

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الآية

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ
أَخْطَأْنَا رَبَّنَا أَتَوَلَّىٰ عَنَّا إِصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا لَا طَاقَةَ
لَنَا بِهِ وَاعْفُ عَنَّا وَارْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ
(سورة البقرة الآية 286)

أهداء

إلى والدي ووالدتي أطال الله عمرهما وحفظهما .
إلى أخواني وأخواتي فى وقفتهن وتشجيعهن لأكمال هذه الرسالة.
إلى زوجتي لمصا برتها وبذلها كل غالٍ ونفيس من أجل دروب العلم.
إلى أسرتنا آدم ومحمد أحمد أسحق لاستضافتهما لي معهم تقديرا و اعتزازا.
إلى كل من علمني حرفا اعترافا واحتراما.
إلى كل محبى العلم والعلماء.
أهدي ثمرة جهدى المتواضع هذا.

الشكر والعرفان

الشكر أولا لله رب العالمين الذى خلق الإنسان وعلمه البيان وعلم الإنسان مالا يعلم , ثم من بعد الشكر والتقدير لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا , هذا الصرح الأكاديمى العملاق التى أتاح لى فرصة الدراسة للحصول على درجة الدكتوراة فى إدارة الأعمال.

كما أتقدم بشكري وتقديري للخبير والمستشار الإداري البروفيسور خالد سر الختم السيد , الذى تفضل بقبول الأشراف على هذه الرسالة , وما قدم لى من إرشادات وتوجيهات حتى اكتمال هذه الرسالة. وكذلك أتقدم بشكرى للدكتوراة/ عرفة جبريل أبونصيب المشرف المساعد, التى بذلت بكل ماتملكها من خبرات ومعرفة فى سبيل إنجاز هذه الرسالة .

وأزجى أسمى آيات الشكر والعرفان للدكتور فضل عبدا لله فضل وزير الدولة برئاسة الجمهورية الذى كان سندا قويا لى لمواصلة الدراسة. و كما أتقدم بتقديري للدكتور طارق محمد الرشيد الذى قام بتحليل بيانات الدراسة. و لا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لمحكمي الأستاذة , الذين سمحوا لى بجزء من وقتهم الغالى والنفيس.

والشكر كذلك لأسرة مكتبنا الدراسات العليا والدراسات التجارية, لإتاحتهم لى فرصة التواجد بالمكتبة وإعارة بعض المراجع. أيضا شكرى وتقديرى للعاملين بشركات الهاتف السيار للإجابة على أسئلة الأستاذة. كما أتقدم بجزيل الشكر و الامتنان لكل من الدكتور أحمد عبدا لله سعيد بجامعة الطائف, الأستاذ الصادق حسن بخيت وأبن أخي النقيب محمد آدم عبدالله خريف , والأستاذ آدم موسى أبكر بخيت, الأستاذ عبدالكريم الحاج مديرتعليم محلية المالحة سابقا, والأستاذ مجدى إبراهيم زكريا, ومحمد عبدا لرحمن حمد النيل, والمقدم محمد إسماعيل آدم والمهندس عامر آدم سوقي والابن صديق آدم أحمد لما قدموا لى من مساعدات لا يستهان بها.

والشكر كذلك للأخوة العاملين بشؤون الخدمة بمحلية المالحة الذين كانوا سندا لى لإتمام هذه الدراسة. وشكري موصول لكل من قدم لى يد العون والمساعدة , وكل من وقف معي.

المستخلص

تتناول الدراسة أثر ضغوط العمل على إنتاجية العاملين بقطاع الاتصالات السودانية بالتطبيق على شركات الهاتف السيار، وتتمثل مشكلة الدراسة في محاولة لقياس أثر ضغوط العمل لدى العاملين على إنتاجيتهم، في شركات الهاتف السيار، وتتمثل سؤال الدراسة في ما هو أثر ضغوط العمل على إنتاجية العاملين؟ وحدود الدراسة المكانية شركات الهاتف السيار (سوداتل، زين، أم تي أن) بولاية الخرطوم 2013-2014 م.

وتتبع أهمية الدراسة في أنها يساعد المديرين على استخدام استراتيجيات إدارة ضغوط العمل مع المواقف التي تمر بهم، والتعرف على مصادر ضغوط العمل وأثارها السلبية. تهدف الدراسة إلى الكشف عن الأسباب الحقيقية للضغوط العمل في البيئة السودانية (قطاع الاتصالات) ومعالجة أثارها، وتحديد أكثر مصادر ضغوط العمل تأثيراً على إنتاجية العاملين. يسعى الباحث إلى اختبار فروض الدراسة، في أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين ضغوط العمل وإنتاجية العاملين.

أستخدمت في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل ووصف بيانات الدراسة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومن الأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة (ألفا كرونباخ، أساليب التحليل الوصفي، الإنحدار)، والمنهج التاريخي لتتبع الدراسات السابقة. ومجتمع الدراسة يشتمل على العاملين في الإدارات والأقسام المختلفة بالشركات محل الدراسة، وتم اختيار عينة عشوائية بنسبة (10%) من بين هذه الشرائح وقدره (225) عاملاً، وبلغت نسبة ثبات و صدق الإستبانة (91%-95%). كما أن مصادر جمع البيانات أعتمدت على الإستبانة، والمراجع والمجلات والتقارير والمنشورات. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة غير معنوي بين ضغوط العمل الفردية وإنتاجية العاملين.
 - 2- عبء العمل الزائد يسبب ضغط العمل و يؤثر على إنتاجية العاملين .
 - 3- المكالمات الهاتفية أثناء العمل يسبب ضغوط العمل.
 - 4- قلة الأجر الذي يتقاضاه العامل وزيادة كمية العمل يسبب ضغوط العمل ويقلل الإنتاجية.
 - 5- سوء معاملة الرئيس للمرؤوسين يزيد من ضغوط العمل و يؤثر على إنتاجيتهم.
 - 6- كثرة عدد العملاء المتعاملين مع العاملين يزيد من حدة ضغوط العمل ويؤثر على إنتاجيتهم.
- وتوصى الدراسة بالآتي:
- 1- تنظيم مكان العمل و تقليل كمية العمل بالشكل الذي يجعل العامل قادراً على تأدية عمله بما هو مطلوب منه .
 - 2- تقليل خطوط المكالمات الهاتفية التي يستقبلها العامل في نفس اللحظة.
 - 3- العمل على زيادة الأجور ومزاياه بما يحفز العامل ويرفع عنه ضغط العمل .
 - 4- تحسين معاملة المرؤوسين بما يقلل عنهم ضغوط العمل .
 - 5- زيادة عدد العاملين لمقابلة كثافة العملاء مطالب العملاء.

Abstract

The study tackled with the impact of work pressure on Employees productivity in the Sudanese Telecommunication on mobile phone companies. The study problem lies in its attempt to measure the impact of work stress on Employees and their productivity at the mobile phone companies. The study question is what is ,the impact of work stress on Employees productivity? Limitation of the study is the headquarters of mobile phone companies such as (SUDATEL, Zain, MTN) in Khartoum State, in the year 2013- 2014.

The significant of the study is that it helps managers to use management strategies during situations, which they face at work and to identify the sources of work stress and its negative effects. The study aims at revealing the real causes of work stress in the environment of Sudan (telecommunication sector) and to address its effects, and to determine the most influential sources of work stress on Employees productivity. The researcher aimed to test the hypothesis of the study which is that there is a statistically significant relationship between job stress and Employees productivity.

This study used a descriptive analytical method to analyze and describe the study data by using SPSS program Statistical Packages for Social Sciences and it used some statistical analysis methods such as (Cronbach's alpha, methods of descriptive analysis, regression) in addition to an analyzing through use of the historical method to treat the previous studies. The study population includes Employees at various departments and sections of companies under study. The sample was chosen randomly with a percentage of (10%) from this population, which are 225 Employees. The percentage of validity and reliability of the questionnaire (95%-91%), the study depended on data collection the following tools to (a questionnaire, references, journals, reports and publications).

The study reached at the following results:

- 1- There is no significant moral relationship between stresses of work and the productivity of individual Employees.
- 2-The workload that cases the work stress and it affects on the Employees productivity.
- 3-The huge number Phone calls during work cause the work pressures.
- 4- The very low wages and too much work causes the stresses and lower productivity.
- 5- Principals' mistreatment of subordinates causes the stresses and lower productivity.
- 6-The large number of customers deal is not equal with the numbers of employees cause stresses and affect on their productivity.

The study recommends the following:

- 1- Workplace should be arranged and reduced the amount of work the way that makes the employees to perform their work as is required.
- 2-Reducing the phone calls line which the employees receive in time at work.
- 3-Increasing Wages and parentages would be motivated for the employees and help up lifting the work stresses.
- 4-The good Treatment should be good between principals and subordinates would help improving the relationship between them, which can reduce work stress.
- 5-Increasing the number of employees would help adapt to the number of clients that would help the companies.

قائمة المحتويات

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
	الاستهلال	أ
	الآية	ب
	الإهداء	ج
	الشكر والعرفان	د
	مستخلص بالعربي	هـ
	Abstract	و- ز
	قائمة المحتويات	ح- ل
	قائمة الجداول	م- ن
	قائمة الأشكال	س- ع
	المقدمة	1
	مشكلة الدراسة	1
	حدود الدراسة	2
	أهمية الدراسة	2
	أهداف الدراسة	3
	فرضيات الدراسة	3
	منهجية الدراسة	3
	مجتمع الدراسة	3
	مصادر البيانات	3
	الدراسات السابقة	13- 4
	التعقيب على الدراسات السابقة	14
	متغيرات الدراسة	14
	نموذج الدراسة الافتراضى	15
	الفصل الأول	78- 17
	المبحث الاول	38- 17
1-1	الإدارة	17
1-1-1	مفهوم الإدارة	17
2-1-1	تعريفات الإدارة	17
3-1-1	أهمية الإدارة	18
4-1-1	أهداف الإدارة	19
5-1-1	عوامل الإدارة	19
6-1-1	أدوات الإدارة	20
7-1-1	علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى	20
8-1-1	الإدارة علم وفن	22
9-1-1	أنواع ومجالات التخصص الإدارى الرئيسية	23

25	المدارس والنظريات الإدارية	10-1-1
36	الإدارة والمدير	11-1-1
37	المهارات الإدارية	12-1-1
38	المنظمة	13-1-1
50-39	المبحث الثاني	
39	العمل	2-1
39	مفهوم العمل	1-2-1
39	أهداف دراسة العمل	2-2-1
40	أهمية دراسة العمل	3-2-1
40	خصائص العمل	4-2-1
40	مفهوم العمل اللائق	5-2-1
40	العوامل المؤثرة على العمل	6-2-1
43	أثر الظروف البيئية على كفاءة العمل	7-2-1
43	مشاكل العمل	8-2-1
43	واجبات العاملين	9-2-1
46	قياس العمل	10-2-1
47	طرائق العمل	11-2-1
48	أخلاقيات العمل	12-2-1
49	جودة حياة العمل	13-2-1
69-51	المبحث الثالث	
51	الإنتاجية	3-1
51	مفهوم الإنتاجية	1-3-1
53	أهمية الإنتاجية	2-3-1
54	أهداف الإنتاجية	3-3-1
54	عوامل الإنتاجية	4-3-1
55	قياس الإنتاجية	5-3-1
62	تحسين الإنتاجية	6-3-1
87-70	المبحث الرابع	
70	الإستراتيجية	4-1
71	مفهوم الإدارة الإستراتيجية	1-4-1
72	أهمية الإدارة الإستراتيجية	2-4-1
73	فوائد الإدارة الإستراتيجية	3-4-1
73	رسم الاتجاه	4-4-1
73	عملية أو مراحل الإدارة الإستراتيجية	5-4-1
76	أنواع الأسرآتيجيات	6-4-1
78	المديرون الإستراتيجيون	7-4-1

78	علاقة الإدارة الإستراتيجية بضغط العمل	8-4-1
129-79	الفصل الثاني	
89-79	المبحث الأول	
79	الضغط	1-2
79	مفهوم ضغط العمل	1-1-2
85	أهمية دراسة ضغط العمل	2-1-2
86	أهداف دراسة ضغط العمل	3-1-2
101-88	المبحث الثاني	
88	عناصر ومصادر وأنواع ضغط العمل	2-2
88	عناصر ضغط العمل	1-2-2
89	مصادر ضغط العمل	2-2-2
93	أنواع ضغط العمل	3-2-2
113-102	المبحث الثالث	
102	نتائج وآثار الضغط	3-2
102	آثار ضغط العمل على الفرد	1-3-2
103	آثار ضغط العمل على المنظمة	2-3-2
107	آثار الضغط على الأداء	3-3-2
109	دورة حياة الضغط	4-3-2
110	تكاليف الضغط	5-3-2
111	علاقة الضغط بالوقت والصراع والتغيير	6-3-2
129-114	المبحث الرابع	
114	إستراتيجيات إدارة ضغط العمل	4-2
119	طرق علاج ضغط العمل من جانب الفرد	1-4-2
122	طرق علاج الضغط من جانب المنظمة	2-4-2
123	خطوات التخلص من ضغط العمل	3-4-2
125	ضغط العمل والأداء	4-4-2
128	الجودة في الاداء والضغط	5-4-2
164-130	الفصل الثالث	
141-130	المبحث الاول	
130	الإتصالات	1-3
130	مفهوم الإتصالات	1-1-3
131	أهمية الإتصالات	2-1-3
131	أهداف الإتصالات	3-1-3
132	مراحل الإتصالات	4-1-3
132	عناصر أو أنماط الإتصالات	5-1-3
133	وسائل الإتصالات	6-1-3

134	أنواع الإتصالات	7-1-3
135	معوقات الإتصالات	8-1-3
136	عناصر الإتصال الجيد(الفعال)	9-1-3
137	الإتصالات الرقمية	10-1-3
137	خصائص الإتصال الرقمية	11-1-3
138	أدوات الإتصال الأساسية	12-1-3
138	تطور تكنولوجيا الإتصالات الهاتفية	13-1-3
139	الفجوة الرقمية	14-1-3
140	دخول الهاتف السيار الى السودان	15-1-3
141	الأنترنت فى السودان	16-1-3
150-142	المبحث الثانى	
142	الهيئة القومية للإتصالات	2-3
142	النشأة	1-2-3
143	سلطات وأختصاصات الهيئة	2-2-3
144	الهيكل التنظيمى للهيئة	3-2-3
147	رؤية الهيئة	4-2-3
147	رسالة الهيئة	5-2-3
147	إنجازات الهيئة	6-2-3
160-151	المبحث الثالث	
151	شركات الإتصالات السودانية	3-3
151	الشركة السودانية للإتصالات المحدوده (سوداتل)	1-3-3
154	شركة (زين) للإتصالات	2-3-3
156	شركة كنار	3-3-3
158	شركة أم تي إن للاتصالات	4-3-3
164-161	المبحث الرابع	
161	ضغوط وإنتاجية العاملين بشركات الهاتف السيار	4-3
161	الأسباب التى تؤدى الى ضغوط العمل بالشركات الهاتف السيار	1-4-3
161	أنواع ضغوط العمل بشركات الهاتف السيار	2-4-3
162	آثار ضغوط العمل بشركات الهاتف السيار	3-4-3
162	إستراتيجيات إدارة ضغوط العمل بشركات الهاتف السيار	4-4-3
163	إنتاجية العاملين فى شركات الهاتف السيار	5-4-3
164	عوامل تحسين الإنتاجية فى شركات الهاتف السيار	6-4-3

164	قياس إنتاجية العامل بشركات الهاتف السيار	7-4-3
223-165	الفصل الرابع	
177-165	المبحث الأول	
165	منهجية الدراسة	1-4
165	أداة الدراسة	1-1-4
166	أسلوب التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة	2-1-4
167	تقييم أدوات الدراسة	3-1-4
169	مجتمع وعينة الدراسة	4-1-4
170	الوصف الإحصائي لعينة لدراسة حسب الخصائص الشخصية	5-1-4
195-178	المبحث الثاني	
178	تحليل بيانات الدراسة الأساسية	2-4
178	المحور الأول الضغوط الفردية	1-2-4
180	المحور الثاني الضغوط الوظيفية	2-2-4
183	المحور الثالث الضغوط المتعلقة بالشركة	3-2-4
187	المحور الرابع الضغوط المتعلقة بالبيئة الخارجية	4-2-4
190	المحور الخامس الكفاءة الإنتاجية	5-2-4
193	المحور السادس الفعالية الإنتاجية	6-2-4
204-196	المبحث الثالث	
196	إختبار فروض الدراسة	3-4
196	الفرضية الرئيسية	1-3-4
223-205	المبحث الرابع	
205	النتائج	1-4-4
207	التوصيات	2-4-4
208	قائمة المصادر والمراجع	3-4-4
219	الملاحق	4-4-4

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
1-1-4	الوزن والوسط المرجح لمقياس الدراسة	166
2-1-4	معاملات اختبار الثبات (ألفا كرونباخ)	168
3-1-4	صدق المقياس لعبارات الإستبانة	169
4-1-4	الاستبانات الموزعة و المعاده	169
5-1-4	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق النوع	170
6-1-4	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير العمر	171
7-1-4	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي	172
8-1-4	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير التخصص العلمي	173
9-1-4	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق الحالة الاجتماعية	174
10-1-4	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير الخبرة العملية	175
11-1-4	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المستوى الوظيفي	176
12-1-4	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير الدورات التدريبية	177
1-2-4	التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس الضغوط الفردية	178
2-2-4	الأحصاء الوصفي للعبارات التي تقيس العوامل الفردية والتي تسبب الضغوط	180
3-2-4	التوزيع التكراري للعبارات التي تتعلق بالوظيفة وتسبب الضغوط	181
4-2-4	الأحصاء الوصفي للعبارات التي تتعلق بالوظيفة التي تسبب الضغوط	183
5-2-4	التوزيع التكراري للعبارات التي التي تقيس العوامل و التي تخص بالشركة و تسبب الضغوط	184
6-2-4	الأحصاء الوصفي للعبارات التي تعبر عن العوامل التي تخص بالشركة و تسبب الضغوط	186
7-2-4	التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية	187
8-2-4	الأحصاء الوصفي للعبارات التي التي تعبر العوامل عن المتعلقة بالبيئة الخارجية	189

190	التوزيع التكرارى للعبارات التى تقيس الكفاءة الإنتاجية	9-2-4
192	الأحصاء الوصفى للعبارات التى تقيس الكفاءة الإنتاجية	10-2-4
193	التوزيع التكرارى للعبارات التى تقيس الفاعلية الإنتاجية	11-2-4
194	الأحصاء الوصفى للعبارات التى تقيس الفاعلية الإنتاجية	12-2-4
197	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين ضغوط العمل الفردية والكفاءة الإنتاجية	1-3-4
198	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين ضغوط العمل الوظيفية والكفاءة الإنتاجية	2-3-4
199	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين ضغوط العمل المتعلقة بالشركة والكفاءة الإنتاجية	3-3-4
200	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة الخارجية والكفاءة الإنتاجية	4-3-4
201	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين ضغوط العمل الفردية والفاعلية الإنتاجية	5-3-4
202	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين ضغوط العمل الوظيفية و الفاعلية الإنتاجية	6-3-4
203	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين ضغوط العمل المتعلقة بالشركة و الفاعلية الإنتاجية	7-3-4
204	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة الخارجية و الفاعلية الإنتاجية	8-3-4

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
-	نموذج الدراسة الافتراضى	15
1-1-1	نظرية دو جلاس ماك جريجور	30
2-1-1	سلم الاحتياجات - ماسلو	31
3-1-1	نظرية العاملين - هيرتزبيرج	32
4-1-1	نظرية النضج - أرجيرس	33
5-1-1	خطوات تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف	35
1-2-1	العوامل التى تؤثر فى الإنتاجية	42
1-3-1	نموذج لمصيدة انخفاض الإنتاجية	62
2-3-1	نموذج فائدة الأنتاجية	63
3-3-1	مدخل تحسين الإنتاجية	64
4-3-1	نموذج متكامل للعوامل الإنتاجية للمشروع	66
5-3-1	العلاقات بين الجودة والإنتاجية	68
1-4-1	المراحل الاساسية لعملية للإدارة الاستراتيجية	74
2-4-1	متغيرات البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة	75
1-1-2	مراحل الضغوط عند سيلاى	81
2-1-2	الفرق بين الضغط والضواغط والإجهاد	83
3-1-2	التصور العام لدراسة ضغط العمل	85
1-2-2	عناصر ضغط العمل	88
2-2-2	مصادر الضغوط فى المنظمات	89
3-2-2	دورة حياة الضغط الإدارى	96
4-2-2	نموذج بير ونيومان لتصنيف مصادر ضغوط العمل	98
5-2-2	نموذج كارى كوبر وروى باين لتصنيف مصادر ضغوط العمل	99
6-2-2	نموذج سوزان كارتر ايت وكاري كوبر لتصنيف مصادر ضغوط العمل	100
1-3-2	آثار ونتائج الضغوط	105

107	مسببات وآثار الضغوط	2-3-2
108	العلاقة بين الضغوط ومستوى الإداء	3-3-2
119	آثار سوء إدارة الضغوط في المنظمات	1-4-2
120	مزايا و عيوب طرق علاج ضغوط العمل من جانب الفرد	2-4-2
124	خطوات إدارة الضغوط	3-4-2
127	العلاقة بين ضغوط العمل ومستوى الإداء	4-4-2
133	عناصر الاتصال	1-1-3
135	أنواع الاتصال	2-1-3
146	الهيكل التنظيمي للهيئة القومية للاتصالات	1-2-3
170	توزيع أفراد العينة حسب خصائص النوع	1-1-4
171	توزيع أفراد العينة حسب خصائص متغير العمر	2-1-4
172	توزيع أفراد العينة حسب خصائص متغير المؤهل العلمي	3-1-4
173	توزيع أفراد العينة حسب خصائص متغير التخصص العلمي	4-1-4
174	توزيع أفراد العينة حسب خصائص متغير الحالة الاجتماعية	5-1-4
175	توزيع أفراد العينة حسب خصائص متغير الخبرة العملية	6-1-4
176	توزيع أفراد العينة حسب خصائص متغير المستوى الوظيفي	7-1-4
177	توزيع أفراد العينة حسب خصائص متغير الدورات التدريبية	8-1-4