

مقدمة البحث:

يتسم العصر الحديث بتزايد ضغوط العمل المفروضة علي الأفراد حيث تسعى الإدارة لمواجهة تلك الضغوط بما يضمن لها البقاء والاستمرار ومما يساعدها علي ذلك إدارة ضغوط العمل التي يتعرض لها الأفراد بشكل يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الفعالية وتعزيز الانتماء للمنظمة بما يؤدي إلى تحسين جودة العمل أو الخدمة المقدمة وبالتالي رفع الكفاءة.

إن الفرد يقضي معظم وقته في عمله ويتم هذا العمل في جهات مختلفة قد تكون الجامعة أو المصنع أو المصرف أو المستشفى أو غير ذلك.

وجود الفرد في تلك المنظمات يقتضي أن يعيش الفرد في بيئة تملي عليه شروطها وتفرض عليه نوعاً من القلق أو الخوف فالتعلم علي الآلات الحديثة والتأقلم مع جو العمل وطبيعة العمل الملقي علي عاتقه وشدة الإيقاع الذي يجب أن يعمل به لكي ينجز عمله وغير ذلك، كل ذلك يخلق مشاعر كثيرة ومتعددة مليئة بالإحباط والصراع النفسي والتردد والشك في قدرته علي إنجاز العمل (عبد اللطيف: 1992، 15).

وقد لا يستمر جميع العاملين بالضيق والتوتر من ضغوط العمل بل قد يستجيب بعضهم بشكل إيجابي ويستمررون بالتحدي ولكن زيادة التوتر إلي مستويات عالية يؤدي إلي نتائج سلبية مثل إصابات العمل والمرض والتغيب عن العمل مما قد يكلف المصانع تكليف باهظة وترك البحوث العلمية علي أن مستويات التوتر العالية لها نتائج سلبية علي الصحة الجسدية والسعادة النفسية وعلي حسن الأداء في العمل (محمد النجار: 1995، ص409).

وتعتبر ضغوط العمل من أبرز الموضوعات التي لقيت اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين في موضوع السلوك التنظيمي لما له من أهمية في مجال التنظيم والسلوك والأداء (موسي، اللوزي: 1999م، ص105).

ففي الماضي كان ينظر إلي المشكلة علي أنها ظاهرة ترتبط بالصحة العامة للفرج وضمن اختصاص الطب البشري أو النفسي أما اليوم فإنه يعد من الموضوعات المرتبطة بالسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية فضغوط العمل والتوتر تؤثر علي حسن أداء العاملين ورضاهم كما أن العلاقة قوية بين التوتر والأمراض وحسن أداء العمل (محمد النجار: 1995، ص410).

ويعود الاهتمام المتزايد من الباحثين في مجالات عديدة بموضوع ضغط العمل إلى ما تسببه من آثار نفسية وجسدية ضارة مثل الاكتئاب وأمراض القلب، وإلى ما تسببه من إنعكاسات سلبية علي سلوك الأفراد واتجاهاتهم وآرائهم بالعمل متمثلاً في انخفاض الشعور بالإنتماء للمنظمة. (حنان الأحمدى: 2002م، 15).

حيث أن كل من ضغوط العمل والأداء الوظيفي تؤثر علي اتجاهات وسلوكيات الأفراد لذلك فإنه من المتوقع وجود علاقة بينهما، ويحاول هذا البحث التعرف علي هذه العلاقة من خلال الدراسة النظرية والميدانية.

مصطلحات البحث:

1. ضغوط العمل: هي الإنعكاس السلبي والضرار علي صحة الإنسان النفسية والعضوية نتيجة للمتطلبات المتزايدة في بيئة العمل والتي تفوق قدرة الشخص علي العطاء في الكثير من الأحيان (ميسرة طاهر: 2005م، 29).

2. الأداء الوظيفي: يعبر عن استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية، يترتب عليه أن يسلك الفرد سلوكاً يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة، ورغبة الفرد في إعطاء جزء من نفسه من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة كالإستمرار لبذل مجهود اكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية (محمد النجار: 1995م، ص413).

كما يتضمن الإنتماء التنظيمي الأبعاد التالية (عابدة خطاب: 1996م، ص 804):

1. عبء العمل الزائد: المقصود
2. عبء العمل الناقص: أي أن الفرد لا يؤدي أعمالاً كافية تشغل وقته، أو أن الأعمال لا تتطلب قدرات ومهارات الفرد (محمد النجار: 1995، ص415).
3. التغيير في أساليب أداء العمل وهي مدى التغيير في السياسات والإجراءات ومتطلبات العمل، أو مكان العمل أو تغيير العمل نفسه أو متابعة المستجدات داخل وخارج العمل (عبد اللطيف: 1992م، ص152).
4. البيئة المادية في مكان العمل: هي ظروف البيئة المحيطة بمكان العمل مثل الأثاث المكتبي وتوفير الأدوات والمواد اللازمة للعمل، وتوفير شروط السلامة المهنية، وما يسببه جو العمل من راحة نفسية، أو إزعاج بسبب التلوث والضوضاء ومشاكل التهوية والإضاءة والنظافة (سليمان الفارسي: 1995م، ص66).
5. العلاقات في العمل: العلاقات الوظيفية وغير الوظيفية السائدة بين العاملين وكل من الرؤساء والمرؤوسين والزملاء (عبد اللطيف: 1992م، ص128).
6. أسلوب المدير: الطريقة التي يتبعها رئيس العمل في التعامل مع المرؤوسين وتوجيههم نحو إنجاز الأعمال المطلوبة منهم مثل الإقناع أو التشجيع أو الحث علي العمل أو التهديد بالعقوبات واستخدامها (سليمان الفارسي: 1995م، ص67).
7. غموض الدور: يظهر عادة عندما لا يمتلك الفرد المعلومات الكافية عن دوره في المنظمة أو القسم الذي يعمل به، أو عندما تكون أهداف المنظمة غير واضحة أو عندما تتضارب توقعات الآخرين حول دور الفرد والمسؤوليات المرتبطة بهذا الدور (عبد اللطيف: 1992م، ص129).

8. صراع الأدوار: هو نتيجة لمتطلبات العمل المتعددة والمتناقضة. كان يطلب إليه أن ينجز عمله في أقل وقت ممكن ويرتدي الملابس الخاصة بالعمل التي لا تتيح له حرية الحركة لأنها غي متناسبة مع العمل، أو أن يكلف بأعمال تتنافى مع أخلاقيات العمل (عبد اللطيف: 1992م، ص129).

منهج البحث:

سيتم التحقق من الأهداف الموضوعية لهذا البحث واختبار مدى صحة الفرضيات من خلال تبني المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كما يلي:

أولاً: **المنهج الوصفي:** سيتم إتباع هذا المنهج من خلال الكتب والدوريات والدراسات السابقة المرتبطة بكل من ضغوط العمل والأداء الوظيفي.

ثانياً: **المنهج التحليلي:** سيتم إتباع هذا المنهج وتناول الجوانب والأبعاد الخاصة بالدراسة الميدانية حيث سيتم جمع البيانات الميدانية من مفردات العينة باستخدام قائمة الاستقصاء التي تتألف من:

القسم الأول: تم في هذا القسم السؤال عن (النوع، السن، الخبرة، الحالة الاجتماعية، المستوى الإداري).

القسم الثاني: يقيس هذا القسم ضغوط العمل، وقد قام الباحثين بتصميم هذا المقياس في هذا القسم معتمدين علي الكتب والمراجع ذات الصلة بالموضوع ويتألف هذا القسم من المقاييس التالية:

1. مقياس عبء العمل الزائد.
2. مقياس عبء العمل الناقص.
3. مقياس التغير في أساليب أداء العمل.
4. مقياس ضغوط البيئة المادية.

5. مقياس العلاقات في العمل.
6. مقياس الضغوط الناشئة من اسلوب المدير.
7. غموض الدور.
8. ضغوط العمل.

أهداف البحث:

1. التعرف علي العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية (العمر، الخدمة، الراتب) وضغوط العمل عند العاملين بكلية التربية جامعة السودان.
2. التعرف علي العلاقة بين المتغيرات الوظيفية، وضغوط العمل عند العاملين.
3. اكتشاف أي المتغيرات أكثر تأثيراً علي ضغوط العمل، هل هي المتغيرات الوظيفية أم المتغيرات الديموغرافية.

فروض البحث:

1. لا توجد فروق فردية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل تعزى لعامل النوع (ذكر، أنثى).
2. لا توجد فروق فردية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل تعزى لعامل السكن.
3. لا توجد فروق فردية ذات دلالة إحصائية بين ضغط العمل تعزى لعامل الحالة الاجتماعية.

هيكل البحث:

الفصل الأول: الإطار العام.

الفصل الثاني: الإطار النظري ويشمل:

المبحث الأول: ضغوط العمل.

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية

الفصل الرابع: مناقشة النتائج والفروض

الفصل الخامس : النتائج والتوصيات وقائمة المراجع

المبحث الأول: ضغوط العمل

أولاً : المقدمة:

مما لا شك فيه أننا نعيش في بيئة تسودها المثيرات والمنبهات المتنوعة بغض النظر عن أسبابها سواء مادية أو سيكولوجية. وأثرت هذه المثيرات علي الفرد، ولم يقتصر أثرها علي البيت أو الأماكن العامة وإنما تجاوز ذلك إلي بيئة العمل، وهذه الضغوط جعلت الفرد يعيش في حالة قلق وتوتر وانفعال مما أثر علي مهامه وواجباته الوظيفية وعلي علاقاته مع العاملين في المنظمة، وكذلك علي صحته وجسده فإن ضغوط العمل قضية لازمت الإنسان منذ وجوده علي الأرض فقد وجد ليعمل، وكان هذا العمل لا يزال مصدر شقاء وذلك مصداقاً لقوله تعالى (لقد خلقنا الإنسان في كبد) سورة البلد. ولقد ترتب علي هذا العمل وما صاحبه من شقاء مواجهة الإنسان للعديد من المخاطر والتحديات تلك التي جلبت له الضغوط (العميان: 2005م، ص159).

لذلك أصبح موضوع العمل محل اهتمام الكثير من الأفراد والمنظمات التي يعملوا بها، هذا الاهتمام يمكن رده إلي عاملين رئيسيين هما:

1. الأمراض المترتبة علي هذه الضغوط:

وفيما يتعلق بالأمراض المترتبة علي هذه الضغوط فإن الدلائل المرتبطة بدراسة ضغوط العمل تشير أن هذه الضغوط من الممكن أن تؤدي بالفرد إلي الشعور بعدم الرضا عن عمله ومن ثم الوقوع في الإضطرابات الجسمية والنفسية والعقلية، مما يكون له العديد من الآثار السيئة علي سلامة الفرج والمنظمة التي يعمل بها. ذلك أنه بينما يتجاوب الضغط لدي الفرد المستويات العادية أو المألوفة، فإنه قد يظهر عليه بعض المشكلات الصحية التي قد تكن في شكل الإصابة بالصداع أو قرحة المعدة وارتفاع نسبة السكر في الدم وسرعة ضربات القلب وارتفاع ضغط الدم وأمراض الشرايين، أو قد يؤدي به إلي الإنتحار.

كذلك فإن الاضطرابات قد تظهر في شكل ردود فعل سلوكية عديدة تشمل: القلب، والنزعة العدوانية واللامبالاة والاكتئاب والإرهاق والتوتر العصبي، وهذه الردود قد تدفع بالفرد إلى ارتكاب الحوادث والمخالفات والإنزلاق في مشكلات الإدمان إلى جانب المشكلات الاجتماعية والأسرية.

2. التكاليف الناجمة عن الضغوط:

هناك كثير من المشكلات المالية المترتبة علي هذه الضغوط سواء أكان ذلك علي المستوى الوطني أو التنظيمي، فعلي المستوى الوطني هناك الكثير من الدراسات التي تشير إلي وجود خسائر اقتصادية كبيرة ناتجة عن تعرض العاملين والموظفين للضغوط. أما علي المستوى التنظيمي، فقد تزايد التأييد للنظرية التي تقول أن الضغط هو العامل الرئيسي في كثير من المشكلات التنظيمية، وبخاصة مشكلة الأداء المنخفض ودوران العمل والتغيب والتسرب الوظيفي (العمليات: 2005م، ص159).

ثانياً: مفهوم ضغوط العمل:

إن من أهم المشكلات التي يواجهها المهتمون بموضوع الضغوط بصفة عامة وضغوط العمل بصفة خاصة، هي محاولة التوصل إلي تعريف متفق عليه لمعني الضغوط، وذلك أن مصطلح الضغوط- وإن أصبح الآن من المصطلحات المألوفة في مجال علم النفس والسلوك الإداري- لا يزال يعرف بطريقة متباينة.

عرف العطية الضغط بأنه حالة ديناميكية يواجه فيها الفرد فرصة ومحددات أو متطلبات مرتبطة بما يرغب به ولكن النتائج المرتبطة بها تدرك علي أنها غير مؤكدة ومهمة (العطية: 2003م، ص371).

وعرف Kaplan وآخرون ضغط العمل بأنه أية خصائص موجودة في بيئة العمل تخلق تهديداً للفرد، ووفقاً لتعريف cooper & Marshal يقصد بالضغوط الوظيفية مجموعة العوامل

السلبية مثل (غموض الدور، صراع الدور وأحوال العمل السيئة والأعباء الزائدة، والتي لها علاقة بأداء عمل معين (العميان: 2005م، ص160).

وعرف جينبر جيرالد وآخرون الضغط Stress بأنه نمط معقد من حالة عاطفية ووجدانية وردود فعل فسيولوجية استجابة لمجموعة من الضواغط الخارجية، أما الإجهاد فهو التأثير المتجمع للضغوط، والذي يتمثل بشكل رئيسي في الانجراف عن الحالة المعتادة بسبب التعرض للحوادث الضاغطة (جينبرج جيرالد وآخرون: 2004م، ص257).

ويعرف كلا من French Rogers & Cobb ضغط العمل بأنه عدم المواءمة أو عدم التناسب بين ما يمتلكه الفرد من مهارة وقدرات وبين متطلبات عمله أما Marglis وزملائه فيعرفونه بأنه بعض ظروف العمل بتفاعلها مع خصائص العوامل الشخصية تسبب خللاً في الإلتزان البدني والنفسي للفرد (العميان: 2005م، ص160).

عناصر ضغوط العمل:

يمكن تحديد ثلاث عناصر رئيسية للضغوط في المنظمة وهي:

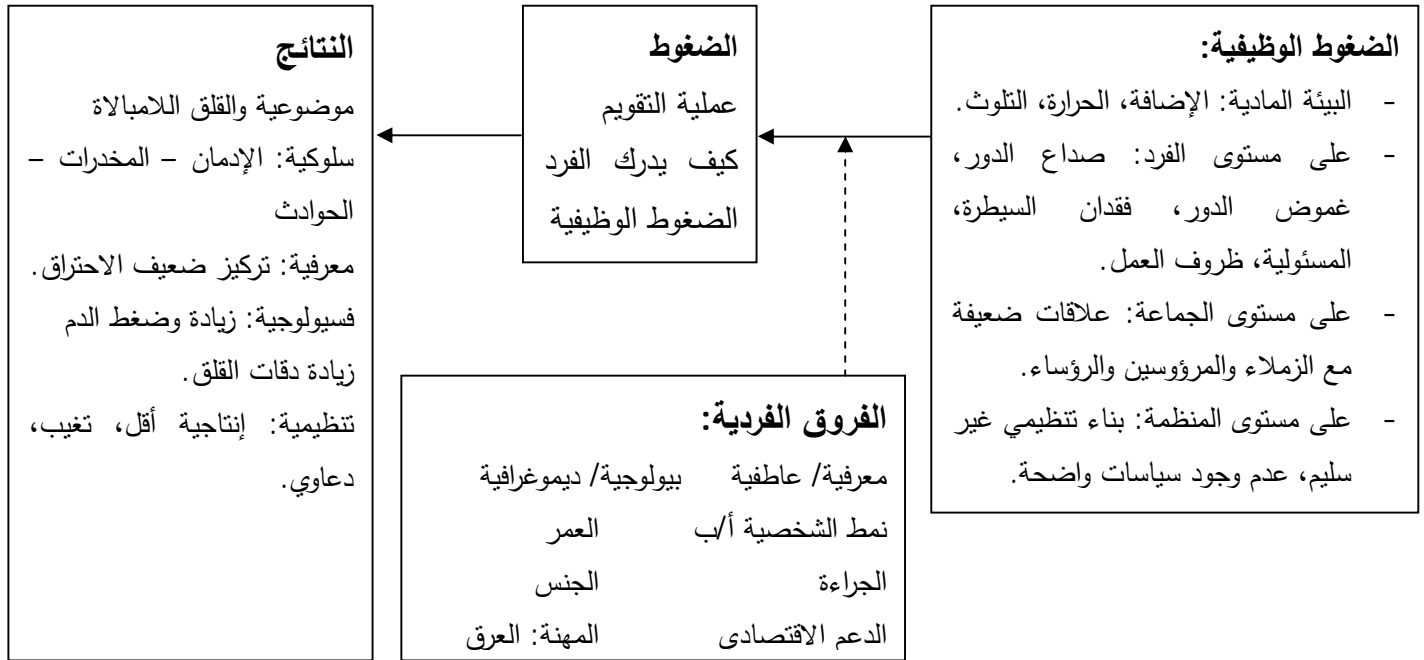
1. عنصر مثير: ويحتوي هذا العنصر علي المثيرات الأولية الناتجة من مشاعر الضغوط وقد يكون مصدر هذا العنصر البيئة أو المنظمة أو الفرد.
2. عنصر الاستجابة: يمثل هذا العنصر ردود الفعل الفسيولوجية والنفسية والسلوكية التي يبديها الفرد مثل القلق والتوتر والإحباط وغيرها.
3. عنصر التفاعل: وهو التفاعل بين العوامل المثيرة والعوامل المستجيبة (العميان: 2005م، ص161).

ثالثاً: نماذج دراسة ضغوط العمل:

ويكفي هنا استعراض بعض النماذج وهي من أكثر النماذج قبولاً وشمولية كما لا يتسع المجال لاستعراض جميع النماذج الفكرية (حريم: 2004م، ص286).

1. نموذج Gibson/ vamcevich and Donnelly

شكل رقم (1) يوضح نموذج جيبسون وزملائه لدراسة ضغوط العمل.

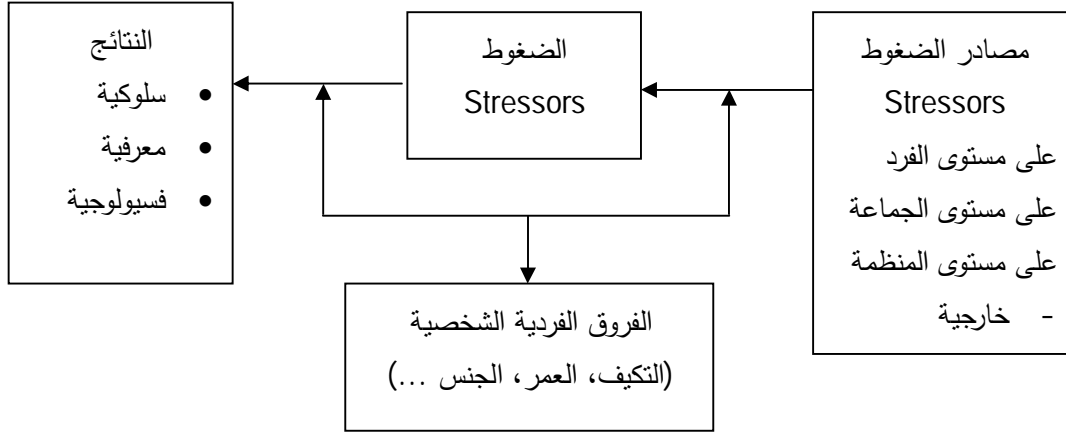


المصدر: Gibson, Invecevich & Donnelly, OP, CIT, 1994, P226

يوضح النموذج مصادر الضغوط الوظيفية المختلفة وتأثير عملية إدارات الفرد لهذه الضغوط علي مستوي الضغط الذي يشعر به الفرد وبالتالي علي نتائج وآثار الضغط. ويشير النموذج إلي دور الفروق الفردية (معرفية - عاطفية وبيولوجية - ديموغرافية) علي إرباك الفرد للظروف الضاغطة التي يواجهها. يوضح الشكل الآتي عناصر النموذج والعلاقات فيما بينها (Gibson, 1994, others, 266).

2. نموذج كرايتر، kinick، kreither

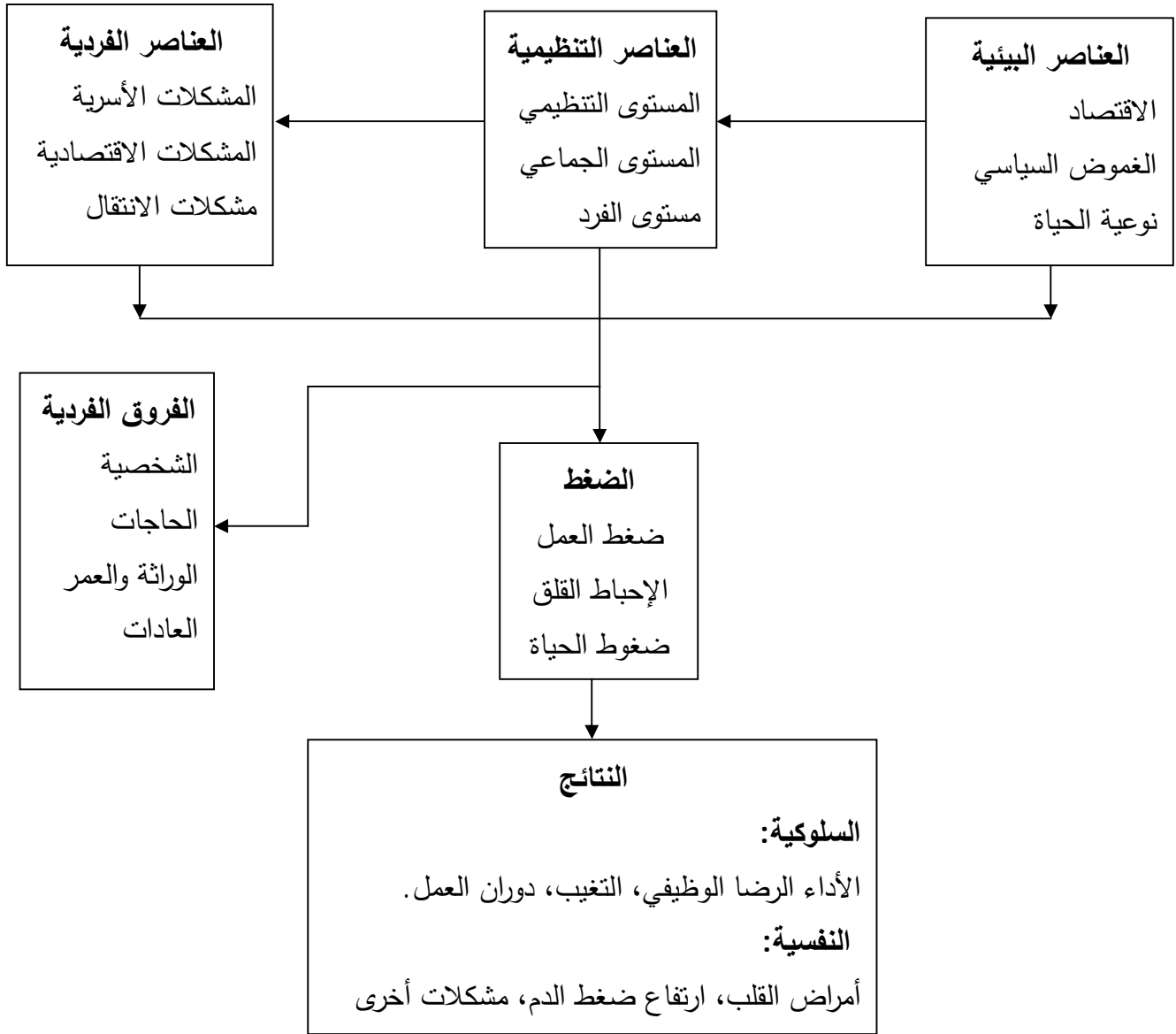
نموذج كرايتر وكينكي لدراسة ضغوط العمل



وقد اعتمدا في تطوير نموذجهما علي النموذج الذي طوره invanecicht matteson John في عام 1979م. ونموذج كرايتر وكينكي لا يختلف كثيراً عن نموذج بيبسون وزملائه. وحيث يوضح النموذج مسببات الضغوط التنظيمية (عمل الفرد، والجماعة والمنظمة)؛ والخارجية (الأوضاع الأسرية ونوعية الحياة وغيرها) وهناك الفروق الفردية التي تؤثر علي إدراك الفرد لمصادر الضغوط وبالتالي علي مستوى الضغوط ونتائجها. كما يناقش النموذج إدارة الضغوط علي مستوي الفرد والمنظمة (kreitn& kinicki,,1992,p5,8).

3. نموذج تحليل ضغط العمل

إطار تحليل ضغط العمل



المصدر: أندرو دي سيلافي ومارك جي ولاس، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، 1991، ص 182.

يحتوي هذا النموذج علي أربعة عوامل رئيسية هي الضغط ومصادره والعوامل الوسيطة ونتائج الضغط فيما يتم إلقاء الضوء علي عامل رابع وهو التحكم بالضغط أو عوامل تحقيق حدثه،

يشمل الضغط الشعور بالإحباط والقلق المرتكز علي عناصر العمل والحياة. وينشأ الضغط عن ثلاث مصادر علي الأقل: البيئة والمنظمة والعوامل الفردية كما يعرض النموذج العوامل الوسيطة للضغط مؤكداً علي حقيقة أن الناس يختلفون من حيث ردود فعلهم تجاه الضغط، أما النتائج المترتبة علي الضغط فقد عرضت من فئتين: النتائج السلوكية والأخرى النفسية لإبراز الأبعاد الداخلية والخارجية كردة فعل للضغط (سيزلا في ووالاس 1991م، ص182).

رابعاً: مصادر ضغوط العمل:

يتعرض الفرد في حياته إلى ضغوط تأتي من مصادر مختلفة وتعمل كل منها بشكل مستقل أ، تتفاعل معاً في تأثيرها علي الفرد منها:

أ- المصادر المتعلقة بالبيئة المحيطة بالعمل:

عادة ما يكون للعوامل البيئية تأثيرات ضاغطة متعددة علي الفرد والمنظمة وتشمل هذه العوامل:

1. **العوامل السياسية:** تأثر العوامل السياسية علي حياة العديد من الأفراد ليس المهتمين بها فالجو السياسي العام والتيارات السياسية السائدة والعقوبات المفروضة علي بعض الدول، الحروب، العلاقات السيئة مع بعض الدول، المساعدات المقدمة من بعض الدول كلها عوامل قد تزيد من حجم الضغوط (أوبكر، 2004م، ص152).

2. **العوامل الاقتصادية:** لها الدور الأعظم في تثبيت جهد الإنسان وضعف قدرته علي التركيز والتفكير خاصة فيما تعصف بالدولة الأزمات المالية الخاسرة وينجم عن ذلك عدم قدرة الأفراد علي مسايرة متطلبات الحياة، وبالإضافة إلي ما يمكن أن يسببه التذبذب في الوضع الاقتصادي صعوداً ونزولاً فمع الظروف الاقتصادية السيئة يظهر القلق حول الوظائف وسبل العيش فمثلاً يمكن أن تكون حالة الفساد ضاغطة علي الأفراد والمنظمات مما يؤدي إلي ظهور أنماط سلوكية واتجاهات غير منتظمة (أوبكر، 2004م، ص150).

3. **العوامل الاجتماعية:** وهي تشكل الحجر الأساسي في التماسك الاجتماعي والتفاعلي بين الأفراد بين أفراد المجتمع، فمعايير المجتمع تحتم علي الفرد الالتزام بها والخروج عنها بعد حروباً علي العرف والتقاليد الاجتماعية فبذلك تصبح هي سبباً في إحداث الضغط ويتضح ذلك من نتائج الحركات الداعية لحقوق الإنسان والقضاء علي الفقر، ودعم أو معارضة الحكومات الأجنبية في طريقة تفكير الناس وآرائهم وسلوكهم وقد تكون الأسرة مصدر لبعض الضغوط بسبب توقعاتهم من الفرد وتعارض متطلباتها مع متطلبات العمل، وما يحدث في الحياة الأسرية من تغيرات جوهرية كحالات الوفاة والأمراض... الخ (ابويكر: 2004م، ص151)

ب- المصادر المتعلقة بالمنظمة والوظيفة:

1. طبيعة العمل:

إن طبيعة العمل الذي يقوم به الفرد من حيث مدى تنوع الواجبات المطلوبة ومدى أهمية العمل وكميته ونوعية المعلومات المؤثرة من تقييم الأداء كلها من العوامل التي من المحتمل أن تكون مصدراً أساسياً للإحساس بالضغط (العميان: 2005م - ص163).

كما وضع المغربي بأن طبيعة العمل تعتبر عاملاً محفزاً للعاملين أو محبط لهم فالعمل الروتيني يعمل علي إحداث الملل وزيادة الإهمال وعدم الإكتراث نحو تحديث وتطوير المشروع وذلك لشعور العامل بأن عمله ليس ذات أهمية (المغربي: 1994م، ص305).

2. صعوبة العمل:

تسبب صعوبة العمل شعور الفرد لعدم الإتزان وترجع صعوبة العمل إما لعدم المعرفة بجوانب عمله أو أن كمية العمل أكبر من نطاق الخاص بالأداء أو أكبر من القدرات المتاحة للفرد (العميان: 2005م، ص164).

3. الأمن الوظيفي:

وهو مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، الأمن من إجراءات إدارية تعسفية الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي ودفء روح المعنوية وبالتالي تحسين الأداء وتوثيق الولاء (المغربي: 1994م، ص304).

4. اختلال بيئة العمل المادية:

أي المكان غير مجهز من تهوية ورطوبة وإضاءة ودرجة الحرارة العالية أو التعامل مع مواد كيميائية تؤدي إلى الشعور بعدم مناسبة العمل وظروفه فإنها يمكن أن تكون مصدر من مصادر ضغوط العمل (ماهر: 2002م، ص71).

5. تقييم الأداء:

إن تقييم الأداء هو عبارة عن تحليل وتقييم أداء الموظفين لعملهم ومسلكتهم وتقدير مدة صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء ما كلفوا به من أعمال ومدى تحملهم لمسئولياتهم تجاه هذه الأعمال (الحاج: 2003م، ص52).

هناك طرق عديدة لتقييم الأداء، ومن ثم فإن عدم العدالة في تقييم أداء العاملين في المنظمة يؤدي إلى ضغوط نفسية شديدة (جار الرب: 1991م، ص1030).

6. عبء العمل:

يميل معظم الناس إلي تفضيل القيام بالأعمال التي توفر لهم إثبات الذات وذلك لما تحمله في طبيعتها من خصائص التحدي والتجريد، هذه الأعمال غالباً ما تجعل أصحابها مشغولين ولكن ليس إلي درجة الإنهاك، كما أنها في نفس الوقت تشير اهتماماتهم وإبداعاتهم، بمعنى آخر، فإن الأفراد غالباً ما يكونون سعداء في أعمالهم، عندما لا تكون هذه الأعمال تحمل طابع الضغط عليهم، أو إنها مملة لدرجة أنهم يفقدون الحماس في أدائها ونظراً لتعدد الخصائص المرتبطة بعبء العمل في مجال الضغوط، فإننا نفرق هنا بين نوعين منها: هما العبء الزائد في العمل والعبء الناقص أو البطالة المقنعة (هيجان: 1998م).

أ - عبء العمل الزائد:

يعتبر عبء العمل الزائد سبباً أساسياً من أسباب ضغوط العمل التي نالت اهتمام الكثير من الباحثين في هذا المجال وذلك لما يترتب عليه من كثرة الأخطاء في الأداء وتدني مستوي صحة الفرد، ففيما يتعلق بكمية العمل فإن هذا النوع من الإشكال ينشأ عندما يكون لدي الفرد كثير من الأعمال التي تتطلب منه الإنجاز في وقت محدد ومع أن الشخص ربما يكون كفواً بدرجة فائقة في الأداء لعمله، فإن كمية العمل قد لا تساعد في إظهار كفاءته كذلك فإن العبء الزائد في العمل، قد يقتضي من الشخص العمل لساعات طويلة متواصلة دون التمكن من أخذ فترات راحته، سواء أكان ذلك خلال وقت العمل أو ما يتطلبه العمل أحياناً فيما يسمى بخارج وقت الدوام، هذه الحاجة إلي الاستمرار في العمل دون أخذ فترات راحة، قد يكون مصدرها تواصل العمل والمقاطعات المستمرة في العمل سواء أكان ذلك من خلال الاجتماعات أو المكالمات الهاتفية، أو وجود مواعيد نهائية مسبقة لإنجاز الأعمال (الباقي: 2004م، ص339).

إن عبء العمل الزائد الذي يفوق طاقة المرء يمثل سبباً أو مصدراً للضغط فإن قلة العمل التي تؤدي بالأفراد إلي البطالة قد تعد سبباً من أسباب ضغوط العمل، إن العمل القليل لا يؤدي

في الغالب إلى استشارة حماس واهتمام الأفراد بل قد يؤدي بهم إلى الشعور بالخوف والقلق والتمارض والإهمال، وذلك لشعورهم بعدم أهميتهم في المنظمة ككل (هيجان: 1998م، ص171).

7. غموض الدور:

يعني غموض الدور النقص في المعلومات اللازمة لتأدية الدور المتوقع من الفرد كذلك يحدث غموض الدور عندما تكون الأهداف والمهام والاختصاصات ومتطلبات العمل غامضة وغير واضحة مما يؤدي إلى شعور الفرد بعدم سيطرته علي عمله (العميان: 2005م، ص164).

ويعتبر غموض الدور من أكثر العوامل المؤدية للضغط، بسبب شعور العاملين بعدم التأكد فيما يتعلق بالأهداف والتوقعات وأسلوب تقييمهم وغيرها (العطية: 2003م، ص381).

ينشأ هذا الموقف بالنسبة للفرد في العمل عندما لا تكون لديه معلومات كافية أو واضحة تمكنه من أداء عمله بطريقة مرضية، فالشخص في هذا الحالة ربما لا يكون علي دارية تامة بأهداف العمل أو الإجراءات المتبعة فيه، أو ربما يكون غير متأكد بخصوص المجال والمسؤوليات بعمله، كذلك فإن الحيرة والغموض قد تنشأ لدى الفرد وتكون مصدراً للضغط لديه، وذلك عندما يكون محروماً من التغذية المؤثرة feef back التي تبين له نتائج الأداء وما يترتب عليه، بل أن الفرد في بعض الأحيان يتلقى التغذية المؤثرة التي تبين أخطاءه فقط دون الإشارة إلى إيجابياته، مما قد يمثل له في الواقع مصدراً من مصادر الضغوط علي أن غموض في العمل وأن تعددت مظاهره (عسكر: 1989م، ص12).

أربعة مصادر رئيسية هي تسبب غموض الدور:

1. عدم إيصال المعلومات الكافية إلي الموظف، فيما يتعلق بالدور المطلوب منه في العمل وبخاصة من الأشخاص الأساسيين مثل: المدير، والمشرفين. هذا خلل في المعلومات الذي كثيراً ما يحدث مع الموظف الجديد غير متأكد من الدور المطلوب منه.
2. تقديم المعلومات غير الواضحة أو المشوشة من قبل الرئيس أو المشرف أو الزملاء إلي الموظف، وبخاصة في الحالات التي يكون فيها مثل هذه المعلومات تحمل مصطلحات فنية غير مألوفة للموظف، كما هو الحال بالنسبة للمصطلحات الطبية أو الفنية.
3. عدم وضوح السلوكيات التي تمكن الفرد من أداء الدور المتوقع منه حيث نجد في مثل هذه الحالة الكثير من المهام المسندة إلي الموظف دون وضوح الكيفية التي يمكن للموظف من خلالها أن يقوم بتنفيذها.
4. عدم وضوح النتائج المترتبة علي الدور المتوقع من الفرد، وذلك كما هو الحال عندما يتجاوز الموظف الأهداف المطلوبة منه أو يخفق في تحقيقها، أو أن يحقق هذه الأهداف بطريقة غير مألوفة في المنظمة (هيجان 1998م).

8. صراع الدور:

يلعب الفرد عدة أدوار، أي أنه يقوم بمحاولة مقابلة التوقعات المختلفة التي تريدها الأطراف المختلفة منه، وأحياناً تكون هذه الأدوار (التوقعات) متعارضة، هذا يعني أنه قد يحدث تعارض في مطالب العمل من حيث الأولوية وتعارض في حاجات الأفراد مع متطلبات المنظمة وتعارض مطالب الزملاء مع تعليمات المنظمة وتكون الضغوط نتيجة لعدم مقدرة الفرد علي تحقيق التوقعات (العميان: 2005م، ص164).

1/8: صور صراع الدور في المنظمات:

- تعارض في مطالب العمل من حيث الأولويات ذلك أنه في كثير من الأحيان يجد بعض الموظفين أنفسهم وبخاصة مديرو الإدارة في مأزق، نتيجة لحاجتهم إلى إنجاز الأعمال التي تملئها عليهم أدوارهم اليومية والأعمال التي يكلفهم بها الرؤساء ويتوقعون بها الإنجاز الفوري، وكذلك فإن المديرين قد يجدون أنفسهم في موضع حرج وذلك نتيجة لتعارض مطالب الإدارة الإشرافية أو التنفيذية.
- تعارض حاجات الفرد مع متطلبات المنظمة: هذا التعارض يحدث في المنظمات التي تحاول تطبيق الصيغ الرسمية في العمل، كذلك يمكن القول أن عدم التوافق بين الفرد والمنظمة قد يزداد سوءاً، وذلك عندما يكون ذا شخصية ناضجة ويسمى لتحقيق الذات والاستقلال، في الوقت الذي تحاول فيه المنظمة أن تجعل الأفراد معتمدين عليها من خلال التخصص الدقيق في العمل ووحدات التحكم والسيطرة.
- تعارض مطالب الزملاء مع تعليمات المنظمة: غالباً ما يحدث هذا الموقف بالنسبة للموظف الجديد الذي يجد نفسه حائراً بين الالتزام بتعليمات وتوجيهات المنظمة أو الإدارة التي يعمل بها، والتي تتطلب الالتزام الدقيق بمهامه ومسئوليته الموضحة في الوصف الوظيفي لعمله، وبين تنفيذ رغبات الزملاء في تقديم المساعدة لقسم آخر والتي ربما تعني الخروج عن مهامه وواجباته، مثل هذه المشكلة تحدث على الدوام في بيئات العمل، حيث أن الموظفين القدامى غالباً ما يقومون بأداء الكثير من الأعمال التي لا ينص عليها الوصف الوظيفي لأعمالهم، إذ يعتبرونها نوعاً من المساعدة بين الأفراد في العمل في حين أن الموظف الجديد قد يشعر بالخوف والتردد في أداء هذه الأعمال لاسيما إذا ما كانت تتعارض مع توجيهات رئيسه المباشر.
- تعارض قيم الفرد مع قيمة المنظمة التي يعمل بها: تتمثل القيم عادة الأشياء التي تبين الصحيح من الخطأ، أو تلك التي تبين الأشياء المهمة من غير المهمة بالنسبة للفرد أو

المنظمة، وعادة ما يعتبر تعارض القيم مشكلة من المشكلات الرئيسية التي تواجه المنظمات والتي تحول دون انسجام الأفراد مع أهدافها وبيئتها وبالتالي عجز المنظمة عن تحقيق أهدافها. (هيجان: 1998م).

9. تأثير شخصية الفرد:

هناك شخصيات حيوية وحادة في طباعها تتميز بالرغبة في العمل الدؤوب والتسابق مع الزمن وعادة يتحمل هؤلاء درجات عالية من التوتر والضغط النفسي. (العميان: 2005م - 162).

10. مشاكل الخضوع للسلطة:

تتميز المنظمات بوجود هيكل متدرج من السلطة الرسمية ويختلف المرؤوسين في قبولهم لنفوذ سلطة الرؤساء، وهذا يؤدي إلى الشعور بالتوتر لدى البعض.

11. اختلال العلاقات الشخصية:

تؤدي العلاقات الشخصية بين الفرج وزملائه في العمل دوراً هاماً للحياة العملية فهذه العلاقات قد تتيح له إشباع حاجاته النفسية من احترام وتقدير وإذا أسئى استقلال هذه العلاقة فإنها بلا شك ستنصف بسمات العداة والكراهية وقد تتعمق إلى الحد الذي يشعر فيه الفرد بالاعتراض وانفصاله. (العميان: 2005م - 163).

12. التنافس على الموارد:

دائماً الموارد شحيحة ولذا يقوم الفرد بالمناورة للحصول عليها مما يسبب التوتر والشعور بالضغط النفسي. (العميان: 2005م - 164).

خامساً: آثار ضغوط العمل:

لضغوط العمل آثار إيجابية وأخرى سلبية:

أ. الآثار الإيجابية:

إن العديد من المنظمات وإن لم يكن جميعها تنظر إلى ضغوط العمل على أنها شر يجب مكافحته وذلك لآثارها السلبية على الفرد والمنظمة معاً، ولكن الحقيقة غير ذلك إذ أن لضغوط العمل آثاراً إيجابية مرغوباً فيها إلى جانب السلبية غير، ومن الآثار الإيجابية ما يلي:

1. تحفز على العمل.
2. تجعل الفرد يفكر في العمل.
3. يزداد تركيز الفرد في العمل.
4. يتطلع الفرد إلى عمله بتميز.
5. التركيز على نتائج العمل.
6. النوم بشكل مريح.
7. المقدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر.
8. الشعور بالمتعة.
9. الشعور بالإنجاز.
10. تزويد الفرد بالحيوية والنشاط والثقة.
11. النظر للمستقبل بتفاؤل.
12. المقدرة على العودة إلى النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير. (العميان: 2005م - 165).

ب. الآثار السلبية:

يترتب على الإحساس بتزايد ضغوط العمل بعض الآثار السلبية الضارة للفرد والمنظمة وأهمها ما يلي:

1) آثار الضغوط على الفرد:

111- آثار سلوكية:

الضغط المرتبط بالعمل يمكن أن يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل، وفي الواقع فإن عدم الرضا عن العمل يعتبر النتيجة الأبسط والأكثر وضوحاً في التأثيرات السيكولوجية للضغط ويظهر تأثير ذلك في مجالات سيكولوجية أخرى مثل الميل للحوادث، والإدمان على الخمر، واستخدام المخدرات والمسكنات، والانفجار العاطفي، والإفراط في الأكل والتدخين، والسلوك العدواني والضحك بعصبية. (العطية: 2003م).

211- آثار فسيولوجية:

وقد أشارت الدراسات إلى وجود علاقة كبيرة بين ضغوط العمل الشديدة وارتفاع ضغط الدم ومستوى الكوليسترول في الدم والتي قد تؤدي إلى أمراض القلب والقرح المعوية والتهابات المفاصل، وهناك علاقة طردية بين ضغوط العمل ومرض السرطان. (الكبيسي: 2004م-175).

311- آثار نفسية (موضوعية):

من أهم تلك الأعراض القلق، والعدوانية، واللامبالاة، والملل، والاكتئاب، والإرهاق، والإحباط، وفقدان المزاج والأعصاب، وعدم تقدير الذات، والوحدة. (كريم: 2004م).

2) آثار الضغوط على المنظمة:

يمكن إيجازها فيما يلي:

- زيادة التكاليف المالية (تكلفة التأخر عن العمل، التوقف عن العمل، تشغيل عمال إضافيين، عطل الآلات وإصلاحها، تكلفة الفاقد من المواد).
- تدني مستوى الإنتاج وانخفاض جودته.
- صعوبة التركيز على العمل والوقوع في حوادث صناعية.
- الاستياء من جو العمل.

- عدم الرضا الوظيفي.
- الغياب والتأخير عن العمل.
- ارتفاع معدل الشكاوي والتظلمات.
- عدم الثقة في اتخاذ القرار.
- سوء العلاقة بين الأفراد.
- سوء الاتصال بسبب غموض الدور وتشويه المعلومات.
- التسرب الوظيفي. (العميان: 2005م - 167).

سادساً: ضغوط العمل والأداء:

على ضوء استعراض طرق علاج ضغوط العمل فإن السؤال الذي يثار: هل المطلوب القضاء كلية على أسباب الضغوط؟ والإجابة على ذلك بالنفي، لأن محاولة القضاء كلية على كل أسباب الضغوط ليست في صالح المنظمة وتؤكد العديد من الدراسات ضرورة أن يعمل الفرد في ظل مستوى معتدل من الضغوط لأن ذلك من شأنه أن يبعث على التحدي ويثير فيه الحيوية والنشاط مما يؤدي إلى تحسين مستوى أداءه وفي هذا المجال يمكن الإشارة إلى نموذجين. (رفاعي: 1988م - 264).

1. نموذج Yerks - Dadson:

وبموجب هذا النموذج فإنه كلما زاد مقدار الضغط الواقع على الفرد زادت إنتاجيته إلى أن يصل إلى مستوى معين يترتب بعده على أية زيادة فيه نقص في الإنتاجية، وتفسير ذلك أن الفرد حينما تكون ضغوط العمل الواقعة عليه بسيطة فإن ذلك لا ينشطه ومن ثم لن يظهر أي تحسين في الأداء، ومن ناحية ثانية إذا كانت الضغوط الواقعة كبيرة فإنه سيبدل جهداً كبيراً للتكيف مما يؤدي إلى تخفيض مستوى أداءه لأن جزءاً من جهد الفرد انصرف في عملية

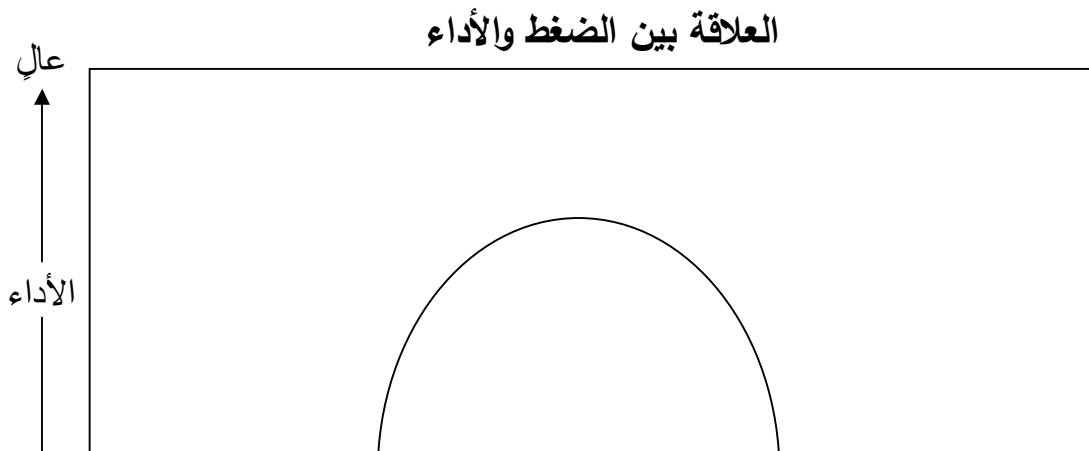
التكيف، والموقف المثالي وفقاً لهذا النموذج هو مقدار مقبول من الضغط لأنه عند هذا المستوى يكون الفرد قادراً على بذل الجهد والطاقة التي يمكن توجيهها لتحسين مستوى أداءه.

2. نموذج Megline:

يعتبر هذا النموذج أن الضغط معادل للتحدي Challenge حيث يرى أن المشاكل والصعوبات تتيح فرصة للنشاط البناء الذي يساعد على تحسين مستوى الأداء، ويفترض النموذج أن حينما يكون مستوى الضغط الواقع على الفرد منخفضاً فإنه في هذا الموقف لا يواجه أي تأثير يبعث الاهتمام بتحسين الأداء، ولكن وجود مستوى متوسط من الضغوط يتيح فرصة لإثارة التحدي الذي ينشط الفرد لتحسين مستوى أداءه، أما إذا كان مقدار الضغط عالياً فإن التحدي قد يكون عند المستوى الذي يثبط من عزيمة الفرد ويؤدي إلى فتور همته.

شكل العلاقة بين الضغط وأداء العمل:

هنالك العديد من الدراسات التي حاولت اكتشاف العلاقة بين الضغوط والأداء، والشكل الأكثر شيوعاً في توضيح العلاقة بين الضغط والأداء، هو حرف U مقلوب، والذي يوضح أن مستويات الضغط المنخفضة والمتوسطة تعمل على تحفيز البدن، وتؤدي إلى زيادة القابلية على رد الفعل. وغالباً ما يؤدي ذلك لارتفاع مستوى الأداء، ويصبح الأفراد أكثر الأداء. (العطية: 2003م - 378).



المصدر: ماجد العطية، سلوك الفرد والجماعة، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر، العراق، 2003م. وهذا الشكل قد يصف أيضاً رد الفعل نحو الضغط بمرور الزمن بالإضافة إلى التغيرات في شدة الضغط، حيث أن مستويات متوسطة من الضغوطات قد يكون لها تأثيرات سلبية على الأداء على المدى البعيد. حيث أنه باستمرار الضغط على الفرد، فإن ذلك يؤدي لإرهاقه ويؤثر على مصادر طاقته.

سادساً: استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل:

إن معالجة ضغوط العمل ومواجهتها على مستوى الفرد والمنظمة تتم من خلال الطرق والأسباب التالية:

1. إستراتيجية التعامل مع الضغوط على مستوى الفرد:

يستطيع الإنسان تجنب ضغوط العمل وعلاجها بوسائل وطرق عديدة من أهمها:

1/1- التمارين الرياضية:

أثبتت الدراسات والأبحاث أن الأشخاص الذين يمارسون التمارين الرياضية المتنوعة مثل: المشي، والركض، والسباحة، وركوب الدراجات، وغيرها هم أقل عرضة للتوتر والضغوط من غيرهم.

2/1- الفكاهة:

حيث تشير بعض الدراسات والأبحاث إلى أن الضحك يساعد على تجنب وتخفيف الضغوط التي يواجهها الناس، كما تشير إلى أن بعض الممثلين الهزليين المشهورين ينتمون إلى عائلات كانت تواجه حالات قلق وضغوط متزايدة.

3/1 - شبكة العلاقات:

ذلك بتشجيع الفرد على الانضمام للجماعات المختلفة وتوثيق مدى الصداقة، والعلاقات بينه وبين زملائه في العمل وغيرهم خارج العمل، بما يساعد على توفير المساندة الاجتماعية له. (مريم: 2004م).

4/1 - إعادة البناء المعرفي:

وهي بتشجيع الفرد على تبني الاعتقاد بأن إخفاقه المتقطع لا يجب أن يعني له بأنه إنسان فاشل أو سيئ.

5/1 - التأمل:

وتسمي هذه الطريقة إلى تحقيق حالة من الهدوء والراحة الجسمية، وتوفر الفرصة للفرد كي يوقف أنشطته اليومية وأن يمارس درجة عالية من الانتباه والوعي على مشاعره ووجدانه ويؤدي هذا إلى إعداد الذهن وتدريبه على تحمل ضغوطات العمل.

6/1 - الاسترخاء:

إن جلوس الفرد مستريحاً وهدأناً في الاسترخاء يؤدي إلى نفس النتائج التي تؤدي إليها طريقة التأمل حيث أن استرخاء العقل لا يتم إلا من خلال الاسترخاء العام للجسم، ويعني هذا أن ينتبه الفرد إلى أن الراحة العقلية هي شيء يترتب على راحة الجسم.

7/1 - التركيز:

إن قيام الفرد بالتركيز في أداء نشاط ذي معني وأهمية ولمدة معينة يساعد في تخفيف حدة الضغوط النفسية للعمل، وتعتمد طريقة التركيز من حيث المبدأ على نفس الفكرة تقريباً التي تعتمد عليها طرق التأمل والاسترخاء، والتركيز يصرف الفرد عن التفكير في مصادر الضغوط، ويؤدي به إلى قيامه بعمل خلاق وإنجاز يساعد على الشعور بالتقدير والاحترام وتحقيق الذات. (العميان: 2005م - 168).

8/1- الوعي الذاتي المتزايد:

يعني التركيز على الطريقة التي تتصرف بها في عمالك بشكل طبيعي وبصفة خاصة في المواقف الاجتماعية أو عند التعامل مع الآخرين، ويلعب وعيك الذاتي دوراً هاماً ورئيسياً لكي تتسحب وتراجع من مواقف الأعباء المتزايد عليك والبحث عن المساعدة والدعم عند حاجتك لذلك.

2. إستراتيجية التعامل مع الضغوط على مستوى المنظمة:

تقوم المنظمات المختلفة بتقديم العديد من الحوافز التي تقلل من التوتر والضغوط في العمل، فبجانب ما يتم تقديمه تحت عنوان الحوافز الإنسانية بصورها ومجالاتها المختلفة هناك أيضاً الحوافز المالية المباشرة ومن أجل إدارة الضغوط على مستوى المنظمة يمكن اللجوء إلى الأساليب التالية:

1/2- الاختيار والتسكين المناسب:

إن اختيارك للعمل واختيار أصحاب العمل لك، هما البداية الصحيحة، فعندما ترى نفسك رغباً في الوظيفة وتسعى إليها وتكون مستعداً لأن تبذل الجهد من أجل الوصول إليها سوف تعمل علي تطوير نفسك وقدراتك من خلالها وهذا يني التوافق مع الوظيفة من جانبك، أما إذا كنت تنظر إليها كمجرد محطة أو مصدر للدخل فقط فإن هذا يعني أ، تصنع ضغوطاً تبدو ضعيفة في البداية ولكنها سرعان ما تنمو حتي تمثل مشكلة بالنسبة إليك.

2/2 - التدريب:

يلعب التدريب دوراً مهماً في تدريب الأفراد بشكل مباشر علي كيفية التعامل مع الضغوط والتوترات المختلفة التي يمكن أن يواجهها الفرد أثناء العمل، هذا فضلاً عما يتم تدريب الفرد عليه من مهارات التعامل مع الآخرين والعلاقات الإنسانية (هلال، 2000م).

3/2 - إعادة تصميم الهيكل التنظيمي:

يمكن إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بعدة طرق لعلاج مشاكل الضغوط مثل إضافة مستوى تنظيمي جديد أو تخفيض مستوى الإشراف ودمج وظائف، يضاف إلي ذلك إمكانية توظيف العلاقات التنظيمية بين الإدارات والأقسام (العميان: 2005م، ص170).

4/2 - الاتصال المفتوح:

عندما تتوفر قنوات الاتصال المفتوح من خلال الهيكل التنظيمي والتي تسمح بأن يتلقي الفرد المعلومات ويعيد إرسال إنعكاساته، فسوف يشعر أنه أكثر قبولاً لدي الإدارة وأنه يستطيع أن يعبر عما يريد ويشعر أن الإدارة تفهمه بالشكل الصحيح، ولا شك أن ذلك يعني مزيداً من الثقة والاحترام المتبادل بين الأفراد في الهرم الوظيفي ويؤدي ذلك إلي مزيداً من السلوكيات المنتجة والمثمرة.

5/2 - المتابعة الدورية:

لا شك أن تحليل العمل من أجل متابعة وتقييم الأداء والبنية المحيطة يعني تحديد متطلبات العمل الدقيق للتوافق والاتصال مع قدرات الموظف مع العمل المنوط به.

6/2 - بناء الفريق:

تحتاج غالبية الأعمال في المنظمات المختلفة إلى تفاعل الجماعة مع بعضها البعض، ولذلك فإن تصميم وبناء هذه الجماعة لا بد أن يتضمن حوافز لتحقيق التعاون بدلاً من التنافس، ومن خلال بناء روح الفريق وتوفير المناخ المساعد يمكن أن تمنع المنشأة حدوث وظهور العناصر المثيرة للضغوط والتوترات (هلال، 2000م).

7/2- تحليل أدوار الفرد وتوضيحها:

بحيث يعي ويدرك كل فرج مسئولياته ومهامه وسلطاته وما هو مطلوب منه، وما يتوقعه الآخرون منه، وما يتوقعه هو من غيره، بما يساعد علي تجنب التنازع وتضارب في الأدوار.

8/2- المؤازرة الإجتماعية:

وذلك من خلال توفير علاقات اجتماعية إيجابية بين الأفراد، بحيث يشعر الفرد بأن زملائه ورئيسه يساندونه ويقدمون له العون والمساعدة ويقدرونه، ويشعر بأنه مقبول منهم، وأنهم يساعدونه في حل مشكلاته، ويشاركونه في أنشطتهم مما يبرر شعور الفرد بالعزلة والاعترا ب.

9/2- برامج مساعدة العاملين:

وتشتمل علي برامج تعليمية وتدريبية وإرشادية لمساعدة الأفراد وإقناعهم بوجوب معالجة ضغوط العمل التي يتعرضوا لها.

10/2- الإرشاد:

يهدف إرشاد الموظفين إلي تحسين صحة وسلامة الموظف عقلياً بحيث يشعر الفرد بارتياح تجاه نفسه، وبشكل صريح نحو الآخرين، وبأنه قادر علي مواجهة متطلبات الحياة.

ويمكن أن يتم الإرشاد بطرق متنوعة تتفاوت فيها درجة مشاركة وسيطرة الموظف في عملية الإرشاد ومن هذه الطرق:

أ- الإرشاد الموجه:

وفيه يتم الإستماع إلي مشكلة الموظف، يقرر المرشد ما يجب عمله ويخبر الموظف ويحفزه علي عمل ما هو مطلوب وهذا الإسلوب يحقق وظيفة النصح.

ب - الإرشاد غير الموجه:

وهو عكس الأول ويركز علي إعطاء الموظف قدراً كبيراً من المشاركة، وفيها يقوم المرشد بالإصغاء بمهارة، وتشجيع الموظف علي شرح المشكلة وفهمها وتقدير الحلول المناسبة.

ج - الإرشاد التعاوني:

وفيه لا يكون أحد الطرفين (المرشد والموظف) مسيطراً علي عملية الإرشاد (حریم: 2004م).

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي:

أولاً : مقدمة:

تتطوي وظيفة إدارة العنصر البشري علي تلك النشاطات المصممة لتوفير القوى العاملة حسب التخصصات المطلوبة في المنشآت وكذلك المحافظة علي تلك الكفاءات وتميئتها وتحفيزها بما يمكن المنظمة من بلوغ أهدافها بكفاية وفعالية. فالعنصر البشري لا يمكن

الاستغناء عنه وهو بلا شك حتمي الوجود في أي مرحلة سواء كان العمل يدوياً أو آلياً أو محوسباً، فهذه التطورات المتسارعة في عالم التعليم العالي وتكنولوجيا المعلومات عززت أهمية الموارد البشرية، وقد أكدت العديد من التجارب أن نجاح رسالة المؤسسة بأيدي العاملين، وتحقيق الأهداف يعتمد علي أداء العاملين (نصر الله: 2002م، ص3).

لذلك حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام إدارة الموارد البشرية وإدارة الأعمال وعلماء الإدارة العامة والسلوك التنظيمي لاتصاله الوثيق بمستقبل العنصر البشري في المؤسسات الإدارية، ويعتبر موضوع الأداء من الموضوعات التي نالت إهتماماً كبيراً من قبل المنظرين والإداريين في المجالات الإدارية، إذ أنه يعد الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل بالمنظمات، فضلاً عن الأداء يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية علي حد سواء ومن هنا نجد أن غالبية المسؤولين الإداريين يعطون موضوع الأداء والعوامل المؤثرة فيه الأهمية القصوي، نظراً لأن أداء إدراتهم ما هو إلا إنعكاس للأداء الفردي داخلها (العماج: 2003، ص589).

ثانياً: مفهوم الأداء:

يشير العوامة إلي الأداء الوظيفي علي أنه مجموعة السلوكيات المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص (العوامة: 2004م، ص66).

كما يشير الأداء إلي درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلي الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس علي أساس النتائج التي حققها الفرد. فمثلاً، الطالب الذي يبذل جهداً كبيراً في الاستمرار للامتحانات، ولكنه يحصل علي درجات

منخفضة. وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض (حسن: 2000، ص215).

وعرفه عبد الباقي بأنه دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم علي مدى نجاحهم ومستوي كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضاً للحكم علي إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسئوليات أكبر، أو ترقية لوظيفة أخرى (المرهون: 2005م، ص152).

وقد عرف هلال الأداء بأنه سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد فقط، لكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به (هلال: 1999م، ص19).

كما يعرف ألمير الأداء بأنه نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك علي القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة. (ألمير، 1995م، ص213).

كما عرف بدوي الأداء بأنه عبارة عن القيام بأعباء الوظيفة من مسئوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب (بدوي: 1984م، ص3).

من خلال ما سبق يعرف الباحثين الأداء بأنه عبارة عن قدرة العاملين علي القيام بمهام وواجبات ومسئوليات الوظيفة الواحة العناصر والمعالم بأقل وقت وأقل تكلفة لتحقيق أقصى درجة الإنتاج في ظل بيئة تنظيمية متكاملة تتصف بمناخ ملائم وجيد للعمل مع توفر التعليمات الإدارية في ظل هيكل تنظيمي يأخذ في الاعتبار كل المتغيرات المحيطة.

بصفة عامة يري الباحثين أن الأداء الوظيفي محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والواجبات والأنشطة والمهام للوصول إلي أقصى إنتاجية في تحقيق أهداف المؤسسة.

ثالثاً: عناصر الأداء:

أما إذا نظرنا إلي عناصر الأداء نجد أنه يتكون من عدة عناصر هامة تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء.

أ. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

ب. نوعية العمل: وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني علي تنفيذ وتنظيم العمل والتحرر من الأخطاء.

ج. كمية العمل: وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.

د. الموظف: وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.

هـ. الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي (الزهراني: 1999م، ص22).

رابعاً: محددات الأداء:

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه علي أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من:

1. الجهد
2. القدرات
3. إدراك الدور (المهام)

ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد علي التدعيم (الحوافز) إلي الطاقة الجسمانية والعقلية، التي يبذلها الفرد لأداء مهمته. إما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة. ولا تتغير وتتغلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة. ويشير إدراك الدور أو المهمة

إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله. وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه، بتعريف إدراك الدور.

خامساً: تقييم الأداء الوظيفي:

يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة، وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة. وتقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة العاملين لأعمالهم.

ولما كانت جميع الأعمال تتطوي على واجبات ومسئوليات تتطلب الإنجاز، فإن تقييم الأداء يركز على تعزيز مدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف الخاصة بعمله. ونظراً لأهميته يتطرق الباحثين في هذا البعد من الإطار النظري إلى مناقشة عناصر هي: تعريف تقييم الأداء، الغرض منه، مصادره، طرقه، وأسس التقييم الجيد (ماهر: 2004م، ص284).

1. تعريف تقييم الأداء ومفهومه:

إن تقييم الأداء يعني تقدير كفاءة العاملين لعملهم ومسلكهم فيه، وأنه نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها، خلال فترات زمنية محددة ومعروفة. (نصر الله: 2002م، ص169).

هو قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة الموظفين حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في معظم الأحيان. كما يترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال حضور برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقله وفي أحيان أخرى الإستهناء عن خدماته. وهناك العديد من التعريفات والمفاهيم التي تناولت تقييم الأداء حيث جاء في أحد

التعريفات تقييم الأداء بأنه (الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقاً لما ينبغي له أن يؤدي (حنفي: 1996م، ص598).

ويعرف تقييم الأداء بأنه عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه، وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيداً أم لا، وفي أي مجالات (برنوطي: 2004م، ص378).

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص النقاط التالية التي توضح مفهوم ومعنى تقييم الأداء الوظيفي.

- إن تقييم الأداء عملية مستمرة منتظمة تتطلب وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر ليكون التقييم موضوعياً .
- إن تقييم الأداء لا يقتصر علي التقدير فقط بل يتعدى ذلك إلي تشخيص نواحي الضعف والعمل علي معالجتها.
- إن تقييم الأداء عملية تتطلب وجود معايير ومعدلات محددة للأداء تتم بموجبها مقارنة أداء الموظفين للحكم علي مستوي كفاءته وسلوكه في العمل.

2. مصادر تقسيم الأداء الوظيفي:

أ. الرئيس المباشر: تجمع أغلب الآراء أن أنسب شخص تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أداء الموظف أو العامل هو رئيسه المباشر، باعتباره الشخص الذي يكون على دراسة كاملة وشخصية بكل ما يتعلق بمروءوسيه. (شاويش: 2005م – 103).

ب. التقييم الذاتي: أن الذي يقوم بالتقييم وقياس الأداء هنا هو الفرد نفسه الذي يخضع للتقييم خاصة إذا كان هذا الفرد قد سبق واشترك في تحديد الأهداف الممكن تحقيقها، إن الغاية من اختيار الفرد نفسه ليقوم بالقياس، هو أنه أدرى الناس جمعياً بحقيقة الأداء.

ج. **النظير في العمل:** يقصد بالنظير هنا هو الزميل في نفس العمل والمستوى والمجموعة الذين يعمل معهم الفرد. (شاويش: 2005م - 104).

د. **المرووسين:** هو أن يقوم المرؤوسين بقياس وتقييم أداء رئيسه، بحيث يرفع آرائه ومعلوماته المتوفرة لديه عن رئيسه بما يتعلق بسلوكه أداءه في العمل، وذلك نتيجة الاحتكاك اليومي المستمر بينهم. (شاويش: 2005م - 105).

هـ. **ملف الموظف الشخصي:** يعد ملف الموظف الشخصي مرجعاً رئيسياً يتضمن كل ما يخص الموظف من قرارات لذا يجب الرجوع إليه قبل إجراء التقييم النهائي.

و. **تقارير الإنجاز الشهرية.**

سادساً: **أهمية قياس أداء العنصر البشري:**

يحظى موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية مرموقة في العملية الإدارية وبين موضوعاتها، فهو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط حيث تجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسئوليات مرؤوسيههم بشكل مستمر، وتدفع المرؤوسين للعمل بفعالية وقد اختلفت نظرة الباقيين لمجالات الاستفادة من تقييم الأداء الوظيفي منذ ظهور التقييم بمفهومه البسيط، الذي لا معدو أن يكون الغرض منه متابعة ومراقبة الموظفين، حتى بروز المفهوم الحديث لتقييم الأداء الوظيفي الذي يهدف إلى زيادة الكفاية الإنتاجية واستمرار الأفراد للتقدم وبالتالي ظهرت مجالات متعددة لاستخدام تقييم الأداء الوظيفي يمكن تصنيفها كالتالي. (سلطان: 2003م):

ويمكن تبين أهمية قياس أداء العنصر البشري من الأهداف التي يسعى لتحقيقها قياس الأداء والتي يمكن تلخيصها بما يأتي:

1. **الترقية والتنقل Promotions and Transfer:** إذ يكشف قياس الأداء عن قرارات

العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم. (حمود وآخرون: 2007م -

(153).

2. تقييم المشرفين والمديرين **Evaluation of Supervisors and Managers**:

حيث يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.

3. إجراء تعديلات في الرواتب والأجور **Wage and Salary Adjustment**: إذ أن قياس

الأداء يسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين. ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب وأجور العاملين أو إنقاصها كما ويمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم. (حسن: 2004م - 289).

4. اكتشاف الحاجات التدريبية **Discovering of Training Needs**: إذ أن قياس الأداء

يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة. (شاويش: 2005م - 78). وتتكامل عملية تقييم الأداء في ذلك عمليات تشخيص وتحليل الأداء وصولاً إلى التحديد السليم لمظاهر قصور الأداء ومصادره وأسبابه، ومن ثم أنجح الطرق لإصلاحه. (السلمي: 2001م - 270).

5. تستخدم بيانات تقويم الأداء الوظيفي في تزويد قاعدة البيانات عن كل موظف يمكن الرجوع

إليها عند الحاجة كما تساعد الإدارة العليا بالمنظمة في عملية التخطيط بعيد المدى للمنظمة ورسم السياسات المستقبلية فيما يتعلق بالموارد البشرية.

6. يزود قياس الأداء مسئولى إدارات الأفراد في المؤسسات المختلفة بمعلومات واقعية عن أداء

وأوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المؤسسة نفسها، كما يعتبر قياس الأداء مؤشراً لعمليات الاختبار والتعيين في المؤسسة. (شاويش: 2005م - 78).

سابعاً: طرق قياس أداء العنصر البشري (للأفراد):

هناك طرق متعددة لقياس أداء الأفراد في المؤسسات، وقد استخدمت عدة معايير في تحديد وتمييز هذه الطرق، إلا أن البعض يقوم بتقسيمها إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة، كما يأتي:

أ. الطرق التقليدية وتشمل:

1. طريقة التدرج البياني.
2. طريقة الترتيب.
3. طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين.
4. طريقة التوزيع الإجباري.
5. طريقة القوائم.
6. طريقة التقييم بحرية التعبير.

ب. الطرق الحديثة ومنها:

1. طريقة التقييم على أساس النتائج.
2. طريقة الوقائع (الأداء) ذات الأهمية القصوى.
3. طريقة البحث الميداني.
4. طريقة التقرير الجماعي.
5. الاتجاه السلوكي في قياس الأداء. (شاويش: 2005م - 89).

ثامناً: أسس التقييم الجيد:

إن كل نشاط بشري يهدف إلى تحقيق غرض معين يصاحبه عملية التقييم، وأي منظمة إدارية أنشئت من أجل تحقيق هدف معين يحتاج إلى عملية تقييم، للتعرف على مدى تحقيق الأهداف المرجوة من ذلك النشاط أو من تلك المنظمة الإدارية. ولكي يكون التقييم فعال يجب أن يشتمل على مجموعة من الخصائص التي تحقق له الفعالية والرقعة والثقة في النتائج المترتبة عليه. وتوجز فيما يلي أهم المقومات. (حسن: 2000 - 222).

1) وضوح الهدف: التقييم الجيد يستند إلى أهداف واضحة ومحددة، تتسم بالواقعية وقابليتها للتطبيق.

- (2) **شمولية التقييم:** التقييم الجيد يراعى مبدأ الشمولية للمعلم الرئيسية واحد دون سواه، وإنما يشمل جميع الجوانب والمتغيرات ذات الصلة المباشرة أو غير المباشرة بمجال التقييم.
- (3) **استمرارية التقييم:** التقييم الجيد هو عملية متابعة مستمرة غير مقيدة بفترة معينة تتوقف عندها. واستمرارية التقييم تعني ضرورة مصاحبة التقييم نشاط منذ بداية التخطيط له مروراً بمراحل تنفيذه المختلفة وصولاً إلى النتائج.
- (4) **اقتصادية التقييم:** يجب أن لا يكون التقييم سهل التنفيذ، حيث أن التعقيد في إجراءات التقييم تجعله عبئاً غير مرغوب فيه.
- (5) **عملية التقييم:** التقييم الفعال هو الذي يستند إلى الأسلوب العلمي ويعني ذلك أن تكون وسائل التقويم قد بنيت على أساس علمي يحقق الصدق والثبات والموضوعية. (حسن: 2000م - 222).

تاسعاً: العوامل المؤثرة على تقييم الأداء الوظيفي:

تتقسم العوامل المؤثرة على التقييم إلى عوامل إيجابية وهي العوامل التي تدفع الرؤساء إلى الاستفادة من عملية تقييم الأداء الوظيفي، وعوامل سلبية وهي التي تحد من الاستفادة الممكنة من عملية تقييم الأداء الوظيفي.

أ. العوامل الإيجابية:

تتعلق العوامل الإيجابية الدافعة إلى الاستفادة من عملية تقييم الأداء الوظيفي بتوفر عدة عناصر في كل من عملية تقييم الأداء نفسها ممثلة في نماذج تقييم الأداء الوظيفي، وتوفر

بعض الصفات في القائمين بعملية التقييم وتوفر الدعم اللازم لعملية تقييم الأداء من قبل الإدارة العليا.

ويمكن تقسيم العوامل الإيجابية إلى عوامل خاصة بالمقوم، وعوامل خاصة بعملية التقييم نفسها.

1/1- العوامل الخاصة بالمقوم:

- أ. تدريب القائمين على التقييم.
- ب. اشتراك الموظفين في عملية التقييم. (نصر الله: 2002م - 203).
- ج. مساندة ودعم الإدارة العليا.

2/1- العوامل الخاصة بالتقييم:

- أ. الاهتمام بشكل وبطريقة إخراج نماذج التقييم. (ماهر: 1996م - 56).
- ب. دقة المعايير المستخدمة في التقييم. (ماهر: 1999م - 294).
- ج. علانية نتائج التقييم. (نصر الله: 2002م - 176).

ب. العوامل السلبية:

إن تقييم الأداء هو قياس لكفاءة الأداء الوظيفي وهو حكم بشري يصوره إنسان على آخر. وبهذه الصفة لا يتوقع أن يكون خالياً من المشكلات والأخطاء. ونظراً لأهمية تقييم الرئيس لمروؤسيه فإن هناك أخطاء في عملية تقييم الأداء حيث تعاني بعض المؤسسات من مشاكل عديدة قد تؤدي في النهاية إلى التأثير سلبياً على عملية التقييم لديها.

وتتمثل العوامل السلبية في العديد من المشكلات التي يمكن تقسيمها إلى قسمين: القسم الأول خاص بمشاكل أنظمة تقييم الأداء، والقسم الثاني خاص بالمديرين القائمين بعملية التقييم.

1/2 - مشاكل أنظمة التقييم:

تعاني بعض المنظمات من مشاكل ترجع إلى نظام تقييم الأداء ذاته، ومن أهمها:

1. عدم دقة معايير التقييم.
2. عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم.
3. التركيز على عناصر تتعلق بالصفات الشخصية للمقيم وليس أدائه.
4. عدم تضمن النماذج لتعاريف محددة لعناصر التقييم.
5. استخدام عبارات وألفاظ غير واضحة محددة المعنى.
6. عدم تضمن النماذج لإرشادات توضيحية لمعد التقرير. (ماهر: 1999م - 285).

2/2 - مشاكل المديرين القائمين بالتقييم:

يواجه المديرين مشاكل خاصة بهم في عملية التقييم، ومن أهمها:

1. ميل المديرين إلى التقييم:
وهو أن يتأثر بصفة وحيدة في أداء المرؤوس، تجعله يعممها على باقي صفات الأداء، أو أنه يتأثر بالأداء العام الكلي للمرؤوس، فيميل إلى تقييم كل جوانب ومعايير الأداء بنفس القيمة.
2. عدم فهم معايير التقييم: (ماهر: 2004م - 285).
3. عدم فهم مقياس التقييم.
4. التساهل، أو التشدد، أو التوسط.
5. التحيز الشخصي.
6. الميل إلى التقييم العشوائي. (شاوبيش: 2005م - 109).

المبحث الثالث: الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات المحلية:

1. دراسة سماح محجوب: "جامعة النيلين" 2011م:

بعنوان: (التفاؤل لدى النساء المصابات بالسرطان وعلاقته بمواجهة الضغوط).

أجريت هذه الدراسة بهدف الكشف عن العلاقة بين التفاؤل وأساليب مواجهة الضغوط لدى النساء المصابات بالسرطان بالمركز القومي للعلاج بالأشعة والطب النووي بالخرطوم، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، ولغرض جمع البيانات استخدمت مقياس التفاؤل ومقياس مواجهة الضغوط بعد استخراج الصدق والثبات لهما.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: معاناة النساء المصابات بالسرطان من انخفاض التفاؤل وأساليب مواجهة الضغوط لديهن، ووجود ارتباط دال موجب إحصائياً بين مواجهة الضغوط لدى النساء المصابات بالسرطان والتفاؤل، وقد اختتمت الدراسة بتوصيات إجرائية أهمها الاهتمام بالبرامج الإرشادية والعلاجية النفسية واعتبارها جزءاً لا يتجزأ من البرامج العلاجية الدوائية.

2. دراسة (إبراهيم، 2003م): جامعة النيلين:

بعنوان: "نظم الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي" دراسة حالة كلية التجارة بجامعة النيلين" ويهدف هذا البحث إلى توضيح اثر نظم الحوافز على درجة الرضا الوظيفي للموظفين، والخروج بمقترحات وتوصيات تساهم في وضع نظام للحوافز ينال رضا الموظفين في الجامعة، توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: إن الموظفين العاملين في كلية التجارة بجامعة النيلين غير راضين بالأغلبية عن نظام الحوافز المطبق في الجامعة، ومن النتائج الهامة أيضاً إجماع الموظفين على أن هناك عديد من السلبيات في نظام الحوافز المطبق في الجامعة مثل (الشعور بعدم وجود حوافز، عدم وجود معايير ثابتة لتقييم أداء الموظفين، عدم تطبيق الحوافز بالعدل،

وجود عوامل شخصية في تطبيق الحوافز) ومن النتائج أيضا أن غالبية الموظفين يرون أن الحوافز الممنوحة لهم غير كافية وان هناك أنواعا أخرى من الحوافز يجب أن يحصلوا عليها، لذلك توصل البحث إلى أن الحرمان من الحافز يؤدي إلى (التأثير على درجة التعاون بين الزملاء، زيادة حدة الصراع داخل الجامعة، التأثير على درجة الولاء للجامعة وعلى درجة الاستقرار فيها).

ثانياً: الدراسات العربية:

1. دراسة عمار، 2006م:

بعنوان: "أثر المتغيرات الداخلية على مستوى ضغط العمل لدى الهيئة الإدارية والأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المتغيرات الداخلية المختلفة على مستوى ضغط العمل لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. شملت الدراسة ثلاثة فرضيات رئيسية تناولت كل من المتغيرات الشخصية، الوظيفية، والمتغيرات التنظيمية. وتكون مجتمع الدراسة من الهيئة الإدارية والأكاديمية للعاملين في كل من جامعة الأقصى، الأزهر والجامعة الإسلامية وبلغ عددهم (١٤٨٦) فرد، وشكلت عينة الدراسة 30% من مجتمع الدراسة الأصلي، حيث تم استخدام العينة الطبقية العشوائية.

استنتجت الباحثة عدم وجود أي تأثير للمتغيرات الشخصية (العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، عدد أفراد الأسرة، التخصص، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، ومكان العمل في الجامعة) على الإحساس بضغط العمل. بينما وجدت اختلاف في مستوى الشعور بضغط العمل يعزى لبعض المتغيرات التنظيمية والوظيفية (صراع الدور، غموض الدور، عدم ملائمة الدور، عبء الدور النوعي والكمي، العلاقات الشخصية، ظروف العمل، المسؤولية تجاه الآخرين، الهيكل التنظيمي، بيئة العمل المادية، الأمان الوظيفي، التكنولوجيا المستخدمة، فرص النمو والتقدم، المشاركة في اتخاذ القرار).

وأخيراً أوصت الباحثة بضرورة إحداث تغيير في هيكل الدور الكمي والنوعي الملقى على عاتق العاملين في الجامعات الفلسطينية، التوفيق بين خصائص الفرد ومتطلبات الوظيفة، توضيح أسس وقواعد الترقيات وربطها مباشرة بالأداء، الاهتمام ببناء قوي متماسك لجماعة العمل وتعزيز العمل الجماعي وفرق العمل، توجيه قدر أكبر من الاهتمام والعناية للرعاية النفسية.

2. دراسة الكبيسي، 2004م:

بعنوان: "ضغوط العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على قطاع البنوك القطرية" هدفت الدراسة إلى تحديد أهم مصادر ضغوط العمل في البنوك العاملة بدولة قطر وتحديد أثر هذه الضغوط على أداء العاملين كما هدفت إلى تحديد اثر مجموعة من المتغيرات التنظيمية والشخصية على تصورات العاملين في قطاع البنوك. وتحديد أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في البنوك العاملة بدولة قطر وقد تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وقد تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية حجمها (100) من العاملين في البنوك القطرية المختلفة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يطلب من موظفي البنوك العاملة في قطر كم كبير من العمل مما يزيد من التوتر والضغوط التي تواجههم.
- فرصة الترقية في البنوك العاملة في قطر محدودة وهناك منافسة شديدة عليها.
- توجد علاقة بين البنوك العاملة في قطر ومستوى أداء الموظفين حيث أن المستويات المرتفعة من ضغوط العمل تساهم في التأثير السلبي على أداء الموظفين.
- يشعر الموظفون بالرضا عن كمية العمل التي ينجزونها.

وكان من أهم توصيات الباحث:

1. توفير المزيد من فرص الترقية للموظفين وبشكل عادل.
2. التخفيض من كم العمل المطلوب إنجازهُ من الموظفين وتحسين الظروف المادية في البنوك.
3. الاهتمام بتقييم الأداء من خلال تطوير مستوى العدالة والموضوعية والابتعاد عن التمييز.
4. تبني مبدأ وحدة الأمر والتوجيه في العمل وإعداد بطاقات وصف وظيفي تحدد المهام والواجبات.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Bakhshi sudha,sandhu (2008):

- Impact of accoupanational stress on Home Enviroment
- An Analytical study of working Women of Ludhiana City

هدفت الدراسة إلي فحص ظروف العمل للفئات المختارة من النساء العاملات أو تحليل أثر الضغط المهني علي المحيط العائلي حسب استجابات العينة المختارة المرأة العاملة في مدينة لوريان الهندية وقد أخذت بعين الاعتبار معرفة الخصائص الشخصية والإجتماعية للفئات المختارة من النساء العاملات وأسرهن أدى ارتفاع عدد النساء المتزوجات الذين يدخلون في قوة العمل الرسمية إلي زيادة الضغط في داخل البيت ومكان العمل علي حد سواء.

وقد جرت هذه الدراسة علي عينة مكونة من (150) امرأة، تم اختيارهم من ثلاث فئات وتشمل الطبييات، مدرسات الجامعة والعاملات في البنوك، وقد ضمت كل فئة 50 امرأة.

وقد أظهرت النتائج تأثير هذه الضغوط علي الرعاية المنزلية والنظام داخل المنزل وقد نال هذا البند أعلي النقاط والاعتماد علي الخادمت لم يتغير أعلي النقاط أيضاً .

إما أثر الضغط علي الحياة الاجتماعية والترخيصية "فقد كان الأكثر نقاطاً" الخروج في أيام العطلات أما الأقل تفضيلاً فقد سجله البند " الاستمتاع بالإلتزامات الاجتماعية " أما البند تأثير الضغط علي الأعمال المتنوعة فقد تبين أن أعلي النقاط تم تسجيلها لصالح البيان " الاهتمام بسداد الفواتير والشيكات، التأمينات...الخ. أما أقل النقاط فقد سجلها متابعة احتياجات المطبخ.

2. دراسة Swee, Anza& Hassim (2007): wprk strees pervaience among the management staff in an international tobacco company malaise.

فقد أجريت هذه الدراسة علي 185 من المسؤولين التنفيذيين والمدراء في المقر الرئيسي لشركة التبغ في ماليزيا.

والهدف من الدراسة هو تحديد معدل انتشار ضغط العمل في هذه الشركة واجهادات العمل التي جربها العمال.

وقد استخدم في هذه الدراسة أداة جمع البيانات الاستبيان والبيانات التي تم جمعها من المشاركين تضمنتها العوامل الاجتماعية - الديموغرافية، أعراض التوتر واجهادات العمال ذات الصلة بالسياسة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، العملية التنظيمية ومناخ العمل.

وقد أظهرت الدراسة أن انتشار ضغط العمل بين المسؤولين التنفيذيين بنسبة 68.1% أما بين المدراء كانت النسبة 67.9%، ولم يكن هنالك اختلاف كبير ذات أهمية في مستوي التوتر بين المسؤولين التنفيذيين والمدراء العاملين في الشركة.

أما العوامل الاجتماعية - الديموغرافية والتي كانت مرتبطة بشكل كبير بالضغط فهي: الراتب، وعدد الأطفال وعوامل شخصية. وقد كانت أكثر الضغوطات أهمية في مكان العمل هي عدم تقدير والتركيز أكثر علي نوعية العمل، عبء العمل الثقيل وطول ساعات العمل.

رابعاً: التعقيب علي الدراسات السابقة:

قد تم في هذا الفصل استعراض عدد (6) دراسة سابقة متعلقة بكل من ضغوط العمل والأداء الوظيفي وتنوعت الدراسات السابقة بين دراسات أجريت في بيئات مختلفة، محلية وعددها (2) دراسات عربية وعددها (2)، دراسات أجنبية وعددها (2) دراسات، وقد تم عرض هذه الدراسات من البيئات الثلاث وقد كان أحدث هذه الدراسات قد أجري عام 2011م وأقدمها أجري عام 2003م، وقد غلب علي هذه الدراسات المنهج الوصفي، وقد استفاد الباحثين من الدراسات في بناء أداة الاستبيان والخلفية النظرية للإطار النظري، ولوحظ أن هذه الدراسات تعددت أهدافها وتساؤلاتها ومحاورها ونتائجها وفي ما يخص ضغوط العمل ركزت أغلب الدراسات علي تحديد مستويات ضغوط العمل ومصادرها ومسبباتها ومحدداتها ونتائجها وآثارها علي العاملين في

عدد من المؤسسات المختلفة وفي مجالات متعددة منها التعليم الجامعي، والبنوك، وشركات الطبخ.

كما وضحت هذه الدراسات العلاقة بين ضغوط العمل وكل من الأداء الوظيفي، والميل نحو الشرب الوظيفي، والولاء التنظيمي، وعملية اتخاذ القرار، والرضا الوظيفي. إن الدراسات التي تناولت ضغوط العمل الداخلية وأثرها علي الأداء الوظيفي كانت قليلة، ويأمل الباحثين أن تسهم هذه الدراسة في إضافة جديدة لمجال البحث العلمي وخاصة في موضوع ضغوط العمل الداخلية والخارجية معاً وأثرها علي الأداء الوظيفي وإظهار المشكلات التي تواجه الجامعة والإستفادة من التوصيات التي توصل لها الباحثين.

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

مقدمة:

هذا الفصل سيعالج إجراءات البحث وأدواته المستخدمة التي تتمثل في الاستبيان مكون من ست والأربعون عبارة تم تطبيقها علي العاملين بجامعة السودان كلية التربية ونعرض من خلال هذا الفصل أيضاً منهج وأدوات ومجتمع هذه الدراسة.

1. منهج البحث:

اتبع الباحثين في هذا البحث المنهج الوصفي الذي يتناسب مع هذه الدراسة من خلال نوعية المقياس ومجتمع الدراسة وهو منهج تحليل يعتمد علي تحليل النتائج المستخلصة من المعلومات التي تم جمعها عن طريق المسح الميداني لمجتمع عينة البحث.

2. مجتمع البحث:

تمثل مجتمع هذا البحث في العاملين بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وشمل ثلاثة فئات (هيئة تدريس - موظفين - عمال) وتم من هذا المجتمع اختيار العينة التي تم تطبيق القياس عليها.

3. عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث من العاملين بكلية التربية جامعة السودان وتم اختيارها عن طريق العينة العشوائية. وتم تطبيق الاستبانة علي 30 شخص.

4. أدوات البحث:

استخدم الباحثين في هذا البحث مقياس ضغوط العمل وتم تصميم استبانة تقوم بقياس هذه الضغوط لدي العاملين توجه هذه الاستبانة للعاملين مباشرة ويتم جمعها ومن ثم يتم تحليلها احصائياً .

وصف الاستبيان:

اختار الباحثين الاستبيان المقيد الذي يسمح بالاختيار الإجابة المناسبة من بين البدائل، وعرضه علي المحكمين حيث تم حذف وتعديل بعض العبارات لتناسب الاستبيان وتم عرضه علي الدكتورة بخيطة محمد زين وعلي الدكتور علي فرح أحمد فرح. وفي ضوء هذا كان تصميم الاستبيان كالآتي:

يحتوي الاستبيان علي ست وأربعون عبارة عن تقيس ضغوط العمل والأداء الوظيفي يتم الإجابة عليها من خلال الخيارات الموجودة (معارض - محايد - موافق).

الفصل الرابع

مناقشة النتائج والفروض

القسم الأول: وصف البيانات العامة:

1- النوع:

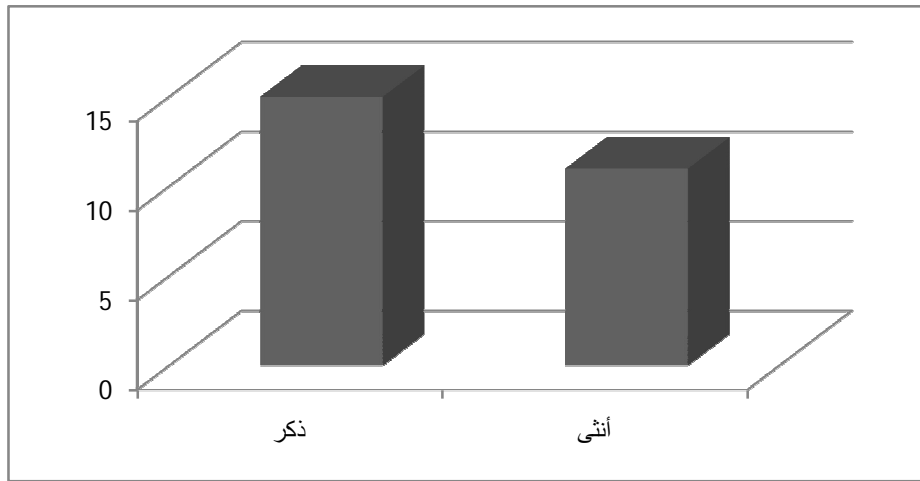
يوضح الجدول (1-4) والشكل (1-4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع.

الجدول (1-4)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	15	55.6%
أنثى	11	44.4%
المجموع	26	100%

الشكل (1-4)



التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع

يتضح من الجدول (1-4) والشكل (1-4) أن أفراد عينة البحث الذين هم ذكور بعدد (15) فرداً وبنسبة (55.6%)، والذين هم من الإناث بعدد (11) فرداً وبنسبة (44.4%) من العينة الكلية.

2- السكن:

يوضح الجدول (2-4) والشكل (2-4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير السكن.

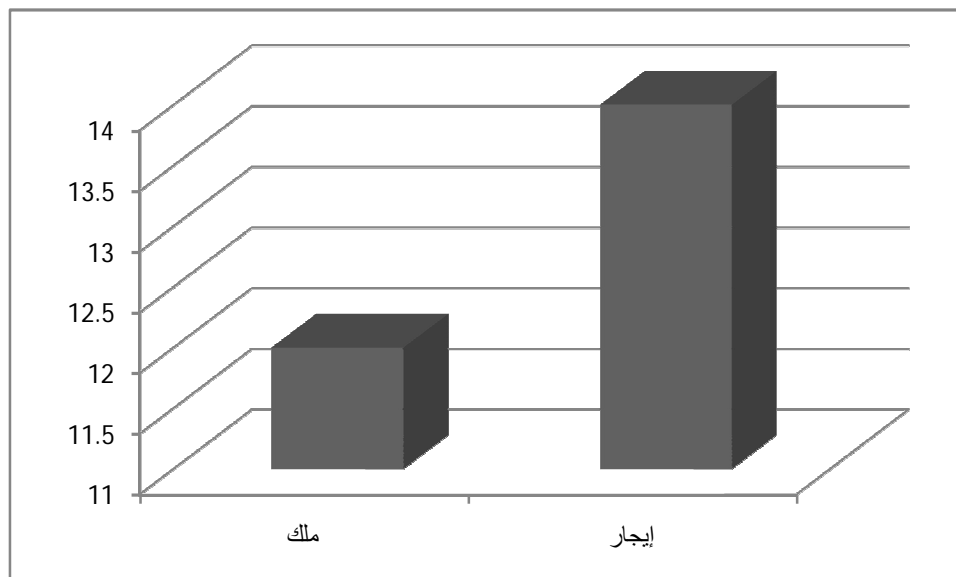
الجدول (2-4)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير السكن

السكن	التكرار	النسبة
ملك	12	%1.84
إيجار	14	% 51.9
المجموع	26	%100

الشكل (2-4)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير السكن



يتضح من الجدول (2-4) والشكل (2-4) أن غالبية أفراد عينة الدراسة يعيشون في سكن إيجار بعدد (14) فرداً وبنسبة (51.9%)، والذين يعيشون في سكن ملك عددهم (12) فرداً وبنسبة (48.1%) من العينة الكلية.

3- الحالة الاجتماعية:

يوضح الجدول (3-4) والشكل (3-4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الحالة الاجتماعية.

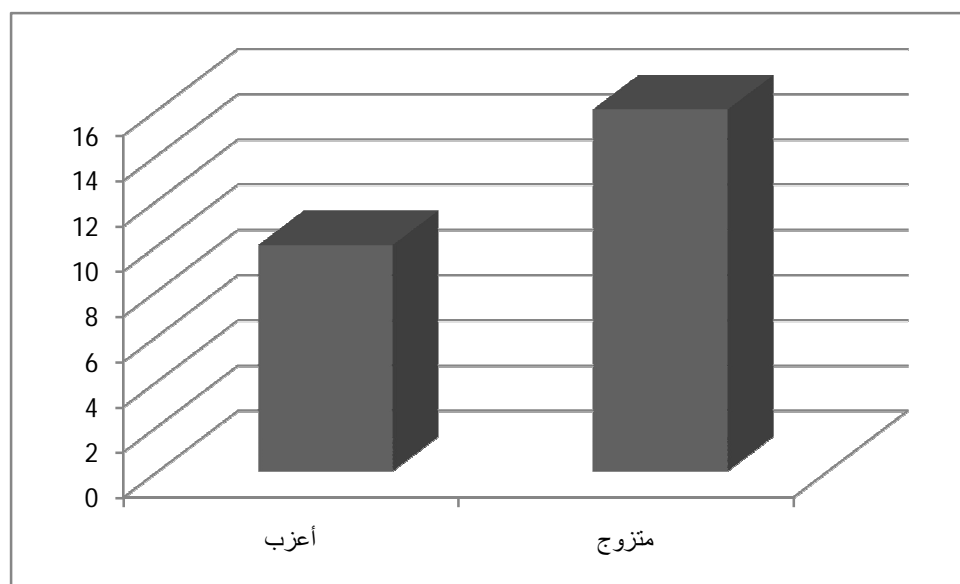
الجدول (3-4)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة
أعزب	10	40.7%
متزوج	16	59.3%
المجموع	26	100%

الشكل (3-4)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الحالة الاجتماعية



يتضح من الجدول (3-4) والشكل (3-4) أن غالبية أفراد عينة الدراسة يعيشون في سكن خارجي بعدد (17) فرداً وبنسبة (56.7%) ويليهم الذين يعيشون في سكن داخلي بعدد (13) فرداً وبنسبة (43.3%) من العينة الكلية.

القسم الثاني: اختبار صحة فرضيات الدراسة:

عرض ومناقشة نتائج عبارات الاستبانة:

الجدول (4-5) يبين التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبيان

المقياس "التكرار"			العبارات
موافق	محايد	معارض	
19	5	2	1- على انجاز كثير من الاعمال بوظيفتي.
15	2	2	2- يحتاج انجاز اعمالي الى وقت كبير.
14	8	4	3- أعمالي تتلاءم مع مهاراتي وقدرتي.
9	9	8	4- المهام التي اقوم بها لا تحتاج الى كل مهاراتي وقدرتي.
16	7	3	5- يحتاج انجاز عملي لوقت كبير.
6	6	13	6- لدي القليل من الاعمال المرتبة بوظيفتي.
21	4	1	7- امتلاك قدرات ومؤهلات تساعدني على اداء اعمال اكثر مما اقوم به
11	7	8	8- يتسم عملي بكثرة التغير في الاجراءات واللوائح والمعلومات المرتبطة به
14	7	5	9- يتسم عملي بكثرة المستجدات الواجب متابعتها.
12	7	7	10- احتاج الى وقت كبير وجهد أكبر لتعلم المستجدات
16	3	7	11- اشعر بالراحة النفسية والاسترخاء في مكان عملي.
13	6	7	12- التهوية جيدة في مكان العمل.
14	7	4	13- النظافة جيدة في مكان العمل.
12	7	6	14- اشعر بالانزعاج بسبب الازدحام في مكان العمل.
6	8	12	15- تتوفر في مكان العمل كل الادوات اللازمة للقيام به بسهولة ويسر
18	6	2	16- اشارك زملائي في مناسباتهم الخاصة.
19	6	1	17- لدي علاقات جيدة مع المرؤوسين.
24	0	2	18- لدي علاقات عمل جيدة مع زملائي.
4	9	13	19- كل موظف ينطوي على نفسه في عمله ولا يهتم لامور الاخرين.
3	12	11	20- اسلوب المدير في التعامل مع المرؤوسين يزعجني.
7	15	3	21- اشعر بالارتياح عندما يطلبني المدير.
9	11	6	22- يفتح المدير المجال لابداء الراي
13	7	6	23- يتيح المدير المشاركة في اتخاذ القرارات.
6	10	9	24- انزعج من اساليب التعامل مع المخالفين.

13	9	2	25-اهداف الجامعة واضحة بالنسبة لي.
4	16	6	26-تعارض واجبات الوظيفة مع اهتماماتي.
5	6	15	27-اتلقى اوامر عديدة من مصادر متعددة.
5	12	9	28-ستكون سعادتي بالغة اذا ما قضيت بقية حياتي الوظيفية في عملي الحالي.
15	7	3	29-اخشى أن اترك وظيفتي الحالية دون أن تكون هناك وظيفة اخرى بانتظاري.
13	9	4	30-ان الافضل للشخص ان ينتقل من مكان لآخر بدلا من البقاء في مكان واحد.
9	9	7	31-استمتع بالحديث عن وظيفتي مع اصدقائي خارج العمل.
5	12	9	32-من الصعب جداً أن اترك العمل في هذه الجامعة.
19	4	3	33-اعتقد أن الموظف يجب أن يظهر ولاءه دائما في المكان الذي يعمل به.
6	9	11	34-اشعر ان مشكلات الجامعة تعثر مشكلاتي الخاصة.
3	10	13	35-اذا ما تركت هذه الجامعة فذلك قد يسبب لي ارتباكاً شديداً في حياتي.
10	7	9	36-اعتقد ان انتقال الموظف من منظمة الى اخرى في فترات قصيرة هو شيء طبيعي.
6	8	12	37- ان قراري بترك العمل الان لن يكبدي الكثير من الخسائر المادية
22	3	1	38-اعتقد ان الولاء شيء مهم ولهذا فاني اشعر بالالتزام الاخلاقي في هذه الجامعة.
19	5	2	39-اشعر انني فرد من افراد العائلة في هذه الجامعة
14	9	3	40-ان بقائي في عملي الحالي يعكس حاجتي للعمل.
14	10	2	41-اشعر انه ليس من الصواب ان اترك عملي الحالي.
7	10	9	42-اشعر بارتباك نفسي (عاطفي)تجاه هذه الجامعة
9	14	3	43-اعتقد أن الوظائف المتاحة في مكان اخر قليلة
19	4	3	44-تعلمت منذ الصغر الولاء المستمر لجهة العمل.
16	7	3	45-قيمة شخصية كبيرة عندي لهذه الجامعة.
22	1	3	46-اعتقد ان اخلاص الموظف لا بد أن يكون بمكان العمل الذي يعمل به.

لإختبار وجود فروق ذات دلالة احصائية بين أعداد المبحوثين تم استخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين
الاجابات على كل عبارة من عبارات الاستبيان، الجدول (4-6) يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات:

العبارات	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	قيمة الوسيط	تفسير اتجاه المبحوثين
1-على انجاز كثير من الاعمال بوظيفتي.	19.000	2	.000	3.000	موافق
2-يحتاج انجاز اعمالى الى وقت كبير .	9.769	2	.008	3.000	موافق
3-أعمالى تتلاءم مع مهاراتي وقدرتي.	5.846	2	.054	3.000	موافق
4-المهام التي اقوم بها لا تحتاج الى كل مهاراتي وقدراتي.	.077	2	.962	2.000	محايد
5-يحتاج انجاز عملي لوقت كبير .	10.231	2	.006	3.000	موافق
6-لدي القليل من الاعمال المرتبة بوظيفتي.	3.920	2	.141	1.000	معارض
7-امتلك قدرات ومؤهلات تساعدني على اداء اعمال اكثر مما اقوم به	26.846	2	.000	3.000	موافق
8-يتسم عملي بكثرة التغير في الاجراءات واللوائح والمعلومات المرتبطة به.	1.000	2	.607	2.000	محايد
9-يتسم عملي بكثرة المستجدات الواجب متابعتها .	5.154	2	.076	3.000	موافق
10-احتاج الى وقت كبير وجهد أكبر لتعلم المستجدات	1.923	2	.382	2.000	محايد
11-اشعر بالراحة النفسية والاسترخاء في مكان عملي.	10.231	2	.006	3.000	موافق
12-التهوية جيدة في مكان العمل.	3.308	2	.191	2.500	محايد
13-النظافة جيدة في مكان العمل.	6.320	2	.042	3.000	موافق
14-اشعر بالانزعاج بسبب الازدحام في مكان العمل.	2.480	2	.289	2.000	محايد
15-تتوفر في مكان العمل كل الادوات اللازمة للقيام به بسهولة ويسر	2.154	2	.341	2.000	محايد
16-اشارك زملائي في مناسباتهم الخاصة.	16.000	2	.000	3.000	موافق
17-لدي علاقات جيدة مع المرؤوسين .	19.923	2	.000	3.000	موافق
18-لدي علاقات عمل جيدة مع زملائي.	18.615	1	.000	3.000	موافق
19-كل موظف ينطوي على نفسه في عمله ولا يهتم لامور	4.692	2	.096	1.500	معارض

					الاخرين
محايد	2.000	.060	2	5.615	20-اسلوب المدير في التعامل مع المرؤوسين يزعجني.
محايد	2.000	.011	2	8.960	21-اشعر بالارتياح عندما يطلبني المدير.
محايد	2.000	.482	2	1.462	22-يفتح المدير المجال لابداء الراي
محايد	2.500	.191	2	3.308	23-يتيح المدير المشاركة في اتخاذ القرارات.
محايد	2.000	.595	2	1.040	24-انزعج من اساليب التعامل مع المخالفين.
موافق	3.000	.021	2	7.750	25-اهداف الجامعة واضحة بالنسبة لي.
محايد	2.000	.008	2	9.538	26-تعارض واجبات الوظيفة مع اهتماماتي.
معارض	1.000	.030	2	7.000	27-اتلقى اوامر عديدة من مصادر متعددة.
محايد	2.000	.241	2	2.846	28-ستكون سعادتني بالغة اذا ما قضيت بقية حياتي الوظيفية في عملي الحالي.
موافق	3.000	.011	2	8.960	29-اخشى أن اترك وظيفتي الحالية دون أن تكون هناك وظيفة اخرى بانتظاري.
محايد	2.500	.096	2	4.692	30-ان الافضل للشخص ان ينتقل من مكان لآخر بدلا من البقاء في مكان واحد.
محايد	2.000	.852	2	.320	31-استمتع بالحديث عن وظيفتي مع اصدقائي خارج العمل.
محايد	2.000	.241	2	2.846	32-من الصعب جداً أن اترك العمل في هذه الجامعة.
موافق	3.000	.000	2	18.538	33-اعتقد أن الموظف يجب أن يظهر ولاءه دائما في المكان الذي يعمل به.
محايد	2.000	.000	2	18.538	34-اشعر ان مشكلات الجامعة تعثر مشكلاتي الخاصة.
معارض	1.500	.048	2	6.077	35-ذا ما تركت هذه الجامعة فذلك قد يسبب لي ارتباكاً شديداً في حياتي.
محايد	2.000	.764	2	.538	36-اعتقد ان انتقال الموظف من منظمة الى اخرى في فترات قصيرة هو شئ طبيعي.
محايد	2.000	.341	2	2.154	37- ان قراري بترك العمل الان لن يكبدني الكثير من الخسائر المادية
موافق	3.000	.000	2	31.000	38-اعتقد ان الولاء شئ مهم ولهذا فاني اشعر بالالتزام الاخلاقي

في هذه الجامعة.					
موافق	3.000	.000	2	19.000	39- اشعر انني فرد من افراد العائلة في هذه الجامعة
موافق	3.000	.030	2	7.000	40- ان بقائي في عملي الحالي يعكس حاجتي للعمل.
موافق	3.000	.013	2	8.615	41- اشعر انه ليس من الصواب ان اترك عملي الحالي.
محايد	2.000	.764	2	.538	42- اشعر بارتباك نفسي (عاطفي)تجاه هذه الجامعة
محايد	2.000	.030	2	7.000	43- اعتقد أن الوظائف المتاحة في مكان اخر قليلة
موافق	3.000	.000	2	18.538	44- تعلمت منذ الصغر الولاء المستمر لجهة العمل.
موافق	3.000	.006	2	10.231	45- قيمة شخصية كبيرة عندي لهذه الجامعة.
موافق	3.000	.000	2	31.000	46- اعتقد ان اخلاص الموظف لا بد أن يكون بمكان العمل الذي يعمل به.
محايد	2.184	.749	16	11.923	جميع العبارات

من الجدول أعلاه:

- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد عينة الدراسة على ما جاء بالعبارة الأولى (19.000) والقيمة الاحتمالية (0.000) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (2) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (1.39) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-6) فإن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية وعند مستوى (5%) بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد عينة الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية (9.769) والقيمة الاحتمالية (0.008) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (2) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (1.39) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-6) فإن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية وعند مستوى (5%) بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين.

- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد عينة الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة (5.846) والقيمة الاحتمالية (0.054) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (2) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (1.39) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-6) فإن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية وعند مستوى (5%) بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد عينة الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة (0.770) والقيمة الاحتمالية (0.926) وهذه القيمة أقل من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (2) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (1.39) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-6) فإن ذلك يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية وعند مستوى (5%) بين اجابات أفراد العينة القائلين ولصالح المحايدين.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد عينة الدراسة على ما جاء بالعبارة الخامسة (10.231) والقيمة الاحتمالية (0.006) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (2) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (1.39) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-6) فإن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية وعند مستوى (5%) بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد عينة الدراسة على ما جاء بالعبارة السادسة (3.920) والقيمة الاحتمالية (0.141) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (2) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (1.39) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-6) فإن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية وعند مستوى (5%) بين اجابات أفراد العينة القائلين ولصالح المعارضين.

- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد عينة الدراسة على ما جاء بالعبارة السابعة (26.846) والقيمة الاحتمالية (0.000) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (1) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (0.45) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-6) فإن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية وعند مستوى (5%) بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد عينة الدراسة على ما جاء بالعبارة الثامنة (1.000) والقيمة الاحتمالية (0.607) وهذه القيمة أقل من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (2) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (1.39) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-6) فإن ذلك يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية وعند مستوى (5%) بين اجابات أفراد العينة ولصالح المحايدين.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد عينة الدراسة على ما جاء بالعبارة التاسعة (5.154) والقيمة الاحتمالية (0.076) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (2) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (1.39) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-6) فإن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية وعند مستوى (5%) بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد عينة الدراسة على ما جاء بالعبارة العاشرة (1.923) والقيمة الاحتمالية (0.382) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (2) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (1.39) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-6) فإن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية وعند مستوى (5%) بين اجابات أفراد العينة ولصالح المحايدين.

- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد عينة الدراسة على ما جاء بالعبارة الحادية عشر (10.231) والقيمة الاحتمالية (0.006) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (2) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (1.39) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-6) فإن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية وعند مستوى (5%) بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد عينة الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية عشر (3.308) والقيمة الاحتمالية (0.191) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (2) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (1.39) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-6) فإن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية وعند مستوى (5%) بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد عينة الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة عشر (6.320) والقيمة الاحتمالية (0.042) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (2) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (1.39) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-6) فإن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية وعند مستوى (5%) بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد عينة الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة عشر (2.480) والقيمة الاحتمالية (0.289) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (2) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (1.39) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-6) فإن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية وعند مستوى (5%) بين اجابات أفراد العينة ولصالح المحايدين.

- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد عينة الدراسة على ما جاء بالعبارة الخامسة عشر (2.154) والقيمة الاحتمالية (0.341) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (2) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (1.39) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-6) فإن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية وعند مستوى (5%) بين اجابات أفراد العينة ولصالح المحايدين.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد عينة الدراسة على ما جاء بالعبارة السادسة عشر (16.000) والقيمة الاحتمالية (0.000) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (2) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (1.39) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-6) فإن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية وعند مستوى (5%) بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد عينة الدراسة على ما جاء بالعبارة السابعة عشر (19.923) والقيمة الاحتمالية (0.000) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (2) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (1.39) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-6) فإن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية وعند مستوى (5%) بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد عينة الدراسة على ما جاء بالعبارة الثامنة عشر (18.615) والقيمة الاحتمالية (0.000) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (1) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (0.45) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-6) فإن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية وعند مستوى (5%) بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين.

- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد عينة الدراسة على ما جاء بالعبارة التاسعة عشر (4.692) والقيمة الاحتمالية (0.096) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (2) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (1.39) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-6) فإن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية وعند مستوى (5%) بين اجابات أفراد العينة ولصالح المعارضين.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد عينة الدراسة على ما جاء بالعبارة العشرين (8.960) والقيمة الاحتمالية (0.011) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (2) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (1.39) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-6) فإن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية وعند مستوى (5%) بين اجابات أفراد العينة ولصالح المحايدين.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد عينة الدراسة على ما جاء بالعبارة الواحد والعشرين (1.462) والقيمة الاحتمالية (0.482) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (2) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (1.39) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-6) فإن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية وعند مستوى (5%) بين اجابات أفراد العينة ولصالح المحايدين.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد عينة الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية والعشرين (3.308) والقيمة الاحتمالية (0.191) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (2) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (1.39) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-6) فإن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية وعند مستوى (5%) بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين.

- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد عينة الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة والعشرين (1.040) والقيمة الاحتمالية (0.595) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (2) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (1.39) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-6) فإن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية وعند مستوى (5%) بين اجابات أفراد العينة ولصالح المحايدين.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد عينة الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة والعشرين (7.750) والقيمة الاحتمالية (0.021) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (2) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (1.39) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-6) فإن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية وعند مستوى (5%) بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد عينة الدراسة على ما جاء بالعبارة الخامسة والعشرين (9.538) والقيمة الاحتمالية (0.008) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (2) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (1.39) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-6) فإن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية وعند مستوى (5%) بين اجابات أفراد العينة ولصالح المحايدين.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد عينة الدراسة على ما جاء بالعبارة السادسة والعشرين (9.538) والقيمة الاحتمالية (0.008) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (2) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (1.39) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-6) فإن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية وعند مستوى (5%) بين اجابات أفراد العينة ولصالح المحايدين.

- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد عينة الدراسة على ما جاء بالعبارة السابعة والعشرين (7.000) والقيمة الاحتمالية (0.030) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (2) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (1.39) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-6) فإن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية وعند مستوى (5%) بين اجابات أفراد العينة ولصالح المعارضين.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد عينة الدراسة على ما جاء بالعبارة الثامنة والعشرين (2.846) والقيمة الاحتمالية (0.241) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (2) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (1.39) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-6) فإن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية وعند مستوى (5%) بين اجابات أفراد العينة ولصالح المحايدين.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد عينة الدراسة على ما جاء بالعبارة التاسعة والعشرين (8.960) والقيمة الاحتمالية (0.011) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (1) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (0.45) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-6) فإن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية وعند مستوى (5%) بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد عينة الدراسة على ما جاء بالعبارة الثلاثين (4.692) والقيمة الاحتمالية (0.096) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (2) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (1.39) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-6) فإن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية وعند مستوى (5%) بين اجابات أفراد العينة القائلين ولصالح الموافقين.

- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد عينة الدراسة على ما جاء بالعبارة الحادية و الثلاثين (0.320) والقيمة الاحتمالية (0.852) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (2) ومستوى دلالة (5%) وبالبالغة (1.39) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-6) فإن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد العينة القائلين ولصالح المحايدين.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد عينة الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية و الثلاثين (2.846) والقيمة الاحتمالية (0.241) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (2) ومستوى دلالة (5%) وبالبالغة (1.39) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-6) فإن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية وعند مستوى (5%) بين اجابات أفراد العينة القائلين ولصالح المحايدين.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد عينة الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة والثلاثين (18.538) والقيمة الاحتمالية (0.000) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (2) ومستوى دلالة (5%) وبالبالغة (1.39) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-6) فإن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية وعند مستوى (5%) بين اجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد عينة الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة والثلاثين (18.538) والقيمة الاحتمالية (0.000) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (2) ومستوى دلالة (5%) وبالبالغة (1.39) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-6) فإن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية وعند مستوى (5%) بين اجابات أفراد العينة القائلين ولصالح الموافقين.

- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد عينة الدراسة على ما جاء بالعبارة الخامسة و الثلاثين (6.077) والقيمة الاحتمالية (0.048) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (2) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (1.39) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-6) فإن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية وعند مستوى (5%) بين اجابات أفراد العينة القائلين ولصالح المعارضين.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد عينة الدراسة على ما جاء بالعبارة السادسة والثلاثين (0.538) والقيمة الاحتمالية (0.764) وهذه القيمة أقل من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (2) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (1.39) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-6) فإن ذلك يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية وعند مستوى (5%) بين اجابات أفراد العينة القائلين ولصالح المحايدين.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد عينة الدراسة على ما جاء بالعبارة السابعة والثلاثين (2.154) والقيمة الاحتمالية (0.341) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (2) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (1.39) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-6) فإن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية وعند مستوى (5%) بين اجابات أفراد العينة القائلين ولصالح المحايدين.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد عينة الدراسة على ما جاء بالعبارة الثامنة و الثلاثين (31.000) والقيمة الاحتمالية (0.000) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (2) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (1.39) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-6) فإن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية وعند مستوى (5%) بين اجابات أفراد العينة القائلين ولصالح الموافقين.

- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد عينة الدراسة على ما جاء بالعبارة التاسعة والثلاثين (19.000) والقيمة الاحتمالية (0.000) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (2) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (1.39) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-6) فإن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية وعند مستوى (5%) بين اجابات أفراد العينة القائلين ولصالح الموافقين.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد عينة الدراسة على ما جاء بالعبارة الأربعين (7.000) والقيمة الاحتمالية (0.030) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (2) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (1.39) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-6) فإن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية وعند مستوى (5%) بين اجابات أفراد العينة القائلين ولصالح الموافقين.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد عينة الدراسة على ما جاء بالعبارة الواحدة والأربعين (8.615) والقيمة الاحتمالية (0.013) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (2) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (1.39) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-6) فإن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية وعند مستوى (5%) بين اجابات أفراد العينة القائلين ولصالح الموافقين.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد عينة الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية و الأربعين (0.538) والقيمة الاحتمالية (0.764) وهذه القيمة أقل من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (2) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (1.39) واعتماداً على ما

ورد في الجدول (4-6) فإن ذلك يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية وعند مستوى (5%) بين اجابات أفراد العينة القائلين ولصالح المحايدين.

• بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد عينة الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة و الأربعين (7.000) والقيمة الاحتمالية (0.030) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (2) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (1.39) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-6) فإن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية وعند مستوى (5%) بين اجابات أفراد العينة القائلين ولصالح المحايدين.

• بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد عينة الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة و الأربعين (18.538) والقيمة الاحتمالية (0.000) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (2) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (1.39) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-6) فإن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية وعند مستوى (5%) بين اجابات أفراد العينة القائلين ولصالح الموافقين.

• بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد عينة الدراسة على ما جاء بالعبارة الخامسة والأربعين (10.231) والقيمة الاحتمالية (0.006) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (2) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (1.39) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-6) فإن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية وعند مستوى (5%) بين اجابات أفراد العينة القائلين ولصالح الموافقين.

• بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد عينة الدراسة على ما جاء بالعبارة السادسة والأربعين (31.000) والقيمة الاحتمالية (0.000) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (2) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (1.39) واعتماداً

على ما ورد في الجدول (4-6) فإن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية وعند مستوى (5%) بين اجابات أفراد العينة القائلين ولصالح الموافقين.

- ولقد بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد عينة الدراسة على ما جاء في جميع عبارات الاستبيان (11.923) والقيمة الاحتمالية (0.749) وهذه القيمة أقل من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (16) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (15.34) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-5) فإن ذلك يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية وعند مستوى (5%) بين اجابات أفراد العينة ولصالح المحايدين.

عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة على:

"لا توجد فروق فردية ذات دلالة احصائية بين ضغوط العمل تعزى لعامل النوع (ذكر - أنثى)"
لإختبار وجود فروق ذات دلالة احصائية بين ضغوط العمل تعزى لعامل النوع (ذكر - أنثى) تم استخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين المتغيرين.

الجدول التالي يوضح قيم اختبار مربع كاي:

قيمة مربع كاي المحسوبة	القيمة الاحتمالية	قيمة مربع كاي الجدولية	درجة الحرية
32.500	0.442	29.34	32

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين متغير غوط العمل ومتغير النوع (32.500) والقيمة الاحتمالية (0.442) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (32) ومستوى دلالة (5%) وبالغلة (29.34) فإن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية وعند مستوى (5%) بين متغير ضغوط العمل ومتغير النوع.

عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة على:

" لا توجد فروق فردية ذات دلالة احصائية بين ضغو العمل تعزى لعامل السكن "

لإختبار وجود فروق ذات دلالة احصائية بين نوع ضغوط العمل تعزى لعامل السكن تم استخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين المتغيرين.

الجدول التالي يوضح قيم اختبار مربع كاي

درجة الحرية	قيمة مربع كاي الجدولية	القيمة الاحتمالية	قيمة مربع كاي المحسوبة
16	15.34	0.281	18.757

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين متغير الضغوط لدى الطلبة ومتغير النوع (18.757) والقيمة الاحتمالية (0.281) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (16) ومستوى دلالة (5%) وبالغة (15.34) فإن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية وعند مستوى (5%) بين متغير ضغوط العمل ومتغير السكن.

عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة من فرضيات الدراسة على:

" لا توجد فروق فردية ذات دلالة احصائية بين ضغط العمل تعزى لعامل الحالة الاجتماعية"

لإختبار وجود فروق ذات دلالة احصائية بين نوع ضغوط العمل تعزى لعامل الحالة الاجتماعية تم استخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين المتغيرين.

الجدول التالي يوضح قيم اختبار مربع كاي

درجة الحرية	قيمة مربع كاي الجدولية	القيمة الاحتمالية	قيمة مربع كاي المحسوبة
16	15.34	0.271	18.958

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين متغير ضغوط العمل ومتغير الحالة الاجتماعية (18.958) والقيمة الاحتمالية (0.271) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (16) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (15.34) فإن ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية وعند مستوى (5%) بين ضغوط العمل ومتغير الحالة الاجتماعية.

ثالثاً: صدق وثبات الاستبانة:

ولمعرفة مدى صدق الاستبانة تم حساب معامل كرونباخ ألفا، ولقد بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا (0.4389) وهذه القيمة أقل من 70% مما يدل على انخفاض صدق الاستبانة، وبالتالي فإنه لا بد من حذف العبارات ذات الارتباط والاتساق المنخفض للحصول على قيمة أعلى لمعامل كرونباخ ألفا.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات وقائمة المراجع

الخاتمة:

وهكذا ترنم القلم علي قيثارة الفكر والشجن، متجولاً حيناً ومتأملاً أحياناً فالموضوع الدوحة المثمرة وأغصانها وارفة، وثمارها متعة لذيدة فحماً تحتاج إلي صفحات وصفحات لكي تأتي علي ثمارها، فما بالننا بطلالها الوارفة، فهذا جهد متواضع، لعله أنار غصناً من أغصانها، وهفا عبر أشجان وأفكار متدافعة لعلنا قدمنا شيئاً نافعاً.

نسأل الله أن يوفقنا عبر صفحات الحياة لتغدوا خرائط الأمل زاهية متألقة في عالم الحقيقة،

ليسعد الجميع

النتائج:

1. إن مفهوم ضغط العمل يعكس التوافق الضعيف بين الفرد والمواقف التي يتعرض لها في محيط عمله وينتج الضغط من خلال إدراك الفرد بأنه أصبح عبئاً كبيراً عليه لمواجهة المتطلبات فضلاً عن التغيرات الجسمية والنفسية .
2. يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات العينة يرجع إلي اختلاف مراحل التحصيل العلمي بالنسبة للفقرات المتعلقة متغير (غموض الدور ، صراع الدور ، وكمية ونوعية العمل) والنمو والتقدم المهني في حين لا توجد فروق إحصائية ترجع إلي اختلاف مراحل التحصيل العلمي مع متغيرات ضغوط العمل (العلاقات في العمل ، هيكل تنظيمي).
3. الهيكل التنظيمي هو المتغير الأكثر اهتماماً بآراء العينة المبحوثة مما يشير إلي قبول المفاهيم المؤكدة بهذا المبدأ من العلاقات الوظيفية من المرؤوسين والمديرين .
4. اتضح وجود علاقة ارتباطيه بين مصادر ضغوط العمل وبين أداء العمل بالنسبة لمتغيرات البحث عدا الهيكل التنظيمي ويرجع ذلك إلي أن مكونات الهيكل التنظيمي الجيد تسهم في إنجاز العاملين لمهامهم وواجباتهم بشكل متميز وكفوء.
5. اختلاف أفراد العينة تبعاً لشخصياتهم وقدراتهم في الاستجابة والتكيف مع الضغوط الناتجة عن طبيعة العمل وصراع وغموض وعبئ العمل

التوصيات:

1. تخفيف غموض الدور لدي الأفراد العاملين الأقل عمراً ومدة خدمته في الوظيفة من خلال:
 - أ. القيام بتحليل وتوصيف وتصميم الأعمال والوظائف.
 - ب. تحديد إجراءات إنجاز الأعمال والوظائف بدقة ووضوح.
2. تخفيف مستوي صراع الدور وخاص عند الأفراد العاملين علي الأقل سنأ ومدة خدمة في الوظيفة من خلال:
 - أ. تحديد المسؤوليات والصلاحيات.
 - ب. تحديد السياسات وإجراءات العمل والتأكد من عدم تعارضها.
 3. ضرورة العمل علي زيادة وبنا العلاقات الإنسانية في بيئة العمل.
 4. إعداد برامج خاصة لتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم في التعامل مع ضغوط العمل بحيث تخفف حدة الضغوط لدي العاملين ومن الضروري أن تتضمن برامج التدريب علي ما يأتي:
 - أ. جوانب تتعلق بكيفية رفع طاقة التحمل لدي الفرد.
 - ب. كيفية إدارة الوقت والتخطيط اللازم لإنجاز أعماله.
 - ج. توزيع الواجبات والصلاحيات بشكل يتناسب مع الإمكانيات والمهارات والمؤهلات العلمية للأفراد العاملين.
 5. تخفيف الضغوط الناشئة عن محدودية فرص النمو والتقدم المهني من خلال:
 - أ. إعادة تصميم الوظائف بالشكل الذي يؤدي إلي تحسين فاعلية الأداء وتخفيف مستوى ضغوط العمل.

ب. زيادة الحوافز المادية والمعنوية والعمل بها وفق أسس علمية سليمة تلبي رغبات وطموحات العاملين.

6. الاهتمام بالأفراد العاملين في المجالات القيادية وتوفير الموضوعية والدقة في تحديد الصلاحيات والمسؤوليات والأهداف والسياسات وتعزيزها من أجل العمل بإسلوب أفضل.

7. إيجاد معايير جديدة لاختيار وتعيين الأفراد القادرين علي التعامل مع مسببات أو ضغوط العمل التي يمكن أن يتعرضون لها في محيط العمل الذي سيعملون به.

تدريب العاملين علي أداء العمل بمستوى عال وبما يؤدي إلي تحسين فاعلية الأداء.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً : الكتب:

1. النجار، محمد عدنان، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دمشق: منشورات جامعة دمشق، 1995م.
2. اللوزي موسي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، عمان: دار وائل للنشر: 1990م.
3. عبد اللطيف، العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، دمشق: منشورات جامعة دمشق 1999م.
4. خطاب عايذة وآخرون: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، القاهرة، جامعة عين شمس، 2003م.
5. فارس سليمان، إدارة الموارد البشرية، دمشق: منشورات جامعة دمشق 1995م.
6. طاهر ميسرة: ضغوط العمل وآثاره علي العلاقات الأسرية، الرياض: جامعة الملك عبد العزيز، 2005م.

ثانياً: الدوريات:

1. عشوش، محمد ايمن عبد اللطيف، الإنتماء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والخصائص الديموغرافية للقوى العاملة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، 1996م.
2. الطجم، عبد الله عبد الغني، قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديموغرافية في التنبؤ بمستوى الانتماء التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية: الرياض، المجلة العربية للعلوم الإدارية، 1996م.

3. بشير طارق: أثر ضغوط العمل علي أداء العاملين دراسة ميدانية علي العاملين بإدارة تقنية المعلومات بالخطوط الجوية العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك فهد بن عبد العزيز، الرياض، 2000م.
4. سلمان أحمد عيسي، أثر ضغوط العمل علي الإلتفاء التنظيمي بالتطبيق علي مستشفيات جامعة عين شمس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2004م.