعض المواقف أو المطالب الأخرى داخل المنظمة والتي تختلف عن عمله الأساس أو تتعارض مع قناعاته الشخصية.

ج - أعباء العمل: يعتبر عبء العمل الزائد سببا أساسيا من أسباب ضغوط العمل التي حازت على اهتمام كبير من قبل الباحثين والمتخصصين في هذا المجال؛ وذلك لما يترتب على عبء العمل من تدنٍ في الأداء واعتلالٍ في صحة الفرد .

ويقصد بزيادة كم أعباء العمل : كثرة الأعمال والواجبات والمهام المطلوب من الفرد القيام بها في وقت محدد أو عدم تناسب إمكانات الفرد العلمية والمهنية للقيام بهذه الواجبات (الشقيرات وآخرون، 2003 م).

كما أظهرت نتائج دراسة (عسكر، 1988) أن ضغوط العمل الناتجة عن زيادة كم أعباء العمل تحتل المرتبة الأولى من بين المتغيرات الأخرى المستخدمة في الدراسة. كما تشير نتائج إحدى الدراسات التي تمت في الولايات المتحدة الأمريكية إلى أن زيادة أعباء العمل وتعارض متطلبات العمل مع المتطلبات الشخصية من أهم أسباب ضغوط العمل عند المراجعين (Collins., 1993).

د - نوعية العمل : يحدث عبء العمل النوعي عندما يفتقر الفرد إلى المؤهلات العلمية والمهنية والفنية اللازمة لأداء العمل المطلوب منه؛ وبمعنى آخر عندما يشعر الفرد أن المهارات المطلوبة لأداء مهمته أكبر من قدراته . ويرى (هيجان ، 1998) أن من أهم العوامل التي تُسهم في مشكلة ضغوط العمل وزيادة حدتها هو تعقد العمل نفسه، إذ قد يكون العمل معقدًا بدرجة كبيرة ، ويتطلب درجةً عاليةً من المهارات لأدائه قد لا تتوفر لدى الفرد مما يجعله تحت تأثير هذه الضغوط .

وقد أظهرت نتائج إحدى الدراسات أن ضغوط العمل عند المراجعين ترجع إلى عدة أسباب منها : متطلبات بيئة العمل المهني، والعمل لساعات طويلة خلال فترات معينة من السنة (Collins and Killough., 1989) وعليه فإن عبء العمل النوعي الناتج عن تعقد الوظيفة المطلوب القيام بها يعتبر سببا رئيسا من أسباب ضغوط العمل في كثير من المنظمات والمهن.

هـ - فرص الترقى : يعتبر التطور الوظيفي أمرًا هامًا لكثير من الأفراد ليس فقط لأنهم يحصلون على دخل مادي أكبر ولكن لأنهم يحققون مكانة أفضل ، ويواجهون تحديًا جديدًا؛ ولذلك فإن عدم القدرة على تعزيز المكانة المهنية

والمستقبل الوظيفي ومواكبة المستجدات في مجال التخصص يمثل مصدرًا من مصادر ضغوط العمل (الأحمدي، 2002).

ويرى (النمر، 1994) أن الوظيفة تُعد مصدرًا من مصادر تحقيق الذات والتقدم المهني والوظيفي للفرد، وإذا فقد هذا المصدر أو جزء منه تحول العمل إلى مصدر ضغط في الحياة اليومية.

وقد أشارت نتائج إحدى الدراسات إلى أن من أهم مصادر ضغوط العمل لدى المراجعين انخفاض فرص الترقى؛ الأمر الذي ينعكس على قرارهم بترك العمل (Collins, 1993).

و - المسؤولية عن الآخرين : المسؤولية عن الآخرين هي الالتزام الذي يقع على عاتق الفرد للقيام بواجباته، ويكون مسئولاً عن جميع الإجراءات والقرارات التي يتخذها هو ومن يرأسهم . وعندما تظهر مشاعر الخوف بين الفرد ورئيسه ، وتقل ثقة الرئيس في مرؤوسيه تبدأ مشاعر التوتر والقلق والضغوط في الظهور . (ماهر، 1988)

وترى (الأحمدي، 2002) أن هناك نوعين من المسؤولية في المنظمات : إحداها عن الأفراد، أما الأخرى فعن الأشياء، وقد أوضحت الدراسة أن خصائص الدور والتي من بين عواملها (المسؤولية) تحتل المرتبة الأولى بين مصادر ضغوط العمل .

كما يرى (هيجان، 1998) أن عدم وضوح الدور بالنسبة للمسؤولين عن الآخرين ، والذي يمكن الفرد من القيام بمسؤولياته على الوجه الصحيح، وعدم تقيده بقواعد العلاقة بينه وبين المرؤوسين يعد من الأسباب الشائعة للصراع فيما يتعلق بعلاقة الرئيس بالمرؤوسين والتي قد تؤدي إلى إيجاد نوع من الضغوط في بيئة العمل.

ز - المتطلبات الوظيفية والمهنية : يقصد بمتطلبات الوظيفة : القدرة على تعزيز المكانة المهنية بتطوير القدرات واكتساب خبرات جديدة ومواكبة التطورات العلمية والمهنية.

وترى (الأحمدي , 2002) إن مواكبة المستجدات في مجال التخصص ضرورة حتمية، إلا أن ذلك قد يتعذر لأسباب مختلفة، أهمها ضيق الوقت وكثرة الأعباء ، ولذلك يعد السعي لمواكبة المستجدات وتطوير المهارات مصدراً من مصادر الضغوط .

كما أشارت دراسة (يوسف, 1993) إلى أن زيادة متطلبات الوظيفة يمثل أحد المتغيرات الرئيسة التي تؤثر في قياس الضغوط المرتبطة بالعمل المهني، والتي لها تأثير على أداء المراجع ومن ثم قراره بترك العمل المهني أو الاستمرار فيه.

وبالمقابل فقد أشارت دراسة (السعد ودرويش, 2008) إلى أن ضغوط العمل المتعلقة بالمتطلبات الوظيفية والمهنية يكون أثرها إيجابياً على أداء المراجعين، أي أنها تحفزهم وتزيد من أدائهم , ولعل ذلك يرجع إلى أن المتطلبات الوظيفية والمهنية تزيد من إمكانيات ومهارات المراجع الخارجي الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على أدائه.

الأداء الوظيفي:

1. مفهوم الأداء الوظيفي:

يعتبر موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك الإداري بشكل عام والتنظيم الإداري بشكل خاص لما يمثله من أهمية للوصول للأهداف المرجوة للمنظمات بكفاءة وفعالية.

وتطلق كلمة الأداء على عدة عبارات منها ما يشير إلى التزام الموظف بواجبات وظيفته وقيامه بالمهام المسندة إليه من خلال أدائه لمهام وظيفته وتحمله للأعباء

والمسئوليات الوظيفية والالتزام بالأخلاق والآداب الحميدة داخل المنظمة التي يعمل فيها والالتزام بمواعيد العمل الرسمي في الحضور والانصراف (الزهراني ، 1999).

وعلى ذلك تعددت تعريفات الباحثين للأداء حيث عرف "المير" الأداء الوظيفي بأنه " نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة " (المير ، 1995)

ويعرف " بدوي ، ومصطفى " الأداء بأنه (نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين) ، (بدوي ومصطفى ، 1984).

كما عرف " عاشور " أداء الفرد للعمل بأنه (قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله) ، (عاشور ، 1983).

ويُعرف " كتيه ديفس (Ketih Davis) " الأداء الفردي لأي موظف بأنه (محصلة لدافعية ذلك الموظف للعمل وقدرته على العمل) ، (الحربي ، 1995).

ويُعرف " العريبان والعسكر " أداء الفرد (تفاعل سلوك الموظف حيث أن هذا السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته) ، (الحازمي ، 1999).

ويلقي " ثوماس جيلبرت (Thomas Gilbert) " الضوء على مصطلح الأداء ويقول بأنه (لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء ، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها ، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي أنه مخرج أو نتاج ، أو النتائج ، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز ، أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معًا) ، (درة ، 1998).

ويدشير " بدوي " إلى الأداء بأنه عبارة (عن القيام بأعباء الوظيفة من مسئوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب)، (بدوي، 1984).

ويرى " هلال " أن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي للفرد ، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه ، وأن الأداء لا يظهر إلا نتيجة لضغوط أو قوى نابغة من داخل الفرد نفسه فقط وأن هناك تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به مما يؤدي إلى ظهور الأداء (هلال ، 1996) .

أما " زيدان " فيرى أن أداء الأفراد لا يعتمد فقط على قدراتهم وإنما يعتمد في نفس الوقت على ما لديهم من دافعيه وهذه الدافعية لا تعتمد بصفة عامة (إلا بنسبة بسيطة)على ظروف العمل المادية ، وإنما تعتمد على الظروف الاجتماعية في التفاعل مع حاجات الأفراد فالحاجات المشبعة لا تدفع السلوك (زيدان، 1984) .

أما " سيتر ميستر (Sutermeister) " يرى أن الأداء الوظيفي ينتج من تفاعل عامل القدرة والدوافع المرتبطة بالسلوك البشري ، ويمثل كل من القدرة والدوافع متغيرين رئيسيين من أجل الأداء الوظيفي ، فقد تنطوي مكونات الفرد على أعظم القدرات للعمل ، ولكن بدون توافر الدافع للعمل ستندم العلاقة بين القدرات والأداء الوظيفي ، والعكس صحيح فقد يتوافر لدى الفرد الدافع القوي للعمل ولكن دون قدرة على العمل ستندم العلاقة بين الدافع والأداء الوظيفي (عامر والخلف، 1982) .

وقدم الباحثان " بورتر ولولر (Porter & Lawler) " نموذجاً نظرياً يقوم على مجموعة من الفروض ، حول محددات الأداء الوظيفي والذي يتحدد بناء على هذا النموذج ثلاثة عوامل أساسية هي : الجهد المبذول ، والقدرات والخصائص

الفردية ، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي . فالجهد المبذول يعبر عن درجة حماس الفرد لأداء العمل ، وبمقدار ما يستمر الفرد بجهد بمقدار ما يعبر هذا عن درجة دافعيته لأداء العمل ، أما قدرات الفرد وخصائصه فهي التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول، أما إدراك الفرد لدوره الوظيفي فهو يعبر عن انطباعات الفرد وتصوراتهِ عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله والطريقة التي يجب أن يمارس بها دوره في المنظمة (عاشور ، 1986) .

ويرى " السلمي " أن الرغبة والمقدرة في العمل يتفاعلان معاً في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل على مستوى الأداء (السلمي، 1985) .

وأخيراً يرى " الحربي " أن تحديد العوامل التي تحكم الأداء ليست بالأمر السهل وأن تعميم النتائج أمر غير صحيح للأسباب التالية : (الحربي، 1995)

- أن محددات أداء فئة معينة من العاملين ليست بالضرورة هي محددات أداء فئة أخرى.

- أن محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة أخرى.
- تؤثر العوامل البيئية الخارجية في تحديد محددات الأداء.

ونستنتج من الدراسات السابقة أن هناك تقارب واضح بين الباحثين في تعريفهم للأداء وعلى الرغم من ذلك يبدو أنه من الصعب الوصول إلى تعريف محدد ومتفق عليه لمفهوم الأداء وأن تعدد التعاريف المتعلقة به يعود إلى تعدد الباحثين الذين تناولوه ورغبة كل واحد منهم في أن يدلي بدلوه في هذا الموضوع من وجهة نظره واهتماماته الخاصة.

ومن جهة أخرى أن موضوع الأداء يعد من المواضيع الأكثر تشعبًا وغموضًا وأكثرها تعقيدًا بالنسبة للمنظمات لاختلاف نتائج الدراسات في هذا المجال بالإضافة إلى وجود عوامل متعددة وعدم وضوح دور علاقة كل عامل من هذه العوامل بمستوى الأداء.

ويقترح الباحث للأداء الوظيفي التعريف التالي : (الأنشطة والمهام التي يزاولها الموظف في الشركة والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف الشركة بكفاءة وفاعلية وفقًا للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية والقواعد والإجراءات والطرق المحددة للعمل) .

2. عناصر أداء العمل:

إن هناك عناصر أو مكونات أساسية للأداء وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال ، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات ، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من اجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للمنظمات.

ومن هذه المساهمات ما ذكره " عاشور " في إبراز عناصر الأداء من خلال النقاط التالية:

1.2 أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة فيها :

إن تحديد أنشطة العمل والأهداف التي تخدمها ، وأهميتها النسبية من حيث الوقت الذي يستغرقه، والآثار المترتبة عليها هي البداية في تحليل مكونات العمل.

وتحاول الدراسات تحديد المكونات المستقرة نسبيًا في أداء العمل إضافة إلى تحديد الأنشطة والمهام التي تتغير بتغير الزمن الذي يؤدي فيه العمل ، أو بتغيير الأفراد الذين يؤدون العمل ، أو بتغيير الظروف أو المواقف المحيطة بالأداء ، وذلك على النحو التالي :

1.1.2. الأنشطة التي تتغير بتغير الزمن : وهي الأنشطة التي تتصف بأنها متغيرة بتغير الزمن بفعل متطلبات الوقت الذي يؤدي فيه العمل , مثل تغير مهام الموظف في آخر السنة عن مهامه الأخرى خلال السنة حيث قد تتغير هذه الأنشطة مع الزمن نتيجة زيادة خبرة الفرد من ممارسته للعمل, فبحدوث التغير في طرق أداء الفرد مثل درجة اعتماده على رئيسه في الحصول على المشورة أو المساعدة يتغير أداؤه بفعل زيادة خبرته من خلال ممارسته للعمل.

2.1.2. الأنشطة التي تتغير بتغير أو تفاوت الأفراد الذين يؤدون العمل : وهذا يحدث نتيجة تفاوت الأفراد الذين يؤدون العمل وما يجلبونه إلى أعمالهم من خصائص متميزة وخبرات خاصة . وهذا الاختلاف في الأداء بين الأفراد في هذه الأعمال أو الأنشطة قائم على افتراض أن كثيراً من الأعمال لها أكثر من طريقة أو أسلوب لإنجاز العمل والوصول للأهداف.

كما وأن الأعمال نفسها تختلف في درجة إعطائها الحرية للفرد في اختيار وسيلة الأداء الملائم له . فهناك أعمال تتيح للأفراد حريات كبيرة في تكيف نشاط الأداء بما يتناسب مع خصائص الفرد وإمكانياته مثل أعمال البحوث والتدريس والإدارة والبيع وهناك أعمال أخرى لا يتاح لشاغلها هذه الحريات وذلك بحكم طبيعة العمل مثل أعمال التفتيش على جودة الإنتاج أو القيد في السجلات المحاسبية أو مراجعة الحسابات .

3.1.2. الأنشطة التي تتغير بتغير الظروف أو المواقف المحيطة بالأداء : وهي التغيرات الناتجة من طبيعة البيئة الحركية والتي تؤدي فيها الأعمال .

كما أنه يشير إلى وجود عوامل متعددة تكون هذه الظروف أو المواقف والتي يمكن أن تسهم في تغير الأداء وهذه العوامل هي:

- متغيرات تتعلق بالبيئة المادية للعمل مثل الإضاءة والتهوية والضوضاء والمعدات المستخدمة الخ...

- متغيرات تتعلق بالأفراد الذي يكونون البيئة الاجتماعية للعمل مثل المشرفين والرؤساء ، والأفراد الذين يتعامل معهم الأفراد ، وجماعات العمل. وخصائص هؤلاء الأفراد والجماعات وطبيعة نفوسهم وتأثيرهم على شاغل العمل، ونمط علاقاتهم وتفاعلهم معه.

- متغيرات تاريخية مثل تلك التي تتعلق بمصدر التغيرات التي تعرض لها العمل في الماضي، وحالات النجاح أو الفشل السابقة في الأداء الخ.

- متغيرات كيفية مثل تلك التي تتعلق بتكوين أنشطة العمل في الأزمنة المختلفة ، وطبيعة ضغوط العمل ، ، والأزمات التي تكشف الأداء ... الخ.

3. العلاقات بين أنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب للعمل :

يؤكد " عاشور " أن معرفة الأنشطة يكون عن طريق تجميع هذه الأنشطة إلى مهام والمهام إلى أعمال ويقوم هذا على أساس تحديد علاقات التجانس أو التكامل أو القدرات بين هذه الأنشطة ليس فقط على الأنشطة والمهام التي تنتمي إلى عمل معين بل إلى العلاقات بين الأعمال المختلفة ومعرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة مما قد يترتب على ذلك إعادة تصميم العمل وأحياناً إعادة تصميم التنظيم ككل.

1.3. المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل :

يؤكد " عاشور " أن هذا العنصر يعتبر بمثابة همزة الوصل التي تربط بين بحوث تحليل الأداء ومكوناته وبحوث الاختيار، فعلى ضوء أنشطة الأداء الثابتة والمتغيرة يمكن تحديد المواصفات المطلوبة التي يجب أن تتوفر في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة . وهذه المواصفات تعتبر أساس لبحوث الاختيار، والتي يجب أن تقوم على دراسة شاملة متأنية لمختلف جوانب الأداء وربط هذه الجوانب المتعلقة بالأداء بالمواصفات الفردية. (عاشور، 1983).

ويبرز "درة" عناصر الأداء من خلال النقاط التالية: (درة، 1982)

2.1.3. كفايات الموظف: وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم. وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف .

2.1.3. متطلبات العمل (الوظيفة): وهذه تشمل المهام والمسئوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

3.1.3. بيئة التنظيم : وهي تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال : (التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة)، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم والتي تؤثر في الأداء الفعال هي : (العوامل الاقتصادية، والاجتماعية ، والتكنولوجية ، والحضارية ، والسياسية ، والقانونية) .

ويحدد " هاينز (Haynes) " ثلاثة عناصر للأداء وهي:

- الموظف : من حيث ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.

- الوظيفة : من حيث ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتع ، فيه تحدٍ ويحتوي على عنصر التغذية الراجعة كجزء منه.

- الموقف : من حيث ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي (هاينز ، 1988)

4. الطرق تحسين الأداء :

يحدد " هاينز (Haynes) " ثلاثة مداخل لتحسين الأداء وهي : تحسين الموظف، تحسين الوظيفة ، تحسين الموقف وذلك على النحو التالي:

المدخل الأول: تحسين الموظف :

يرى " هاينز " أن تحسين الموظف أكثر العوامل صعوبة في التغيير من بين العوامل الثلاثة المذكورة . وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء كاملاً بأن الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لأحداث التحسين في أداء الموظف وهي:

الوسيلة الأولى : وتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل وإدراك حقيقة بأنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال أساليب الاستفادة ما لدى الموظف من مواهب جديدة أو ضعيفة وتنميتها.

الوسيلة الثانية : تتمثل في التركيز على المرغوب بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه الفرد بامتياز وأن وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة احتمالات الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها وهذا يعني توفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم والعمل الذي يؤدي في المنظمة أو في الإدارة.

الوسيلة الثالثة : الربط بالأهداف الشخصية حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة منسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف.

المدخل الثاني: تحسين الوظيفة :

يؤكد " هاينز " أن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصاً لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت مملة أو مثبطة للهمم أو إذا كانت تفوق

مهارات الموظف أو احتوائها على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية فإنها تؤدي إلى تدني مستوى الأداء ، ويعتبر " هاينز " أن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة خصوصًا مع الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها وتكرار أداء مهام خاصة بإدارة بأخرى بين إدارات أو أقسام داخل المنظمة بسبب عدم ثقة الإدارات والأقسام فيما بينها في أداء المهام على وجه صحيح وعلى ذلك يجب تقليص الوظيفة إلى عناصرها الأساسية فقط .

المدخل الثالث: تحسين الموقف:

يرى " هاينز " أن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصًا للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي تم بها تنظيم المجموعة (فريق العمل) ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسئولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع العميل المستفيد من الخدمة ويضيف أن عمل جداول للعمل وتغييرها بما يناسب خدمة ومصلحة العمل بالإضافة إلى إيجاد أسلوب الإشراف المناسب من خلال تحقيق درجة مناسبة من التناسق بين الأسلوب الإشرافي وبين مستوى الرشد الذي يتمتع به الموظفين، فإذا انحرف الأسلوب الإشرافي عما هو مألوف أو مناسب أو كان هناك قصور في التوجيه فإن ذلك سيؤدي إلى تثبيط همة الموظف، ومن الأمور التي يجب مراعاتها في الإشراف الإداري ولها دور فعال في تحسين الأداء الوظيفي درجة اهتمام المشرف بالاتصالات ومقدار تفويضه للسلطة ومعايير الأداء التي يضعها ومدى متابعتها للأعمال أثناء الإنجاز وإلى أي مدى يسمح أو يشجع المشرف موظفيه على تحمل المخاطر، ويرى هاينز إنه إذا أريد التخطيط لتحسين الأداء بنجاح فيجب أن يعالج بأساليب لا تؤدي إلى تحطيم نفسية الموظف. (هاينز ، 1988)

5. أهداف قياس الأداء:

إذا نظرنا إلى أهداف قياس الأداء فإننا لا نجد اختلافاً بين الباحثين حول تلك الأهداف والتي تتفق في الجوانب التالية:

- يزود متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن أداء العاملين وهل هو أداء مرضٍ أم غير مرضٍ.

- يساعد على الحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة ، وعلى إنجازهم الشخصي.

- تشكل أداة التقييم وسيلة لمعرفة ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم ، وقد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل المنظمة أو خارجها.

- يسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين من حيث إمكانية زيادة رواتبهم أو تناقصها بل اقتراح نظام حوافز معين.

- يكشف عن قدرات العاملين واقتراح إمكانية ترقيتهم وتولي مناصب قيادية أعلى.

- يفيد في التخطيط للقوى البشرية في المنظمة فهو يشكل إدارة مراجعة لمدى توفر قوة بشرية معينة بمؤهلات معينة واقتراح إحلال قوى بشرية أخرى محلها.

- يعتبر تغذية راجعة (Feedback) فهو يبين المطلوب من جهة أخرى وقد يساعد في تحسين أو إساءة الفهم المشترك بين الطرفين.

- يزود مسؤولي إدارات القوى البشرية بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين في المنظمة، ويعتبر نقطة انطلاق لإجراء دراسات ميدانية تطبيقية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبلهم.

- يسهم في تزويد مسؤولي إدارات القوى البشرية بمعلومات واقعية بمؤشرات التنبؤ لعمليات الاختيار والتعيين في المنظمة . (العديلي ، 1993).

كما يهدف قياس الأداء إلى صنع الكثير من السياسات والقرارات وتقييم فاعلية هذه السياسات والإجراءات ، وكما تهدف إلى تزويد المنظمات ومعلومات أكثر وفرة وغنى ومؤشرات أكثر صدقاً للمساهمة المباشرة للفرد محل القياس.

ويهدف أيضاً إلى تحديد الأبعاد والجوانب المختلفة للأداء وتشخيص نواحي القوة والضعف التي يحتويها الأداء ومعرفة مناسبة تصميم العمل للفرد، والمشكلات التي يواجهها الفرد في أدائه للعمل (عاشور، 1983).

6. قياس الأداء:

يقصد بقياس الأداء (الأعمال التي تتم أو تمت ، ويتم القياس بواسطة المعايير الرقابية التي تقررت وهي وسيلة من وسائل الرقابة ، وعملية قياس الأداء يقوم بها كل مدير حتى ولو كانت هناك إدارة تسمى إدارة المتابعة) . (الهوراي، 1987)

ويعتبر المعيار وسيلة للحكم ، أما قياس الأداء الإداري فهو عبارة عن تحديد نتائج القرارات وإلى أي مدى أثر اتخاذ القرارات على الوصول إلى الهدف المرغوب فيه والمحدد سلفاً، وتختلف معايير قياس الأداء ، فمنها المعايير الكمية وهي التي تتعلق بكمية العمل الواجب إنجازه أو أدائه في مدة زمنية محددة ، وهناك المعايير النوعية وهي التي تتعلق بوضع مواصفات لدرجة نوع الأداء المطلوب ، وهناك معايير زمنية وهي التي تتعلق بالبرنامج الزمني المحدد للانتهاء من عمل معين، وهناك المعايير المعنوية وهي المعايير التي تتعلق بمجالات غير ملموسة وبها تقاس درجة الإخلاص والولاء ودعم سمعة المنظمة ونجاح برامج العلاقات العامة وغيرها ، ويختلف الباحثين والمنظرين حول الأعمال التي يمكن تحديد معايير لها والظروف الأفضل التي يفضل فيها تحديد هذه المعايير إذ تختلف هذه المعايير من مجتمع لآخر ومن منظمة لأخرى تبعاً لتأثير العادات والتقاليد السائدة في المجتمع والمنظمة وتتأثر بدرجة التقدم العلمي والتقني (عبد الوهاب، 1982).

ويحدد "عسكر" وسائل مختلفة لقياس الأداء منها :

- سجلات الأداء : وهي التي تحتوي على البيانات الخاصة والتي تم تسجيلها عن الأداء والإنتاج الفعلي مثل سجلات العمليات الإنتاجية والمخزون ، وأرقام المبيعات ، وأوامر الشراء ، واستخراج البيانات من هذه السجلات ومقارنتها بالمعايير الرقابية حيث يُمكن ذلك من اكتشاف الانحراف بسهولة.
- الملاحظة الشخصية : يقصد بها مراقبة العمل والأفراد بواسطة المدير أو المشرف للتأكد من أن مستوى الأداء يطابق المعايير الموضوعية .
- مستوى الرضا : يعتبر مستوى الرضا من وسائل قياس الأداء وذلك من خلال المعلومات التي تأتي من تعليقات المستهلكين أو العاملين الذي يتأثرون بالنشاط موضع القياس فمثلاً إذا كثرت شكاوى العملاء حول التصنيع الرديء للمنتج فيعني ذلك أن جزءاً من المنتجات أقل من المستوى أو المعيار المطلوب . (عسكر، 1997).

ويرى " القاضي " أن هناك طرق لقياس كفاءة أداة العاملين وفيما يلي أهم هذه الطرق:

الطريقة الأولى: مقارنة الإنتاج الذي يقوم به العامل لسجلات أداء نموذجية وتوضع هذه المعدلات على أساس دراسة العمل بالنسبة للمنتجات القابلة للقياس الكمي بمستوى معين من الجودة في وحدة زمنية معينة. أما الأعمال الذهنية أو التنظيمية فيصعب معها تحديد معدلات أداء في شكل وحدات قابلة للقياس الموضوعي لذلك تتغير فكرة معدل الأداء في هذه الحالة إلى أهداف أو إنجازات ينبغي تحقيقها , وتتخذ الأهداف أشكالاً مختلفة كمعدل نمو معين أو أن يصل مستوى الخدمة إلى درجة معينة من الجودة.

الطريقة الثانية: إجراء اختبارات دورية للعاملين وتشمل هذه الطريقة الاختبارات الخاصة بالمعرفة الأساسية لمكونات الوظيفة والاختبارات النفسية

يهدف التعرف على شخصية العامل ، وميوله ، واتجاهاته واستعداده ، وأبعاد شخصيته ، واختبارات الأداء هذه تهدف إلى تحديد قدرات ومهارات الفرد في أدائه للعمل الذي يكلف به ، ويعاب على هذه الاختبارات الدورية بأنها تكلف أموالاً طائلة وخبرات متخصصة لإمكانية القيام بها إضافة إلى الوقت الكبير الذي تستغرقه لظهور نتائجها.

الطريقة الثالثة: تقارير الكفاءة وهي الطرق الأكثر شيوعاً ويتم إعداد هذه التقارير على نماذج معينة وتختلف نظم تقارير الكفاءة بالنسبة للطريقة التي تتبع في تقديرها ، فبعضها يأخذ الطريقة العددية أي تقدير درجة الكفاءة بالأرقام والدرجات الحسابية ذات النهاية القصوى على مختلف عناصر التقدير والبعض الآخر يأخذ بطريقة المراتب حيث يتم التقدير بأوصاف الأداء وحالاته وبعض النظم تجمع بين الطريقتين ، وتتعدد النماذج تبعاً لتعدد اختلاف الأنشطة بمعنى آخر إن وضع نظام واحد لقياس كفاءة نوعيات الأعمال والوظائف المختلفة لا يؤدي إلى تحقيق الهدف المنشود من تقرير الكفاءة لأنها سوف تفتقر إلى الموضوعية وتغفل متطلبات أساسية في الوظائف والأعمال التي تقيس كفاءة القيام بأعبائها (القاضي، 1979).

وهناك وسائل أخرى لقياس الأداء حيث توجد فئتان من مقاييس الأداء وهما : مقاييس الأداء الحكمية (التقديرية) ، ومقاييس الأداء غير الحكمية (الموضوعية)، وتمثل تقديرات الأداء نوعاً من المقاييس الحكمية حيث تتطلب قيام شخص بإصدار حكم حول مستوى أداء شخص آخر ، وتتضمن جمع معلومات ووزن أهميتها واستخدامها في إعداد بيان عن أداء الشخص الخاضع للتقويم وهكذا فإن تقديرات الأداء تعتبر في بعض جوانبها نوعاً من التجريد.

أما مقاييس الأداء غير الحكمية فهي مقاييس لا تتطلب تجريداً أو تجميعاً أو استنتاجات من قبل الشخص الذي يقوم بتجميع القياسات على الأقل، وتتألف

هذه البيانات من أشياء يمكن عدّها ومشاهدتها أو مقارنتها مباشرة من موظف لآخر وتشمل المقاييس غير الحكمية عادة على مؤشرات كنسبة التالف، ومعدل الإنتاج والموقف المستغرق في إنجاز المهمة ، وهذه واضحة إلى حد كبير وتحدد في مجالات كثيرة قيمة أداء الفرد بالنسبة للمنظمة ، وهناك مقاييس أخرى غير حكمية ولا تمثل الأداء بشكل مباشر ولكنها تدخل بشكل واضح في أي تعريف للفعالية الكلية كمعدل الغياب ، وترك العمل ، والحوادث والشكاوي (الاندي ، وأل فار ، 1987) .

وعلى الرغم من أهمية موضوع الأداء بالنسبة لنظريات الإدارة إلا أن ذلك لا يلغي حقيقة صعوبة قياس الأداء فعملية قياس الأداء تعد من السياسات الهامة في المنظمات الإدارية فهي مهمة لأنها الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط حيث تجبر الرؤساء على متابعة وملاحظة أداء مرؤوسهم بشكل مستمر ، كما أنها تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر المنتجين أمام رؤسائهم ، كما أنها معقدة لان أداء بعض العاملين صعب قياسه لطبيعة العمل الذي يتسم بالإنتاجية غير الملموسة والتي يصعب قياسها وخاصة تلك الأعمال التي تعتمد على الطاقة الذهنية والعقلية مثل الأعمال الإدارية وأعمال المشرفين وغيرها حيث يكون الاعتماد الأساسي في عملية قياس الأداء على ملاحظة الرئيس المباشر ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي يتمتع بها الفرد (زويلف ، 1983).

ويتضح مما سبق تعدد الآراء في نماذج قياس الأداء نتيجة اختلاف الباحثين وتعدد آرائهم في العناصر التي تتضمنها نماذج القياس، وقد ارتبطت نماذج قياس الأداء ارتباطاً قوياً بالموظف والوظيفة وذلك على اعتبار أنهما مصدران للأداء أو مجال العمل .

العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي:

حظي موضوع العلاقة بين ضغوط العمل والأداء باهتمام عدد كبير من الباحثين إلا أنهم لم يتفقوا على شكل العلاقة بين ضغوط العمل والأداء ؛ حيث يعتبرها البعض علاقة خطية سالبة، وينظر إلى ضغوط العمل وفق هذا الاتجاه على أنها عقبات تعيق الفرد عن القيام بعمله بالشكل المطلوب .

ويرى البعض الآخر أنها علاقة خطية موجبة ، وينظر أصحاب هذا الاتجاه إلى ضغوط العمل التي يواجهها الفرد على أنها بمثابة محفزات لظهور السلوك الإبداعي وزيادة مستوى الأداء، فوجود مستوى منخفض من الضغوط لن يثير أي نوع من التحدي لدى الفرد ، ويكون أداؤه ضعيفاً .

ويرى فريق ثالث بأنها تأخذ شكل منحني، وأنه عند ما يتعرض الفرد لمستوى منخفض أو معدوم من ضغوط العمل، فإن الفرد يحافظ على مستوى الأداء الحالي ولا يبدي أي تحسن فيه، أما إذا تعرض الفرد لمستوى مرتفع من الضغوط، فإن الفرد سيصرف طاقاته في محاولة السيطرة والتكيف مع هذه الضغوط الأمر الذي ينعكس على إنتاجيته وأدائه، أما عندما تكون الضغوط في مستوى معتدل ، فإن ذلك يشكل تحدياً للفرد يحفز ويشتت نشاطه للعمل ؛ وبالتالي يرتفع مستوى أداؤه لأنه يمثل نوعاً من الإثارة داخل العمل يؤدي إلى الشعور بالتحدي والمتعة والتجديد.

أما الاتجاه الرابع فيرى مؤيدوه أنه لا توجد علاقة بين ضغوط العمل والأداء (المير، 1995)، (Kahn and Cooper,1993) ، (Greenberg & Baron,1984) .

يظهر من العرض السابق أن الدراسات التخصصية التي تناولت علاقة ضغوط العمل بالأداء ما زالت غير مستقرة، ولا يمكن الركون إليها لعدم اتفاق

نتائجها. ولتفسير هذا الخلاف يمكن القول إن مستوى الأداء الأمثل يتحدد من مستوى الضغط ونوعه، ويحكم علاقتها بالأداء انخفاض عبء العمل أو زيادته، حيث يلاحظ أن مستوى الضغط المنخفض على الفرد يؤدي إلى المحافظة على نمط محدد من الأداء، لأنه لا يشعر بالمعاناة أو التوتر أو الإجهاد عند تآدية المهام والواجبات. والعكس صحيح حيث يحفز الفرد وينشط عندما يواجه زيادة في ضغوط العمل ترفع مستوى أدائه وقد تساعده على خلق أساليب ونشاطات مبتكرة لمحاولة حل مشكلة صعبة يواجهها. ولكن في المقابل إذا كانت مستويات الضغوط التي يواجهها الفرد عالية جداً فإن التأثيرات السلبية تبدأ بالظهور كالشعور بالإجهاد - أو عدم الرضا - أو ترك العمل - أو الغياب غير المبرر، ويظهر كذلك بعض السلوك العدواني مثل التخريب والاعتداء وما شابه ذلك.

ويرى فائق في هذا المجال علاقة ضغوط العمل بالأداء علاقة متذبذبة يحكمها شدة وقوة ونوعية الضغوط، وطبيعة استجابة الأفراد وتأثره بها. فإذا كان مستوى الضغط يتراوح ما بين العالي والمنخفض فإن تأثيره على الأداء سوف يكون بشكل عادي ومتوسط حسب طبيعة الفرد في الاستجابة للمؤثر أو المنبه. وإن كان من الطبيعي أن يتأثر أداء الفرد بالضغوط فإذا كان مستوى الأداء منخفضاً يعني هذا وجود حالات من الضغوط بمستويات عالية بسبب محدودية القدرة والمؤهل والمهارات، وبالعكس فإذا كان مستوى الضغط منخفضاً فإنه يدل على زيادة أداء الأفراد بشكل طبيعي (فائق : 1996).

وختاماً يجدر التنبيه إلى أن أساليب الكشف عن مصادر ضغوط العمل ما هي إلا وسائل لتحسين الأداء وزيادته في أي مؤسسة، حيث إن زيادة الأداء أو تحسينه سوف يحدثان تلقائياً إذا ما درست مصادر تلك الضغوط على أساس من التخطيط الجيد والتنظيم السليم للطاقات البشرية المتاحة في المنشأة، وتوفير الظروف التنظيمية والطبيعية التي تحفز على الأداء والإبداع فيه.

الجانب التطبيقي

1. منهج الدراسة:

بما أن الدراسة تستهدف التعرف على أثر ضغوط العمل التنظيمية على الأداء الوظيفي لدى عمال شركة الخزف الصحي بالميلية، فقد استخدم الباحث في إعداد الجزء التطبيقي من هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ذلك لأنه يعتبر من الناحية التطبيقية عاملاً مشتركاً بين كل المناهج إذ لا يمكن أن يستغني عنه أي باحث عند دراسته لأي ظاهرة بغض النظر عن نوع منهج البحث المستخدم في الدراسة، ويوفر المنهج الوصفي التحليلي كمية من المعلومات المهمة للباحث عن الحالة موضوع الدراسة، ومن الممكن أن يكون شاملاً كل جوانب المنظمة حين وصفه لأهدافها وإمكاناتها وأنظمتها وطبيعتها نشاطها وإنتاجها، كما أنه من الممكن أيضاً أن يقتصر على جانب واحد منها (الأشعري، 1428هـ، ص.120).

2. مجتمع وعينة الدراسة:

ويقصد بالمجتمع (وهناك من يطلق عليه مجتمع الدراسة الأصلي)، ويقصد به كامل أفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة. ويتكون مجتمع الدراسة من (442) عاملاً بشركة الخزف الصحي بالميلية، ولاية جيجل.

والعينة هي عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها، ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي (عبيدات، وآخرون، ص.84).

اعتمد الباحث في تحديد عينة الدراسة على العينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sample)، وتعتبر العينة العشوائية شرطاً رئيسياً لاستخدام

الأدوات الإحصائية والاختبارات المعنوية، ووصفت بالبسيطة لسهولة طريقة تكوينها، ولمعرفة حجم المجتمع مثل عدد الطلاب في مدرسة أو كلية أو جامعة (الأشعري، 1428هـ، ص. 147).

وقد قام الباحث بتحديد (442) عاملاً لإجراء الدراسة، وقد استجاب (230) عاملاً، وهو ما يمثل أكثر من (52.03%) من عينة الدراسة المفترضة وهي نسبة مقبولة.

3. أدوات جمع البيانات:

1.3. الاستبيان:

اعتمد الباحث على أسلوب الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، وأساساً لمعرفة آراء واتجاهات عينة البحث، حيث يعتبر الاستبيان من الأدوات المهمة والأساسية لجمع البيانات في الدراسة الميدانية، ويعود ذلك إلى إمكانية تحكم الباحث في الأسئلة والحقائق المراد جمعها من مجتمع البحث.

وقد اعتمد الباحث على متغيرات ضغوط العمل المقترحة من قبل (السقا، 2009) وهي: (عبء الدور، صراع الدور، غموض الدور، الظروف المادية للعمل)، وفيما يتعلق بمتغير الأداء الوظيفي فقد تم الاعتماد على (التويجري، 1988) وهي: (الدافعية، القدرة على الإنجاز، فرص النمو والتقدم الوظيفي).

وقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أقسام كالتالي:

القسم الأول: عبارة عن مجموعة من الأسئلة العامة عن العاملين: (الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل).

القسم الثاني: الخاص بالأسئلة المتعلقة بفرضيات الدراسة واشتمل على (07) محاور تتعلق بأبعاد ضغوط العمل التنظيمية، والتي تعتبر كمتغير

مستقل، وهي كالتالي:

المحور الأول: تضمن (05) محددات بتأثير العبء الوظيفي (العبء الكمي و العبء النوعي) كأحد أبعاد ضغوط العمل التنظيمية.

المحور الثاني: تضمن (05) محددات تتعلق بصراع الدور.

المحور الثالث تضمن (05) محددات تتعلق بعدم المشاركة في اتخاذ القرارات.

المحور الرابع: تضمن (05) محددات تتعلق بغموض الدور.

المحور الخامس: تضمن (04) محددات تتعلق بتقييم الأداء الوظيفي.

المحور السادس: تضمن (05) محددات تتعلق بالتطور المهني.

المحور السابع: تضمن (05) محددات تتعلق ببيئة العمل المادية.

القسم الثالث: الخاص بالأسئلة المتعلقة بالأداء الوظيفي واشتمل على (03)

محاور هي: (الدافعية، القدرة على الإنجاز، فرص النمو والتقدم الوظيفي)، وهي بمثابة المتغير التابع.

وكانت الإجابات في القسم الثاني ذات إجابات مغلقة وفقاً لمقياس ليكرت (Likert) الخماسي (موافق بشدة ، موافق، محايد، لا أوافق ، لا أوافق بشدة).

وقد راعى الباحث في صياغته لعبارات الاستبيان البساطة والسهولة قدر المستطاع بحيث يكون مفهوماً لعامة المبحوثين، كما راعى عند صياغته للعبارات التي يجيب عليها المبحوث أن تكون وفق مقياس ليكرت الخماسي.

وقد قام الباحث بحساب المتوسط المرجح لإجابات العينة على الأسئلة الواردة في شكل مشابه لمقياس ليكرت، حيث يعتبر من أفضل أساليب قياس الاتجاهات. ويستخدم المتوسط المرجح إذا كان المتغير يأخذ قيماً تختلف من حيث أهميتها، لذلك يجب أخذ هذه الأهمية في الاعتبار وذلك بإعطاء كل عبارة الوزن المناسب لأهميتها، فقام الباحث بإعطاء الوزن المناسب لأهمية كل عبارة من عبارات الاستبيان، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم: (01) يمثل خيار و وزن كل بند من الإستبيان وفق مقياس (ليكرت):

الوزن	الخيارات
5	موافق بشدة
4	موافق
3	محايد
2	لا أوافق
1	لا أوافق بشدة

ولتحديد بداية منطقة محايد في مقياس ليكرت الخماسي تم عمل الآتي:
(شليبي، 2001م، ص.43).

تم حساب المدى وذلك بطرح أصغر قيمة من أعلى قيمة في المقياس (5-
4=1)

تم قسمة المدى (4) على أكبر قيمة في المقياس (5) والهدف من ذلك تحديد
الطول الفعلي لكل خلية، وكانت $(0.8 = 5 \div 4)$.

ولأن المقياس لا يبدأ من الصفر بل من العدد (1) فإن نهاية الخلية الأولى
تكون $(1.8 = 0.8 + 1)$ ، وهذا يعني أن أي وسط حسابي يقع بين القيمة (1)
والقيمة (1.8) يعد ضمن الخلية الأولى "لا أوافق بشدة".

تكون بداية الخلية الثانية في مقياس ليكرت أكبر من (1.8) ونهايتها تكون $(2.6 = 0.8 + 1.8)$ ، ولهذا يعد أي وسط حسابي أكبر من 1.8 وأقل من 2.6 على أنه ضمن الخلية الثانية "لا أوافق".

تكون بداية الخلية الثالثة في مقياس ليكرت أكبر من (2.6) ونهايتها تكون $(3.4 = 0.8 + 2.6)$ ، ولهذا يعد أي وسط حسابي أكبر من 2.6 وأقل من 3.4 على أنه ضمن الخلية الثالثة محايد.

وعلى هذا تكون بداية الخلية الرابعة في مقياس ليكرت أكبر من (3.4) ونهايتها تكون $(4.2 = 0.8 + 3.4)$ ولهذا يعد أي وسط حسابي أكبر من 3.4 وأقل من 4.2 على أنه ضمن الخلية الرابعة أوافق.

وتكون بداية الخلية الخامسة في مقياس ليكرت أكبر من (4.2) ونهايتها تكون $(5 = 0.8 + 4.2)$ ولهذا يعد أي وسط حسابي أكبر من 4.2 وأقل من 5 على أنه ضمن الخلية الخامسة أوافق بشدة.

وبذلك يكون الوزن المرجح لإجابات كل بند من البنود كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم: (02) يبين المسافة أو المدى بين خيار لإجابات أفراد عينة الدراسة:

الوزن	الخيارات
من 4.21 إلى 5	موافق بشدة
من 3.41 إلى 4.2	موافق
من 2.61 إلى 3.4	محايد
من 1.81 إلى 2.6	لا أوافق
من 1 إلى 1.8	لا أوافق بشدة

4. أساليب المعالجة الإحصائية:

لأغراض التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة عن طريق الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (the Statistical Package for the Social Sciences) (spss version 20) قام الباحث باستخدام العديد من أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وهي:

1.4. الوسط الحسابي والانحراف المعياري Mean and Standard Deviation لمعرفة اتجاهات إجابات المبحوثين تجاه ضغوط العمل التنظيمية بأبعاده والأداء الوظيفي وكذلك درجة التقارب أو التجانس في إجابات هؤلاء المبحوثين.

2.4. التوزيع التكراري والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة.

3.4. تحليل الانحدار البسيط والمتعدد Simple and Multiple Regression حيث تم استخدام هذا التحليل لاختبار أثر المتغير المستقل (ضغوط العمل التنظيمية) وأبعاده على المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

4.4. اختبار (ت) للعينات المستقلة Two Independent Samples t-test وذلك لقياس مدى جوهرية الاختلافات في متوسط إجابات المبحوثين تبعاً للجنس.

1. اختبار الفرضيات:

1.1. الفرضية العامة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ضغوط العمل التنظيمية والأداء الوظيفي لدى عمال شركة الخبز الصحي بالمليبية.

قام الباحث باختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (03) يمثل تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ضغوط العمل التنظيمية على الأداء الوظيفي:

المتغير	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المصحح R ²	قيمة F	مستوى الدلالة Sig.
ضغوط العمل التنظيمية	.676	.456	.431	18.380	.000

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) ودرجات حرية (10 ، 219) = 2.19

يبين الجدول رقم (03) فيما يتعلق بالفرضية العامة أن قيمة (F) المستخرجة لمتغير ضغوط العمل التنظيمية وبتغير الأداء الوظيفي بلغت

(18.380) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.19) عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) مما يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل التنظيمية على الأداء الوظيفي. ويؤكد القرار المتخذ أن مستوى الدلالة البالغ (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة، وهو مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، كما يبين الجدول نفسه أن قوة العلاقة بين متغيري ضغوط العمل التنظيمية والأداء الوظيفي كانت (67.6%)، وقيمة معامل التحديد (45.6%)، وقيمة معامل التحديد المصحح (43.1%). مما يعني أن المتغيرات المستقلة (التفسيرية) وهي: عبء الدور الكمي، عبء الدور النوعي، صراع الدور، عدم المشاركة في اتخاذ القرارات، غموض الدور، تقييم الأداء الوظيفي، التطور المهني، بيئة العمل المادية، ضغوط العمل السلبية، ضغوط العمل الايجابية) استطاعت أن تفسر (43.1%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع أي الأداء الوظيفي، والباقي (56.9%) يعزى إلى عوامل أخرى.

2. الفرضيات الجزئية:

1.2. الفرضية الجزئية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عبء الدور (الكمي والنوعي) و بين الأداء الوظيفي لدى عمال شركة الخزف الصحي بالميلية.

قام الباحث باختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (04) يمثل تحليل الانحدار المتعدد لتأثير عبء الدور (الكمي والنوعي) على الأداء الوظيفي:

المتغير	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المصحح R ²	قيمة F	الدلالة الإحصائية Sig.
عبء الدور (الكمي والنوعي)	.238	.057	.048	6.824	.001

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) ودرجات حرية (2 ، 227) = 3.04

يبين الجدول رقم (04) فيما يتعلق بالفرضية الجزئية الاولى أن قيمة (F) المستخرجة لمتغير عبء الدور (الكمي والنوعي) وبتغير الأداء الوظيفي بلغت (6.824) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3.04) عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) مما يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لعبء الدور (الكمي والنوعي) على الأداء الوظيفي. ويؤكد القرار المتخذ أن مستوى الدلالة البالغ (0.001) أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة، وهو مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، كما يبين الجدول نفسه أن قوة العلاقة بين متغيري عبء الدور (الكمي والنوعي) والأداء الوظيفي كانت (23.8%)، وقيمة معامل التحديد (05.7%)، وقيمة معامل التحديد المصحح (04.8%). مما يعني أن المتغيرات المستقلة (التفسيرية) وهي: (عبء الدور الكمي، عبء الدور النوعي)، استطاعت أن تفسر (04.8%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع أي الأداء الوظيفي، والباقي (95.2%) يعزى إلى عوامل أخرى.

2.2. الفرضية الجزئية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين صراع الدور وبين الأداء الوظيفي لدى عمال شركة الخزف الصحي بالميلية.
 قام الباحث باختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كما يلي:
 جدول رقم (05) يمثل تحليل الانحدار البسيط لتأثير صراع الدور على الأداء الوظيفي:

المتغير	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المصحح R ²	قيمة F	الدلالة الإحصائية Sig.
صراع الدور	.106	.011	.007	2.581	.110

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) ودرجات حرية (1 ، 228) = 3.89
 يبين الجدول رقم (05) فيما يتعلق بالفرضية الجزئية الثانية أن قيمة (F) المستخرجة لمتغير صراع الدور وبتغير الأداء الوظيفي بلغت (2.581) وهي أقل من قيمتها الجدولية (3.89) عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) مما يوجب قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لصراع الدور على الأداء الوظيفي ورفض الفرضية البديلة. ويؤكد القرار المتخذ أن مستوى الدلالة البالغ (0.110) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة، وهو مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، كما يبين الجدول نفسه أن ضعف العلاقة بين متغير صراع الدور والأداء الوظيفي كانت (10.6%)، وقيمة معامل التحديد (0.01%)، وقيمة معامل التحديد المصحح (0.00%).

3.2. الفرضية الجزئية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عدم المشاركة في اتخاذ القرارات وبين الأداء الوظيفي لدى عمال شركة الخزف الصحي بالميلية.

قام الباحث باختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (06) يمثل تحليل الانحدار البسيط لتأثير عدم المشاركة في اتخاذ القرارات على الأداء الوظيفي:

المتغير	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المصحح R ²	قيمة F	الدلالة الإحصائية Sig.
عدم المشاركة في اتخاذ القرارات	.013	.000	-.004	0.040	.842

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) ودرجات حرية (1 ، 228) = 3.89 يبين الجدول رقم (06) فيما يتعلق بالفرضية الجزئية الثالثة أن قيمة (F) المستخرجة لمتغير عدم المشاركة في اتخاذ القرارات وبتغير الأداء الوظيفي بلغت (0.040) وهي أقل من قيمتها الجدولية (3.89) عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) مما يوجب قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عدم المشاركة في اتخاذ القرارات على الأداء الوظيفي ورفض الفرضية البديلة. ويؤكد القرار المتخذ أن مستوى الدلالة البالغ (0.842) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة، وهو مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، كما يبين الجدول نفسه أن ضعف العلاقة بين متغير عدم المشاركة في اتخاذ القرارات والأداء الوظيفي كانت (0.01%)، وقيمة معامل التحديد (0.00%)، وقيمة معامل التحديد المصحح (-0.00%).

4.2. الفرضية الجزئية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين غموض الدور وبين الأداء الوظيفي لدى عمال شركة الخزف الصحي بالميلية.

قام الباحث باختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (07) يمثل تحليل الانحدار البسيط لتأثير غموض الدور على الأداء الوظيفي:

المتغير	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المصحح R ²	قيمة F	الدلالة الإحصائية Sig.
غموض الدور	.157	.025	.020	5.753	.017

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) ودرجات حرية (1 ، 228) = 3.89 بين الجدول رقم (07) فيما يتعلق بالفرضية الجزئية الرابعة أن قيمة (F) المستخرجة لمتغير غموض الدور و متغير الأداء الوظيفي بلغت (5.753) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3.89) عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) مما يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لغموض الدور على الأداء الوظيفي. ويؤكد القرار المتخذ أن مستوى الدلالة البالغ (0.017) أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة، وهو مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، كما يبين الجدول نفسه أن قوة العلاقة بين متغيري غموض الدور والأداء الوظيفي كانت (15.7%)، وقيمة معامل التحديد (02.5%)، وقيمة معامل التحديد المصحح (02.0%). مما يعني أن المتغير المستقل وهو: غموض الدور، استطاع أن يفسر (02.0%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع أي الأداء الوظيفي، والباقي (98.0%) يعزى إلى عوامل أخرى.

5.2. الفرضية الجزئية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تقييم الأداء الوظيفي وبين الأداء الوظيفي لدى عمال شركة الخبز الصحي بالمليبية. قام الباحث باختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (08) يمثل تحليل الانحدار البسيط لتأثير تقييم الأداء الوظيفي على الأداء الوظيفي:

الدلالة الإحصائية Sig.	قيمة F	معامل التحديد المصحح R ²	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	المتغير
.002	9.547	.036	.040	.200	غموض الدور

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) ودرجات حرية (1 ، 228) = 3.89 يبين الجدول رقم (08) فيما يتعلق بالفرضية الجزئية الخامسة أن قيمة (F) المستخرجة لمتغير تقييم الاداء الوظيفي و متغير الأداء الوظيفي بلغت (9.547) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3.89) عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) مما يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء الوظيفي على الأداء الوظيفي. ويؤكد القرار المتخذ أن مستوى الدلالة البالغ (0.002) أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة، وهو مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، كما يبين الجدول نفسه أن قوة العلاقة بين متغيري تقييم الأداء الوظيفي والأداء الوظيفي كانت (20.0%)، وقيمة معامل التحديد (04.0%)، وقيمة معامل التحديد المصحح (03.6%)، مما يعني أن المتغير المستقل وهو: تقييم الاداء الوظيفي، استطاع أن يفسر (03.6%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع أي الأداء الوظيفي، والباقي (96.4%) يعزى إلى عوامل أخرى.

5.2.3. الفرضية الجزئية السادسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التطور

المهني وبين الأداء الوظيفي لدى عمال شركة الخزف الصحي بالميلية. قام الباحث باختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (09) يمثل تحليل الانحدار البسيط لتأثير التطور المهني على الأداء الوظيفي:

المتغير	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المصحح R ²	قيمة F	الدلالة الإحصائية Sig.
التطور المهني	.089	.008	.004	1.823	.178

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) ودرجات حرية (1 ، 228) = 3.89

يبين الجدول رقم (09) فيما يتعلق بالفرضية الجزئية السادسة أن قيمة (F) المستخرجة لمتغير التطور المهني و متغير الأداء الوظيفي بلغت (1.823) وهي أقل من قيمتها الجدولية (3.89) عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) مما يوجب قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتطور المهني على الأداء الوظيفي ورفض الفرضية البديلة. ويؤكد القرار المتخذ أن مستوى الدلالة البالغ (1.823) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة، وهو مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، كما يبين الجدول نفسه أن ضعف العلاقة بين متغير التطور المهني والأداء الوظيفي كانت (8.90%)، وقيمة معامل التحديد (0.80%)، وقيمة معامل التحديد المصحح (0.40%).

5.2.3. الفرضية الجزئية السابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بيئة

العمل المادية وبين الأداء الوظيفي لدى عمال شركة الخزف الصحي بالميلية.

قام الباحث باختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (10) يمثل تحليل الانحدار البسيط لتأثير بيئة العمل المادية على الأداء الوظيفي:

المتغير	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المصحح R ²	قيمة F	الدلالة الإحصائية Sig.
التطور المهني	.284	.081	.077	19.977	.000

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) ودرجات حرية (1 ، 228) = 3.89 بين الجدول رقم (10) فيما يتعلق بالفرضية الجزئية السابعة أن قيمة (F) المستخرجة لمتغير بيئة العمل المادية و متغير الأداء الوظيفي بلغت (19.977) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3.89) عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) مما يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل المادية على الأداء الوظيفي. ويؤكد القرار المتخذ أن مستوى الدلالة البالغ (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة، وهو مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، كما يبين الجدول نفسه أن قوة العلاقة بين متغيري بيئة العمل المادية والأداء الوظيفي كانت (28.4%)، وقيمة معامل التحديد (8.1%)، وقيمة معامل التحديد المصحح (7.7%). مما يعني أن المتغير المستقل وهو: بيئة العمل المادية، استطاع أن يفسر (7.7%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع أي الأداء الوظيفي، والباقي (92.3%) يعزى إلى عوامل أخرى.

4. مناقشة النتائج:

من خلال دراسة وتحليل مدى تأثير ضغوط العمل التنظيمية وأبعادها المختلفة على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الخزف الصحي بالميلية، يمكن إيجاز النتائج التي تم التوصل إليها كما يلي:

1.4- أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل التنظيمية على الأداء الوظيفي؛ حيث كانت قيمة f المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، وكانت الدلالة الإحصائية المستخرجة صفراً. وهذا يشير إلى أن العاملين يؤكدون بأن الضغط يؤثر على الأداء.

2.4- أما بالنسبة إلى بعدي: عبء الدور الكمي، عبء الدور النوعي، فقد أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية لعبء الدور الكمي، والنوعي على الأداء الوظيفي، بعكس بعدي: صراع الدور، وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات، فقد أظهرت النتائج أنه ليس هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لهذين البعدين على الأداء الوظيفي، وبالنسبة لبعدي: غموض الدور، تقييم الأداء الوظيفي، فقد أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية لهذين البعدين على الأداء الوظيفي للعاملين بشركة الخزف الصحي بالميلية، ولكن فيما يتعلق ببعدي: التطور المهني، فقد أظهرت النتائج أنه ليس هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لهذا البعد على الأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة، وأخيراً فيما يخص بعد: بيئة العمل المادية، فقد أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية لهذا الأخير على الأداء الوظيفي للعاملين الذين شملتهم الدراسة بالشركة.

3.4- وفيما يتعلق بآثار ضغوط العمل (السلبية والإيجابية) على الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالشركة والذين شملتهم الدراسة، فقد بلغ المتوسط الحسابي لبعدي: الآثار السلبية للضغوط (1.64)، والذي يندرج ضمن درجة موافقة (لا أوافق بشدة)، مما يؤكد ذلك بأن الضغوط ليست دائماً لها

آثار سلبية، بل العكس مثلها مثل الصراع، منه ما هو إيجابي ومنه ما هو سلبي؛ وفيما يتعلق ببعده: الآثار الإيجابية للضغط، فقد كان المتوسط الحسابي لهذا البعد (1.84)، والذي يندرج ضمن درجة موافقة (لا أوافق)، وتعليل هذه النتيجة . في رأيي . يرجع إلى الإجابة العشوائية للعمال عن محتوى هذا البعد، لأنه يتناقض مع المنطق ومع الواقع، لأن الشعور بالضغط الإيجابية يؤدي إلى الزيادة في الأداء الوظيفي للأفراد.

5. التوصيات والإقتراحات:

بناء على النتائج السابقة ، يوصي الباحث بما يلي:

- 1.5 محاولة التقليل من مسببات الضغط وذلك بمراعاة قدرات العمال والظروف التي يمارس فيها العمل.
- 2.5- إعطاء اهتمام للاعتبارات النفسية للعمال وذلك بتحفيزهم ماديا ومعنويا بغية زيادة أدائهم المهني.
- 3.5- ضرورة مشاركة العمال في عمليات اتخاذ القرارات مما يزيد أدائهم المهني.
- 4.5- تنوع العمل وتدريب العمال على الطرق الجديدة في العمل، وإعطائهم فرصا أكبر لإبراز قدراتهم.
- 5.5- ضرورة وضع نمط إشراف عادل يتيح مشاركة جميع العمال.
- 6.5- وضع سياسة أجور عادلة تتماشى مع المجهودات التي يبذلها العمال.
- 7.5- إجراء مزيد من الدراسات للتعرف على أبعاد ظاهرة الضغط في مجال العمل و أثرها على الأداء الوظيفي.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

1- الكتب:

- 1- السليبي، علي، 1985، إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية، (القاهرة، مكتبة غريب).
- 2- العديلي، ناصر محمد، 1993، إدارة السلوك التنظيمية، (الرياض، مرام للطباعة الالكترونية).
- 3- الهواري، سيد، 1987، الإدارة: الأصول والأسس العلمية، (القاهرة، مكتبة عين شمس).
- 4- بدوي، أحمد زكي، 1984، معجم ومصطلحات العلوم الإدارية، (بيروت، دار الكتاب اللبناني).
- 5- درة، عبد الباري إبراهيم، 1982، العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة، (عمان، دار الفرغان للنشر والتوزيع).
- 6- زويلف، مهدي حسن، 1983، إدارة الأفراد: منظور كمي مقارن، (عمان، مكتبة الأقصى).
- 7- زيدان، محمد مصطفى، 1984، الإشراف والإنتاجية، (الرياض، عكاظ للنشر والتوزيع).
- 8- شلبي، عثمان (2001م)، الإحصاء الاجتماعي، القاهرة: مكتبة النهضة.
- 9- عاشور، أحمد صقر، 1983، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، (بيروت، دار النهضة).
- 10- عاشور، أحمد صقر، 1986، السلوك الإنساني في المنظمات، (الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية).
- 11- عامر، سعيد يس وخلف، خالد يوسف، 1982، الإنتاجية القياسية: معايير الأداء قياس الأداء الفعلي، (الرياض، دار المريخ).
- 12- عسكر، سيد أحمد، 1997، أصول الإدارة، (دبي، دار القلم والتوزيع).

- 13- محمود، فتحي عكاشة، 1999، علم النفس الصناعي، الاسكندرية، مصر.
- 14- هاينز، ماريون إي، 1988، إدارة الأداء : دليل شامل للإشراف الفعال ، ترجمة محمود مسي وزهير الصباغ ، (الرياض ، مطابع معهد الإدارة العامة) .

2- الدوريات:

15. الأحمدي، حنان عبدالرحيم ، 2002 ، " ضغوط العمل لدى الأطباء المصادر والأعراض- بحث ميداني في المستشفيات الحكومية والخاصة بمدينة الرياض" ، مركز البحوث والدراسات الإدارية، الرياض، (معهد الإدارة العامة)، ص ص: 5- 123 .
16. السعد ، صالح ودرويش ، مراد ، 2008 ، " أسباب ونتائج ضغوط العمل في بيئة المراجعة السعودية - دراسة استكشافية"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، الرياض، (جامعة الملك عبد العزيز، المجلد 22 ، العدد الأول)، ص ص: 63-108 .
17. الأشعري، أحمد بن داود المزجاجي (1428هـ) ، الوجيز في طرق البحث العلمي، ط1. جدة : خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
18. الشقيرات، محمد والدرايع، ماهر والضمور، محمد ، 2003 ، " مصادر الضغوط النفسية لدى العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية والأعراض المرتبطة بها وعلاقتها ببعض العوامل الديموغرافية وتأثير ذلك على الانتماء للشركة" ، مجلة الإداري، مسقط، (معهد الإدارة العامة، السنة 25 ، العدد 92)، ص ص: 157-182 .
19. القاضي، فؤاد محمد، 1987، " نظم قياس كفاءة الأداء في الأجهزة والهيئات الحكومية" مجلة التنمية الإدارية ، (العدد 10 ، المركز القومي للاستشارات والتطوير الإداري، بغداد) .
20. المير، عبدالرحيم علي ، 1995 ، " العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية: دراسة مقارنة"، مجلة الإدارة العامة ، الرياض (معهد الإدارة العامة، المجلد 35، العدد الثاني)، ص ص: 207-241 .
21. النمر، سعود ، 1994 ، " دراسة تحليلية لاتجاهات العاملين نحو مستويات ضغوط العمل في القطاعين العام والخاص بالمملكة" ، المجلة العربية للإدارة، الأردن ، عمان ، ص 19 .
22. الهنداوي، وفية أحمد ، 1994 ، " استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل" ، مجلة الإداري، مسقط ، (معهد الإدارة العامة ، العدد58) ، ص ص: 89-129 .

ضغوط العمل التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للعامل الجزائري

23. عبد الوهاب ، علي محمد ، 1982 ، " مقدمة في الإدارة" ، مجلة الإدارة العامة، الرياض ، الإدارة العامة .
24. عسكر، سمير أحمد ، 1988 ، " متغيرات ضغوط العمل - دراسة تطبيقية في قطاع المصارف بدولة الإمارات العربية المتحدة"، مجلة الإدارة العامة، الرياض، (معهد الإدارة العامة، العدد 60)، ص ص : 58-7 .
25. فائق، فوزي عبد الخالق، 1996، " ضغوط العمل "، آفاق اقتصادية، (مجلد 17، عدد67-68)، ص ص 131-158.
26. ماهر، أحمد، 1988 ، " ضغوط العمل لدى العاملين المصريين : دراسة استطلاعية"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، الإسكندرية ، (جامعة الإسكندرية، كلية التجارة، المجلد 25 ، العدد الأول)، ص ص : 251-322 .
27. محمد، لطفي راشد ، 1992 ، " نحو إطار شامل لتفسير ضغوط العمل وكيفية مواجهتها"، مجلة الإدارة العامة، الرياض،(معهد الإدارة العامة، العدد 75)، ص ص : 69-91.
28. مذكور، فوزي شعبان ، 2002 ، " مصادر وآثار الضغوط الوظيفية وسبل إدارتها لوظيفة التمريض بوحدات العناية المركزة لمستشفيات القاهرة الكبرى – دراسة مقارنة"، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، القاهرة ، (جامعة القاهرة، كلية التجارة ، جهاز الدراسات العليا والبحوث، العدد 59)، ص ص : 283-347 .
29. هاشم، عبدالعزيز ، 2003 ، " ضغوط العمل والرضا الوظيفي – دراسة تطبيقية على المرأة في الوظائف القيادية"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المنصورة ، (جامعة المنصورة، كلية التجارة، المجلد 27، العدد الرابع)، ص ص : 353-375 .
30. هيجان، عبدالرحمن أحمد ، 1998 ، " ضغوط العمل : منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها"، الرياض ، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث والدراسات الإدارية.
31. يوسف، أحمد محمود ، 1993 ، " قياس الأبعاد السلوكية للضغوط المصاحبة الأنشطة المهنية لمراجعي الحسابات – تحليل إحصائي متعدد المتغيرات"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، القاهرة، (جامعة عين شمس، كلية التجارة، العدد الثاني)، ص ص : 549-578 .

الرسائل العلمية:

32. الحربي، خديجة أحمد ، 1995 ، التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة : دراسة تطبيقية على أمانة مدينة جدة ، رسالة ماجستير بالعلوم الإدارية غير منشورة ، جامعة الملك عبد العزيز، جدة .

33. درة ، عبد الباري إبراهيم ، 1998 ، تكنولوجيا الأداء البشري : مهارة أساسية من مهارات القيادات في المؤسسات الشرطية العربية ، الرياض ، معهد التدريب بأكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية .

ثانياً : المراجع الأجنبية:

34. Brief, Arthur P., Schuler, Randall S. sell, and Mary Van, Managing Job Stress, USA , Little Brown.

35. Cartwright, Susan and Cooper, Cary L., 1998, Managing Workplace Stress, UK, Sage Publications, No. 5.

36. Collins, Karen M., 1993, " Stress and departures from the public Accounting Profession: A study of gender differences ", Accounting Horizons, 7(1): 29-38, U.S.A.

37. Collins, Karen M. and Killough, Larry N. ,1989, "Managing stress in public Accounting – CPAs need not accept stress as the price of a successful career", Journal of Accountancy, U.S.A; pp: 92-98.

38. Greenbery, Jerad and Baron, Robert A. ,1984, Behavior in Organizations, USA, Allyn and Bacon.

39. Kahn, Howard and Cooper, Cary L. ,1993, Stress in the Dealing Room: High Performers under Pressure, UK, Routldge.

40. Lussier, Robert N. ,1999, Human Relations in Organizations: Applications and Skill Building, USA, Richard D. L. Irwin, Inc.; pp: 33-36.

41. Quick, James C., Nelson, Debra L., Quick, Jonathan D. and Dusty K, Orman,2001, "An isomorphic Theory of Stress: The Dynamics of person-environment fit", Stress and Health, USA , John Wiley and Sons, Ltd., 17: 147-157.