

عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

اثر التوتر وضغوط العمل على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني  
من وجهة نظرهم جنوب الضفة الغربية

سامي نايف علي الحساسنة

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1427هـ / 2006 م

اثر التوتر وضغوط العمل على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني  
من وجهة نظرهم جنوب الضفة الغربية

إعداد

سامي نايف علي الحساسنة

بكالوريوس شريعة - جامعة الخليل - فلسطين

المشرف الرئيس: د. مروان جلعود

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في  
التنمية الريفية - بناء مؤسسات وإدارة قوى بشرية - جامعة القدس

1427 هـ / 2006 م



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
التنمية الريفية/ بناء مؤسسات

## إجازة الرسالة

اثر التوتر وضغوط العمل على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني من وجهة  
نظرهم جنوب الضفة الغربية

إعداد: سامي نايف علي الحساننة  
الرقم الجامعي: 20320103

المشرف الرئيس: د. مروان جلعود

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 18 / 06 / 2006 من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم  
وتواقيعهم:

1. رئيس لجنة المناقشة:..... التوقيع:.....
2. ممتحناً داخلياً:..... التوقيع:.....
3. ممتحناً خارجياً:..... التوقيع:.....

القدس - فلسطين

1427 هـ / 2006 م

## الإهداء

إلى أبي وإلى أمي اللذين ربياني صغيراً ولا زالوا يظلانني بكل العطف والرعاية.

إلى رفاق القيد وزملاء العمل في المؤسسة الأمنية لما قدموه من دعم.

إلى أبنائي نايف وصلاح الدين وسيف الدين ونور الدين ومحمد.

إلى زملائي في الجامعة وأصدقائي داخل سجون الاحتلال الذين لم ييخلوا علي بأية معلومة أو جهد أو وقت.

إلى ثرى الوطن ودرته المسجد الأقصى المبارك، ورمزه الشهيد ياسر عرفات، وكافة شهداء الحرية.

إلى رفيق درب وباني الجهاز المتميز بعطائه اللواء جبريل الرجوب، وقيادة الأمن الوقائي ممثلة بالعقيد زياد هب الريح، والعقيد أبو العز، والعقيد زكريا مصلح، والعقيد احمد ريعي، لما بذلوه من جهد لرفعة الجهاز اهدي هذا العمل المتواضع.

سامي نايف علي الحساسنة

## إقرار

أقر أنا مقدم هذه الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تمت الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل درجة لأي جامعة أو معهد.

التوقيع:

سامي نايف علي الحساسنة

التاريخ:

## شكر وعرفان

إلى كل من قدم جهداً في إبراز هذه الدراسة إلى حيز الوجود

إلى جامعتي الحبيبة، جامعة القدس ممثلة بإدارتها وكافة كلياتها ودوائرها وإلى عمادة الدراسات العليا، وبرنامج التنمية الريفيّ "بناء مؤسسات" لما قدموه ويقدمونه من عون ومساعدة.

إلى أستاذي الفاضل د. مروان جلعود لما بذله من جهد وتوجيه لي طوال فترة إعداد هذه الرسالة.

إلى أستاذي الفاضل د. زياد قنّام لما قدمه لي من مساعدة لإنجاز هذا الجهد.

إلى الأساتذة الأفاضل: د. غسان سرحان، د. فايز فريجات، د. يوسف أبو فارة، وأساتذة قسم الإدارة في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة لما بذلوه من جهد في تحكيم الاستبانة. وإلى أزميل رشاد العطاونة للمساهمة في التحليل الإحصائي للبيانات المجموعة خلال هذه الدراسة.

وإلى طلاب برنامج التنمية الريفية المستدامة في جامعة القدس/ أبوديس لما قدموه من مساعدة وزملاء العمل في توزيع وجمع الإستبانة.

سامي نايف علي الحساسنة

## تعريفات (مصطلحات إجرائية):

- التوتر : الشعور بالإرهاق النفسي وحالات من عدم الاتزان النفسي والجسمي (دافد، 1995).
- الأداء : القيام بالشيء، إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة (الزعبى، 1997).
- النخبة : المختار من كل شيء (معجم الوسيط).
- الفاعلية : جعل الموارد البشرية تتجز ما يطلب منها بنجاح وأقل وقت (جامعة القدس، ب.ت).
- المهارات : جمع مهارة الإحكام والحنق في الشيء (معجم الوسيط).
- البيئة : المحيط الحيوي الذي يشمل المؤسسة وما تحويه من أفراد وقوانين والتفاعلات القائمة بينها (عاشور، 1984).
- سلوكية : سيرة الإنسان ومذهبه واتجاهه (معجم الوسيط).
- العدالة : المساواه لكافة ممارسات وأنشطة إدارة الموارد البشرية كالتعنين والترقية والأجور.... الخ \_جامعة القدس، ب.ت).
- الكفاية : زيادة الكفاءة وهي أفضل استخدام للموارد البشرية(جامعة القدس المفتوحة، 1998).
- المنظمة : كيان اجتماعي تعاوني هادف(محمد، 1992).
- الموارد البشرية : مجموعات الأفراد التي تشارك في رسم الأهداف والسياسات والنشاطات ونجاز الأعمال التي تقوم بها المنظمة أو المؤسسة.
- إدارة الأفراد : إدارة تهتم بالأفراد من حيث الاختيار والتعنين والتدريب وتحفيزهم وإنهاء خدمتهم (القيروتي، 1990).
- الأمن الوقائي : احد الأجهزة الأمنية الفلسطينية.تم إنشائه بعد دخول السلطة الوطنية عام 1994.
- الحافز : شيء خارجي يوجد في محيط العمل يجذب إليه الفرد باعتباره وسيلة لإشباع رغباته(السلمي، 1998).
- الكفاءة : مستوى الإنتاج أو الإنجاز بالمقارنة مع الموارد المشغلة(عاشور، 1984).
- المنفعة : القيمة الذاتية لطاقة الإنتاج التي تشبع الرغبة(عاشور، 1984).
- ضغوط العمل : كل تأثير مادي أو نفسي معنوي يأخذ إشكالا مؤثرة على سلوك متخذ القرار (الخصيري، 1991).

الجهاز : جهاز الأمن الوقائي - جنوب الضفة الغربية  
المديرية : يقصد بها أينما وردت مديرية بيت لحم والخليل



## ملخص الدراسة

جرت هذه الدراسة بين تموز من عام 2005 وحزيران من عام 2006، خضع فيها جميع منتسبين جهاز الأمن الوقائي جنوب الضفة الغربية والبالغ عددهم 410 منتسبا موزعين على مديرتي بيت لحم والخليل لمجتمع للدراسة.

هدفت بشكل عام إلى التعرف على اثر التوتر وضغط العمل على أداء الجهاز، وكذلك التعرف على طبيعة التوترات وضغوط العمل وأثرها على اداء العاملين، وإطلاع المسؤولين عليها لمساعدتهم على التخطيط المستقبلي للجهاز.

وأما أهم الأسباب التي دعت إلى إجراء هذه الدراسة فكانت النقص الحقيقي وربما حتى غياب هذا النوع من الدراسات والتأثيرات العامة والخاصة في أداء الأجهزة الأمنية على أسس أكاديمية، والتدني الملحوظ في أداء الجهاز بشكل عام نتيجة للعديد من الأسباب الخارجية، كدوام تدمير الاحتلال لمقار الجهاز وإعادة احتلاله لمناطق نفوذ السلطة الفلسطينية، وتغيير النظام السياسي الفلسطيني العام.

ومن أهم الأسباب الداخلية ، معرفة مصادر التوتر وضغوط العمل (التنظيمية، الوظيفية، الشخصية) وأثرها على أداء الأفراد وسلوكهم .

واستخدم الباحث في إنجاز هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقام بجمع المعلومات ودراسة واختبار الفرضيات بنماذج إحصائية، بمراجعة الأدبيات السابقة، الملاحظة، إضافة إلى خبرة الباحث الذاتية نتيجة عمله كضابط في الجهاز، وقام بتحليل ومعالجة المخرجات إحصائياً وعرضها بواسطة حزمة (SPSS) الإحصائية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التوترات وضغوط العمل لدى منتسبي جهاز الأمن الوقائي عال، حيث وجد أن مجالات الدراسة الخمسة والمرتبطة حسب أداة البحث (الديموغرافية، التنظيمية، الوظيفية، الشخصية، والخارجية) تسبب توترات وضغوط عمل للمنتسبين بدرجة عالية.

كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في مستوى شعور منتسبي الجهاز بالتوتر وضغوط العمل الناتجة عن المسببات التنظيمية والوظيفية والشخصية والخارجية تعزى

للعمر، المؤهل العلمي، الرتبة، أسس التصنيف، العمل قبل الالتحاق بالجهاز، عدد سنوات الخدمة، مكان العمل، المسمى الوظيفي.

كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات داله إحصائيا عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) في مستوى شعور منتسبي الجهاز بالتوتر وضغوط العمل الناتجة عن المسببات التنظيمية، الوظيفية، الشخصية، الخارجية تعزى للجنس، الحالة الاجتماعية، أسباب الالتحاق بالجهاز.

ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة: إيجاد آلية واضحة لتقييم أداء المنتسبين بشكل منظم وبطرق علمية ليتسنى للجهاز معرفة مواطن القوة والضعف في أداء أفرادهم. العمل على نقل أفراد الجهاز وخاصة الضباط العاملين من مناطق سكنهم إلى الدوام في مناطق ومديريات مختلفة.

وتفعيل إدارة شؤون الأفراد للقيام بواجباتها ومهامها تجاه الأفراد ابتداء من الاستقطاب والتعيين، والتوظيف، والتقييم، والتدريب وغيرها من الأمور المتعلقة بتعزيز أداء الأفراد.

وتوزيع الحوافز والامتيازات بشكل عادل بين الضباط العاملين في المديريات والمراكز الفرعية، وإتاحة الفرصة للضباط الذين لا يشغلون مواقع ومسميات وظيفية أسوة بزملائهم ممن يحملون نفس الرتبة لاستلام إدارات وأقسام.

## **Abstract**

Effect of tension and work pressure on performance of staff of Palestinian Preventive Security department from point of view the staff themselves in West Bank.

This study took place between July, 2005 and August, 2006. All staff of the Preventive Security in south of west Bank, Whose number rises to (410) in both Bethlehem and Hebron had been studied.

The study, generally, aimed to recognize the effect of tension and work pressure upon performance of people in the Preventive Security. At the same time, recognizing the nature of tension and work pressure and their effect upon performance of the staff. Then, let officers in- charge realize our study to help in future planning.

The remarkable reasons for carrying out the study were the real shortage and/or the absence of this kind of studies, the public and private effects in performance of security offices based on academic basis, the significant decline in the performance of said staff, in general due to a number of external reasons i.e damages of headquarters by Israeli forces, then re-occupying areas under Palestinian Authority and last the political changes in Palestinian regime.

On the other hand, the remarkable internal reasons for the study were recognizing sources of tension and work pressure (organizational, functional, personality) and their effects on performance of individuals.

The researcher, to achieve the study, used the analytical descriptive method. He gathered data, studied and tested hypothesis statistically by referring to previous literature, observing, besides to self- experience in reference to his position as officer in the Preventive Security.

He analyzed and considered the output statistically, using (SPSS).

The results of the study showed that the level of tension and work pressure at staff of the Preventive Security is high. The five study fields that were arranged according to the research tool (demographic, organizational, functional, personality and external) cause a high degree of tension and work pressure on staff.

Moreover, the study showed differences of statistical indication at the level ( $0.05=\alpha$ ) in the sense level of the staff in regard to tension and work pressure resulted from causes:

organizational, functional, personality and external one related to age, educational qualification, rank, classification bases, pre-work, years of experiences, place of work and job title.

The results of study, in addition, showed no differences of statistical indication at the level ( $0.05=\alpha$ ) in sense of the staff in regard to tension and work pressure resulted from causes in:

Organizational, functional, personality and external one related to sex, social status and reasons for joining the Preventive Security Department.

The most considerable recommendations the researcher concluded were: creating a clear mechanism to evaluate performance in an organized and scientific method so that the department could recognize fields of strength and weakness in individual's performance. Then, transferring joiners of Preventive Security Department, particularly, officers from their home- residences to other directorates. Besides, activating individuals affairs management in order to carry out their duties in fields of employment, evaluation, training and others.

Finally, distributing motivations and privileges in a just and fair way among staff, and giving chance to officers to take over suitable ranks.

## الفصل الأول

### تصميم البحث

#### 1.1 المقدمة

تعد التوترات وضغوط العمل من المواضيع الهامة في أدبيات السلوك التنظيمي، ذلك لان المنظمات تتجه نحو التوسع وكبر الحجم، وبيئة العمل أصبحت أكثر تعقيداً من أي وقت مضى.

ولقد شهدها في السنوات الثلاثين الماضية انتشار الأقمار الصناعية وثورة المعلومات والاتصالات، فلا بد من المواكبة والاستعداد لهذه التطورات وتدريب وتأهيل القدرات لمجابهة عصر يطلق عليه العديد من المسميات كعصر (القرية العالمية) عند مارشيل مالكلوجان الباحث الاعلامي، وعصر (عدم التأكد) عند الاقتصادي جون جلبرت، وعصر الفضاء وعصر الكمبيوتر، كما ويمكن أن يطلق على هذا العصر عصر الضغط، إذ أن كارك البرخت يعتبر الضغط في العمل مرض العصر (لطي، 1992).

كما أن العاملون في كافة المؤسسات تتزايد حاجاتهم وطموحاتهم يوماً بعد يوم، ومن الطبيعي أن المنظمات قد تستطيع إشباع بعض حاجات ورغبات العاملين في بعض الأحيان، لكنها من المؤكد أنها لن تستطيع إشباع تلك الحاجات في كل الأحيان، مما سيؤدي في نهاية الأمر إلى شعور الأفراد بالضغط الذي يقود إلى تدني الأداء. فضغوط العمل والتوتر تؤثر في حسن أداء العاملين ورضاهم (احمد، 1993).

وتواجد الإنسان في موقع عمله يعرضه لمخاطر وتهديدات وضغوط، يجب على الإنسان أن يتعامل معها بفاعلية، للحد من آثارها الضارة، فمن الأفراد من يتمتع بقدرة تؤهله على التكيف مع هذه الظروف، بعد الكشف عن أساليب مواجهتها والاستفادة منها لتدفعه باتجاه أداء متميز لتحقيق هدف

محدد، ومنهم من يفشل ويتعرض لمشكلات نفسية وصحية تؤدي أحيانا إلى الاضطراب العصبي، وانخفاض مستوى الأداء بشكل ملحوظ، وجميعنا يعلم أن المنظمة بكافة إمكانياتها ومواردها لا يمكن أن تكون فعالة إلا بفاعلية المحرك الفعلي لتلك الموارد المتمثل في الأداء الإنساني. (المغربي، 1995).

وضغوط العمل والتوتر احد المؤثرات المهمة على سلوك العاملين وحياتهم الشخصية والعملية، الأمر الذي يترك أثره على الأداء والإنتاجية في العمل، والعمل في التنظيمات الإدارية مصدرا للضغوط والتوترات التي يشعر بها العاملين على مختلف المستويات الإدارية، فتنتابهم حالة من عدم التوازن النفسي والجسمي، مما يؤثر على أدائهم وسلوكهم ولهذا زاد الاهتمام بهذا الموضوع وفق المعيار الإنساني والأدائي (الإنتاجي) والمالي كمحصلة للأداء (شديفات، 1999)

والضغط الزائد يضع اعباء ومتطلبات واحتياجات لا يمكن تحقيقها من قبل الفرد مما يؤدي إلى انخفاض الأداء وتراجعته، وحين نقول انم هناك حدا أقصى للأداء فإننا نعني أن الإنسان قد استنفذ كامل طاقاته وامكانياته وان اثر الضغط الايجابي قد انتهى ليبدأ الأثر السلبي(العوامل، 1994)

وتتعدد مصادر التوتر وأسبابها وذلك منها ما هو مرتبط بظروف العمل كتصميم المكان والإضاءة ودرجة الحرارة والرطوبة، ومنها ما هو مرتبط بالعمل نفسه كوضوح آلية العمل، وعبء العمل، ونوع العمل، وغموض الدور، وصراع الدور، وضغط الوقت، ونمط القيادة والإشراف، وهو ما يعرف بالمصادر التنظيمية.(التعلم للحياة، 2003).

وعدم فهم الدور المناط للفرد أو عدم وجود وصف وظيفي، وقدرات الأفراد اتجاه العمل، وكذلك عدم التطابق بين رؤية الفرد ومؤسسته.(دافيد، 1995).

ومما لاشك فيه أن لضغوط العمل نتائجها السلبية، سواء أكانت مظاهرها شخصية أم تنظيمية أم اجتماعية، مع الإدراك انه ليس بالضرورة أن تحمل ضغوط العمل آثارا سلبية، فقد تكون في بعض الأحيان أكثر نفعاً، وقد تكون مصدرا ودافعا لتحسين العمل والأداء اذا ما أحسن استغلالها الإداريون (الزعيبي، 1997).

والدراسة الموضوعية والجدية لضغوط العمل ومصادرها ومظاهرها تساعد المنظمات على تفهم ردود الفعل لهذه الضغوط ونتائجها، وتفهم العلاقة بين هذه الضغوط ومستوى الأداء.

وان لضغوط العمل مسببات مختلفة ولكن هذه الدراسة سوف تركز على بحث المسببات التنظيمية، والوظيفية، والشخصية، والخارجية، حيث أن معظم هذه الضغوط والتوترات تأتي من مصادر مرتبطة بالعمل أو بالمنظمات، والعاملون في جهاز الأمن الوقائي ليسوا بمنأى عن التعرض لمواقف تسبب لهم حالات من الاضطراب والقلق والخوف والإحباط مما يؤثر سلباً على حالتهم الصحية والنفسية، وينعكس بدوره على مستويات ادائهم في العمل ومن ثم على قدرتهم على تحقيق اهداف المنظمة.

ومن جهة اخرى تحاول الدراسة معرفة مدى تأثير هذه الضغوط في أداء منتسبي الجهاز على اختلاف الخصائص الديموغرافية لهم والتي تشمل (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، التحصيل العلمي، الرتبة العسكرية، أسس التصنيف، أسباب العمل، العمل قبل الالتحاق بالجهاز، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

وقد اختار الباحث هذا الموضوع نظراً لشعوره بأهمية الأداء لدى العاملين في جهاز الأمن الوقائي جنوب الضفة الغربية، حيث أن الباحث يعمل ضابطاً في الجهاز في محافظة الخليل، وحيث أن العديد من الدراسات السابقة في مجال اثر التوتر وضغوط العمل على الأداء أوصت بإجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال، بالإضافة إلى كون هذه الدراسة هي الأولى في مجال اثر التوتر وضغوط العمل على أداء الاجهزة الأمنية، فقد ارتأى الباحث إجراء هذه الدراسة.

## 2.1 لمحة تاريخية عن جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني

جهاز الأمن الوقائي هو أحد الأجهزة العسكرية الأمنية للسلطة الوطنية الفلسطينية تم تأسيسه في العام 1993 بعد توقيع اتفاقيات أوسلو بين منظمة التحرير الفلسطينية وإسرائيل، حيث قام مؤسس الجهاز في حينه الأخ العقيد جبريل الرجوب والأخ العقيد محمد دحلان بوضع نواة لإنشاء جهاز أمني فلسطيني من مفاهما في تونس من خلال الاتصال مع بعض الإخوة في الضفة الغربية وقطاع غزة وذلك قبل العودة إلى ارض الوطن في العام 1994 (الرجوب، 2004).

تم تسمية الجهاز وتشكيله قبل اوسلو بعد استدعاء الأخ جبريل الرجوب مجموعة من اللجنة الحركية العليا إلى باريس أطلق عليهم أسم قيادة الجهاز في حينه، وتشكل الجهاز في البداية من الأخوة النشطاء السياسيين التنظيميين الذين عملوا في المجال السياسي التنظيمي، إضافة للذين قضوا سنوات عدة في الاعتقال لدى الاحتلال الإسرائيلي. حيث تم تكليف الأخوة من كافة المناطق والمحافظات

بتنسيب أشخاص للعمل في الجهاز، وتم إرسال أربعين كادرا من أصف الأول في حركة فتح إلى مصر من غزة والضفة لتلقي المفاهيم الأمنية، شكلوا بعد التدريب ألنواه للأمن الوقائي، وعليه تشكلت مجموعات للعمل في الجهاز في كافة المدن الفلسطينية الرئيسية امتدت بعد ذلك لتشمل فتح المكاتب والمراكز الفرعية بعد عودة طلائع القوات الفلسطينية.

(مديرية الأمن الوقائي-الخليل، 2005) اتصال شخصي.

وجهاز الأمن الوقائي هو الجهاز الوحيد من أجهزة السلطة الفلسطينية الأمنية الذي ضم مناضلي الداخل قيادة وأفراد في بداياته، وقد تم تصنيف كافة أفرادها بناء على معايير تنظيمية ، بعد ذلك التحق العديد من الشبان من حملة الشهادات والمؤهلات العلمية للعمل في الجهاز، ثم بدأت مرحلة البناء للمقرات الأمنية عن طريق جمع التبرعات العينية والنقدية من المواطنين بشكل موازي لممارسة الجهاز لعمله الأمني والحفاظ على مقدرات الوطن. وأصبح الجهاز بقيادتين منفصلة كل واحدة منها عن الأخرى، الأخ محمد دحلان مسؤول الجهاز في غزة والأخ جبريل الرجوب في الضفة.(الرجوب، 2004).

يضم جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني قرابة 3720 عنصر يعمل ثلثها في الضفة الغربية وثلثها في قطاع غزة. وقد تم إلحاق الجهاز في نهاية عام 2004 بوزارة الداخلية الفلسطينية. بالنسبة للتسلسل في الرتب العسكرية في الجهاز فهو تصاعدياً على النحو التالي: جندي، عريف، رقيب، رقيب أول، مساعد، مساعد أول، ملازم، ملازم أول، نقيب، رائد، مقدم، عقيد، عميد، ولواء.

وتم بناء مقر منفصل لقيادة الجهاز لإدارة المحافظة في المدينة، مورس العمل به في العام 2004 م ، بعد أعمار جزء منه. ولقد تم مؤخرا إلحاق الجهاز ليتبع مع جهازي الشرطة والدفاع المدني لوزارة الداخلية وبالتالي لرئاسة الوزراء وليس لرئيس الدولة مباشرة ، ويرأس الجهاز في الضفة ضابط برتبة عقيد أو عميد وله ثلاث مساعدين الأول إداري برتبة عقيد والآخر مهني برتبة عقيد والثالث ضابط عمليات برتبة عقيد(مديرية الأمن الوقائي-الخليل، 2005)اتصال شخصي.

ويوجد في المقر العام عدة أقسام ممثلة بالعمليات وإدارة النشاط يتفرع منها عدة أقسام أخرى متخصصة كل في مجاله، منها ما يتعلق بأمن المؤسسات، مكافحة التجسس والأمن السياسي، والقوة التنفيذية التي يناط بها الحراسات وتنفيذ المهمات، وإدارة شؤون الأفراد التي تعنى بتنظيم سجلات العاملين ومتابعة شؤونهم ومعاملاتهم الإدارية والمالية والأجازات، كما ويوجد إدارة مالية تتابع الأمور المالية للجهاز مع المالية العامة للمقر العام في رام الله، ويدير كل إدارة وقسم من هذه الأقسام ضابط



برتبة نقيب. ويضم الجهاز حالياً قرابة 3720 عنصراً موزعين على احد عشر محافظة. (مديرية الأمن الوقائي-الخليل، 2005) اتصال شخصي.

يحمل كثير من العاملين في الجهاز شهادة البكالوريوس والدبلوم والتوجيهي بالإضافة لوجود عدد لا بأس به ملتحق للدراسة بجامعة القدس المفتوحة. وتختلف الأجور والرواتب للعاملين باختلاف رتبهم العسكرية والتي تتأثر هي الأخرى بالمؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

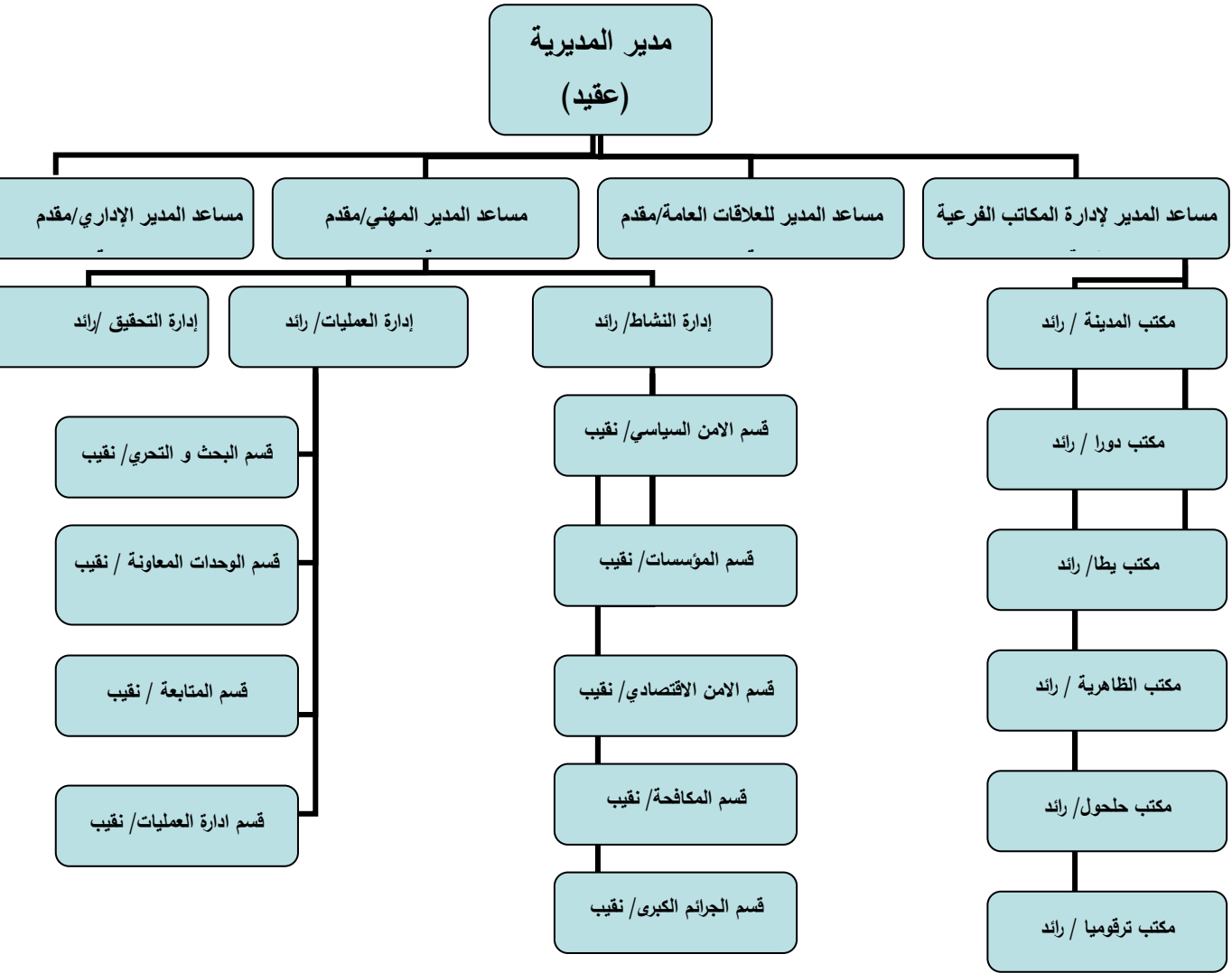
### 3.1 الهيكل التنظيمي والإداري للجهاز

بالنسبة للهيكل التنظيمي لجهاز الأمن الوقائي في محافظة الخليل فهو كما يظهر في الشكل ( 1.1). ومحافظة بيت لحم كذلك إلا أن محافظة بيت لحم لا يوجد بها مراكز فرعية ويقتصر عملها في المديرية.

أما وظائف ومهام المسؤولين في الإدارات ولأقسام الموضحة في الشكل أدناه فهي كما يلي:

- مدير الجهاز: مسؤول عن عمل الجهاز من الناحية المهنية والإدارية والمالية داخلياً، حلقة وصل ما بين المديرية والمقر العام في رام الله، التنسيق مع باقي الأجهزة الأمنية في المحافظة، بالإضافة إلى تعميم التعليمات الواردة من المقر لعام ووزارة الداخلية ومتابعة تنفيذها.
- مساعد المدير لإدارة المكاتب الفرعية: حلقة الوصل بين المدير والمركز الفرعية وعددها ستة مراكز.
- مساعد المدير للعلاقات العامة: إدارة كافة الأمور المتعلقة بالعلاقات العامة بالتنسيق مع المدير.
- مساعد المدير الإداري: المسؤولية عن كافة الأقسام الإدارية وهي:
- قسم اللوازم والتموين ومراكب النقل: مهمة مساندة العمل المهني من توفير كافة اللوازم التي تخص العمل المكتبي وغيره، والتموين الخاص بالأفراد، ومتابعة أمور وسائط النقل الخاصة بالأفراد والجهاز.
- قسم المالية: يشرف هذا القسم على الوضع المالي للأفراد مركزياً وتوفير احتياجات الجهاز المالية.
- شؤون الأفراد: يختص في متابعة أمور الأفراد من ناحية رتبهم ومتابعتها مركزياً، بالإضافة

- يضم هذا القسم ملف لكل فرد يحتوي على مؤهلاته، وسيرته الذاتية... الخ. كما ويختص بأمور الأجازات والتأمينات الصحية.
- قسم الاتصالات: متابعة الاتصالات السلكية واللاسلكية وصيانة شبكة الانترنت الحاسب الداخلية.
- قسم أمن الجهاز: يتابع أمن المنشأة والأفراد ويتابع سلوكهم ويحاسب وفق الأنظمة المعمول بها في الجهاز مركزيا وبالتنسيق مع مدير المديرية.
- مساعد المدير المهني: حلقة الوصل بين الإدارات المهنية والمدير وتشمل النشاط والعمليات: أقسام إدارة العمليات:
- قسم البحث والتحري: مسؤول عن أعمال أمنية وفق الحالة والظرف.
- قسم المراقبة: متابعة ومراقبة المتهمين والمشتبه بهم.
- إدارة النشاط: يشرف على أربعة أقسام رئيسية هي: الأمن السياسي، الأمن الاقتصادي، امن المؤسسات، الجرائم الكبرى.
- الأمن السياسي: قسم مهني يضم ملف لنشاطات كافة الأحزاب السياسية.
- ملف الجامعات والطلاب: متابعة نشاط الجامعات والكتل الطلابية.
- ملف الإعلام: متابعة كافة وسائل الإعلام المرئية والمسموعة والمكتوبة.
- ملف النقابات: يتابع ويشرف على نشاط النقابات السياسي.
- قسم مكافحة التجسس: متابعة الاختراق الأمني ومكافحة الجاسوسية على الصعيد العربي والإسرائيلي والأجنبي.
- قسم أمن المؤسسات: ومهمته متابعه نشاط المؤسسات ومحاربة الظواهر السلبية والانحرافات الإدارية في المؤسسات، حكومية كانت أم أهلية.
- إدارة القوى التنفيذية: يشرف عليها ضابط برتبة نقيب ويتولى مسئولى القوة وتوجيهها بالتنسيق مع إدارة العمليات ومدير المديرية.
- إدارة التحقيق: مجموعة من القانونيين والمحققين يشرف عليهم ضابط برتبة نقيب وظيفتهم إدارة القسم بجميع وظائفه من إجراءات قانونية للموقوفين والتحقيق وعرضهم على القضاء. (المقر العام للأمن الوقائي رام الله، 2005) اتصال شخصي.



شكل 1.1: الهيكل التنظيمي لجهاز الأمن الوقائي في مديرية الخليل.

#### 4.1 مشكلة الدراسة ومبرراتها

هناك العديد من الأسباب والمبررات التي دعت لأعداد مثل هذه الدراسة وأهمها: النقص الحقيقي وربما حتى غياب هذا النوع من الدراسات والتقييمات للأجهزة الأمنية على أسس أكاديمية. بالإضافة إلى اثر التوترات وضغوط العمل وأسبابها ومؤشراتها وعلاقتها بالتدني الملحوظ في أداء الجهاز بشكل عام

نتيجة لتعرضه للعديد من الهزات منذ نشأته بسبب عدة عوامل خارجية أهمها الاحتلال الإسرائيلي والتغيير في قيادة الجهاز إضافة إلى عوامل أخرى كثيرة داخلية.

ومن الأسباب التي دعت لإجراء هذه الدراسة. إضافة إلى رغبة الباحث في إعداد دراسة مرتبطة بواقع عمله كضابط في الجهاز وملاحظاته الشخصية بتراجع مستوى أداء الجهاز في المديرية وكذلك امتعاض العديد من المنتسبين من الممارسات الإدارية للجهاز ودوام تعذرهم بالظروف المحيطة لتبرير القصور في الأداء.

كل ما سبق أوجد الحاجة لهذه الدراسة في محاولة للوقوف على المشكلة، لذا حاول الباحث التعرف على العوامل التي تسبب انخفاضاً في مستوى الأداء لدى منتسبي الجهاز، حيث لاحظ عوامل عديدة نابعة من العمل ومتطلباته تسبب توتراً، وضغوطاً، مما يقودهم إلى محاولة التخلص من الشعور بالضغط والتوتر، الأمر الذي ينعكس بصورة أو بأخرى على أدائهم للمهام والواجبات المنوطة بهم.

### 5.1 أهداف الدراسة

الهدف العام لهذه الدراسة هو التعرف على أثر التوترات وضغط العمل على مستوى أداء جهاز الأمن الوقائي في جنوب الضفة الغربية. وأما الأهداف الخاصة فتتمثل في:

التعرف على أثر خصائص مجتمع الدراسة (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، التحصيل العلمي، الرتبة العسكرية، أسس التصنيف، أسباب العمل، العمل قبل الالتحاق بالجهاز، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)، في مستوى الأداء.

- تزويد المسؤولين بقاعدة معلومات علمية حول بنية الجهاز واحتياجات أفرادها الأساسية لمساعدتهم على التخطيط المستقبلي السليم للجهاز.
- التعرف على الإمكانيات التي يوفرها الجهاز لمنتسبيه، مستوى رضا المنتسبين عن هذه الإمكانيات وأثرها في مستوى أدائهم الوظيفي.
- التعرف على طبيعة معوقات الأداء الداخلية والخارجية ومستوى أثرها على الأداء.

### 6.1 أهمية الدراسة

لم يحظى موضوع التوتر وضغوط العمل باهتمام كثير في كتب الإدارة والباحثين في السلوك التنظيمي، في الوطن العربي عامة وفي فلسطين خاصة، (حسب علم الباحث) على الرغم من

أهميتهما لما يترتب عليها من آثار سلوكية ونفسية، تعيق من أداءه، وكيفية مواجهتها بإيجابية. والتغير المستمر والسريع هو السمة الواضحة لهذا العصر، وهذا يترتب عليه تعرض كافة العاملين إلى مستويات عالية من الضغوط والتوترات، فتترك آثارها النفسية والاجتماعية في الأفراد والمنظمات والمجتمع بصفة عامة.

وان تجاهل التوترات وضغوط العمل من قبل الإدارة يزيد من عدم استغلال الموارد البشرية في المنظمة مما يؤدي إلى نتائج ضارة كالتدني في الأداء بانخفاض الإنتاجية وارتفاع التكاليف، كتكلفة التأخير والغياب وحوادث العمل التي تؤدي في النهاية إلى ضياع الوقت، إلى جانب الآثار النفسية والاجتماعية السيئة التي يتعرض لها الموظفون.

أعلى ما يملكه الإنسان هو صحة، والتوتر وضغوط العمل تؤثر بشكل مباشر على صحة العاملين، فقد تسبب له بأعراض ضغط الدم، ألزمات القلبية، والإصابة بالقرحة وغيرها من الأمراض.

كما وتسهم الدراسة في تقديم فائدة مباشرة للمسؤولين والقياديين، من خلال إطلاعهم على نتائجها، بحيث يستطيعون تحديد مصادر ومسببات التوتر وضغوط العمل، كي يتمكنوا من وضع استراتيجيات للتخفيف أو التخلص من تلك التوترات والضغوط في العمل، مما يؤدي إلى تحسين وتعزيز ولائهم، والارتقاء بمستوى أدائهم.

وتكمن أهمية الدراسة في النقاط الآتية:

- أهمية اثر التوتر وضغط العمل على مستوى الأداء لدى العاملين في جهاز الأمن الوقائي
- أهمية الكشف عن مصادر التوتر وإيجاد استراتيجيات لمواجهتها لرفع مستوى الأداء
- إمكانية الاستفادة من الدراسة في كيفية مواجهة المشكلات والعوامل التي تؤثر على الأداء
- تسعى الدراسة إلى تطوير الإدارات الإدارية والمهنية من خلال زيادة المعرفة والإطلاع على الموضوع، وإثراء المكتبة بهذا النوع من الدراسات

## 7.1 فرضيات الدراسة

استندت هذه الدراسة إلى فرضية رئيسية ومجموعة من الفرضيات الفرعية، وأما الفرضية الرئيسية فكانت: "يوجد علاقة تنظيمية في انخفاض مستوى أداء جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية نتيجة التوترات وضغط العمل".

وأما الفرضيات الفرعية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء منتسبي الأمن الوقائي جنوب الضفة الغربية، ومستوى التوترات وضغوط العمل الناتجة عن العوامل الاجتماعية (الوساطة والمحسوبة والاتصالات والرشوة).
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء منتسبي الأمن الوقائي جنوب الضفة الغربية، ومستوى التوترات وضغوط العمل الناتجة عن العوامل الخارجية.
- لا توجد فروق ذات إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، في استجابات المبحوثين حول أثر مستوى التوترات وضغوط العمل في أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني، جنوب الضفة، تعزى لمتغير (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، التحصيل العلمي، الرتبة العسكرية، أسس التصنيف، أسباب العمل، العمل قبل الالتحاق بالجهاز، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

### 8.1 أسئلة ومحاور الدراسة

تم توزيع أسئلة الاستبيان (85) على خمسة محاور رئيسة تظهر في الجدول ( 1.1). يلاحظ أن عدد الأسئلة حسب توزعها على المحاور متفاوت وذلك حسب المحور.

جدول 1.1: محاور الدراسة الرئيسية.

عدد الأسئلة	المحور
11	1 خصائص عينة الدراسة
26	2 مصادر التوتر وضغوط العمل التنظيمية:
24	3 مصادر التوتر وضغوط العمل الوظيفية
20	4 انعكاس إمكانيات وقدرات الأفراد في التوتر على الأداء
4	5 الأسباب الخارجية للتوتر وضعف العمل وأثرها على الأداء
85	المجموع

## 9.1 إبعاد الدراسة ومحدداتها

تحدد حدود الدراسة وموضوعها فيما يلي:

- 1 -تقتصر الدراسة على موظفي الأمن الوقائي في جنوب الضفة، مديرية بيت لحم، ومديرية الخليل، وستة مراكز فرعية تابعة لمديرية الخليل(مركز حلحول، المدينة، ترقوميا، دورا، الظاهرية، يطا).
- 2 -تحدد نتائج الدراسة بالمجالات التي يتم تناولها في الدراسة ، وهي مجال أسباب ومصادر التوتر وضغوط العمل وأثرها على اداء العاملين، وعلاقة مصادر التوتر وضغوط العمل(التنظيمية، الوظيفية، الشخصية، الخارجية) بخصائص عينة الدراسة (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، التحصيل العلمي، الرتبة العسكرية، أسس التصنيف، أسباب العمل، العمل قبل الالتحاق بالجهاز، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).
- 3 - تتحدد نتائج الدراسة بالفترة الزمنية التي أجريت فيها وهي في الفترة من شهر تموز / 2005 وحتى نهاية حزيران /2006.
- 4 -تحدد نتائج الدراسة بجدية الاستجابة عن أسئلة الدراسة.
- 5 - تتحدد نتائج الدراسة بالأداة المستخدمة لجمع البيانات والمعلومات.
- 6 -تحدد نتائج الدراسة بالإجراءات التي تم اتباعها.
- 7 -تحدد نتائج الدراسة بالمصطلحات الواردة في الدراسة.

## الفصل الثاني

### الأدب التربوي والدراسات السابقة

#### 1.2 المقدمة

لقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة أجزاء رئيسية، بحيث يتناول الجزء الأول من هذا الفصل الأدب التربوي المتعلق بمفهوم التوترات وضغوط العمل، ومصادرها وأسبابها، والآثار الفسيولوجية والسلوكية المترتبة عليها، وأما الجزء الثاني فيتناول استراتيجيات التعامل مع التوترات وضغوط العمل، والعلاقة بين ضغوط العمل بالأداء، والجزء الثالث من هذا الفصل يتناول الدراسات العربية والأجنبية التي أجريت حول موضوع اثر التوتر وضغوط العمل بالأداء .

#### 2.2 الأدب التربوي

يتناول هذا الجزء من هذا الفصل الأدب التربوي المتعلق بالتوتر وضغوط العمل، إضافة إلى أهمية الآثار النفسية والسلوكية المترتبة على الموارد البشرية، والتي تمثل العنصر الأساسي في نجاح المؤسسة.

#### 1.2.2 مفهوم التوتر وضغوط العمل

عرف التوتر بأنه الشعور بالإرهاق النفسي وحالات من عدم الاتزان النفسي والجسمي (دافد، 1995). ولا يحصل التوتر فجأة، بل يتفاقم ويتطور تدريجياً وينعكس على سلوك الأفراد وعلى الإدارة الرشيدة ملاحظة مؤشرات ولتي منها التأخر عن العمل، تكرار الغياب، الإهمال، الكتئاب، وتترك هذه الأسباب



آثارا جسمية ونفسية لا بد من إيجاد وسائل للتعايش مع هذا الضغط، سواء كانت هذه الوسائل جسمية أو بدنية. (الزعيبي، 1997)

## 2.2.2 ضغوط العمل

إن الضغط كمصطلح انتقل إلى علم النفس وعلم السلوك التنظيمي من العلوم الطبيعية كالفيزياء والهندسة، لقد أشار (جرمان Gherman) أثناء حديثه عن ضغوط العمل أن الباحثين في أوروبا لم يشيروا إلى مصطلح الضغوط إلا خلال القرن الرابع عشر الميلادي، وذلك عندما وصفوا احد الأفراد انه كان تحت تأثير الضغط الشديد، وفي العصر الحديث يعد العالم (كانون Canon) أول عالم يهتم بدراسة الضغوط، حيث وجد أن الضغوط عندما تكون طويلة الأجل تترك آثارا قاسية في الفرد (الهيجان، 1998).

وضغوط العمل: هي كل تأثير مادي أو نفسي معنوي يأخذ أشكالا مؤثرة على سلوك متخذ القرار، ويعيق توازنه النفسي، والعاطفي، ويؤدي إلى إحداث توتر عصبي، أو قلق نفسي يجعله غير قادر على اتخاذ القرار بشكل جيد، أو القيام بالسلوك الرشيد تجاه المواقف الإدارية والتنفيذية التي تواجه متخذ القرار في المنظمة أو المؤسسة. (الخضري، 1991).

وفي عام 1958 قام العالم (بريدي Brady) احد علماء السلوك بتجربة على قرد، حيث وضعه على كرسي كهربائي بحيث يتعرض إلى تيار كهربائي منظم غير مؤذي جسديا. وكان على القرد أن يضغط احد الأزرار القريبة لكي يتجنب التيار لمدة دقيقة كاملة.

بعد ثلاثة أسابيع من التجربة مات القرد، وعند تشريحه وجد انه مصاب بقرحة معدية حادة، وعندما أعاد التجربة على قردين آخرين احدهما لم يدرّب على استعمال الزر، كانت النتيجة أن القرد المدرب مات وعند تشريحه وجد انه يعاني أيضا من قرحة معدية حادة، أما الثاني فلم يحدث له شيء.

وهكذا استطاع (بريدي Brady) أن يبرهن أن الضغط النفسي الناتج عن انتظار التيار الكهربائي هو الذي أدى إلى موت القرد المدرب، وليس التيار الكهربائي نفسه (مايكل، 1987).

كما أن (سيلبي) هو أول من وضع تصورا للمراحل التي يمر بها القرد أثناء تعرضه للضغوط، حيث ركز بشكل أساسي على الاستجابة للضغط واصفا تلك المراحل بأنها:

التنبية أو الإنذار، المقاومة، الإنهاك، حيث تمثل مرحلة الإنذار رد الفعل الأولي للجسم عند تعرضه لحالة الضغط، ويلاحظ من خلالها توتر الأعصاب وارتفاع ضغط الدم وزيادة معدل التنفس وغير ذلك من الأعراض، وكلما زادت حالة الضغط ينتقل الفرد إلى مرحلة المقاومة حيث يشعر بالقلق والتوتر والإرهاق، الأمر الذي يشير إلى مقاومة الفرد لهذا الضغط. فيصبح غير قادر على الأداء والإنجاز ويشعر بالإحباط، وأخيرا وحين تنهار المقاومة يشعر الفرد بالإنهاك. وفي هذه المرحلة تظهر الأمراض المرتبطة بالضغط النفسي والصداع أو ارتفاع ضغط الدم أو الأزمات القلبية أو الإغماء(عسكر 1988).

### 3.2.2 مفهوم ضغط العمل

الضغوط هي طريقة طبيعية للتعامل مع المتغيرات في العمل والتغلب عليها، ويقول (اندرودي سيزلاقي ومارك جي والاس) إن التعريف العلمي للضغط هو انه عبارة عن تجربة ذاتية تحدث اختلالا نفسيا أو عضويا لدى الفرد وينتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه(سيزلاقي، 1991).

ويعرف (عسكر، 1988) ضغوط العمل بأنها مجموعة من المتغيرات الجسمية والنفسية، التي تحدث للفرد في ردود فعله في أثناء مواجهته لموقف المحيط التي تمثل تهديدا له. وضغط العمل يعكس التوافق الضعيف بين الفرد والمواقف التي يتعرض لها في محيط العمل، ويحدث الضغط في المواقف التي يدرك فيها الفرد أن قدرته لمواجهة متطلبات المحيط تمثل عبئا كبيرا عليه، فمتغيرات المحيط هي التي تسبب ضغط العمل، والتغيرات الجسمية والنفسية التي تحدث للفرد هي عملية تهيئة أو استعداد للتكيف مع المتغيرات الضاغطة في محيط العمل، فهي تجهز الفرد لمواجهة مسببات الضغط والتعامل معها أو الهروب منها أو تجنبها أو التغلب عليها(Kavanaj، 1988).

والضغوط عبارة عن مثيرات يتعرض لها الفرد سواء كانت هذه المثيرات داخلية أم خارجية، وان الفرد يستجيب لهذه المثيرات بصورة تتمثل في الآثار أو النتائج التي تتركها على الفرد سواء كانت هذه الآثار عبارة عن استجابة جسمية أو نفسية أو سلوكية.

أو هي (ردود الأفعال التي يظهرها الفرد في المنظمة نتيجة تعرضه لمثيرات أو عوامل بيئية أو ذاتية لا يكون قادرا على التكيف معها بقدراته العقلية). (السالم، 1990).

ومن التعريفات السابقة الذكر، يتبين أن هناك ثلاثة عناصر رئيسية لضغوط العمل، هي:

- المثيرات (المسببات أو المصادر) لضغوط العمل، وتتمثل في القوى المسببة للضغط، التي تؤدي إلى الشعور بالضغط النفسي.
- الاستجابة (ردود الفعل) للضغوطات وتتمثل بردود الفعل النفسية أو الجسمانية أو السلوكية تجاه هذا المثير، ويمكن أن تكون الاستجابة نوعاً من الإحباط بسبب وجود عائق بين السلوك والهدف الموجه إليه هذا السلوك.
- التفاعلات بين المثيرات أو المصادر والاستجابة، وهو ناتج التلاحم بين العوامل المثيرة للضغط وشكل الاستجابة، فعلى سبيل المثال: الضغط الذي يواجه المراقب الجوي هو ناتج من تفاعل مركب للبيئة بالظروف الجوية والميكانيكية والتنظيم الذي يعمل به مع مشاعره الشخصية والاستجابة (الهنداوي، 1994)

ونخلص إلى القول بعد هذا الاستعراض للمكونات الرئيسية لضغوط العمل: إن ضغوط العمل تعني ذلك التأثير الداخلي لدى الفرد، الناجم عن التفاعل بين قوى ضاغطة ومكونات الشخصية، وقد يؤدي إلى اضطرابات جسمية أو نفسية أو سلوكية لدى هذا الفرد، فتدفعه إلى انحرافات عن أدائه الطبيعي، أو تدفعه إلى تحفيز سلوكه نحو تحسين الأداء.

#### 4.2.2 مصادر ضغوط العمل أو العوامل المسببة له

إن موضوع ضغوط العمل يعد من المواضيع المهمة لدى الباحثين، لما لضغوط العمل من تأثير في الفرد والمنظمة، وهو من المواضيع الواسعة كونه من تجارب الفرد مع العديد من المواقف والمتطلبات، فثمة متطلبات عديدة تواجه الفرد في حياته اليومية في المنزل أو العمل أو الحياة العامة، الأمر الذي يصعب على الباحث تحديد المصادر للضغوط، ولكن نذكر منها على سبيل الذكر لا الحصر.

#### 1-المصادر التنظيمية:

تشمل المصادر التنظيمية كل من السياسات التنظيمية، والهيكل التنظيمي، والمراحل التنظيمية:

- السياسات التنظيمية : منها سياسة التقييم غير العادلة للأداء، والأجور غير العادلة وغير المناسبة مع حجم العمل، وكذلك نظم الحوافز وعدم ملاءمتها، وعدم وضوح آلية العمل، وتعديل وتبديل السياسات(السالم، 1990).
- الهيكل التنظيمي، طبيعة القرارات (مركزية، غير مركزية) ، وضعف المشاركة في القرار، وضعف فرص الترقية والتقدم الوظيفي، وعبء العمل، وإتباع سياسة غير مرنة، وعدم وضوح الاختصاصات، وعدم تحديد المسؤولية أثرا واضحا في ضغوط العمل.
- المراحل التنظيمية، من العوامل المسببة لضغط العمل عدم فاعلية نظام الاتصال، وتعارض الأهداف المحددة وغموضها، والتفويض الغير مناسب للسلطات، وعدم فاعلية نظم التدريب(الهنداوي، 1994).

## 2- المصادر الوظيفية (متطلبات الوظيفة وخصائص الدور الوظيفي)

تشمل المصادر الوظيفية كل من تجهيزات بيئة العمل المادية، والسلامة والصحة المهنية، وعلاقات العمل الشخصية، و متطلبات الوظيفة، و خصائص الدور الوظيفي:

- تجهيزات بيئة العمل المادية: فازدحام المكان وافتقاره للخصوصية، والضوضاء وشدة الحرارة أو البرودة، وعدم مناسبة الأثاث أو التجهيزات وعدم كفاية الإضاءة والتهوية وعدم مناسبة المساحة ومكان العمل أمثلة تحدث ضغوطا في العمل.
- السلامة والصحة المهنية: كبقاء الجو أو تلوثه، وعدم توفير وسائل العلاج ومركزة تعد من مصادر الضغوط(الطفي، 1992).
- علاقات العمل الشخصية: تحظى بأهمية خاصة كونها لا تقل أهمية عن باقي المصادر وخاصة في العلاقات الغير سوية ببين الرئيس والمرؤوس، وضعف التقدير للجهد المبذول، وضعف الثقة، وشدة المنافسة بأساليب غير صحيحة، وتهميش التعليمات من قبل الرؤساء.
- متطلبات الوظيفة، ويسهم جزء منها في الضغط كتكرار العمل وضغوط الوقت، وضعف القدرات المطلوبة للأداء.
- خصائص الدور الوظيفي، فتعارض المهمات الوظيفية وعدم وضوحها، وتعارضها مع المعتقدات والقيم الشخصية أثرا في إحداث ضغوط العمل.

## 3- المصادر الشخصية لضغوط العمل:

لصفات الإنسان وخصائصه دورا أساسيا وهاما في تحديد معاناته من الضغط، والأفراد لا يستجيبون للطريقة نفسها للمواقف الضاغطة، ومن أهم هذه المصادر:

- نمط الشخصية A/B بعض الأبحاث دلت على وجود علاقة بين مرض القلب ونمط الشخصية التي تتميز بأنها أكثر تقبلا للتعرض للأمراض الناتجة من مواقف ضاغطة في حياتهم، وأطلق عليها نمط الشخصية A وتتميز بإنجاز الأعمال بأقل وقت، يعمل بمفرده، نشيط وفعال ومنافس، غير صبور متوتر يكره الانتظار. وعلى النقيض من ذلك هو النمط (B) الذي يتميز بالثقة والهدوء ، ودلت الدراسات أن نمط ( A ) أكثر وصولا إلى المراكز القيادية ، والنمط (B) أكثر نجاحا في الإدارة (Brunson،1981)و(حريم، 1997).
- مركز التحكم بالإحداث (داخلي أو خارجي) فالفرد الذي لديه قدرة في التحكم بالإحداث والسيطرة، هو أكثر احتمالا للتهديدات والضغوط التي يتعرض لها في حياته، على العكس من غيره من لا يستطيع التحمل ويعزى ذلك إلى مؤثرات خارجية، وخارجة عن أردته كالحظ والفرصة ،كونها خارجة عن إرادة الإنسان وسيطرته.(هيجان، 1998).
- قدرة الفرد وحاجاته، إن لعملية التوافق بين قدرات الفرد وحاجاته ومتطلبات العمل أثرا في مستوى معاناة الضغط، فكلما زاد توافق قدرات الفرد مع متطلبات الوظيفة، كانت حاجاته مشبعة في وظيفته وقلت معاناته الضغوط في العمل، فقدرات الفرد وحجته هي التي تحدد درجة صعوبة مسببات الضغط عنده أو سهولتها، فالعامل الذي يملك مهارات عالية عكس الذي لا يملكها في موجهته لضغط العمل(Robort،1987).
- الحالة النفسية والبدنية، فحالة الإنسان البدنية والنفسية هي التي تحدد طبيعة الاستجابة للضغط، فالتعب والإحباط يقللا من مقاومة مسببات الضغط ويكون تأثير الضغط كبيرا، كما أن الفرد الذي يفقد الثقة بالنفس يفنقر أيضا للتقدير الذاتي(عسكر، 1988).
- السمات الشخصية للفرد، فلبعض سمات الفرد الشخصية تأثيرا في الكيفية التي يستجيب بها الفرد للمواقف الضاغطة في حياته العملية، فالشخصية المنطوية اقل اجتماعية على عكس المرنة التي تعاني من مستوى عاليا من الضغط .
- المشكلات الذاتية للفرد، كل ما يرتبط بالفرد من مشاكل اجتماعية، واقتصادية، ونفسية وطموحات العمل والقيم الخاصة هو نفسه مصدر من مصادر الضغط، ووجدت صلة عبر الدراسات بين المشكلات المادية والعائلية للفرد انفعالاته النفسية في بيئة العمل.

## 5.2.2 الآثار المترتبة على التوترات وضغوط العمل

الفروقات والصفات الشخصية التي يتمتع بها الأفراد متفاوتة في تحديد درجة الاستجابة والمعاناة من التوترات والضغوط التي يتعرض لها، ويمكن تصنيف آثار ضغوط العمل إلى التالي:

## 1- الآثار الفسيولوجية (الصحية):

معظم الأطباء وعلماء السلوك يعتقدون إن هناك رابطة قوية بين جسم الإنسان وعقله، فكل ما يقع على جسم الإنسان ينعكس روتينياً على عقله والعكس صحيح، الأمر الذي يؤثر في جسم الإنسان وأيضاً في حاله النفسية، وأثبتت الدراسات إن استمرار الضغط الحاد يؤدي إلى الصداع وارتفاع ضغط الدم إن كان قصيراً، أما استمراره (الضغط) فيؤدي إلى أمراض القلب والقرحة والتهاب المفاصل، الأمر الذي يلزم في استخدام المهدئات. وقد أشارت الدراسات حول هذا الموضوع أن 50% من الأمراض التي تصيب الأفراد تعود ومرتبطة بضغوط العمل، واستمرار تعرض الأفراد لهذه الضغوطات إلى القرحة والتلف في الكبد وأمراض القلب (عسكر، 1988). وعليه فإنه ونتيجة لما سلف فإن الضغط في العمل يعرض الفرد إلى الصداع، ومرض القلب، وارتفاع ضغط الدم، فقد لا يكون الأخير ناتج عن سبب عضوي معروف وإنما ينشأ عن عوامل نفسية مثل الضغوط ويهدد حياة الفرد الذي يصيبه بالسكتة أو النوبات القلبية (هيجان، 1998).

## 2- الآثار النفسية والسلوكية (السيكولوجية):

تتعرض الآثار النفسية والسلوكية من خلال:

- الأداء الوظيفي: وهو الجزء الأهم في محور الإدارة، وضغط العمل يؤثر بشكل واضح على مستوى الأداء في الكثير من مهام العمل، فكلما كان مستوى الضغط عالي يكون الأداء منخفض أو العكس، الأمر الذي يبرز في الغياب والتسرب الوظيفي، تدني مستوى الأداء، الصراع في بيئة العمل، ارتفاع معدل الشكاوى والحوادث، وللوصول إلى استراتيجيات لمكافحة هذه النتائج لا بد من إدارة ثقافة المنظمة، إعادة تصميم الوظائف، الإشراف الناجح، استخدام الدوافع بفاعلية، توفير مناخ ملائم للتطور الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرار، وتحسين ظروف العمل المادية (العديلي، 1993).
- القلق: وهي من أكثر الاستجابات شيوعاً لدى الأفراد الذين يعانون ضغوط العمل، فتقود الفرد إلى العجز وعدم التركيز، وحدوث خلل في الجهاز العصبي مما يزيد من نبضات القلب واضطرابات في المعدة (هيجان، 1988).

- ترك العمل والغياب: يوجد علاقة مباشرة ما بين ضغط العمل وتركه أو الغياب عنه ، حتى أن الأمراض البدنية التي ينتج عنها غياب يكون السبب وعلى الأغلب ضغط العمل، وهذا جزء من الهروب (الغياب) وهو اقل العواقب للابتعاد عن ضغط العمل(السالم، 1990).
- العدوانية وانتهاك الأنظمة: فالإحباط الناتج عن التوتر وضغط العمل يؤدي إلى بروز سلوك عدواني تجاه الأفراد، كالشتم والمشاجرات إلى غير ذلك من سلوك غير مقبول يعيق من أداء المؤسسة(هيجان، 1988).
- التدخين: تزداد ظاهرة التدخين كلما ازداد التوتر والضغط في العمل، وقد أثبتت دراسة Conway عام 1981 علاقة ضغط العمل في التدخين(Conway، 1981) .
- الإدمان على الكحول: وتناول المسكرات لأجل الهروب من مشاكلهم والضغط التي يعانون منها، ويكثر ذلك في المجتمعات الغربية، والعنف والخروج عن القانون: فكثير من الضغوط النفسية مثل القلق والتوتر والكتئاب يوصلان الفرد إلى العنف كونها تنمو مع ازدياد الضغط والتوترات(حريم، 1997).
- اضطرابات في الوزن والشهية: فأثر التوتر والضغط يترك أثرا على الفرد من خلال انخفاض وزنه ، وشهيته للطعام فيزداد تناوله للطعام دون إحداث أي زيادة في الوزن ، وهذا التأثير النفسي الجسدي بسبب الاضطرابات في الجهاز التنفسي والعصبي للجسم والمشاكل العائلية، واضطرابات النوم: فتحدث الضغوط النفسية عدم انتظام في النوم، وهذا بدوره يؤثر على الأداء وصحة الجسم الذي لم يأخذ حقه من الراحة ، والإكتئاب: تؤدي هذه الحالة إلى العزلة والانفراد وعدم الاحتكاك بالآخرين نتيجة للوصول إلى هذه المرحلة المتقدمة من الآثار النفسية من ضغط العمل (مبيضين والحسن، 2000).

### 3.2 استراتيجيات التعامل مع التوترات وضغوط العمل

وللتوتر استراتيجيات منها الهجوم الذي يهدف إلى القضاء على التوتر بشكل نهائي، والذي يعتمد على المبادرة لكنه يستلزم وقتا طويلا، ومنها الثابت واتي يهدف إلى تقوية الذات لحفظ توازن الفرد وجاهزيته وتحصينه ضد الضغوط، إلا أن آثاره طويلة وتحتاج إلى وقت متوسط، والاستراتيجية التي تقوم على ردود الفعل هي التي تتعامل مع التوترات حال وقوعها.(الخضري، 1991).

وهناك أساليب تنظيمية لخفض ضغوط العمل، منها تحسين الموائمة المهنية، وتطوير برامج التدريب، وزيادة نسبة العاملين في اتخاذ القرار، والأداء بالتدعيم بدلا من سياسة العقاب، وتحسين ظروف العمل ، وتطوير سبل وقنوات الاتصال(عبد الحميد، 1997).

والوقت في حياة العاملين أهمية في حال اتصاله بالتوترات وضغط العمل كالزيادة في ساعات العمل وغيره، وإدارة الفاعلة والكفاء التي لديها القدرة على تحقيق ما تريد تحقيقه بالوقت المناسب، كون العمل فوق الطاقة وعدم القدرة على السيطرة عليه يعتبر احد مصادر الضغط ، فلا بد من استعمال مفكرات يومية والتخطيط للأوليات، والتركيز على الأعمال الهامة وليس المستعجلة فقط ، وتحديد الأهداف(ماهر ، 1993).

والتحسين كفاءة إدارة الوقت لا بد من تفويض الصلاحيات أو السلطات لتوزيع المهام وتخفيف الضغط والتوتر إذ أن القيام بكافة الأعمال التي يمكن أن يقوم بها غيرك يخفف من العبء. وبعد دراسة من قبل علماء السلوك التنظيمي لموضوع ضغط العمل أوجدوا علاقة بين ضغط العمل وأمراض القلب، وتأثيره على الجهاز العصبي وإنتاج هرمون الدم، حيث أظهرت النتائج أن هناك علاقة بين الضغوط ومرض الايض الذي يعتقد انه يسبق تعرض الشريان التاجي في القلب للإصابة ، (أرشيد، 2000).

وفي الحديث عن مقومات الحياة نجدها تتمثل في أربع نواح أساسية والتي تؤثر بشكل أو بآخر على صحة الإنسان بل وعلى نموه كما تتفاعل مع بعضها البعض، الناحية الجسمانية، الشعورية، العقلية، النفسية ، وتتمثل هذه النواحي الأربع في الاحتياجات الأساسية لحيات الإنسان التي لا يستطيع العيش بدونها والتي يمكن أن نطلق عليها الاحتياجات الأولية، الاحتياجات الفسيولوجية(الهواء، الطعام، المسكن، النوم) والاحتياج إلى الأمن والأمان، والاحتياجات الخاصة بالانتماء(القبول الاجتماعي، الولاء الاجتماعي،التفاعل الاجتماعي) الاحتياج إلى تقدير الذات كالإحساس بها، والمهارات المكتسبة، والتقدير والاحترام، أما احتياج تحقيق الذات فهو احتياج جسماني شعوري عقلي نفسي .

وهذه الاحتياجات تقف جنباً إلى جنب مع مقومات جودة الحياة بل تعتبر جزءاً مكملاً لها والإخلال بأي عنصر فيها يؤدي إلى خلق الصراع والتوتر والضغط، ولكن هذا لا يمنع من وجود عوامل أخرى خارجة عن إرادة الإنسان تؤثر على مقومات حياته، ولا بد من التفرقة بين ما هو طبيعي وبين ما يحدث نتيجة إتباع أسلوب حياة خاطيء أو مرض.

وضغوط العمل والتوترات هما كأي مرض يصيب الإنسان كلما تم اكتشافه مبكراً كان علاجه أسهل، لذا فلا بد من اختيار الطريقة الأفضل لكي نتعامل مع تلك الضغوط، وهذا يتوقف على المرحلة التي



بلغتها من حيث الشدة ومدى تطورها، فلا بد من اختيار الطريقة التي تتناسب مع بيئة المنظمة، وطبيعة التوترات والضغوط، وخصائص الفرد وهذه العوامل تختلف من بيئة إلى أخرى.

وعلى ضوء ما تم استخدامه من استراتيجيات في المنظمات المختلفة للتعامل مع التوترات وضغوط العمل، يمكن تقسيمها إلى مستويين هما: الأفراد، والمنظمة:

• المستوى الفردي: وهي الأساليب التي يقوم بها الأفراد باستخدامها من أجل حماية أنفسهم من الآثار السلبية الناتجة عن الضغوط، ومنها:

- الكشف الطبي بشكل دوري، فقد يكشف الفحص الطبي إن من العوامل المسببة للضغوط أو المساعدة عليه هي عادات الشخص نفسه، كالإفراط في التدخين، وتناول المنبهات أو المشروبات الروحية في حال الكشف عنها يتم التوصل إلى الإجراءات الوقائية والطبية المناسبة.
- زيادة معدل اللياقة البدنية، حيث أن الأبحاث أثبتت أن الأفراد الذين يحافظون على لياقتهم البدنية وعلى أوزانهم، يبحون أقل عرضة للأمراض الناتجة عن التعرض للضغوط العمل مثل أمراض القلب، وارتفاع ضغط الدم.
- الدعم والمساندة الاجتماعية، الفرد الذي يمتلك علاقات حميمة وجيدة مع زملاءه في العمل يكون أكثر مقدرة على مقاومة الآثار السلبية التي تنتجها مسببات ضغوط العمل المختلفة، كون هذه العلاقات الجيدة تشعر الفرد بالارتياح والثقة بنزاهتهم وحكمهم على الأمور، وذلك عبر ما يعرف بالتنفيس عن النفس وهمومها.
- مراجعة النفس والأمل، يتحقق هذا بالاسترخاء والتأمل لمعرفة سبب ومصادر تلك الضغوط، والجلوس مع الذات ومراجعة النفس في لحظة صدق وموضوعية، أو اخذ إجازة من العمل أو اخذ وقت للراحة أثناء العمل للترويح عن النفس بالمشي قليلاً أو إسناد الظهر وإغماض العينين لبضع دقائق وممارسة تمارين الاسترخاء، وبهذه الأمور قد يصل الفرد إلى بعض الأخطاء التي يمارسها للكشف عنها كي تكسبه الصلابة في التعامل معها.
- فرصة العمل البديلة، حيث يتم استخدام هذا الأسلوب في اللحظة إلى يصل بها الفرد إلى مرحلة تعدت مرحلة الأمان، واقتربه من الخطر وعدم الاهتمام إلى استراتيجية مناسبة للحد من الضغوط.
- التخطيط المسبق، من خلال عمل الفرد في المنظمة فلا بد من اكتساب خبرة للتخطيط المسبق للتعامل مع الضغوط التي قد تنشأ في العمل كي يكون مستعد لمواجهة الموقف دون مفاجئات (الزعبى، 1997)

استراتيجية التعامل مع الضغوط على مستوى المنظمة: وهي الأساليب التي تمارسها المنظمة من اجل حماية نفسها من الآثار المتوقعة والتي تنتج بسبب تعرض العاملين فيها إلى ضغوط العمل مع عدم القدرة على التكيف معها، فعلى الإدارة الواعية التعرف على مصادر التوتر وضغوط العمل في محط العمل، لإيجاد استراتيجية مناسبة ومنها:

- تطوير نظم الاختيار والتعيين و على إدارة القوى البشرية تحمل مسؤولياتها في لاختيار والتعيين في المنظمة وفق أسس علمية تتوافق ومصالحة المنظمة والعمل، وذلك بالكشف عن قدرات الأفراد في تحمل أعباء العمل.
- الكشف عن ثقافة المنظمة، وذلك بتحديد أهم القيم السائدة فيها، لخلق نوع من التوافق بين هذه القيم وقيم الأفراد العاملين لتصبح جزءا من قيمهم وسلوكهم. وتوجيه ثقافة المنظمة من اجل التعامل مع الضغوط.(الهيجان،1998).
- إعادة تصميم الوظائف، ففي اللحظة التي تشعر المنظمة بان الوظائف بدأت تشير إلى الضغوط في العمل فلا بد من إعادة النظر محتوى الوظائف وإجراء تغييرات بعيدة عن الروتين تتناسب وتعزيز الأداء.
- موضوعية التقييم والإشراف الناجح على العمل، سواء من ناحية أسلوب الإشراف أو توفير البيئة المناسبة للإشراف، واعتماد أساليب علمية ومهنية في تقييم العاملين.
- فاعلية الدوافع، أن استخدام الدوافع بفاعلية والتأثير على الأفراد أمر هام له تأثير على أداء الأفراد في حال استخدامه على أسس تراعي حاجات الفرد والمنظمة كما وعدالة توزيع الحوافز بين العاملين وفق التخصص والمهام والربط بين المكافآت والأداء اثر في تخفيف ضغوط العمل.
- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي، تحدث إعادة الهيكلة من وقت إلى آخر أثار سلبية لدى الأفراد وعليه فلا بد في إعادة الهيكلة من إضافة أقسام وإدارات جديدة أو دمج إدارات وفق منهج الرقي والتقدم في المنظمة بأساليب علمية، حتى يتناسب مع حجم وعبء العمل في كل وحدة تنظيمية.
- المشاركة في اتخاذ القرارات، المشاركة في الجان، وتفويض السلطات للعاملين يخفف من الشعور بالغبرة وضغط العمل ويعزز الدافعية باتجاه أداء فاعل.
- إيجاد نظم تدريبية متطورة، يكون الفرد من خلال هذه النظم قد اكتسب قدرات ومهارة في التعامل مع الضغوط وبأساليب تتناسب وعمل المنظمة(الهندواي، 1994).
- تحسين ظروف العمل المادية، وتشكل ظروف العمل أمرا هاما يجب على المنظمات

- الاهتمام به إذا أرادت لجهودها إن تتجح من الحد من الضغوط الواقعة على موظفيها. والتخطيط إلى القوى العاملة ، هي وسيلة لأجل خلق نوعا من التوازن بين عبء العمل وقوى العمل. واستخدام أسلوب فاعل في نظم الاتصال، فاعلية نظام الاتصال ووضوحه بين الأقسام والإدارات حتى أعلى المستويات تخلق جو من الراحة لدى الفرد والطمأنينة.
- إتباع سياسة الديمقراطية الإدارية: تعد هذه من أفضل الاستراتيجيات المستعملة في التخفيف من الضغوط وامتصاصها، لأنها تعطي للفرد متنفسا شرعيا للحديث عما يدور في أنفسهم وعما يحسون به، فتفرغ التنظيمية والوظيفية من منبتها ويقضي على الضغوط الناتجة من سوء فهم والتوترات المتحصلة من هذه الضغوط، ومن أهم الطرق المتبعة بها:
  - التمثيل في مجالس الإدارة في المنظمات التي لها مجالس إدارة.
  - المشاركة في الاجتماعات الدورية والمشاركة لمناقشة أهم المعوقات والمستجدات في العمل.
  - إتباع سياسة الباب المفتوح.
  - اللقاءات الاجتماعية والثقافية، وإقامة الاحتفالات السنوية بمناسبةاتهم المنظمة(الخصيري، 1995).

ومن خلال الطرق والاستراتيجيات سابقة الذكر سواء كانت فردية أو تنظيمية تستطيع المنظمة أن تختار الطريقة الملائمة للتغلب على الآثار التي تخلفها ضغوط العمل، وتوفر للفرد فرص اكبر للتكيف والتعايش مع تلك الضغوط، بحيث يصبح قادرا على الاستفادة منها وذلك بجعلها مواقف تحفز الفرد لتحقيق طموحاته، وتصبح مساهمته في أداء العمل مساهمة ايجابية.

## 4.2 مفهوم الأداء

الأداء شغل ولا زال بال الباحثين والكتاب والمدراء، نظرا لأهمية الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية فالبعض يركز على الأداء من جوانبه التقنية وآخرون يركزون عليه من الجوانب الإنسانية بالإضافة

إلى الجوانب التقنية إلا أن معظم الباحثون يعالجون الأداء انطلاقاً من مفاهيمه وأهدافه، (جامعة القدس، بلاسنة).

#### 1.4.2 تعريف الأداء

هو إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة، وتقييم الأداء هو الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكانم القوه ومكانم الضعف التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلغو ا بالقيام بها وإنجازها. وعرفه آخرون على انه العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسه خلال فترة زمنية محددة. وعرف على انه مدى كفاءتهم في وإنجازهم لأعمالهم، ( الزعبي واعبيدات،1997).  
وأما (سيزلاجي وولاس، 1980) فعرف الأداء على انه العملية التي بواسطتها تحصل المنظمة على التغذية العكسية لفاعلية موظفيها (العديلي، 1993).

ومعرفة اداء العاملين ضرورة هامة ولا غنى عنها في أي منظمة أو مؤسسة تقر بان الإدارة مهنة. وهذه العملية يترتب عليها قرارات كثيرة في مجال القوى البشرية أو ما يعرف بإدارة شؤون الأفراد، منها الحكم على أهلية العاملين للبقاء في العمل، واستحقاق الترقية، ورفع وتنزيل رتبهم ورواتبهم، أو نقلهم إلى مواقع تتناسب وكفئتهم وقدراتهم، أو حتى الاستغناء عنهم وذلك لسبب هو أن العاملين عناصر إنتاجية، ووسائل لتحقيق غايات تحدها المنظمة لنفسها، ولا بد لهذه المنظمة من إثبات قدرة عناصرها البشرية على القيام بالمهام الموكلة إليهم، بالإضافة إلى الكشف عن مواطن القوى والضعف لدى الأفراد ومعرفة أسباب معوقات أدائهم ، والتأثيرات في سلوكهم ،وولائهم للمنظمة (القيوتي، 1990).

والوظيفة أو العمل هو منطلق الإدارة السليمة، ونعني إننا لا نبدأ من ناحية علمية بالشخص ونبحث له عن عمل، بل أن العمل ووجباته هي المحددات لنوعية ومؤهلات من يصلح للقيام بهذا العمل. وتحليل الوظائف يعنى بها تحليل العمل بكافة مكوناته من مهام ومسؤوليات وعلاقات مع الأعمال الأخرى وظروف العمل والمهارات والقدرات اللازم توفرها ممن يشغلها وهذه المرحلة الأولى أما الثانية فهي تصنيف الوظائف، وتقييم الوظيفة هو تحديد الأهمية والبيئة لكل وظيفة.  
(القيوتي، 1990).

ولعل الهدف من معرفة الأداء هو التعرف على الموظفين الذين يحتاجون إلى مزيد من التدريب والتوجيه وهو وسيلة من وسائل الإصلاح الوظيفي في حال تمكن المسؤولين من التعرف على الموظف الذي يحتاج إلى ما سلف ذكره.

إن اختيار الكفاءات المناسبة والمقتدرة لملء الوظائف، والتخفيف من عبء العمل، والكشف عن أسباب التوترات وإيجاد الحلول لها، تحقق للعدالة بين الموظفين، ووجباتهم، وتشجع في دفع الموظفين لمزيد من البذل والعطاء عن طريق مكافأة المجدين ( العديلي، 1995).

ومعرفة الأداء يفيد في التخطيط للقوى البشرية في المنظمة فهو يشكل أداء مرجعية لمدى توفير قوى بشرية معينة بمؤهلات معينة واقتراح إحلال قوى بشرية أخرى محلها، وسيلة استرجاعية فهو يبين المطوب من جهة، ويساعد في تحسين أو إساءة الفهم المشترك من جهة أخرى بين الطرفين، ويزود مسؤولي الإدارات في القوى البشرية بمعلومات حقيقية وواقعية عن أداء وأوضاع العاملين في المنظمة أو المؤسسة، وكذلك يزود المسؤولين بمؤشرات تنبؤ لعمليات الاختيار والتعيين (العديلي، 1993).

ونظرا لكون مؤسسات النظام العام تقوم على خدمة المواطنين فان الهدف من تنظيم أدائها ورقابتها وإزالة كافة العوامل التي تؤثر على أدائها، لأجل التأكد من مراعاة القوانين والأنظمة ولضمان حسن الأداء في تقديم الخدمات دون تمييز أو محاباة أو استغلال للنفوذ ومراعاة الأسس الكفيلة لحسن الأداء والكفاءة والفاعلية وفق الخطط المقررة، وكشف الأخطاء ومعالجتها قبل وقوعها (محمد، 2000 ) ( والعديلي، 1993).

والتعاون مع الآخرين والكفاءة في إقامة علاقات طبيعية تخفف من التوترات وتدعم من الأداء، وتزيد من شعور الأفراد بقيمتهم، كما وان إتباع بعض الإجراءات الوقائية، كالتغذية الجيدة وتناول كمية الماء الكافية للجسم والتحكم في الوزن، والنوم والراحة والقيام بنشاط جسماني للمحافظة على لياقة جسمك و التحكم في النفس والاسترخاء وتدوين يوميتك عوامل ذات علاقة بتخفيف التوترات(هيجان، 1998).

## 2.4.2 مقاييس الأداء

ونعني بمقاييس الأداء :المعايير أو العوامل التي نقيس بموجبها، أو بها أداء العاملين في المنظمة. والرقابة وقياس الأداء قد يفهم من قبل البعض على أنها تفتيش وتفصي الأخطاء ومعاينة المسيء لكنها في الحقيقة عبارة عن وظيفة هامة يراد بها التأكد من أن الأهداف التي خطط لها قد تحققت، وفي حال حدوث أخطاء لا بد من معرفة أسبابها كي يتم التمكن من تفاديها، ولهذه الأهداف معايير ومقاييس محددة كي يتم قياس النتائج المحققة، وفي حال وجود فرق أو انحرافات من الأهداف لا بد من معرفتها فقد تكون، فنية، تنظيمية، أو سلوكية ... الخ. (الوهاب، 1991).

وأمر آخر هو الافتقار إلى الإدارة، أي عدم استعمال الفاعل للتقييم فالإدارة من قبل المستويات الإدارية العليا في الأجهزة الحكومية ولا يعود السبب في هذه الحالة إلى تتأثر السياسة على طريقة التفكير الإداري في تصميم وتنفيذ البرامج ولكن السبب يعود إلى الإداريين الذين يستخدمون الإدارة المقنعة لانقضاء الأمور الغامضة لأجل توسيع مجال المناورة والمحافظة على ذاتهم (محمد، 2000) حيث لا بد أن تكون المعايير التالية محط عمل المنظمة، وهي معيار السابقة أي المعايير التي تحددها المنظمة قبل بدء العمل مثل اختيار الأفراد بالمواصفات المطلوبة من مؤهلات وغيرها تم الرقابة أثناء العمل وهي ما تعرف بالرقابة الآتية أثناء ممارسة الأداء، وأخيرا الرقابة اللاحقة أي نتائج الأداء على صعيد البيئة الداخلية للمنظمة، والبيئة الخارجية سواء جمهور أو مؤسسات بشكل عام. (العبد، 2003).

ومن خصائص مقاييس الأداء، الصدق أولا أي إن المقياس يقيس ما صمم لقياسه، أي يجب أن نتأكد من أن المعايير التي تقيم بواسطتها أداء الموظف ترتبط ارتباطا وثيقا بنفس العنصر، أو الصفة، أو المعدل الذي نود قياسه، والثبات ثانيا، أي توفر درجة من الاتساق، أو الانسجام، أو النتائج التي نحصل عليها عندما نستخدم أداة قياس الأداء في زمنين مختلفين. وثالثها القدرة على التميز، أي تعريف المقاييس وشرح ماذا يقصد بكل منها، وماذا نعني، أي ماذا تهدف وبشكل واضح وبلغة سهلة للحصول على أفضل النتائج (جامعة القدس المفتوحة، 1998)

ويعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف آداة مهمة للتعرف على أداء وولاء العاملين في المنظمة، (management by objectives) (القيروتي، 1990). والزيادة الرضا الوظيفي وموائمة يتم من خلال دوران العمل، وزيادة واجبات العمل، وتغير سياسة الأجور، وتقديم برامج المنفعة الصحية والاجتماعية، ومتابعة السلوك التنظيمي للأفراد. (عبد الحميد، 1997).

## 5.2 العلاقة بين ضغوط العمل والأداء

الدراسات التي أجريت حول العلاقة بين ضغوط العمل والأداء مختلفة في نتائجها، فبعض الدراسات أوجدت علاقة سلبية بين المتغيرات، والبعض وجدها ايجابية، ودراسات أخرى وجدت أن هناك علاقة منحنية بين المتغيرات، ودراسات أخرى قال باحثوها أن لا علاقة بين ضغوط العمل والأداء، فالأول يؤكد وجود علاقة سلبية بين ضغوط العمل والأداء، حيث يعد ضغوط العمل معيقات تقف في طريق السلوك الإنساني، فالفرد يبذل مزيدا من الوقت من اجل السيطرة عليها، وقد يلجأ الفرد إلى بعض

الحيل في العمل، بالإضافة إلى التأثير الجسدي نتيجة تعرضه للضغط فقد يصاب الفرد بأمراض القلب والتنفس واضطراب الهضم والقرحة، وتغير في السلوك اتجاه زملاء وهذا ما تم إثباته في العديد من لدراسات الميدانية، والدراسات العلمية، علما أن الضغوط تخلق نوعا من التوتر والإحباط الذي يقوده إلى عدم الشعور بالدافعية لعمله فينخفض مستوى الأداء عن المستوى المطلوب (ماهر، 1991).

والذي يرى أن العلاقة ايجابية بين المتغيرين فيعد الضغط نوعا من التحدي للسلوك الإنساني فكل ما يعترض طريق الفرد من مشكلات في العمل أو توترات أو صعوبات ما هي إلا تحديات تقود بالضرورة إلى أنماط بناءة من السلوك، ومن ثم إلى أداء أفضل، وهذا الاتجاه يمكن القبول به في المستويات الدنيا ولكن من الصعب الاستمرار بالقبول به عند المستويات العليا من الضغوط، لان التحدي يمكن أن يقود إلى القهر والإحباط لمهارات وقدرات الفرد مما يتعذر معه القيام بعمله بكفاءة (ماهر، 1991).

والاتجاه الذي يرى أن العلاقة منحنية بين المتغيرين (ضغوط العمل، والأداء) حيث يفترض هذا الاتجاه أن وجود مستوى منخفض من الضغط لن يؤدي إلى تحفيز الأفراد للعمل، بل يقودهم إلى الشعور بالضجر وتناقص الدافعية وكثرة التغيب عن العمل، كما أن وجود مستوى عال من الضغط سوف يؤدي إلى امتصاص قدرات الأفراد في محاولة منهم لمكافحة ذلك الضغط الأمر الذي لا يمكنهم من إنجاز أعمالهم وانخفاض أدائهم، ووجود مستوى متوسط من ضغوط العمل يساعد الفرد على وجود نوع من التوازن في قواه وقدراته فيقوم بتوزيعها بين إنجاز العمل ومكافحة تلك الضغوط، ويعد هذا الاتجاه أقربها قبولا، حيث أكدته العديد من الدراسات التي ناقشت علاقة الضغوط بالأداء.

أما من يرى على انه لا توجد علاقة واضحة بين ضغوط العمل والأداء فهم يرون أن الأفراد قد ابرموا عقدا نفسيا بينهم وبين المنظمات التي يعملون فيها، وهذا العقد يوجب عليهم أن يقدموا جهودهم وينجزوا عملهم بكفاية شريطة أن يحصلوا على اجر وميزات توفرها المنظمة لهم، لهذا فإنهم عقلانيون بحيث أنهم لا يتركون مجالا لضغوط الملقاة على عاتقهم أن يؤثر سلبا في أدائهم، فالأفراد يملكون القدرة على التأقلم والتكيف مع تلك الضغوط، لهذا فأنها لن تحدث أثارا عقلية أو نفسية لديهم وبالتالي فأنها أي الضغوط لن تترك أثارا في الأداء لديهم (ماهر، 1991).

## 6.2 الخلاصة : تعليق عام على الأدب التربوي.

بعد استعراض الأدب التربوي تبين لدى الباحث أن موضوعي التوتر وضغوط العمل وآثرها في

الأداء من المواضيع الهامة التي حظيت باهتمام العلماء والمختصين في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية، حيث تعددت الآراء في تفسير موضوع التوتر وضغوط العمل، وتحديد مصادر التوتر وضغوط العمل، وتأثيرها على أداء العاملين.

ويلاحظ من خلال استعراض الأدب السابق الذي أولى اهتماماً كبيراً لعناصر القوى البشرية، وسلوكها التنظيمي، واثر التوتر وضغوط العمل على ادائهم بعد تحديد مسبباتها، ونتائجها، واستراتيجية التعامل معها لتحقيق أداء افضل، وزيادة الإنتاج ويتم ذلك من خلال ، تحديد الأهداف تحديداً واضحاً لا لبس فيه، وزيادة الاهتمام بقدرات العاملين وكفاءاتهم، وكذلك الاهتمام بالفروق الفردية بين الموظفين ، وكذلك إعطاء أهمية كبيرة للجانب الإنساني في التعامل مع العاملين ، لأن ذلك له أثر مباشر على حاجاتهم ، وقدراتهم وأهدافهم ، وتعزيز دافعيتهم للعمل ، وعلى المسؤولين أيضاً أن يكونوا قُدوةً ونموذجاً ، ليكونوا مؤثرين في زيادة رضا العاملين الأمر الذي ينعكس على أدائهم، وإطلاع العاملين على نتائج عملهم ، ليزيد ذلك من ولائهم للمؤسسة ، ويزيد من ثقتهم بأنفسهم .

ولقد أفاد الباحث مما سلف في تحديد مصادر التوتر وضغوط العمل التي تؤثر على أداء العاملين، وفي صياغة فقرات الاستبانة، من خلال التعرف على مفهوم التوتر وضغوط العمل.

يتصف هذا الموضوع بندرة الدراسات الميدانية في الوطن العربي عامة وفي فلسطين خاصة، وعلى الرغم من أهمية موضوع ضغوط العمل، وعلاقته بالأداء، فإنه لم يحظ بالقدر الكافي من العناية، حيث لا تتوفر في أدبيات الإدارة العربية، دراسات ميدانية (في حدود علم الباحث) وقد قام الباحث بالاضطلاع على العديد من المصادر، ووجد أن معظم هذه الدراسات تناولت هذا الموضوع بدراسة احد شقيه، أو بدراسة جزئية بين ضغوط العمل والدافعية، أو التوترات والأداء، أو دراسة في قطاعات مختلفة مثل المؤسسات الحكومية وقطاع الأعمال والصناعة، أو المدارس والكليات والجامعات ولكن لم يجد أي دراسة عربية تناولت هذا الموضوع، لذا حاول الباحث في عرضه للدراسات المتوفرة حول الدراسة بما يتفق في الإطار العام، حيث أن الأجهزة، والمنظمات، والمؤسسات المختلفة تجمعها خصائص مشتركة أهمها:

- أنها جميعها تتكون من عناصر رئيسية هي:الأفراد، والأموال والموارد المستخدمة، والأفكار السائدة فيها.
- أنها جميعاً أنشئت أصلاً لتحقيق هدف معين.



ففيما يتعلق بالخاصية الأولى فإن هذه العناصر هي مكونات الإدارة، بدونها لا يمكن ممارسة أي نشاط في الإدارة، وكل منها لازم للأخر ومرافق له، وتختلف هذه المكونات من تنظيم لأخر من حيث الكم والنوع فقط.

أما فيما يتعلق بالخاصية الثانية فإن هدف المؤسسة هو ما تسعى العناصر الثلاثة الأنفة الذكر إلى الوصول إليه والذي لولاه لما كانت المؤسسة، ولغايات تحقيق الهدف، أو جزء منه لا بد من ممارسة وظائف عديدة تتدرج تحت نوعين:

- وظائف أو نشاطات متخصصة بتلك المؤسسة: ولا تمارس إلا في مؤسسات مشابهة، ولا تتكرر في المؤسسات الأخرى كالأنشطة الفنية.
- وظائف إدارية : وهي التي تجري في جميع المؤسسات مهما اختلفت أهدافها، وتتوعدت في الحجم أو التخصص وهي: التخطيط، والتنظيم، وإدارة الأفراد، والتوجيه، والرقابة، والاتصال، والتقييم.

## 7.2 ومن الدراسات العربية التي عالجت جزء من هذا الموضوع ما يلي:

- أجرى (عسكر ، 1988) دراسة بعنوان (متغيرات ضغوط العمل في قطاع المصارف بدولة الإمارات العربية المتحدة).
  - بلغت عينة الدراسة(500) فرد من موظفي البنوك، وكانت ابرز نتائجها:
  - وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الضغط الناتجة من متغيرات ضغط العمل بقطاع المصارف بالنسبة لجميع الموظفين، واهم المتغيرات في لدراسة هي:كمية العمل ونوع العمل وصراع الدور الوظيفي وغموض الدور والتقدم المهني، احتلت المرتبة الأولى في إحداثها لمستوى الضغط ثم في المرتبة الثانية التقدم المهني، والتنظيم نفسه ثالثاً، ونوعية العمل وغموض الدور وصراع الدور في المراتب الأخيرة على التوالي، ومن نتائج هذه الدراسة أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنس ومتغيرات ضغوط العمل، ومتغيرات طبيعة الوظيفة والسن وضغط العمل(عسكر ، 1988).
- وفي دراسة (مغلي، 1987) غير منشورة تمت في الأردن بعنوان(مستوى ومصادر التوتر النفسي لدى معلمي المدارس الحكومية في الاردن).
  - هدفت إلى التعرف على مستوى ومصادر التوتر النفسي والتي تؤثر على معلمي المدارس

الحكومية الإعدادية والثانوية، وقد تكونت عينة الدراسة من ( 450 ) معلما ومعلمة من حملة الشهادة الجامعية الأولى، حث أظهرت نتائج الدراسة:

- إلى أن مستوى التوتر النفسي لدى المعلمين هو من درجة متوسطة، كما أظهرت أن عبء الدور وضغط المدرسة والرضا عن المهنة، وغموض الدور كانت أهم المصادر التي ميزت مجموعتي المعلمين المتوترين(مغلي، 1987).

• كما أجرى ( ماهر، 1991) دراسة نشرت بعنوان(علاقة ضغوط العمل بالأداء الإداري).  
- هدف الباحث إلى تحديد العلاقة بين ضغوط العمل والأنواع المختلفة من الأداء(أداء دراسي، وظيفي، اسري) وشملت العينة( 212 ) طالبة في نظام الانتساب الموجه بجامعة الإمارات العربية، وكان من أهم النتائج في هذه الدراسة:  
- وجود علاقة ايجابية جوهرية بين ضغط العمل الدراسي الذي تتعرض له الطالبات وبين الانخفاض في أدائهن الوظيفي كمعلمات في وزارة التربية والتعليم، وجود علاقة ايجابية بين ضغط العمل الدراسي وانخفاض أداء الطالبات تجاه التزاماتهن الأسرية والعائلية، أي أن العلاقة سالبة بين الضغوط وبين كل من الأداء الوظيفي والأداء الأسري (ماهر، 1991).

• وأجرى (عبد الرحمن ، 1995) دراسة نشرت بعنوان(العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية:دراسة مقارنة).  
- هدفت إلى دراسة ومقارنة العلاقة بين عاملين من عوامل ضغوط العمل وهما صراع الدور وغموض الدور والولاء التنظيمي والأداء الوظيفي وتأثير الفروق الشخصية على هذه العلاقة بين أفراد من المملكة العربية السعودية، وآخرين من بعض الدول العربية والآسيوية والغربية، وكانت عينة الدراسة مكونة من (200) فرد من الناطقين بالغة الإنجليزية، حيث أظهرت نتائج الدراسة:

- إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في متوسطات كل من صراع الدور وغموض الدور والولاء التنظيمي بين أفراد المجموعات الأربعة، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسط مستوى الرضا الوظيفي لأفراد المجموعات الأربعة، أما ما يتعلق بأثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي فقد تبين أن مستوى الأداء لعينة المجموعة العربية أعلى من مستوى الأداء عند عينة المجموعة الغربية والآسيوية والسعودية.

• كما أجرى (الشريف، 1996) دراسة نظرية)، بعنوان (الضغوط الإدارية وأثرها على متخذي القرار)، حيث أن هذه الفئة تتعرض لأنواع مختلفة من الضغوط والتهديدات التي تسبب لها

المتاعب وتتطلب التعامل معها بفعالية للحد من أثارها الضارة، حيث تعرضت الدراسة لطبيعة الضغوط الإدارية، وبينت أنها تعكس نوعاً من التوافق الضعيف بين متخذي القرار والمواقف التي يتعرضون لها، وحددت الدراسة مفهوم الضغوط الإدارية من مختلف الجهات النظر التي تعرضت لهذا المفهوم، وقسمت الدراسة الضغوط إلى مجموعة تتعلق بالمناخ التنظيمي الداخلي ومجموعة تتعلق بالمناخ التنظيمي الخارجي، كما وتعرضت الدراسة لأهم الآثار الناتجة عن الضغوط الإدارية واقتربت حلولاً للتخفيف منها

- وأجرى (الزعيبي، 1997)، دراسة غير منشورة بعنوان (ضغوط العمل لدى المديرين في جهاز الخدمة المدنية في عمان الكبرى).  
-هدفت الدراسة إلى تعرف على ضغوط العمل التي يعاني منها المديرين في جهاز الخدمة المدنية في عمان الكبرى، وتحديد مصادرها وأساليب تخفيف آثارها السلبية على المستوى الفردي والتنظيمي،.  
وقد شملت عينة الدراسة على (518) مديراً في عمان الكبرى وكان من أبرز نتائجها:  
-إن المديرين على مستوى عالٍ من الإدراك لضغوط العمل وإن لمجموعة العوامل التنظيمية (كظروف الدور، والنمو، والاستقرار الوظيفي، واتخاذ القرارات، وعبء العمل)، والعوامل الاجتماعية وبعض العوامل الشخصية أثراً في معاناة المديرين لمستويات مختلفة من ضغوط العمل وإن كل من العوامل التنظيمية، والعوامل الاجتماعية يعد سبباً في ظهور الأخرى أحياناً إضافة إلى خلو التشريعات في الوظيفة العامة في الأردن في سياسات أو أساليب للتعامل مع مصادر ضغوط العمل وتخفيف آثارها السلبية.  
-وكان من أهم توصيات الدراسة:  
-ضرورة إيلاء العوامل التنظيمية أهمية خاصة في التشريعات وانتهاء المشاركة في عملية اتخاذ القرارات والاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين المديرين رؤساء ومرؤوسين بالإضافة إلى إتباع سياسات محددة تكفل تكريس الوقت الرسمي للمدير لإنجاز أعماله الرسمية والتزام المديرين بأخلاقيات الوظيفة العامة (الزعيبي، 1997)

- أجرى (العتيبي، 1997) دراسة منشورة بعنوان (علاقة ضغوط العمل بالاضطرابات النفسية وسوماتية والغياب الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي في الكويت).  
-هدفت إلى البحث في العلاقة بين ضغوط العمل والصحة النفسية من ناحية والتغيب عن العمل من ناحية أخرى، لدى عينة من العمالة الكويتية والعمالة الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت، استعرضت الدراسة مجموعة من الدراسات السابقة التي بحثت في موضوع ضغوط

العمل، وكانت أهم نتائجها:

- تتعرض العمالة الكويتية لضغط عمل اكبر من العمالة الوافدة.
- كلما زاد ضغط العمل لدى الموظفين الكويتيين ازداد معدل إصابتهم بالاضرابات السيكوسوماتية.
- العمالة الكويتية اكثر عرضة للاضطرابات السيكوسوماتية من العمالة الوافدة، وتعاني من الإصابات بالأعراض التالية: آلام أعلى أو أسفل الظهر، التعب، سرعة الغضب، صداع، حاجة مفرطة للنوم، إرهاق مفاجيء، فقدان الشهية.
- العمالة الكويتية اكثر تغيبا عن العمل من العمالة الوافدة.
- كلما زادت معدلات الإصابة بالاضطرابات السيكوسوماتية لدى العاملين في القطاع الحكومي زاد معدل تغيبهم عن العمل.
- ليس هناك علاقة بين ضغوط العمل والغياب الوظيفي.

- وفي دراسة قامت بها (الشديفات، 1999) حول موضوع (ضغوط العمل وأثرها على القيادات الإشرافية في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد).
  - هدفت إلى قياس اثر ضغوط العمل التنظيمية التي تواجه القيايين في مديريات التربية وأثرها على أدائهم، كما أجريت الدراسة على عينة مكونة من (315) قيايدي،.
  - أظهرت النتائج أن مستوى ضغوط العمل التي توجه القيايين متوسط فمجالات الدراسة الأربعة(العمليات التنظيمية، والسياسات الإدارية، والبناء أو التصميم التنظيمي، وظروف العمل)تسبب ضغوطا لعمل للقيايين بدرجة متوسطة، وتؤثر سلبا على أدائهم، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $0.05=a$  ) في مستوى شعور القيايين بضغوط العمل الناتجة عن المسببات التنظيمية تعزى للعمر، الجنس، والمستوى الوظيفي ( الشديفات، 1999).

- وأجرى (العضايلة، 1999)، دراسة بعنوان (دراسة تحليلية لضغوط العمل لدى العاملين في الشركات العامة الكبرى في جنوب الأردن).
- هدفت إلى التعرف على مصادر ضغوط العمل لدى العاملين في ثلاثة من كبرى الشركات الأردنية في جنوب الأردن باستخدام عينة بلغت(298)مشاركا من مختلف المستويات الوظيفية في الشركات العامة الثلاثة.
- وبينت نتائج الدراسة إلى وجود اثر ذي دلالة إحصائية لمتغيرات(نوع الوظيفة، العمر، الخبرة) ومستوى ضغط العمل الكلي والى عدم وجود اثر لمتغيري (الحالة الاجتماعية، ودرجة التأهيل العلمي).

- وأوصت الدراسة إلى إجراء مزيد من البحوث والدراسات التي تشمل متغيرات أخرى لم ترد في الدراسة مثل مستوى الراتب والهيكل التنظيمي والعمل على تحسين إجراءات العمل والاهتمام بأنظمة الترقية ووضع الأسس والقواعد التي تضمن العدالة لمجتمع العاملين.

• كما أجرى (مبيضين، والحسن، 2000) دراسة بعنوان (ضغوط العمل التي يواجهها موظفو الشؤون المالية في الإدارة المالية العامة الأردنية).

-هدفت الدراسة إلى تحليل ضغوط العمل التي يواجهها موظفو الشؤون المالية أثناء إنجازهم أعمالهم، وقد شملت عينة الدراسة (24) وزارة ودائرة مركزية حكومية تدخل موازنتها ضمن الموازنة العامة للدولة.

وخلصت الدراسة إلى أن موظفو الشؤون المالية والمحاسبية في جهاز الخدمة المدنية الأردني يواجهون ضغوط عمل أكثر من تلك التي يواجهها غيرهم من الموظفين وان هذه الضغوط تختلف بطبيعتها عن تلك التي يتعرض لها بقية الموظفين.

وقد أظهرت الدراسة أن أهم مسببات ضغوط العمل التي يواجهها موظفو الشؤون المالية هي جمود الإجراءات والتشريعات والعوامل السلوكية (الدافعية) والاجتماعية (الوساطة، والمحسوبية)، كما بينت الدراسة معاناة العاملون في الشؤون المالية من توتر وقلق ناجم عن العوامل المرتبطة بالتنظيم وحجم العمل وطبيعة العمل وحجم المسؤولية وضعف حوافز العمل والعلاقات الاجتماعية وتدخل الرؤساء، مما يؤثر على صحتهم الجسدية والنفسية، وان هناك تباين في مستوى ضغوط العمل تعزى لمتغيرات الجنس والمستوى الوظيفي والمؤهل العلمي والتخصص وسنوات الخبرة والعمر، وان فئة الموظفين في المستويات الدنيا أكثر الفئات شعورا بضغط العمل، وقد تضمنت الدراسة عدة توصيات:

-إعادة النظر في التشريعات المالية والمحاسبية لتحديد الصلاحيات والمسؤوليات بوضوح وإدخال التقنيات الحديثة وتدريب الموظفين عليها وإعادة النظر في الراتب والحوافز.

• وأجرت (الزعبي، 2003)، دراسة بعنوان (ضغوط العمل وعلاقتها بالدافعية نحو العمل لدى رؤساء الانقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية).

- هدفت إلى التعرف على مستوى ضغوط العمل التي يعاني منها رؤساء الأقسام، ومستوى الدافعية لديهم، ومدى اختلاف الدافعية نحو العمل باختلاف ضغوط العمل، وقد تكونت عينة الدراسة من مجتمع الدراسة كاملا (372) وكانت النتيجة أن المصادر المتعلقة بالمؤسسة قد احتلت الدرجة الأولى في تشكيلها لمستوى الضغوط المتوسطة مرتبة تنازليا: 1-ثقافة المؤسسة، وعبء العمل، والعمليات المؤسسية 2-ظروف العمل المادية 3-طبيعة العمل، والإحباط

الوظيفي، والتغيير في الوظيفة، واحتلت المصادر المتعلقة بالفرد الدرجة الثانية مرتبة تنازلياً: 1- شخصية الفرد-2- الجانب النفسي-3- الجانب السلوكي. كانت ابرز لنتائج وجود علاقة بين المتغير المستقل (ضغوط العمل) والمتغير التابع (الدافعية نحو العمل) (الزعبي، 2003).

• وأجرى (عليما، 2005)، دراسة بعنوان (ضغوط العمل وأثرها على أداء الحكام الإداريين في الأردن).

- هدفت إلى التعرف على طبيعة الضغوط ومصادرها وأثرها على أداء الحكام الإداريين في الأردن، خاصة ضغوط العمل التنظيمية والاجتماعية، وخرجت الدراسة بعدة نتائج:  
-وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين ضغوط العمل ومستوى أداء الحكام الإداريين، بمتوسط حسابي(3.31) بدرجة تأثير متوسطة وقريبة من المرتفع.  
-وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين ضغوط عملية اتخاذ القرارات بمتوسط(3.19) ، وضغوط علاقات العمل بمتوسط حسابي بلغ ( 2.87)، وضغوط الاستقرار الوظيفي بمتوسط حسابي بلغ(3.80)، وضغوط بيئة العمل بمتوسط بلغ( 2.77)، وضغوط الهيكل التنظيمي بمتوسط بلغ(3.17)، ومستوى أداء الحكام الإداريين.  
-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين ضغوط العمل التنظيمية، في مجالات (الاستقرار الوظيفي، عبء العمل، الهيكل التنظيمي) ومستوى أداء الحكام الإداريين.  
-عدم وجود علاقة ما بين ضغوط العمل التنظيمية في المجالين(علاقات العمل، وبيئة العمل)ومستوى أداء الحكام الإداريين.  
وأوصت الدراسة في إشراك الإداريين في دورات تدريبية، وإعادة النظر في سلم الرواتب والأجور والحوافز، وزيادة نسبة تفويض الصلاحيات، وإعادة النظر بنظام تقييم الأداء المتبع، والحد من الوساطات والزيارات والاتصالات الشخصية(عليما، 2005).

## 8.2 الدراسات الأجنبية

- أجرى بوكانان (Buchanan، 1994)، دراسة بعنوان علاقة الضغط ومصادر التكيف والأداء الوظيفي عند مديري المدارس الابتدائية والإعدادية والثانوية، وبلغت عينة الدراسة ( 107 ) من مديري المدارس الكبيرة حيث تم تعبئة استبانتيين لقياس الضغط ومصادر التكيف، وبلغت نسبة الإجابة (73%) والطلب من مساعدي المديرين تعبئة استبانة ثالثة لتقييم أداء المديرين، وقد أظهرت النتائج:
- أنه توجد علاقة بسيطة بين ضغط العمل، ومصادر التكيف، والأداء الوظيفي.

- أن مستويات الضغط عند المديرين كانت متوسطة إلى عالية.

وقام جراو ( 1998،Grau ) ، بدراسة تحت عنوان اختبار عوامل الضغط المرتبطة بالعمل عند رؤساء الأقسام في نظام كليات المجتمع المختارة هدف منها إلى اختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة ( صراع الدور، و غموض الدور، و الحاجة إلى التدريب المهني، والعمر، والجنس ، والأصل العرقي، و حجم المؤسسة، و سنوات الخدمة، وعبء العمل، والوقت الحر، والرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي)، و قوتها التنبؤية بالمتغير التابع (الضغط الوظيفي).

و تم استخدام التصميم المسحي في هذه الدراسة و تكونت عينة الدراسة من ( 97 ) رئيس قسم في ست كليات مجتمع مختارة، و تمت معالجة البيانات باستخدام تحليل الانحدار المتعدد و معامل ارتباط بيرسون و تحليل التباين الأحادي، وكشفت النتائج عما يلي:

- يرتبط الضغط الوظيفي عند رؤساء الأقسام بغموض الدور، وغياب التدريب قبل استلام الوظيفة، وعدد المدرسين بالدوام الكامل.
- مستويات الضغط لدى رؤساء الأقسام ذوي عبء العمل الأقل، أقل من مستوياته لدى رؤساء الأقسام ذوي العبء الأكبر.
- لا يوجد لبقية المتغيرات مثل (صراع الدور، وسنوات الخبرة، والرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي ) اثر على الضغط الوظيفي.

و في الدراسة المسحية ( 1999، Work Stress Survey )، التي قام بها فريق من جامعة بريستول في بريطانيا ( 1999،Bristol University research team ) حول ضغوط العمل، تم التوصل إلى النتائج الآتية:

- أن واحدا من بين كل خمسة أشخاص في العمل يعانون بشكل كبير من ضغوط العمل.
- أن إدراك ضغط العمل مرتبط مع خصائص العمل (ساعات العمل الطويلة، وغياب الدعم، ومستوى الأصوات العالية ) .
- مستويات الضغط داخل العمل أكثر من مستويات الضغط خارج العمل.
- الأشخاص الذين يعانون من الأمراض المختلفة يعانون من مستويات ضغوط عالية في العمل. ( 1999، Bristol University research team ).

وفي دراسة (لشاوبروك وميريت، 1997) نشرت في العام نفسه هدفت إلى اختيار العلاقة بين المقدرّة الذاتية للموظف على السيطرة على عمله ومقدرته على التعايش والتكيف مع المواقف الضاغطة داخل بيئة العمل، وهدفت أيضا إلى تحديد العلاقة بين زيادة متطلبات الوظيفة والإصابة بضغط الدم الشرياني. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين زيادة متطلبات العمل والإصابة بارتفاع أو انخفاض ضغط الدم الشرياني تعزى للجنس، حيث وجدت أن الذكور أكثر عرضة للإصابة بهذا المرض إذا ضعفت مقدرتهم الذاتية على مواجهة ومعايشة المواقف الضاغطة الناتجة عن زيادة متطلبات العمل. (لشاوبروك وميريت، 1997).

## 9.2 موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

من الاستعراض لبعض الدراسات العربية، والأجنبية السابقة التي اطلع عليها الباحث في مجال ضغوط العمل والتوترات وعلاقتها بالأداء نحو العمل، لم يلاحظ الباحث أن هناك دراسة جمعت بشكل متكامل بين مجالي ضغوط العمل والتوترات بكل جوانبها، وعلاقتها بالأداء بجميع أبعاده، أما اتجهت الدراسات إلى دراسة بعض جوانب التوترات أو ضغوط العمل بشكل منفرد أو مجزأ، وعلاقتها ببعض المتغيرات، أما الدراسات التي تعاملت مع ضغوط العمل والتوتر، والأداء نحو العمل (على قلتها)، فقد تناولت أجزاء من كلا المجالين، ولم تأخذ كل ما يتعلق بكل مجال (التوترات، ضغوط العمل، الأداء).

لذا فقد جاءت الدراسة مكملة للجهود العربية التي بذلت في موضوع ضغوط العمل والتوترات وعلاقتها بالأداء، فهي قد تكون إضافة معرفية جديدة على صعيد البحث العربي في ميدان الإدارة من ناحية، ومن ناحية أخرى قد تكون جهدا، ومعرفة جديدة مضافة إلى الميدان المعرفي بشكل عام في مجال الإدارة.

## 10.2 الخلاصة : تعليق عام على الدراسات السابقة .

بعد الاستعراض السابق للدراسات السابقة العربية والأجنبية توصلت الدراسة إلى أن موضوع التوتر وضغوط العمل بشكل عام والأداء بشكل خاص قد حظيا باهتمام الباحثين ، حيث تناولت دراسات عديدة الأداء وعلاقته بمتغيرات ديموغرافية عدة، وكذلك موضوع ضغوط العمل لدى فئات كثيرة على مستوى المعلمين في المدارس الحكومية، ورؤساء الأقسام في الجامعات، والحكام



الإداريين ، والمشرفين والعاملين في مجالات حياتية مختلفة .

استفاد الباحث من هذه الدراسات في التعرف إلى مجالات الدراسة ومتغيراتها والأساليب الإحصائية في تحليل نتائجها وكذلك في بناء بنود الاستبانة ومجالاتها وفقراتها، كما استفاد من النتائج والتوصيات والمقترحات التي خرجت بها هذه الدراسة.

ومن جانب آخر أفاد الباحث من هذه الدراسات في تصميم الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة وكذلك في مجال منهجية البحث وأسلوبه ، فقد أسهمت تلك الدراسات في إثراء هذه الدراسة بالخبرات الواردة فيها.

ولعل أهم ما يميز هذه الدراسة أنها عنيت بمعرفة مستوى التوتر وضغوط العمل على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي جنوب الضفة، حيث لم يتم تناوله بهذه الصورة في الدراسات السابقة - على حد علم الباحث - إضافة إلى تفردا في بحث اثر مصادر التوتر وضغوط العمل على أداء العاملين في جهاز حكومي امني بشكل خاص . ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على بعض القضايا التي تؤثر في مستوى التوتر وضغوط العمل للعاملين وعلاقة ذلك بالأداء في العمل من وجهة نظر من يؤثرون ويتأثرون أكثر من غيرهم بالعملية الإدارية.

وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث اختلاف مجتمع الدراسة وعينتها ، والفترة الزمنية التي أجريت فيها الدراسة الميدانية ، بالإضافة إلى مكان إجراء الدراسة.

ومن هنا فالدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة من حيث المجال في حين تختلف عنها من حيث المحاور الرئيسة والعينة المختارة.

وتأتي هذه الدراسة للتعرف على اثر التوتر وضغوط العمل على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة، إيماناً من الباحث بأهمية توافر مستوى جيد ومقبول من الاداء للعاملين وتأثير ذلك في فاعلية العمل الإداري وجدواه ثم مساهمته العالية في الارتقاء بمستوى العمليات الإدارية، وتقديمها للمسؤولين في الجهاز للمساهمة في التخطيط المستقبلي.

## الفصل الثالث

---

### الطريقة والإجراءات

#### 1.3 منهجية الدراسة

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك وصف مجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة من حيث إعدادها، وتطويرها، واستخراج معامل الصدق والثبات، وإجراءات الدراسة، والمعالجة الإحصائية للبيانات لاستخلاص النتائج، وتبنت هذه الدراسة المنهج الوصفي باستخدام استبانة لقياس مستوى التوتر وضغوط العمل وأثره على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي جنوب الضفة الغربية.

وتعتبر هذه الدراسة دراسة ميدانية تم تطبيقها على عينة من منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني، حيث اعتمد الباحث في منهج البحث على الوسائل التالية:

- الاعتماد على مصادر المعلومات الثانوية المنبثقة عن البحث المكتبي.
- الاعتماد على الدراسة الميدانية القائمة على توزيع وتجميع الاستبيانات من عينة الدراسة
- الاعتماد على المنهج الإحصائي كأسلوب متكامل في الدراسة.

### 2.3 وصف منهجية الدراسة

جرت هذه الدراسة بين تموز من عام 2005 م وآذار من عام 2006م استخدم الباحث في إنجازها المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الذي يقوم بوصف الظاهرة ودراستها وجمع البيانات والمعلومات الدقيقة، حيث أن هذا الأسلوب يعتمد على دراسة الواقع ويهتم بوصف الواقع وصفاً دقيقاً ويعبر عنه تعبيراً كفيماً وكمياً، وقام الباحث بجمع المعلومات ودراسة واختبار الفرضيات بالاستعانة بالاستبيان الملاحظة، إضافة إلى خبرة الباحث الذاتية نتيجة لعمله كضابط في الجهاز. كما وقام الباحث بتحليل ومعالجة مخرجات الاستبيان إحصائياً وعرضها بواسطة حزمة SPSS الإحصائية.

أما عن تصميم الاستبانة فلقد جاء مكوناً من قسمين رئيسيين: اشتمل الأول منها على 11 فقرة عامة متعلقة بخصائص عينة الدراسة ضمت متغيرات الدراسة المستقلة وهي: الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، التحصيل العلمي، الرتبة التي يحملها، السكن قبل الالتحاق بالجهاز، تغيير السكن بعد الالتحاق بالجهاز، العمل قبل الالتحاق بالجهاز، أسباب الالتحاق، عدد سنوات الخدمة و مكان العمل. في حين ضم القسم الثاني والمكون 74 فقرة حول اثر التوترات وضغط العمل على أداء منتسبي الجهاز، ولقد تم اعتماد سلم الإجابات من خمس درجات حسب سلم لكرت وهي: موافق بشدة ( 5

درجات)، موافق (4 درجات)، غير متأكد (3 درجات)، غير موافق (2 درجة)، وغير موافق بشدة (1 درجة).

### 3.3 صدق الأداة (تحكيم الاستبيان)

للارتقاء بمستوى استمارة الاستبيان ولضمان تحقيقها لهدف الدراسة المستخدمة لقياس ، وقد قام الباحث بعرض الاستبانة على عدد من المحكمين والمختصين في الميدان التربوي والإداري ، وذوي الخبرة في جامعة القدس ، وجامعة الخليل ، وجامعة القدس المفتوحة ، وجامعة بوليتكنك فلسطين وعدد من ذوي الخبرة ومن حملة شهادات الدكتوراه والماجستير في الإدارة والتربية (ملحق 1.5.3)، وقد تم تعديل فقرات الاستبانة وفق الملاحظات والتعديلات المقترحة ، وأعيد صياغة الاستبانة بشكلها النهائي وفقاً لذلك ، وقد كان الغرض من ذلك الحكم على درجة مناسبة الفقرات، ووضوحها وانتمائها للمجال، وسلامة الصياغة اللغوية، وبناءً على آراء ومقترحات المحكمين تمّ تعديل صياغة بعض الفقرات لغوياً، وحذف بعض الفقرات، وإضافة فقرات أخرى ليُصبح عدد فقرات الاستبانة (85) فقرة .

وقد طلب الباحث من المحكمين وضع الكلمات التالية :

- **تنتمي للمجال :** وتعني أن العبارة تنتمي للمجال الذي أدرجت تحته، وموافق عليها من قبل المحكم ، وتقيس ما وضعت لقياسه .
- **لا تنتمي للمجال :** وتعني أن العبارة لا تنتمي للمجال الذي أدرجت تحته، ويجب حذفها أو استبدالها، ولا تقيس ما وضعت لقياسه.
- **تحتاج إلى تعديل :** وتعني أن الصياغة اللغوية غير سليمة وتحتاج إلى تعديل وإعادة صياغة.
- **لا تحتاج إلى تعديل :** وتعني أن الصياغة اللغوية سليمة، وموافق عليها من قبل المحكم ، ولا تحتاج إلى تعديل.
- **واضحة :** وتعني أن العبارة واضحة ، لا غموض فيها ، وموافق عليها من قبل المحكم ، ولا تحتاج إلى تعديل .

- **غير واضحة :** وتعني أن العبارة غير واضحة فيها غموض، وتحتاج إلى تعديل وإعادة صياغة.
- **التعديل الذي تراه مناسباً :** وهي التعديلات المقترحة من قبل المحكم للعبارات التي اعتبرت لا تنتمي للمجال، أو تحتاج إلى تعديل، أو غير واضحة .

### 4.3 إجراءات الدراسة

\_ بعد أن تم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، وتحديد العينة، قام الباحث بأخذ موافقة المشرف على البحث ومراجعة المسؤولين في جهاز المن الوقائي، حيث تمت الموافقة على إجراء مثل هذه الدراسة ، والسماح بتوزيع الاستبانة على منتسبي الجهاز جنوب الضفة.

\_ قام الباحث بتوزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة في مديرتي الخليل وبيت لحم والمراكز الفرعية التابعة لمديرية الخليل وهي ستة مراكز (لحول، المدينة، ترقوميا، دورا، يطا،الظاهرية) حيث تم توزيع (410) استبانة ، وقام الباحث بالرد على استفسارات المبحوثين من خلال الهاتف، وبشكل شخصي وقد استغرقت عملية جمع الاستبانات من الميدان حوالي 15 يوماً، وقد تم بعد ذلك إدخال البيانات إلى الحاسب من أجل تحليلها للخروج بالنتائج والتوصيات.

### 5.3 ثبات مقياس الدراسة

للتحقق من ثبات مقياس الدراسة تم اختيار عينة من أفراد الجهاز في جنوب لضفة وزع عليهم الاستبيان للإجابة عليه ثم تم إعادة إليهم بعد حوالي عشرة أيام للإجابة عليه من جديد ، وتم حساب الثبات لفقرات الاستبيان بحساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، حيث بلغت قيمة معامل الثبات كرونباخ ألفا (0.7946) وبذلك يتمتع الاستبيان بدرجة عالية من الثبات ، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة بحساب مصفوفة ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للأداة باستخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation)، وهي بشكل عام معاملات ثبات عالية مما يشير إلى دقة اداة القياس وذلك كما هو واضح في الجدول (1.3).

جدول 1.3: نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط الفقرات

رقم الفقرات	قيمة ر	الدلالة الإحصائية
-------------	--------	-------------------

0.00	0.49	64
0.00	0.14	65
0.00	0.16	66
0.00	0.15	67
0.00	0.29	68
0.00	-0.13	69
0.00	-0.13	70
0.01	-0.06	71
0.18	0.31	72
0.00	0.25	73
0.00	0.30	74
0.00	0.41	75
0.00	0.44	76

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أن جميع قيم ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للأداة دالة إحصائياً، مما يشير إلى الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، وأنها تشترك معاً في قياس اثر التوترات وضغوط العمل على أداء منتسبي الجهاز، في ضوء الإطار النظري الذي بنيت الأداة على أساسه.

### 6.3. متغيرات الدراسة

تشتمل الدراسة على المتغيرات المستقلة والتابعة التالية :

\*- المتغيرات المستقلة :

(1) الجنس وله مستويان (ذكر ، أنثى).

(2) الحالة الاجتماعية ولها أربع مستويات :

- أ. أعزب  
ب. متزوج  
ج. ارمل .  
د. مطلق.

(3) العمر وله ستة مستويات فئوية :

أ. اقل من 20 عام  
ب. 21-30 عاما  
ج. 31-40 عاما  
د. 41-50 عاما  
هـ. 51-60 عاما  
و. 60 عاما فما فوق

(4) سنوات التحصيل العلمي وله ستة مستويات :

أ. أعدادي فما دون ب. ثانوي ج. دبلوم  
د. دبلوم د بكالوريوس هـ - ماجستير هـ - دكتوراه

(5) مكان العمل ولها ثلاثة مستويات:

أ. مديرية ب. مركز فرعي ج. مؤسسة منتدب بها

(6) الرتبة التي تحملها ولها مستويان مستوى:

1- مادون الضابط (سنة رتب من جندي إلى مساعد أول)

2- الضابط (سنة رتب من رتبة ملازم إلى رتبة عقيد)

(7) الأسس التي تم اعتمادها في التصنيف ولها خمس مستويات: 1- المؤهل العلمي 2- سنوات

الاعتقال 3- سنوات الخدمة التنظيمية 4- الرتبة التنظيمية 5- غير ذلك حدد

(8) عدد سنوات الخدمة ولها ثلاثة مستويات: 1- اقل من أربع سنوات 2- من أربعة إلى

سبعة 3- من التأسيس عام 94

(9) المسمى الوظيفي وله أربعة مستويات:

1- مدير إدارة 2- مدير مركز 3- مدير قسم 4- عضو عادي

\*- المتغيرات التابعة :

- الهدف من هذه الدراسة هو قياس مستوى التوتر وضغوط العمل وأثره على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي جنوب الضفة ، وبالتالي فإن المتغيرين التابعين هما : ( مستوى الأداء لدى منتسبي الجهاز في جنوب الضفة الغربية، وأثر مصادر التوتر الأربعة، التنظيمية، الوظيفية، الشخصية، الخارجية على أداء المنتسبين للجهاز)، وذلك عن مجالات الدراسة الخمسة ،

وحسب المتغيرات التالية : ( الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، التحصيل العلمي، الرتبة العسكرية، أسس التصنيف، أسباب العمل، العمل قبل الالتحاق بالجهاز، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

### 7.3 اداة الدراسة

قام الباحث بالاستعانة باستبانة (شديفات، 1999) لقياس مستوى ضغوط العمل وأثرها على أداء منتسبي الجهاز وبعد التعديلات وحذف بعض الفقرات وإضافة فقرات أخرى بما يتناسب وموضوع الدراسة، وقد تعرف الباحث من خلال هذه الاستبانة على بعض الفقرات المتعلقة بكل مجالات ضغوط العمل وأثرها على الأداء، حيث قام الباحث بإعادة صياغة بعض الفقرات وإضافة فقرات جديدة.

وبالاستناد إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة وخبرة الباحث كضابط في الجهاز ، قام الباحث بصياغة الجزء الثاني من الاستبانة والتي تقيس اثر التوتر ومستوى تأثيره على الأداء ، وقد تكونت الاستبانة بمجملها من قسمين:

\*- **القسم الأول :** ويحتوي هذا الجزء على متغيرات الدراسة الديموغرافية وهي :

- (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، التحصيل العلمي، الرتبة العسكرية، أسس التصنيف، أسباب العمل، العمل قبل الالتحاق بالجهاز، سنوات الخدمة، مكان العمل، المسمى الوظيفي) والتي تتكون من (11) فقرة.

\*- **القسم الثاني :** ويتكون من اربعة اجزاء :

- **الجزء الأول :** ويقاس اثر مصادر التوتر وضغوط العمل التنظيمية على أداء المنسبين ويتكون من (26) فقرة.
- **الجزء الثاني:** ويقاس اثر مصادر التوتر وضغوط العمل ا لوظيفية على أداء المنسبين ويتكون من (24) فقرة.
- **الجزء الثالث:** ويقاس اثر مصادر التوتر وضغوط العمل ا لشخصية على أداء المنسبين ويتكون من (20) فقرة.



- الجزء الرابع: وقيس اثر مصادر التوتر وضغوط العمل ا لخارجية على أداء المنسبين ويتكون من (4) فقرات.

وقد بلغ مجموع فقرات الاستبانة ( 85) فقرة، وقد تناولت الاستبانة فرضيات البحث وذلك بعد التعديل وإضافة وحذف بعض الفقرات وفق آراء المحكمين، للارتقاء بمستوى الاستبيان، ولضمان تحقيقها لهدف الدراسة، وقد تم تنقيح هذه الفقرات بمساعدة الأستاذ المشرف على البحث وبعض المختصين للتأكد من صياغتها وشمولها للفرضيات بشكل عام .

وقد تكون سلم الاستجابات من خمسة اتجاهات وفق مقياس ليكرت الخماسي وهي :

- **أوافق بشدة** - حيث تدل على أن الموظف غير راض جداً نتيجة اثر التوتر وضغوط العمل على أداءه المنخفض جداً.
- **أوافق** - وتدل على أن الموظف غير راض نتيجة اثر التوتر وضغوط العمل على أداءه المنخفض.
- **غير متأكد** -وتدل على أن الموظف غير متأكد من الإجابة ، ومتشكك بها.
- **لا أوافق** - حيث تدل على أن الموظف لا يتأثر بالتوترات وضغوط العمل، وأدائه جيد.
- **لا أوافق بشدة** - وتدل على أن الموظف راض جداً عن عمله ولا يتأثر بالتوتر وضغوط العمل ، وتدفعه لأداء أكثر.

### 8.3 المعالجة الإحصائية

بعد جمع بيانات الدراسة قام الباحث بمراجعتها وذلك تمهيداً لإدخالها للحاسب وقد تم إدخالها للحاسب وذلك بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حيث أعطيت الإجابة أوافق بشدة خمس درجات، والإجابة أوافق أربع درجات، والإجابة غير متأكد ثلاث درجات، والإجابة لا أوافق درجتين والإجابة لا أوافق بشدة درجة واحدة. وذلك في جميع فقرات الدراسة وبذلك أصبحت الاستبانة تقيس مستوى اثر التوتر وضغوط العمل بالاتجاه السالب.

وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد ، النسب المئوية ، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمعامل الإحصائي (T- TEST)،(one way anove) (تحليل التباين

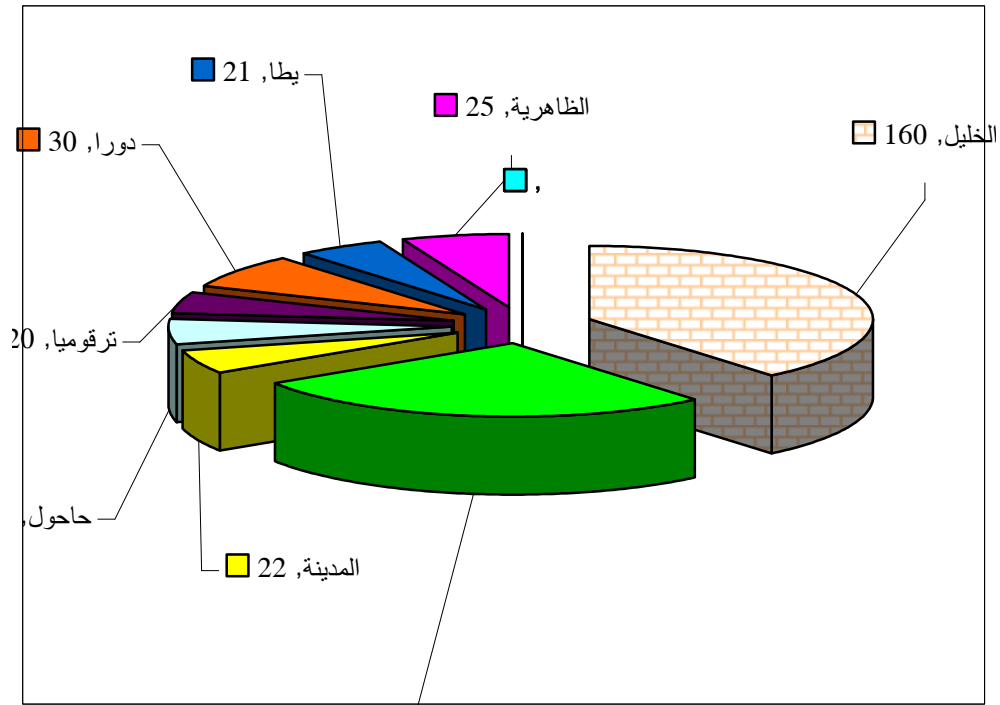
الأحادي ) ومعادلة الثبات كرونباخ الفا، كما استخدم معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط بين اثر التوتر وضغوط العمل على الأداء، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية ( SPSS .Statistical Packages for Social Sciences)

### 9.3 مجتمع الدراسة (العينة)

بما أن الباحث يدرس أثر إدارة التوتر و ضغوط العمل على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني، فإن مجتمع الدراسة يتكون من جميع العاملين في جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة (مديرية بيت لحم، والخليل، والمراكز الفرعية) لذلك نخلص للقول أن مجتمع الدراسة هو نفسه عينة الدراسة كما يلي:

- الإطار المكاني: مقار و مركز و مديريات جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني.
- الإطار الزمني: بين تموز من عام 2005 م وآذار من عام 2006م
- الإطار البشري: منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني في جنوب الضفة الغربية و البالغ عددهم (410).

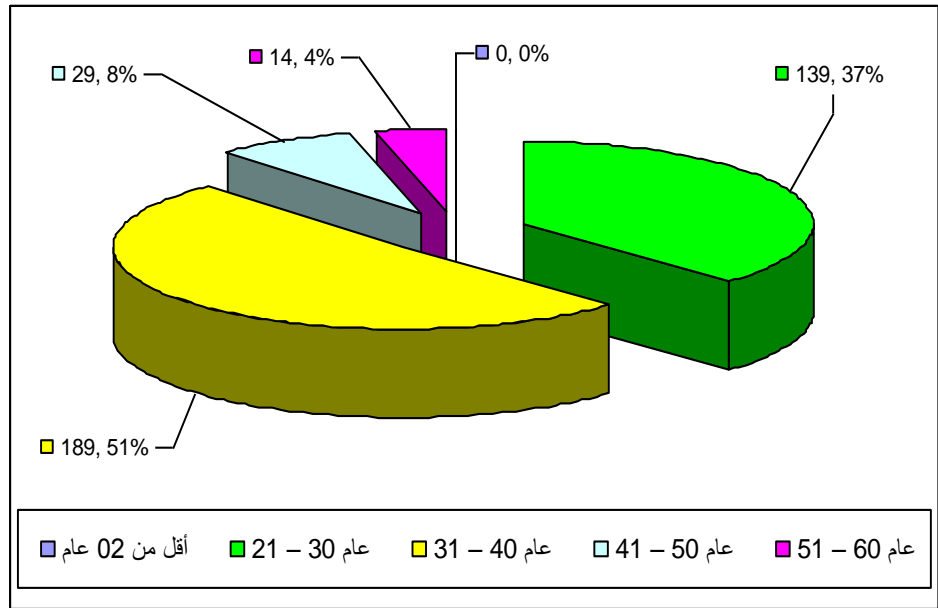
مثل جميع منتسبي جهاز الأمن الوقائي في جنوب الضفة الغربية والبالغ عددهم حسب ما هو وارد من المقر العام، 410 منتسباً موزعين على مديرتي بيت لحم (110)، عضو، ومديرية الخليل (160) علما أن الأخيرة تمثل أكثر من ثلث الضفة وتحتوي على ستة مراكز فرعية تابعة لمديرية الخليل هي: (المدينة 22، لحول 22، ترقوميا 20، دورا 30، يطا 21، الظاهرية 25)، وفق شكل (1.3) مجتمع هذه الدراسة.



شكل 1.3: مجتمع الدراسة

والعينة التي مثل بها كافة مجتمع الدراسة، تم توزيع الاستبيان في هذه الدراسة على عينة الدراسة في مديرتي بيت لحم والخليل بمراكزها الستة من منتسبي جهاز الأمن الوقائي ، لتشمل العينة مجتمع الدراسة، والبالغه (410) حيث استرد لنا ( 371 ) استبانة وهذه العينة موزعة على النحو التالي وفق الشكل اعلاه.

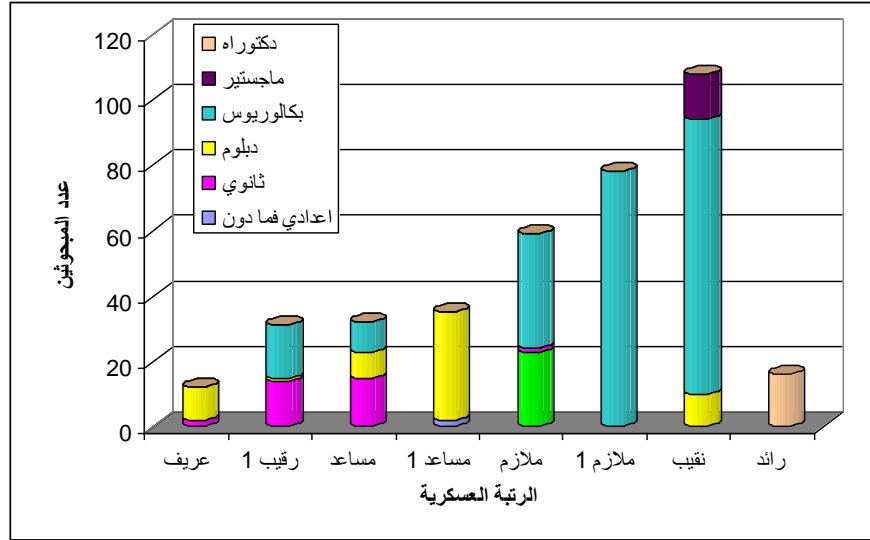
أجاب على الاستبيان 371 مبحوثا في حين لم يعط إجابات 39 من أفراد العينة ، كون جزء منهم مريض أو مسافر أو مجاز ، وبتحليل الاستبيان تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من الذكور (78.4%). أما فيما يخص الحالة الاجتماعية فقد تبين أن ما نسبة ( 85.7%) من المتزوجين وذلك لكبر سنهم، كون الجزء الأكبر منهم يعمل منذ بداية التأسيس. وأما بخصوص الفئات العمرية للمبحوثين فيظهر تمثيلها البياني في الشكل ( 2.3) والذي بين أن اكبر الفئات العمرية الممثلة هي 31-40 سنة وحققت ما نسبته 51%. وأن التمثيل العمري بشكل عام يعود إلى الفئة الموسعة من 21-40 سنة بنسبة 88% من المبحوثين، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة سابقة بعنوان تقييم أداء جهاز الأمن الوقائي (حساسنة، 2004) حيث بلغت الفئة الموسعة ما نسبة 90%، وهذا يدل على أن اغلب المنتسبين في الجهاز من هذه الفئة.



شكل 2.3: يوضح الفئات العمرية للمبحوثين.

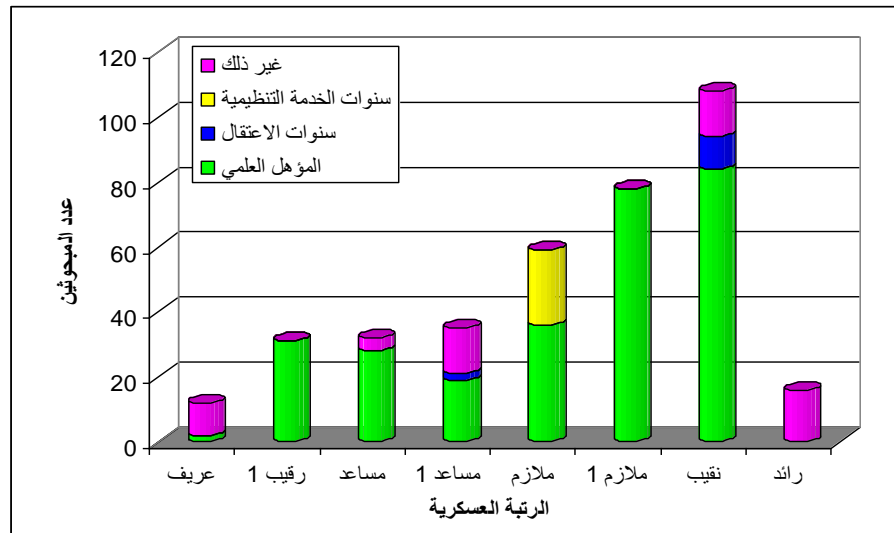
ولقد جاءت نتائج تحليل البيانات لتبين أن المستوى التعليمي الذي حظي بأعلى نسبة ( 59.8%) هي فئة المبحوثين الذين يحملون شهادات بكالوريوس شكل ( 2.3). أما المرتبة الثانية فيحظى بها حملة شهادة الدبلوم (20.48%)، والثانوي (8.2%)، والماجستير (3.4%)، ويشير الباحث إلى الاختلاف مع نتيجة سابقة بارتفاع نسبة حملة البكالوريوس والماجستير بنسبة ( 20%) في دراسة سابقة، ويعزى ذلك إلى أن فترة انتفاضة الأقصى التي بدأت من العام 2000م والغاية إعداد هذه الدراسة قد أفرزت فترة فراغ لدى العاملين نتيجة لوجود الاحتلال وهدمه لمقار الجهاز الأمر الذي حدا بالعاملين إلى استغلال هذه الفترة بتوجههم لإكمال دراستهم.

ويوضح شكل ( 3.3) أن اغلب المبحوثين هم من فئة الضباط من ملازم إلى نقيب من حملة البكالوريوس بمعدل ( 30%) حملة رتبة نقيب و ( 37%) ملازم وملازم أول و ( 0.04%) من حملة الشهادات العليا وما تبقى موزعة على باقي الرتب كما هو مشار في الشكل (3.3).



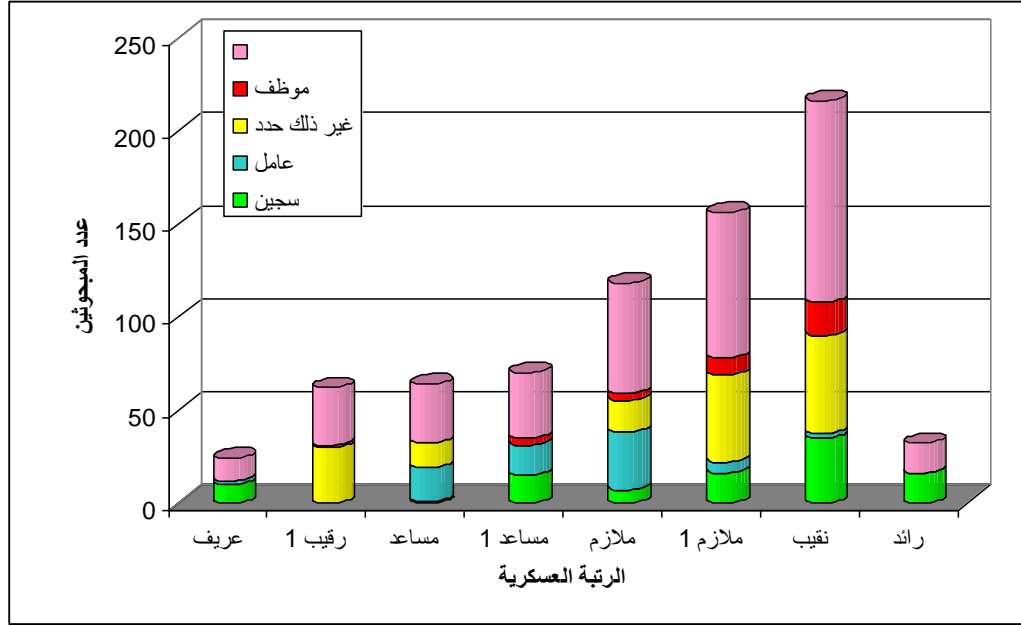
شكل 3.3: يوضح العلاقة بين الرتب العسكرية بالتحصيل العلمي للمبحوثين.

وأظهرت نتائج تحليل البيانات الأسس التي تم اعتمادها في تصنيف عينة الدراسة وتبين أن ما نسبة (74.9%) تم تصنيفهم حسب المؤهل العلمي واغلبهم من فئة الضباط حسب الشكل أدناه (4.3) بالإضافة إلى أن اغلب العينة من أصحاب التاريخ النضالي وسجناء امنين سابقين ويعزى هذا إلى توجه الأغلب إلى التعليم وإكمال دراسته لتحسين وضعه الوظيفي من ناحية، والمواكبة مع التطورات الحالية حول التعليم.



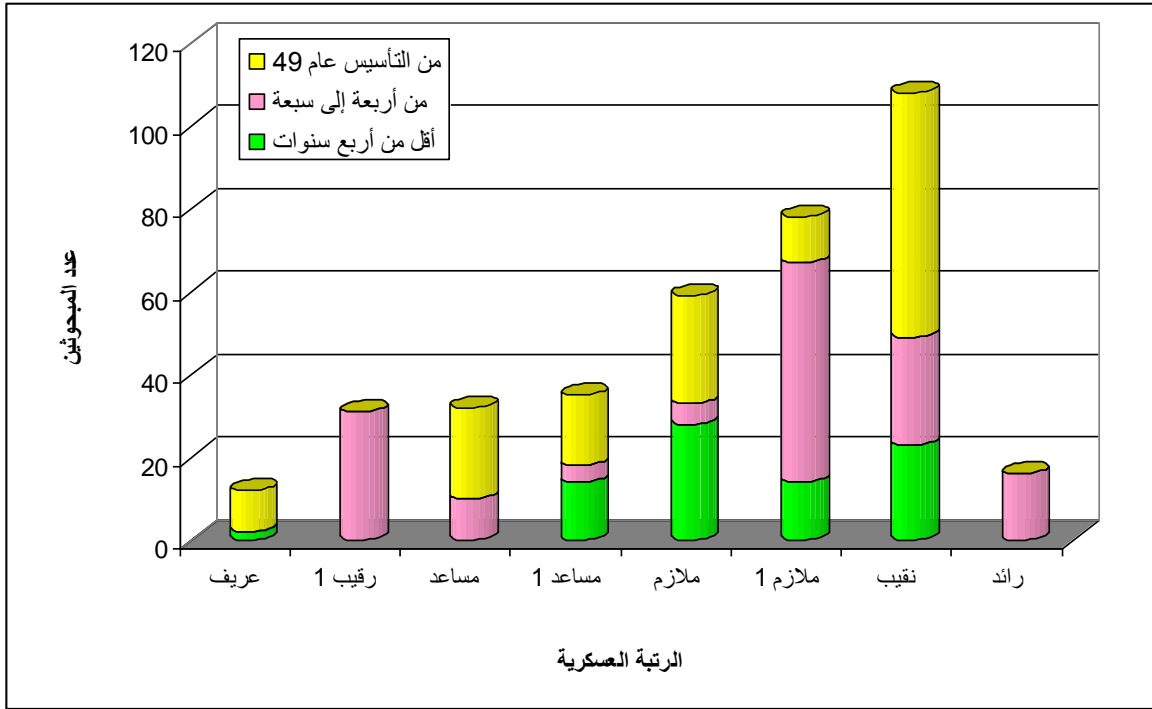
شكل 4.3: الرتب العسكرية ممثلة بأسس التصنيف.

ولقد جاءت نتائج تحليل البيانات لتبين أن اغلب المبحوثين كانوا يعملون قبل التحاقهم للعمل في الجهاز سجناء امنين لدى الاحتلال نتيجة لنضالهم ضده، ومن أصحاب التاريخ النضالي، والفاعلين تنظيمياً على مستوى حركة التحرير الوطني الفلسطيني (فتح) بما نسبة ( 60%) و(9.7%) كانوا موظفين و(20.2%) كانوا عمال معظمهم من حملة الرتب الدنيا كما هو مشار في شكل(5.3).



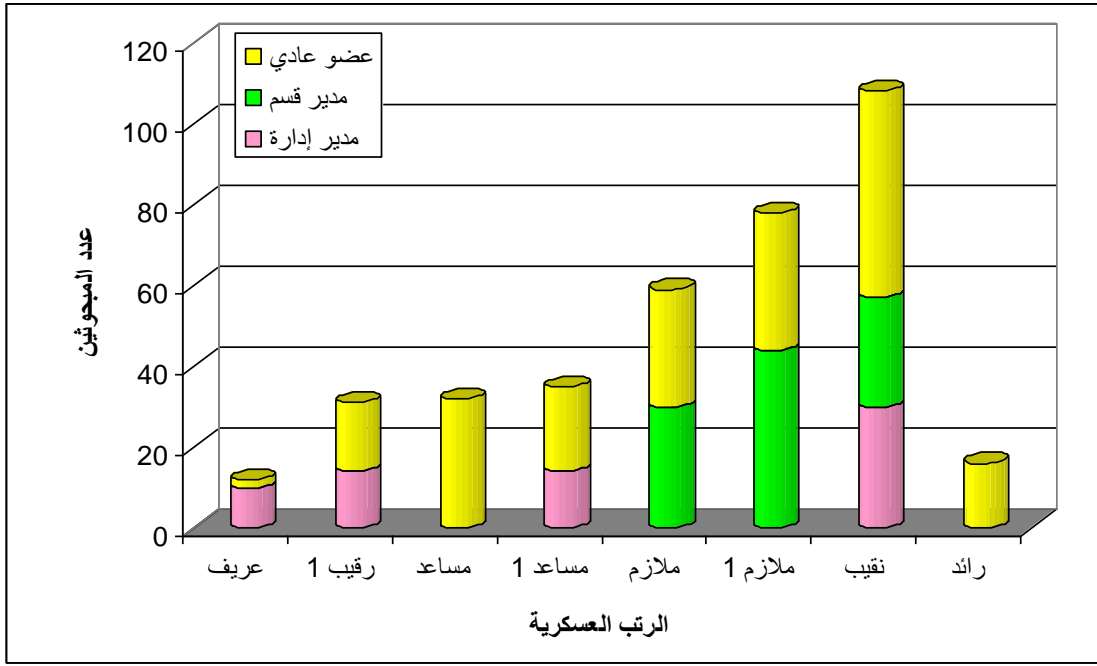
شكل 5.3: عدد ورتب المبحوثين وعملهم قبل الالتحاق بالجهاز.

وتبين من نتائج تحليل البيانات أن اغلب المبحوثين عملوا في الجهاز منذ تأسيسه وغالبيتهم من فئة الضباط وذلك لأقدميتهم بالإضافة إلى أنهم من حملة الشهادات، ويعزى الباحث وجود رتب دنيا رغم عملهم منذ التأسيس أنهم ليسوا من حملة المؤهلات العلمية، في حين أن اغلب المبحوثين يعملون في الجهاز منذ أكثر من أربعة أعوام، وقلة اقل من أربعة أعوام، وهذا نتيجة سياسة السلطة بعدم استيعاب موظفين جدد، والتخمة في الرتب بين العاملين، كما في شكل (6.3).



شكل 6.3: عدد ورتب المبحوثين بسنوات الخدمة.

ويتضح من نتائج تحليل البيانات أن اغلب المبحوثين بما نسبتهم ( 51.0%) عملوا في الجهاز لإكمال مسيرتهم النضالية وخدمة للوطن وأهله، ويعزي الباحث ذلك أن اغلب الموظفين هم من أصحاب التاريخ النضالي، والمعتقلين سابقا لدى الاحتلال لذلك السبب، وكون جهاز الأمن الوقائي هو الجهاز الوحيد الذي تم تشكيله من قيادات الداخل، بالإضافة إلى انه الجهاز الذي تفرد باستيعاب كافة المناضلين، يلي ما نسبته ( 27.8) التحقوا بالجهاز بهدف مالي وهذا أمر طبيعي كونهم من الموظفين السابقين في مؤسسات أخرى، أو كانوا عمالا قبل التحاقهم للعمل في الجهاز.



شكل 7.3: علاقة المسمى الوظيفي بالرتبة.

وأظهرت نتائج تحليل البيانات إلى وجود ما نسبته (54.4%) من فئة الضباط بلا مسمى وظيفي أي أعضاء عاديين، وهذا يرجع إلى وجود تخمة من الضباط في نفس القسم أو الإدارة، وحتى من يتقلدون رتب سامية (رائد فما فوق) وليس لهم مسمى كما في الشكل (7.3) فهم من كبار السن وعلى أبواب التقاعد، وبرز إشغال الرتب الدنيا (مساعد 1، رقيب أول، عريف) وهم ما دون الضباط إدارات في حين أن الإدارة اكبر من القسم، فيعزى ذلك إلى أن العينة اشتملت على كافة منتسبي الجهاز بكافة رتبهم ومنهم الرتب الدنيا وهم الذين يعملون في القوى التنفيذية، وظيفتهم مساندة ضباط الأمن في تنفيذ المهام العسكرية وحماية امن المقر والأفراد ولا يحملون مؤهلات علمية، ولا يوجد في تقسيم القوى لديهم إدارات أو أقسام، بل ترتيب عسكري ابتداء من الفصيل والسرية..الخ.



## الفصل الرابع

### تحليل النتائج

يتطرق هذا الفصل إلى تحليل نتائج الدراسة وفقاً لمحاور الدراسة المشار إليها في جدول (1.1) والفرضيات وفيما يلي عرض هذه النتائج:

#### 1.4 أثر التوتر و ضغوط العمل على أداء منتسبي الجهاز:

جدول 1.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآثار التوتر و ضغوط العمل على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني في جنوب الضفة الغربية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة	الرقم
0.83	4.47	غياب المعايير الموضوعية لتقييم الأداء	29	1
0.99	4.36	تدخل الضغط العشائري في سير عمل الجهاز	65	2
0.90	4.34	غياب برامج التدريب	14	3
0.14	4.33	عدم إعطاء صلاحيات كافية للموظف لإنجاز العمل	42	4
0.84	4.27	عدم التزام بعض زملاء العمل بساعات الدوام الرسمي	55	5
0.75	4.20	عدم اعتماد مستوى الأداء كأساس للتميز	15	6
0.97	4.18	تفرد الرؤساء باتخاذ القرارات	64	7
0.14	4.16	ضعف متابعة التزام الأفراد بالعمل	4	8
0.06	4.14	عدم كفاية الراتب لمستلزمات الحياة	2	9
0.50	4.14	ضعف التقدير من الرؤساء المباشرين	21	10

0.16	4.09	غياب التقييم الدوري من قبل جهة الاختصاص	35	11
0.74	4.08	عدم توزيع الحوافز على أساس عادل.	5	12
0.00	4.08	انعدام الأمن الوظيفي	49	13
0.22	4.07	عدم تقدير الإدارة للإنجازات التي يحققها الأفراد	44	14
0.13	4.04	نظام الاتصال الإداري في المنظمة غير فعال	16	15
0.93	4.01	ضبابية سياسة محاسبة من يتم استغلال منصبه	3	16
0.11	4.00	عدم حصولي على التغذية الراجعة على ما أؤديه من أعمال بصورة مستمرة من قبل القيادة	27	17
0.13	4.00	الصراعات الداخلية بين الأفراد	61	18
0.96	3.96	أعتبر الانتقادات الموجهة إلي مصدر تهديد لوضعي الوظيفي	24	19
0.15	3.95	غياب الثقة بين الرئيس والمرؤوس	30	20
0.18	3.95	غموض أهداف الوظيفة التي يشغلها الموظف أحيانا	37	21
0.30	3.95	ولاء الأفراد لأشخاص قيادية بدل ولائهم للجهاز كمؤسسة	58	22
0.20	3.94	اعتماد أسلوب الصراع كأساس للمحافظة على الموقع الوظيفي	43	23
0.02	3.93	لا أعامل بالتساوي مع الآخرين في الحقوق والواجبات	23	24
0.23	3.93	سعي المسؤول إلى معرفة كل شيء	41	25
0.95	3.89	عدم حصولي على التغذية الراجعة على ما أؤديه من أعمال بصورة مستمرة من قبل القيادة	28	26
0.31	3.89	عدم قدرة المسؤول على احتواء مشاكل المرؤوسين	63	27
0.26	3.89	سعي المسؤول إلى معرفة كل شيء	41	28
0.25	3.88	محدودية الموارد والإمكانيات المتوفرة في الجهاز من (مقرات, وأجهزة, أثاث... الخ)	33	29
0.03	3.84	غياب الفهم الحقيقي للدور الأمني للجهاز لدى الأفراد	6	30
0.29	3.84	ترهل ضبط إلزام الأفراد بأنظمة الجهاز	17	31
0.21	3.83	عدم وضوح الدور الوظيفي للموظف	46	32
0.35	3.82	قلة اهتمام الجهاز بالأفراد على أسس إنسانية	1	33
0.27	3.82	عدم القدرة على القول لا	51	34
0.31	3.78	عدم وضوح علاقة العمل بين الزملاء	7	35
0.20	3.78	غياب وسائل الترفيه	8	36
0.10	3.78	تأثر الأفراد بنوع الجريمة	59	37
0.26	3.76	تغيير النظام السياسي الفلسطيني العام	76	38
0.23	3.74	عدم الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية بين الأفراد	40	39

0.22	3.72	تسبب مكانة المتهم الاجتماعية أحيانا في تجاوز أنظمة العمل	60	40
0.29	3.71	ضعف فرص النمو والتقدم الوظيفي بسبب ارتباطها بمعايير غير كفاءة الأداء	22	41
0.38	3.71	تكليف أفراد بأعمال تفوق قدراتهم	56	42
0.25	3.71	التوسط لإنجاز معاملة غير مكتملة أو غير قانونية	67	43
0.41	3.70	تدخل الولاء الحزبي في عمل الجهاز	53	44
0.39	3.70	لجوءي إلى الكبت للتخلص من بعض الأمور المسببة للقلق	70	45
0.14	3.69	وجود التكتلات في الجهاز	36	46
0.47	3.68	الازدواجية في المهام	38	47
0.20	3.68	استمرار إتباع سياسة الاجتياح من قبل الاحتلال	75	48
0.17	3.66	غياب التنسيق بين الوحدات التنظيمية	39	49
0.40	3.64	تدمير مقار وأبنية الجهاز	73	50
0.28	3.62	تجاوز المنتسبين لمسؤوليهم المباشرين	9	51
0.31	3.60	شعور الفرد أن مستواه المهني يفوق مستوى مسئوله	54	52
0.21	3.59	دوام تغيير سياسات العمل	13	53
0.34	3.59	عدم توفر الرعاية الصحية لإفراد الجهاز	31	54
0.33	3.55	تغيير قيادة الجهاز من وقت إلى آخر	74	55
0.24	3.55	كثرة الوساطات عند عملية اتخاذ القرارات في وظيفتي	50	56
0.45	3.51	تضارب الصلاحيات المفوضة إلي من قبل أكثر من مسؤول	18	57
0.33	3.49	محدودية الموارد والإمكانات المتوفرة في الجهاز من (مقرات, وأجهزة, أثاث... الخ)	33	58
0.26	3.48	ضعف العلاقة بين الترقية ومستوى الأداء	20	59
0.34	3.39	إتباع سياسة إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد	45	60
0.38	3.38	اختلاف الأهداف بين الجهاز والعاملين	10	61
0.20	3.38	تفكيري بالموقف السيئة لفترة طويلة بعد انتهائها	71	62
0.22	3.30	كثرة المكالمات الهاتفية أثناء ساعات العمل	62	63
0.34	3.29	محدودية الصلاحيات التي يتم تفويضها من قبل القيادة	26	64
0.35	3.21	تضارب التعليمات المتبعة في وظيفتي	19	65
0.21	3.20	تصميم المكتب غير مناسب لإشاعة جو من الرضا النفسي	52	66
0.24	3.19	العمل بعد انتهاء ساعات الدوام	47	67

0.34	3.12	شعوري بأنتي في حالة تنافس دائم مع الآخرين	69	68
0.44	3.11	كثرة الانتقال بين أقسام العمل	12	69
0.30	3.11	التنقلات بين مختلف مواقع العمل	48	70
0.28	3.07	عدم ملائمة مكان العمل لإنجاز أعمالهم	32	71
0.44	3.04	العمل مع الجنس الآخر	11	72
		التزامي بالتعليمات والإجراءات يحد من قدرتي على الإبداع	25	73
0.34	3.00			
0.30	2.96	التطور الوظيفي مرتبط بالكفاءة والتميز في العمل	34	74
0.30	2.88	نسبة المسؤولين لأنفسهم إنجازات مرؤ سيهم	57	75
		الزيارات الخاصة غير المجدولة لبعض الزملاء يثير لدي مشاعر الإحراج	72	76
0.33	2.83			
<b>0.411</b>	<b>3.72</b>	درجة أثر التوتر و ضغوط العمل على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني		

يتضح من قيمة المتوسط العام لإجابات جميع المبحوثين (3.72)، أن هناك إجماعاً على أن للتوتر و ضغوط العمل أثر عالي على انخفاض أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني. أي أنه يمكن قبول الفرضية الفرعية القائلة " يوجد علاقة بين التوترات و ضغوط العمل بين انخفاض مستوى أداء جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة". وأهم أوجه هذه الآثار:

- غياب المعايير الموضوعية لتقييم الأداء بمتوسط حسابي عالي (4.47).
- تدخل الضغط العشائري في سير عمل الجهاز بمتوسط حسابي عالي (4.36)
- غياب برامج التدريب لدى جزء كبير من المنتسبين بمتوسط حسابي عالي (4.34)
- عدم إعطاء صلاحيات كافية للموظف لإنجاز العمل بمتوسط حسابي عالي (4.33)
- عدم التزام بعض زملاء العمل بساعات الدوام الرسمي بمتوسط حسابي عالي (4.27)

#### 2.4 مصادر التوتر و ضغوط العمل التنظيمية التي تؤثر على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني.

جدول 2.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المحور الخاص لمصادر

التوتر وضغوط العمل التنظيمية التي تؤثر على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة	الترتيب
0.90	4.34	غياب برامج التدريب	14	1
0.75	4.20	عدم اعتماد مستوى الأداء كأساس للتمييز	15	2
0.14	4.16	ضعف متابعة التزام الأفراد بالعمل	4	3
0.06	4.14	عدم كفاية الراتب لمستلزمات الحياة	2	4
0.50	4.14	ضعف التقدير من الرؤساء المباشرين	21	5
0.74	4.08	عدم توزيع الحوافز على أساس عادل.	5	6
0.13	4.04	نظام الاتصال الإداري في المنظمة غير فعال	16	7
0.93	4.01	ضبابية سياسة محاسبة من يتم استغلال منصبه	3	8
0.11	4.00	عدم حصولي على التغذية الراجعة على ما أؤديه من أعمال بصورة مستمرة من قبل القيادة	27	9
0.96	3.96	أعتبر الانتقادات الموجهة إلي مصدر تهديد لوضعي الوظيفي	24	10
0.02	3.93	لا أعامل بالتساوي مع الآخرين في الحقوق والواجبات	23	11
0.95	3.89	عدم حصولي على التغذية الراجعة على ما أؤديه من أعمال بصورة مستمرة من قبل القيادة	28	12
0.03	3.84	غياب الفهم الحقيقي للدور الأمني للجهاز لدى الأفراد	6	13
0.29	3.84	ترهل ضبط إلزام الأفراد بأنظمة الجهاز	17	14
0.35	3.82	قلة اهتمام الجهاز بالأفراد على أسس إنسانية	1	15
0.20	3.78	غياب وسائل الترفيه	8	16
0.31	3.78	عدم وضوح علاقة العمل بين الزملاء	7	17
0.29	3.71	ضعف فرص النمو والتقدم الوظيفي بسبب	22	18

		ارتباطها بمعايير غير كفاءة الأداء		
0.28	3.62	تجاوز المنتسبين لمسؤوليهم المباشرين	9	19
0.21	3.59	دوام تغيير سياسات العمل	13	20
0.45	3.51	تضارب الصلاحيات المفوضة إلي من قبل أكثر من مسؤول	18	21
0.26	3.48	ضعف العلاقة بين الترقية ومستوى الأداء	20	22
0.38	3.38	اختلاف الأهداف بين الجهاز والعاملين	10	23
0.34	3.29	محدودية الصلاحيات التي يتم تفويضها من قبل القيادة	26	24
0.35	3.21	تضارب التعليمات المتبعة في وظيفتي	19	25
0.44	3.11	كثرة الانتقال بين أقسام العمل	12	26
0.44	3.04	العمل مع الجنس الآخر	11	27
0.34	3.00	التزامي بالتعليمات والإجراءات يحد من قدرتي على الإبداع	25	28
<b>0.42</b>	<b>3.75</b>	<b>المعدل العام للمحور</b>		

يتضح من قيمة المتوسط العام لإجابات أفراد جهاز الأمن الوقائي (3.75)، أي أن هناك إجماعاً على أن للتوتر و ضغوط العمل التنظيمية دور عالي في التأثير على انخفاض أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني. أي أنه يمكن قبول الفرضية الفرعية القائلة " يوجد علاقة بين التوترات و ضغوط العمل التنظيمية و بين انخفاض مستوى أداء جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة". وأهم أوجه هذه الآثار:

- غياب برامج التدريب بمتوسط حسابي عالي (4.34)
- عدم اعتماد مستوى الأداء كأساس للتميز بمتوسط حسابي عالي (4.20).
- ضعف متابعة التزام الأفراد بالعمل بمتوسط حسابي عالي (4.16).
- عدم كفاية الراتب لمستلزمات الحياة بمتوسط حسابي عالي (4.14).
- ضعف التقدير من الرؤساء المباشرين بمتوسط حسابي عالي (4.14).

3.4 مصادر التوتر و ضغوط العمل الوظيفية التي تؤثر على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني.

جدول 3.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المحور الخاص لمصادر التوتر وضغوط العمل الوظيفية التي تؤثر على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة	الترتيب
0.832	4.47	غياب المعايير الموضوعية لتقييم الأداء	29	1
0.49	4.33	عدم إعطاء صلاحيات كافية للموظف لإنجاز العمل	42	2
0.66	4.09	غياب التقييم الدوري من قبل جهة الاختصاص	35	3
0.93	4.08	انعدام الأمن الوظيفي	49	4
0.66	4.07	عدم تقدير الإدارة للإنجازات التي يحققها الأفراد	44	5
0.36	3.95	غياب الثقة بين الرئيس والمرؤوس	30	6
0.75	3.95	غموض أهداف الوظيفة التي يشغلها الموظف أحيانا	37	7
0.70	3.94	اعتماد أسلوب الصراع كأساس للمحافظة على الموقع الوظيفي	43	8
0.39	3.93	سعي المسؤول إلى معرفة كل شيء	41	9
0.55	3.83	عدم وضوح الدور الوظيفي للموظف	46	10
0.77	3.82	عدم القدرة على القول لا	51	11
0.36	3.74	عدم الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية بين الأفراد	40	12
0.42	3.69	وجود التكتلات في الجهاز	36	13
0.27	3.68	الازدواجية في المهام	38	14
0.70	3.66	غياب التنسيق بين الوحدات التنظيمية	39	15
0.49	3.59	عدم توفر الرعاية الصحية لإفراد الجهاز	31	16
0.35	3.55	كثرة الوساطات عند عملية اتخاذ القرارات في وظيفتي	50	17
0.33	3.49	محدودية الموارد والإمكانات المتوفرة في الجهاز	33	18

		من (مقرات، وأجهزة، أثاث... الخ)		
0.44	3.39	إتباع سياسة إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد	45	19
0.62	3.20	تصميم المكتب غير مناسب لإشاعة جو من الرضا النفسي	52	20
0.49	3.19	العمل بعد انتهاء ساعات الدوام	47	21
0.39	3.11	التنقلات بين مختلف مواقع العمل	48	22
0.89	3.07	عدم ملائمة مكان العمل لإنجاز أعمالهم	32	23
0.30	2.96	التطور الوظيفي مرتبط بالكفاءة والتميز في العمل	34	24
<b>0.61</b>	<b>3.72</b>	<b>المعدل العام للمحور</b>		

يتضح من قيمة المتوسط العام لإجابات أفراد جهاز الأمن الوقائي (3.72)، أن هناك إجماعاً على أن للتوتر و ضغوط العمل الوظيفية دور عالي في التأثير على انخفاض أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني. أي أنه يمكن قبول الفرضية الفرعية القائلة " يوجد علاقة بين التوترات و ضغوط العمل الوظيفية و بين انخفاض مستوى أداء جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة". وأهم أوجه هذه الآثار:

- غياب المعايير الموضوعية لتقييم الأداء بمتوسط حسابي عالي (4.47).
- عدم إعطاء صلاحيات كافية للموظف لإنجاز العمل بمتوسط حسابي عالي (4.33).
- غياب التقييم الدوري من قبل جهة الاختصاص بمتوسط حسابي عالي (4.09).
- انعدام الأمن الوظيفي بمتوسط حسابي عالي (4.08).
- عدم تقدير الإدارة للإنجازات التي يحققها الأفراد (4.07).

#### 4.4 مصادر التوتر و ضغوط العمل الشخصية التي تؤثر على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي



## الفلسطيني.

جدول 4.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المحور الخاص لمصادر التوتر وضغوط العمل الشخصية التي تؤثر على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني.

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	66	شعور الموظف بعدم الاستقرار النفسي	4.36	0.99
2	55	عدم التزام بعض زملاء العمل بساعات الدوام الرسمي	4.27	0.67
3	64	تفرد الرؤساء باتخاذ القرارات	4.18	0.97
4	61	الصراعات الداخلية بين الأفراد	4.00	0.39
5	58	ولاء الأفراد لأشخاص قيادية بدل ولائهم للجهاز كمؤسسة	3.95	0.83
6	63	عدم قدرة المسؤول على احتواء مشاكل المرؤوسين	3.89	0.63
7	65	تدخل الضغط العشائري في سير عمل الجهاز	3.89	0.31
8	57	نسبة المسؤولين لأنفسهم إنجازات مرؤ سيهم	3.88	0.54
9	59	تأثر الأفراد بنوع الجريمة	3.78	0.42
10	60	تسبب مكانة المتهم الاجتماعية أحيانا في تجاوز أنظمة العمل	3.72	0.26
11	56	تكليف أفراد بأعمال تفوق قدراتهم	3.71	0.88
12	67	التوسط لإنجاز معاملة غير مكتملة أو غير قانونية	3.71	0.91
13	53	تدخل الولاء الحزبي في عمل الجهاز	3.70	0.43
14	70	لجوءي إلى الكبت للتخلص من بعض الأمور المسببة للقلق	3.70	0.92
15	54	شعور الفرد أن مستواه المهني يفوق مستوى	3.60	0.34

		مسئله		
0.81	3.38	تفكيري بالموقف السيئة لفترة طويلة بعد انتهائها	71	16
0.24	3.30	كثرة المكالمات الهاتفية أثناء ساعات العمل	62	17
0.48	3.12	شعوري بأنني في حالة تنافس دائم مع الآخرين	69	18
0.30	2.85	عرض الهدايا النقدية والعينية	68	19
0.37	2.83	الزيارات الخاصة غير المجدولة لبعض الزملاء يثير لدي مشاعر الإحراج	72	20
<b>0.50</b>	<b>3.69</b>	<b>المعدل العام للمحور</b>		

يتضح من قيمة المتوسط العام لإجابات أفراد جهاز الأمن الوقائي (3.69)، أن هناك إجماعاً على أن للتوتر و ضغوط العمل الشخصية دور عالي في التأثير على انخفاض أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني.

أي أنه يمكن قبول الفرضية الفرعية القائلة " يوجد علاقة بين التوترات و ضغوط العمل الشخصية و بين انخفاض مستوى أداء جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة". وأهم أوجه هذه الآثار:

- شعور الموظف بعدم الاستقرار النفسي بمتوسط حسابي عالي (4.36).
- عدم التزام بعض زملاء العمل بساعات الدوام الرسمي بمتوسط حسابي عالي (4.27).
- تفرد الرؤساء باتخاذ القرارات بمتوسط حسابي عالي (4.18).
- الصراعات الداخلية بين الأفراد بمتوسط حسابي عالي (4.00).
- ولاء الأفراد لأشخاص قيادية بدل ولائهم للجهاز كمؤسسة بمتوسط حسابي عالي (3.95).

**5.4** الأسباب الخارجية للتوتر و ضغوط العمل التي تؤثر على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني.

جدول 5.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المحور الخاص بالأسباب الخارجية للتوتر و ضغوط العمل التي تؤثر على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني.

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	76	تغير النظام السياسي الفلسطيني العام	3.76	0.55
2	75	استمرار اتباع سياسة الاجتياح من قبل الاحتلال	3.68	0.65
3	73	تدمير مقار وأبنية الجهاز	3.64	0.74
4	74	تغيير قيادة الجهاز من وقت إلى آخر	3.55	0.92
<b>المعدل العام للمحور</b>			<b>3.66</b>	<b>0.95</b>

يتضح من قيمة المتوسط العام لإجابات أفراد جهاز الأمن الوقائي (3.66)، أن هناك إجماعاً على أن للتوترات و ضغوط العمل الخارجية دور عالي في التأثير على انخفاض أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني. أي أنه يمكن قبول الفرضية الفرعية القائلة " يوجد علاقة بين التوترات و ضغوط العمل الخارجية و بين انخفاض مستوى أداء جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة". وأهم أوجه هذه الآثار:

- تغير النظام السياسي الفلسطيني العام بمتوسط حسابي عالي (3.76).
- استمرار اتباع سياسة الاجتياح من قبل الاحتلال بمتوسط حسابي عالي (3.68).
- تدمير مقار وأبنية الجهاز بمتوسط حسابي عالي (3.64).

#### 6.4: تحليل فرضيات الدراسة:

##### الفرضية الرئيسية:

"يوجد علاقة تنظيمية في انخفاض مستوى أداء جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية نتيجة التوترات وضغط العمل".

للتحقق من صحة الفرضية ال رئيسة استخدم معامل الارتباط بيرسون ( Person Correlation ) للعلاقة بين انخفاض مستوى أداء جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية و التوترات و ضغوطات العمل وقدرات الأفراد و إمكانياتهم و ظروف العمل و اختلاف التوقعات.

جدول 6.4: نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين انخفاض مستوى أداء جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية و التوترات و ضغوطات العمل وقدرات الأفراد و إمكانياتهم و ظروف العمل و اختلاف التوقعات.

المتغيرات	قيمة ر	الدلالة الإحصائية
انخفاض مستوى أداء أفراد جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية	0.63	0.00
التوترات و ضغوطات العمل	0.50	0.00
المصادر الشخصية	0.78	0.00
المصادر التنظيمية والوظيفية	0.95	0.00
المصادر الخارجية		

يتضح من النتائج بأنه يوجد علاقة بين التوترات و ضغوط العمل و بين انخفاض مستوى أداء أفراد جهاز الأمن الوقائي، حيث كانت الدلالة الإحصائية (0.00)، و معامل ارتباط موجب، بحيث كلما زادت التوترات و ضغوط العمل كلما انخفض مستوى أداء أفراد الجهاز بشكل أكبر.

وهذا يعود إلى أن سياسة التقييم غير العادلة للأداء، وعدم المساواة في توزيع الحوافز، وعدم وضوح آلية العمل، تعديل وتبديل السياسات.

بالإضافة طبيعة القرارات (مركزية، غير مركزية)، وضعف المشاركة في القرار، وضعف فرص الترقية والتقدم الوظيفي، وعبء العمل، وإتباع سياسة غير مرنة، وعدم وضوح الاختصاصات، وعدم تحديد المسؤولية أثرا واضحا في ضغوط العمل. كذلك عدم فاعلية نظام الاتصال، وتعارض الأهداف المحددة وغموضها، والتفويض الغير مناسب للسلطات، وعدم فاعلية نظم التدريب، بالإضافة بيئة العمل المادية. كل هذا أثر على انخفاض مستوى الأداء بين أفراد جهاز الأمن الوقائي.

كذلك يوجد علاقة بين قدرات الأفراد و إمكانياتهم و بين انخفاض مستوى أداء أفراد جهاز الأمن الوقائي، حيث كانت الدلالة الإحصائية (0.00)، و معامل ارتباط موجب، بحيث كلما انخفضت قدرات الأفراد و إمكانياتهم كلما انخفض مستوى أداء أفراد الجهاز بشكل أكبر.

وهذا يعود إلى أن لعملية التوافق بين قدرات الفرد وحاجاته ومتطلبات العمل أثرا في مستوى معاناة الضغط، فكلما زاد توافق قدرات الفرد مع متطلبات الوظيفة، كانت حاجاته مشبعة في وظيفته وقلت

معاناته الضغوط في العمل ، و العكس صحيح، فقدرات الفرد وحاجاته هي التي تحدد درجة صعوبة مسببات الضغط عنده أو سهولتها، فالعامل الذي يملك مهارات عالية عكس الذي لا يملكها في موجهته لضغط العمل.

كذلك وجدت علاقة بين ظروف العمل و بين انخفاض مستوى أداء أفراد جهاز الأمن الوقائي، حيث كانت الدلالة الإحصائية (0.00)، و معامل ارتباط موجب، بحيث كلما كانت ظروف الأفراد قاسية وسيئة كلما انخفض مستوى أداء أفراد الجهاز بشكل أكبر.

وهذا يعود إلى أن ضغط العمل يؤثر بشكل واضح على مستوى الأداء في الكثير من مهام العمل، فكلما كان مستوى الضغط عالي يكون الأداء منخفض أو العكس، الأمر الذي يبرز في الغياب والتسرب الوظيفي، تدني مستوى الأداء ، الصراع في بيئة العمل، ارتفاع معدل الشكاوى والحوادث. كذلك وجدت علاقة بين اختلاف توقعات أفراد الجهاز عن العمل وبين انخفاض مستوى أداء أفراد جهاز الأمن الوقائي، حيث كانت الدلالة الإحصائية (0.00)، و معامل ارتباط موجب، بحيث كلما كانت توقعات الأفراد سلبية كلما انخفض مستوى أداء أفراد الجهاز بشكل أكبر.

وهذا يعود إلى أن توقعات أفراد الجهاز لمستقبل أفضل للجهاز و التطور و التقدم، كلما زاد في تحسن أداء أفراد الجهاز والعكس صحيح.

#### 1.6.4: تحليل الفرضيات الفرعية.

**الفرضية الأولى:** لا توجد علاقة بين العوامل الاجتماعية (الوساطة، المحسوبية، الاتصالات، الرشوة) وبين أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي في جنوب الضفة الغربية.

للتحقق من صحة الفرضية الثانية استخدم معامل الارتباط بيرسون (Person Correlation) للعلاقة بين العوامل الاجتماعية (الوساطة، المحسوبية، الاتصالات، الرشوة) وبين أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي في جنوب الضفة الغربية

جدول 7.4: نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين للعلاقة بين العوامل الاجتماعية (الوساطة، المحسوبية، الاتصالات، الرشوة) وبين أداء منتسبي الجهاز.

المتغيرات	قيمة ر	الدلالة الإحصائية
أداء أفراد جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية	0.08	الوساطة
	0.24	المحسوبية
	0.44	الاتصالات
	0.09	الرشوة

يتضح من النتائج بأنه لا يوجد علاقة بين وجود الوساطة في العمل و بين انخفاض مستوى أداء أفراد جهاز الأمن الوقائي، حيث كانت الدلالة الإحصائية ( 0.32 ) ، وهذا يعود إلى طبيعة شخصية أفراد الجهاز، أو لظاهرة الوساطة التي أصبح لا غنى عنها في مجتمعنا الفلسطيني، وبالتالي لا يكون لها تأثير في انخفاض أداء أفراد الجهاز. لذلك اتضح من النتائج بأنه يوجد علاقة بين وجود المحسوبية في العمل و بين انخفاض مستوى أداء أفراد جهاز الأمن الوقائي، حيث كانت الدلالة الإحصائية (0.00)، ووجود معامل ارتباط موجب، بحث كلما زادت المحسوبية في العمل كلما أثر سلباً على انخفاض مستوى الأداء بين أفراد جهاز الأمن الوقائي.

أما بالنسبة لأثر الاتصالات على أداء أفراد جهاز الأمن الوقائي، فقد وجد علاقة دالة إحصائية، حيث كانت الدلالة الإحصائية (0.00)، ووجود معامل ارتباط موجب، بحيث كلما كانت الاتصالات بين أفراد الجهاز ضعيفة أو بين أفراد الجهاز و مسئوليهم كانت ضعيفة، كلما تأثر أداء الأفراد بالسلب و انخفض مستوى أدائهم. كذلك اتضح من النتائج بأنه يوجد علاقة بين وجود الرشوة في العمل و بين انخفاض مستوى أداء أفراد جهاز الأمن الوقائي، حيث كانت الدلالة الإحصائية (0.00)، ووجود معامل ارتباط موجب، بحيث كلما كانت الرشوة مستشرية في العمل و بين أفراد الجهاز، كلما تأثر أداء أفراد الجهاز سلباً و انخفض أدائهم.

**الفرضية الثانية:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأسباب الخارجية للتوترات و ضغوط العمل و أثرها على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني. وللتحقق من صحة الفرضية الثالثة استخدم معامل الارتباط بيرسون (Person Correlation) للعلاقة بين الأسباب الخارجية للتوترات و ضغوط العمل و أثرها على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني.

جدول 8.4: نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الأسباب الخارجية للتوترات و ضغوط العمل و أثرها على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني.

المتغيرات	قيمة ر	الدلالة الإحصائية
-----------	--------	-------------------

0.00	0.25	الأسباب الخارجية للتوترات و ضغوط العمل	مستوى أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي
------	------	---	---

يتضح من النتائج بأنه يوجد علاقة بين الأسباب الخارجية للتوترات و ضغوط العمل و بين انخفاض مستوى أداء أفراد جهاز الأمن الوقائي، حيث كانت الدلالة الإحصائية (0.00)، ووجود معامل ارتباط موجب إحصائياً، بحيث كلما كان هناك توترات و ضغوط في العمل حتى لو كانت أسباب خارجية عن أداء الجهاز، كلما أثر ذلك سلباً على مستوى أداء أفراد الجهاز .

**الفرضية الثالثة:** لا يوجد اختلاف في مستوى التوترات و ضغوط العمل المؤثرة على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

للتحقق من صحة الفرضية الأولى استخدم اختبار ت ( T- test ) للفروق في مستوى التوترات و ضغوط العمل المؤثرة على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية حسب الجنس، و ذلك على الدرجة الكلية و أبعاد الدراسة. وذلك كما هو واضح من الجدول (8.4).

جدول 9.4: نتائج اختبار ت ( T- test ) للفروق في مستوى التوترات و ضغوط العمل المؤثرة على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية حسب الجنس، و ذلك على الدرجة الكلية و أبعاد الدراسة.

البعد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
مصادر التوتر و ضغوط العمل التنظيمية	ذكر	291	3.74	0.42	369	-0.46	0.64
	أنثى	80	3.77	0.63			
مصادر التوتر و ضغوط العمل الوظيفية	ذكر	291	3.68	0.50	369	-2.13	0.03
	أنثى	80	3.83	0.66			
مصادر التوتر و ضغوط العمل الشخصية	ذكر	291	3.69	0.51	369	-0.09	0.92
	أنثى	80	3.69	0.43			
الأسباب الخارجية للتوتر و ضغوط العمل	ذكر	291	3.58	0.33	142.50	-3.04	0.00
	أنثى	80	3.94	0.89			
الدرجة الكلية	ذكر	291	3.72	0.42	369	-0.33	0.74

\* قيمة الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية عند  $(\alpha = 0.05)$  = 0.74

يوضح لنا الجدول (9.4) انه لا توجد فروق في مستوى التوترات و ضغوط العمل المؤثرة على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت الدلالة الإحصائية عند المستوى للدرجة (0.05)، الكلية قيمتها (0.74) وهذا يؤكد قبول الفرضية الثالثة.

أما بالنسبة لمصادر التوتر وضغوط العمل (التنظيمية و الشخصية) المؤثرة على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية لم نجد فروقاً دالة إحصائية لدى أفراد جهاز الأمن الوقائي حسب الجنس، حيث بلغت الدلالة الإحصائية لكل منهما على الترتيب (0.64)، (0.92) على الترتيب.

أما بالنسبة لمصادر التوتر وضغوط العمل (الوظيفية و الخارجية) المؤثرة على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية يوجد فروقاً دالة إحصائية لدى أفراد جهاز الأمن الوقائي حسب الجنس، حيث بلغت الدلالة الإحصائية لكل منهما على الترتيب الوظيفية (0.03)، والخارجية (0.00)، على الترتيب.

يفسر الباحث هذه النتيجة بأنه لا يؤثر جنس المنتسبين لجهاز الأمن الوقائي على أدائهم في العمل بسبب مصادر التوتر وضغوط العمل بشكل عام، وهذا يعود إلى أن كل من الذكور و الإناث يعاملون نفس المعاملة و يتعرضون لنفس مصادر التوتر و ضغوط العمل كغياب المعايير الموضوعية لتقييم الأداء و عدم توزيع الحوافز بشكل عادل، واعتقادهم بترهل ضبط إلزام الأفراد بأنظمة الجهاز، وغموض أهداف الوظيفة التي يشغلها كل من الذكور والإناث، والصراعات الداخلية بين أفراد الجهاز سواء كانوا ذكور و إناث.

الفرضية الخامسة: لا يوجد اختلاف في مستوى التوترات و ضغوط العمل المؤثرة على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير العمر.

للتحقق من صحة الفرضية الخامسة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي ( one way analysis of variance ) للفروق في مستوى التوترات و ضغوط العمل المؤثرة على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية حسب العمر. وذلك كما هو واضح من الجدول (10.4).



جدول 10.4: يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى التوترات و ضغوط العمل المؤثرة على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية حسب العمر.

البعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمة ف	الدالة الإحصائية
مصادر التوتر و ضغوط العمل التنظيمية	بين المجموعات	2.76	0.92	3	5.55	0.00
	داخل المجموعات	60.82	0.16	367		
	المجموع	63.58		370		
مصادر التوتر و ضغوط العمل الوظيفية	بين المجموعات	7.69	2.56	3	9.04	0.00
	داخل المجموعات	103.96	0.20	367		
	المجموع	111.65		370		
مصادر التوتر و ضغوط العمل الشخصية	بين المجموعات	10.69	3.56	3	16.06	0.00
	داخل المجموعات	81.45	0.20	367		
	المجموع	92.14		370		
الأسباب الخارجية للتوتر و ضغوط العمل	بين المجموعات	0.55	0.18	3	0.17	0.91

\* قيمة الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية عند  $(\alpha = 0.05)$  = 0.00

يتضح لنا من الجدول أعلاه (11.4) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) في مستوى التوترات و ضغوط العمل المؤثرة على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية حسب العمر، عند مستوى الدلالة (  $\alpha = 0.05$  ) حيث كانت الدلالة الإحصائية (0.00)، وهو أقل (0.05)، وهذا يؤكد رفض الفرضية الخامسة. كذلك بالنسبة لمصادر التوتر و ضغوط العمل (التنظيمية والوظيفية و الشخصية) المؤثرة على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية فإنه يوجد فروقاً دالة إحصائية لدى أفراد جهاز الأمن الوقائي حسب العمر، حيث بلغت الدلالة الإحصائية لكل منهما (0.00).

أما بالنسبة للأسباب الخارجية لمصادر التوتر و ضغوط العمل المؤثرة على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية فلم توجد فروق دالة إحصائية لدى أفراد جهاز الأمن الوقائي حسب العمر، حيث بلغت الدلالة الإحصائية (0.91)، وهي أعلى من (0.05).

فقد كان التباين عالياً في مستوى التوترات و ضغوط العمل المؤثرة على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية حسب العمر وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية لمتوسطات أعمار أفراد الأمن الوقائي في الجدول (11.3).

جدول 11.4: الأعداد، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية لمستويات التوترات و ضغوط العمل المؤثرة على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية حسب العمر على الدرجة الكلية

العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
أقل من 20 عام	0	0.00	0.00	13.14	0.00
21 - 30 عاماً	139	3.45	0.36		
31 - 40 عاماً	189	3.81	0.43		
41 - 50 عاماً	29	3.39	0.33		
51 - 60 عاماً	14	3.98	0.00		
60 عاماً فأكثر	0	0.00	0.00		

قيمة ف عند  $(\alpha = 0.05) = 13.14$

يفسر الباحث هذه النتيجة بأنه للعمر أثر في مستوى التوترات و ضغوط العمل التي تؤثر على أداء الفرد في جهاز الأمن الوقائي، فتأثير مصادر التوتر يختلف باختلاف عمر الفرد في الجهاز، فالأفراد ذوي الأعمار القليلة يتوترون من أشياء تختلف عن الأفراد ذوي الأعمار المتوسطة و الطويلة، ونلاحظ من المتوسطات الحسابية أن مستويات التوتر تكون عالية عند الأفراد الذين تتراوح أعمارهم 51 - 60 عاماً، وهذا عائد إلى طبيعة الجسم لدى الفرد ومدى تحمله لهذه الضغوط الشديدة التي يتعرض لها أفراد شعبنا الفلسطيني خاصة موظفي الأمن منه.

أما بالنسبة لمصادر التوتر و ضغوط العمل التنظيمية والوظيفية و الشخصية التي تؤثر على أداء أفراد الجهاز، فقد كان تأثيراتها على الأفراد تختلف باختلاف العمر، فالأفراد ذوي الأعمار القليلة لا تؤثر عليهم ضغوط العمل التنظيمية (3.45) كما تؤثر على الأفراد من ذوي الأعمار الكبيرة (3.98)، وهذا عائد إلى أن الأفراد ذوي الأعمار القليلة لا يفهمون الدور الأمني للجهاز كما الأفراد ذوي الأعمار

الكبيرة ، كذلك يرى الأفراد ذوي الأعمار الكبيرة أنه هناك ضعف في فرص النمو و التقدم الوظيفي، من هنا يظهر توترهم و استيائهم من إدارة الجهاز وبالتالي يؤثر على مستوى أدائهم، هذا على المستوى التنظيمي. كذلك يرون غياب المعايير الموضوعية لتقييم أداء الفرد، و أن التطور الوظيفي غير مرتبط بالكفاءة و التميز في العمل، في حين يرى الموظفون ذوي الأعمار القليلة انه لديهم غموض في أهداف الوظيفة التي يشغلونها، هذا على المستوى الوظيفي.

أما على الصعيد الشخصي كذلك هناك اختلافا في التأثير على الأداء من ناحية الضغوط الشخصية باختلاف العمر، فيشعر الأفراد ذوي الأعمار القليلة بأن هناك صراعات داخلية بين أفراد الجهاز، كذلك يشعرون بالكبت نتيجة القلق الذي يتعرضون له أثناء العمل. أما ذوي الأعمار الكبيرة يرون بتدخل الولاء الحزبي في عمل الجهاز ، كذلك يرون بأن هناك تكليف أفراد بأعمال تفوق قدرتهم ، كذلك يرون بأن هناك تجاوز في أنظمة العمل. أما بالنسبة لمصادر التوتر الخارجية فلا فرق في تأثيرها على الأداء حسب العمر، حيث أن الفرد في الجهاز مهما كان عمره فيرى الهدم و التدمير من قبل قوات الاحتلال الإسرائيلي و الاجتياحات التي تؤثر سلباً على الأداء و الاعتقالات.

**الفرضية الخامسة:** لا يوجد اختلاف في مستوى التوترات و ضغوط العمل المؤثرة على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير لحالة الاجتماعية.

للتحقق من صحة الفرضية السادسة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي ( one way analysis of variance ) للفروق في مستوى التوترات و ضغوط العمل المؤثرة على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية حسب الحالة الاجتماعية. وذلك كما هو واضح من الجدول (12.4).

جدول 12.4: يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى التوترات و ضغوط العمل المؤثرة على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية حسب الحالة الاجتماعية.

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف الإحصائية	الدلالة الإحصائية
مصادر التوتر و ضغوط العمل التنظيمية	بين المجموعات	0.35	0.17	1.03	0.35
	داخل المجموعات	63.23	0.17		
	المجموع	63.58			
مصادر التوتر و ضغوط العمل الوظيفية	بين المجموعات	0.33	0.17	0.56	0.57
	داخل المجموعات	111.31	0.30		
	المجموع	111.64			
مصادر التوتر و ضغوط العمل الشخصية	بين المجموعات	1.99	9.94	0.04	0.96
	داخل المجموعات	92.13	0.25		
	المجموع	94.12			
الأسباب الخارجية للتوتر و ضغوط العمل	بين المجموعات	12.71	6.36	6.35	0.00
	داخل المجموعات	368.32	1.00		
	المجموع	381.03			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	7.26	3.63	0.21	0.80
	داخل المجموعات	62.71	0.17		
	المجموع	69.97			

\* قيمة الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية عند  $(\alpha = 0.05)$  = 0.80

يتضح لنا مما سلف انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05)، في مستوى التوترات و ضغوط العمل المؤثرة على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية حسب الحالة الاجتماعية، عند مستوى (0.05) الدلالة حيث كانت الدلالة الإحصائية (0.80) وهو أكبر. وه (0.05) ذا يؤكد قبول الفرضية السادسة.

كذلك بالنسبة لمصادر التوتر و ضغوط العمل (التنظيمية، والوظيفية، و الشخصية) المؤثرة على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية فإنه لا يوجد فروقاً دالة إحصائية لدى أفراد جهاز الأمن الوقائي حسب الحالة الاجتماعية، حيث بلغت الدلالة الإحصائية لكل منه (0.35) و (0.57)، (0.96)، على الترتيب.

أما بالنسبة للأسباب الخارجية لمصادر التوتر و ضغوط العمل المؤثرة على أداء منتسبي جهاز الأمن

الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية فقد وجدت فروق دالة إحصائية لدى أفراد جهاز الأمن الوقائي حسب الحالة الاجتماعية، حيث بلغت الدلالة الإحصائية (0.00) وهي أقل من (0.05).

فقد كان التباين طفيفاً في مستوى التوترات و ضغوط العمل المؤثرة على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية حسب الحالة الاجتماعية وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية للحالات الاجتماعية لدى أفراد الأمن الوقائي في الجدول (13.3).

جدول 13.4: الأعداد، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية لمستويات التوترات و ضغوط العمل المؤثرة على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية حسب الحالة الاجتماعية على الدرجة الكلية.

الحالة الاجتماعية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
أعزب	52	3.72	0.32	0.21	0.80
متزوج	318	3.73	0.42		
أرمل	1	3.74	0.00		
مطلق	0.0	0.00	0.00		

\* قيمة ف عند  $(\alpha = 0.05)$  = 0.21

يفسر الباحث هذه النتيجة بأنه ليس للحالة الاجتماعية أي تأثير على أداء منتسبي الجهاز نتيجة ضغوط العمل، فالفرق في الأمن الوقائي يفصل حياته الشخصية عن وظيفته كموظف في جهاز أمن، فالأعزب و المتزوج يشعرون بنفس الضغوط الوظيفية و الشخصية و التنظيمية، وهذا ما يؤثر على أدائهم كما نلاحظ من المتوسطات الحسابية لإجاباتهم، فالأعزب و المتزوج تضايقهم مشكلة التنقلات بين مختلف مواقع العمل، كذلك لا يشعرون بالأمان المستقبلي الوظيفي، كذلك هناك من الأفراد يشعرون بعدم الاستقرار النفسي، هذا على صعيد الضغوط الوظيفية و الشخصية و التنظيمية.

أما بالنسبة لمصادر التوتر الخارجية، فقد وجدت فروق في تأثيرها على أداء منتسبي الجهاز باختلاف الحالة الاجتماعية، وهذا عائد إلى أن المتزوج يكون أكثر استقراراً و هدوءاً، فلا تؤثر عليه مثلاً الاجتياحات الإسرائيلية على عمله أو هدم مقار و مباني الجهاز، بينما الأعزب يكون بالطبع أكثر اندفاعاً وتأثراً بما يجري حوله من أحداث، فيؤثر ذلك سلباً على أدائه، ويجهد نفسه بالتفكير في كيفية

الرد، وما الحل للتصدي لهذه الاعتداءات الخارجية.

**الفرضية السادسة:** لا يوجد اختلاف في مستوى التوترات و ضغوط العمل المؤثرة على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير التحصيل العلمي.

للتحقق من صحة الفرضية السابعة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في مستوى التوترات و ضغوط العمل المؤثرة على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية حسب التحصيل العلمي . وذلك كما هو واضح من الجدول (14.4).

جدول 14.4: يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى التوترات و ضغوط العمل المؤثرة على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية حسب التحصيل العلمي.

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
مصادر التوتر و ضغوط العمل التنظيمية	بين المجموعات	20.44	4.08	34.57	0.00
	داخل المجموعات	43.15	0.11		
	المجموع	63.59			
مصادر التوتر و ضغوط العمل الوظيفية	بين المجموعات	18.06	3.61	14.09	0.00
	داخل المجموعات	93.58	0.25		
	المجموع	111.64			
مصادر التوتر و ضغوط العمل الشخصية	بين المجموعات	18.22	3.64	17.99	0.00
	داخل المجموعات	73.92	0.20		
	المجموع	92.14			
الأسباب الخارجية للتوتر و ضغوط العمل	بين المجموعات	107.19	21.43	28.57	0.00
	داخل المجموعات	273.85	0.75		
	المجموع	381.04			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	12.68	2.53	18.48	0.00
	داخل المجموعات	50.10	0.13		
	المجموع	62.78			

\* قيمة الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية عند  $(\alpha=0.05)$  = (0.00)

يتضح لنا مما ذكر حسب الجدول ( 14.4 ) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى في  $(\alpha =0.05)$  مستوى التوترات و ضغوط العمل المؤثرة على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية حسب التحصيل العلمي، عند مستوى الدلالة  $(\alpha =0.05)$  حيث كانت الدلالة الإحصائية (0.00) وهو أقل (0.05)، وهذا يؤكد رفض الفرضية السابعة.

كذلك بالنسبة لمصادر التوتر وضغوط العمل (التنظيمية والوظيفية و الشخصية و الخارجية) المؤثرة على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية فإنه يوجد فروقاً دالة إحصائية لدى أفراد جهاز الأمن الوقائي حسب التحصيل العلمي، حيث بلغت الدلالة الإحصائية لكل منهما (0.00).

فقد كان التباين عالياً في مستوى التوترات و ضغوط العمل المؤثرة على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية حسب التحصيل العلمي وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية لمستويات التحصيل العلمي لأفراد الأمن الوقائي في الجدول (15.3).

جدول 15.4: الأعداد، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية لمستويات التوترات و ضغوط العمل المؤثرة على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية حسب التحصيل العلمي على الدرجة الكلية.

التحصيل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
إعدادي فما دون	25	3.69	0.15	18.48	0.00
ثانوي	32	3.57	0.14		
دبلوم	62	4.03	0.44		
بكالوريوس	222	3.71	0.40		
ماجستير	14	3.07	0.44		
دكتوراة	16	3.73	0.10		

\* قيمة ف عند  $(\alpha = 0.05) = (18.48)$ .

يفسر الباحث هذه النتيجة للتحصيل العلمي للفرد دور كبير و عالي في تأثير ضغوط العمل الشخصية و الوظيفية و التنظيمية و الخارجية على أدائه، وهذا أمر طبيعي بأن يشعر الفرد الذي يملك مؤهل علمي عالي بالنقص و الدونية مقارنة بزميل آخر له لا يحمل نفس الدرجة وتكون رتبته نفس الرتبة، وخاصة أنه لم يتم تطبيق القوانين الوظيفية في عمل الجهاز، ولا يوجد اعتبار للمؤهل العلمي، فالأفراد الذين يحملون مؤهلات علمية يرون بأن لا يتم توزيع الحوافز على أساس عادل، كذلك يشعرون بضعف فرص النمو و التقدم الوظيفي بسبب ارتباطها بمعايير غير كفاءة الأداء. هذا من ناحية الضغوط التنظيمية.

أما على صعيد الضغوط الوظيفية فيرى معظم الأفراد الذين لديهم مؤهلات عالية بأن هناك غياب للمعايير الموضوعية لتقييم الأداء ويرون بأن التطور الوظيفي غير مرتبط بالكفاءة و التميز في العمل، ويرون كذلك اعتماد أسلوب الصراع كأساس للمحافظة على الموقع الوظيفي، وهذا ما يؤثر على أدائهم بالسلب، أكثر من الأفراد الذين يحملون مؤهلات علمية أقل.

أما بالنسبة على صعيد الضغوط الشخصية فيشعر الأفراد الذين يحملون مؤهلات علمية عالية كالبكالوريوس و الماجستير بأن مستواهم المهني يفوق مستوى مسؤوليهم، كذلك شعورهم بأنهم في حالة تنافس دائم مع الآخرين وخاصة الأقل منهم في المستوى العلمي. وهذا ما يؤثر سلباً على أدائهم. أما بالنسبة للضغوط الخارجية، فهناك وعي أكثر لدى الأفراد الذين يحملون مؤهلات علمية عالية، و تحليلاً للوضع أكثر من الأفراد الذين يحملون مؤهلات علمية أقل، فهذا ما يشعر الفرد باليأس من الوضع و التأثير سلباً على أدائهم أكثر من الأفراد الذين يحملون شهادات علمية أقل.



الفرضية السابعة: لا يوجد اختلاف في مستوى التوترات و ضغوط العمل المؤثرة على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الرتبة التي يحملها المنتسب.

للتحقق من صحة الفرضية الثامنة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي ( one way analysis of variance) للفروق في مستوى التوترات و ضغوط العمل المؤثرة على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية حسب الرتبة التي يحملها المنتسب. وذلك كما هو واضح من الجدول(16.4).

جدول 16.4: يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى التوترات و ضغوط العمل المؤثرة على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي حسب رتبة الفرد.

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
مصادر التوتر و ضغوط العمل التنظيمية	بين المجموعات	3.31	0.47	2.85	0.00
	داخل المجموعات	60.27	0.16		
	المجموع	63.58			
مصادر التوتر و ضغوط العمل الوظيفية	بين المجموعات	15.23	2.17	8.19	0.00
	داخل المجموعات	96.41	0.26		
	المجموع	111.64			
مصادر التوتر و ضغوط العمل الشخصية	بين المجموعات	20.64	2.94	14.97	0.00
	داخل المجموعات	71.50	0.19		
	المجموع	92.14			
الأسباب الخارجية للتوتر و ضغوط العمل	بين المجموعات	61.90	8.84	10.05	0.00
	داخل المجموعات	319.14	0.87		
	المجموع	381.04			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3.27	0.46	2.84	0.00

\* قيمة الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية عند  $(\alpha = 0.05)$  = (0.00)

يتضح لنا من الجدول (16.4) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) في مستوى التوترات و ضغوط العمل المؤثرة على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية حسب رتبة الفرد، عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$  حيث كانت الدلالة الإحصائية (0.00) وهو

أقل من  $(\alpha = 0.05)$  وهذا يؤكد رفض الفرضية الثامنة.

كذلك بالنسبة لمصادر التوتر وضغوط العمل (التنظيمية والوظيفية و الشخصية و الخارجية) المؤثرة على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية فإنه يوجد فروقاً دالة إحصائية لدى أفراد جهاز الأمن الوقائي حسب رتبة الفرد، حيث بلغت الدلالة الإحصائية لكل منهما  $(0.00)$ . فقد كان التباين عالياً في مستوى التوترات و ضغوط العمل المؤثرة على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية حسب رتبة الفرد وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية لمستويات الرتب لأفراد الأمن الوقائي في الجدول (17.4).

جدول 17.4: الأعداد، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية لمستويات التوترات و ضغوط العمل المؤثرة على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية حسب رتبة الفرد على الدرجة الكلية.

الرتبة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
جندي	0	0.00	0.00	2.84	0.00
عريف	12	3.97	0.23		
رقيب	0	0.00	0.00		
رقيب 1	31	3.82	0.18		
مساعد	32	3.66	0.23		
مساعد 1	35	3.90	0.55		
ملازم	59	3.62	0.18		
ملازم 1	78	3.65	0.47		
نقيب	108	3.75	0.50		
رائد	16	3.73	0.00		
مقدم	0	0.00	0.00		
عقيد	0	0.00	0.00		

\* قيمة ف عند  $(\alpha = 0.05) = 2.84$

يفسر الباحث هذه النتيجة بأن الرتبة التي يحملها الفرد لها تأثير في أداء الفرد نتيجة للضغوط و مصادر التوتر فيرى الأفراد العاديين الذين يحملون رتب أقل بأن هناك غياب لبرامج التدريب، و يشعرون كذلك بضعف التقدير من الرؤساء المباشرين، ويعتبرون الانتقادات الموجهة لهم مصدر

تهديد لوضعهم الوظيفي، هذه العوامل كلها تؤثر على أدائهم بالسلب، بينما يرى الأفراد الذين يحملون رتب عالية بتجاوز المنتسبين لمسئولهم المباشرين، كذلك يرون بأن نظام الاتصال الإداري غير فعال في الجهاز، ويرون كذلك بتزهل ضبط إلزام الأفراد بأنظمة الجهاز. هذا على صعيد الضغوط التنظيمية.

أما بالنسبة لمصادر التوتر و ضغوط العمل الوظيفية فقد كان اختلاف كذلك في الأداء حسب الرتبة، فيرى الأفراد الذين يحملون رتب أقل من غيرهم غياب الثقة بين الرئيس والمرؤوس و الازدواجية في المهام، قلة تفويض صلاحية كافية للموظف لإنجاز العمل، وعدم تحقيق الإدارة للإنجازات التي يحققها الفرد العادي. أما الأفراد الذين يحملون رتب أعلى يرون بأن هناك عدم تنسيق بين الوحدات التنظيمية ووجود التكتلات في الجهاز، وعدم تحديد الوقت لإنجاز العمل المطلوب، فهذا كله يؤدي إلى تشاؤم الأفراد و التأثير سلباً على أدائهم.

أما بالنسبة لمصادر التوتر وضغوط العمل الشخصية، فيرى الأفراد الذين يحملون رتب أقل بأنه مستواهم المهني يفوق مستوى من هم أعلى منه في الرتبة، كذلك يشعرون بتفرد الرؤساء في القرار ، ويرون بأن هناك صراعات داخلية بين أفراد الجهاز. أما الأفراد الذين يحملون رتب أعلى يقرون بعدم قدرتهم على احتواء مشاكل المرؤوسين، كل هذه الأشياء تؤثر سلباً على أداء كل أفراد الجهاز مهما اختلفت رتبته، كذلك تؤثر على العلاقة بين الرئيس و المرؤوس، و بين الأفراد أنفسهم.

**الفرضية الثامنة:** لا يوجد اختلاف في مستوى التوترات و ضغوط العمل المؤثرة على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير أسس تصنيف الفرد.

للتحقق من صحة الفرضية التاسعة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في مستوى التوترات و ضغوط العمل المؤثرة على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية حسب أسس تصنيف الفرد. وذلك كما هو واضح من الجدول(18.4).

جدول 18.4: يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى التوترات و ضغوط العمل المؤثرة على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية حسب أسس تصنيف الفرد.

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
مصادر التوتر و ضغوط العمل التنظيمية	بين المجموعات	3.66	1.22	7.48	0.00
	داخل المجموعات	59.92	0.16		
	المجموع	63.58			
مصادر التوتر و ضغوط العمل الوظيفية	بين المجموعات	8.04	2.68	9.49	0.00
	داخل المجموعات	103.61	0.28		
	المجموع	111.65			
مصادر التوتر و ضغوط العمل الشخصية	بين المجموعات	0.68	0.22	0.90	0.43
	داخل المجموعات	91.47	0.24		
	المجموع	92.15			
الأسباب الخارجية للتوتر و ضغوط العمل	بين المجموعات	5.34	1.78	1.73	0.15
	داخل المجموعات	375.70	1.02		
	المجموع	381.04			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3.73	1.24	7.73	0.00
	داخل المجموعات	59.05	0.16		
	المجموع	62.78			

\*قيمة الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية عند  $(\alpha = 0.05)$  = 0.00

يتضح لنا من الجدول (18.4) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) في مستوى التوترات و ضغوط العمل المؤثرة على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية حسب أسس تصنيف الفرد، عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$  حيث كانت الدلالة الإحصائية (0.00) وهو أقل (0.05) وهذا يؤكد رفض الفرضية التاسعة . كذلك بالنسبة لمصادر التوتر و ضغوط العمل (التنظيمية والوظيفية) المؤثرة على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية فإنه يوجد فروقاً دالة إحصائية لدى أفراد جهاز الأمن الوقائي حسب أسس تصنيف الفرد، حيث بلغت الدلالة الإحصائية لكل منهما (0.00).

أما بالنسبة لمصادر التوتر و ضغوط العمل ( الشخصية و الخارجية) المؤثرة على أداء منتسبي جهاز

الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية فإنه لا توجد فروقاً دالة إحصائية لدى أفراد جهاز الأمن الوقائي حسب أسس تصنيف الفرد، حيث بلغت الدلالة الإحصائية لكل منهما ( 0.43)، (0.15) على الترتيب.

فقد كان التباين عالياً في مستوى التوترات و ضغوط العمل المؤثرة على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية حسب أسس تصنيف الفرد وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية لأسس تصنيف أفراد الأمن الوقائي في الجدول (18.4).

جدول 19.4: الأعداد، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية لمستويات التوترات و ضغوط العمل المؤثرة على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية حسب أسس تصنيف الفرد على الدرجة الكلية.

الدالة الإحصائية	قيمة ف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	أسس تصنيف الفرد
0.00	7.73	0.41	3.73	278	المؤهل العلمي
		0.51	4.20	12	سنوات الاعتقال
		0.83	3.74	23	سنوات الخدمة التنظيمية
		0.00	0.00	0	الرتبة التنظيمية
		0.35	3.60	58	غير ذلك

\*: قيمة ف عند  $(\alpha = 0.05) = 7.73$

يفسر الباحث هذه النتيجة بأن الأساس الذي اعتمد في تصنيف الفرد يؤثر على أداءه نتيجة الضغوط التنظيمية و الوظيفية، فالفرد عندما يكون راض عن الأساس الذي اعتمد في تصنيفه يشعر بالرضا و التفاؤل في عمله وبالتالي التأثير بالإيجاب على أدائه، أما شعوره بأن صنف على أساس غير راض عنه فيشعره بالتشاؤم و عدم الرضا وبالتالي يؤثر سلباً على أدائه.

ففرى من النتائج بأن الأفراد الذين اعتمد مؤهلهم العلمي في التصنيف هم أكثر الأفراد الذي أثرت عليهم ضغوط العمل، فالأفراد الذين اعتمدت سنوات اعتقالهم كأساس لتصنيفهم يشعرون بأنهم ظلموا بسبب وضع الجهاز الحالي و الراتب، و هذا ما أثر على أدائهم بالسلب، كذلك الذين اعتمدت سنوات

خدمتهم في الجهاز يرون بأنهم لم يأخذوا حقهم كباقي الأفراد في الجهاز وهذا ما أثر سلباً على أدائهم، أما الأفراد الذي اعتمد مؤهلهم العلمي يرون بأنهم يستحقون أعلى من ذلك و أن مؤهلهم العلمي يعطيهم أكثر من هذا، وأنهم تساوا مع غيرهم، فهذا يشعرهم باليأس و الإحباط.

أما بالنسبة لضغوط العمل الوظيفية و التنظيمية فقد اختلفت تأثيراتها على الأفراد باختلاف الأسس الذي اعتمد في تصنيفهم، فيرون الأفراد الذين اعتمد مؤهلهم العلمي كأساس لتصنيفهم بأن هناك تضارب في التعليمات و تضارب في الصلاحيات، بينما يرى الأفراد الذين اعتمدت سنوات خدمتهم في الجهاز بأن هناك ضعف في التقدير من الرؤساء المباشرين، و أن هناك قلة في حجم الصلاحيات.

أما بالنسبة لضغوط العمل الشخصية و الخارجية فلم نجد اختلافاً في الأداء نتيجة تلك الضغوط حسب الأساس الذي اعتمد في تصنيف الأفراد، فالأفراد في الأمن الوقائي فالضغوط الشخصية لدى الأفراد ليس لها تأثير في الأساس الذي اعتمد في تصنيفهم. كذلك الضغوط الخارجية.

**الفرضية التاسعة:** لا يوجد اختلاف في مستوى التوترات و ضغوط العمل المؤثرة على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير أسباب التحاق الفرد بالجهاز.

للتحقق من صحة الفرضية العاشرة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في مستوى التوترات و ضغوط العمل المؤثرة على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية حسب أسباب التحاق الفرد بالجهاز. وذلك كما هو واضح من الجدول (20.4).

جدول 20.4: يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى التوترات و ضغوط العمل المؤثرة على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية حسب أسباب التحاق الفرد بالجهاز.

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
مصادر التوتر و ضغوط العمل التنظيمية	بين المجموعات	2.21	0.55	3.29	0.01
	داخل المجموعات	61.38	0.16		
	المجموع	63.59			
مصادر التوتر و ضغوط العمل الوظيفية	بين المجموعات	4.71	1.17	4.03	0.00
	داخل المجموعات	106.94	0.29		
	المجموع	111.65			
مصادر التوتر و ضغوط العمل الشخصية	بين المجموعات	1.01	0.25	1.01	0.40
	داخل المجموعات	91.14	0.24		
	المجموع	92.150			
الأسباب الخارجية للتوتر و ضغوط العمل	بين المجموعات	27.36	6.84	7.08	0.00
	داخل المجموعات	353.68	0.96		
	المجموع	381.04			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.98	0.24	1.46	0.21
	داخل المجموعات	61.79	0.16		
	المجموع	62.77	0.55		

\*: قيمة الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية عند  $(\alpha = 0.05)$  = 0.21

يتضح لنا من الجدول ( 20.4) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( 0.05) في مستوى التوترات و ضغوط العمل المؤثرة على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية حسب أسباب التحاق الفرد بالجهاز، عند مستوى الدلالة (  $\alpha = 0.05$  ) حيث كانت الدلالة الإحصائية (0.21) وهو أكبر (0.05) هذا يؤكد قبول الفرضية العاشرة.

كذلك بالنسبة لمصادر التوتر و ضغوط العمل (الشخصية) المؤثرة على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية فإنه لا يوجد فروقاً دالة إحصائية لدى أفراد جهاز الأمن الوقائي حسب أسباب التحاق الفرد بالجهاز، حيث بلغت الدلالة الإحصائية لكل منهما (0.40).

أما بالنسبة لمصادر التوتر و ضغوط العمل ( التنظيمية و الوظيفية و الخارجية) المؤثرة على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية فإنه توجد فروقاً دالة إحصائية لدى أفراد جهاز الأمن الوقائي حسب أسباب الالتحاق للعمل في الجهاز، حيث بلغت الدلالة الإحصائية لكل منهما (0.01)، (0.00)، (0.00) على الترتيب.

فقد كان التباين طفيفاً في مستوى التوترات و ضغوط العمل المؤثرة على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية حسب أسباب التحاق الفرد بالجهاز وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية لأسباب التحاق الفرد بالجهاز في الجدول (21.4).

جدول 21.4: الأعداد، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية لمستويات التوترات و ضغوط العمل المؤثرة على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية حسب أسباب التحاق الفرد بالجهاز على الدرجة الكلية.

أسباب التحاق الفرد بالجهاز	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
مالي لكسب العيش	103	3.74	0.55	1.46	0.21
مكانة اجتماعية	16	3.93	0.61		
لخدمة الوطن	143	3.71	0.35		
الشعور بالانتماء	84	3.68	0.24		
غير ذلك	25	3.79	0.28		

\*: قيمة ف عند  $(\alpha = 0.05) = 1.46$

يفسر الباحث هذه النتيجة بأن أسباب الالتحاق بالجهاز ليس لها تأثير في مصادر التوتر و ضغوط العمل التي تؤثر على أداء منتسبي أفراد جهاز الأمن الوقائي، ، فهما اختلفت أسباب الالتحاق بالأفراد يتعرضون لنفس الضغوط و مصادر التوتر، والتأثير يكون نفسه على أدائهم في العمل.

أما بالنسبة لمصادر التوتر وضغوط العمل الوظيفية و التنظيمية و الخارجية، فقد وجدت فروقاً بين أفراد الجهاز وتأثيراتها على الأداء باختلاف سبب الالتحاق، فالأفراد الذين التحقوا بالجهاز لسبب مادي يرون بأن الراتب لا يكفي لمستلزمات الحياة ويأخذون الراتب أهم شيء في عملهم، وبالتالي ولقلة الراتب يعتر كمصدر ضغط لديهم ، ويرون بأن هناك عدم اهتمام بأفراد الجهاز على أسس إنسانية، وبالتالي يؤثر سلباً على أدائهم، أما الذين التحقوا بسبب المكانة الاجتماعية فأنهم يعانون من التوتر وضغوط العمل أكثر من غيرهم لأنهم يرون بأنهم لا يعاملون على التساوي في الحقوق و الواجبات مع الآخرين، وبالتالي التأثير بالسلب على أدائهم، في حين يرى بأنهم التحقوا لأسباب وطنية



و خدمة للوطن فأنهم يرون بأنه هناك تجاوز المسؤولين المباشرين لهم.

أما بالنسبة لمصادر التوتر وضغوط العمل الشخصية فلم يكن اختلاف في أثرها على الأداء حسب أسباب الالتحاق، فجميع أفراد الأمن الوقائي يشعرون بالتذمر من نسبة المسؤولين لأنفسهم إنجازات مرؤوسيتهم، كذلك يرون تدخل الولاء الحزبي في عمل الجهاز.

**الفرضية العاشرة:** لا يوجد اختلاف في مستوى التوترات و ضغوط العمل المؤثرة على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير العمل قبل الالتحاق بالجهاز.

للتحقق من صحة الفرضية الحادية عشر استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي ( one way analysis of variance ) للفروق في مستوى التوترات و ضغوط العمل المؤثرة على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية حسب العمل قبل الالتحاق بالجهاز. وذلك كما هو واضح من الجدول (22.4).

جدول 22.4: يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى التوترات و ضغوط العمل المؤثرة على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية حسب العمل قبل الالتحاق بالجهاز

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
مصادر التوتر و ضغوط العمل التنظيمية	بين المجموعات	1.23	0.41	2.41	0.06
	داخل المجموعات	62.35	0.17		
	المجموع	63.58			
مصادر التوتر و ضغوط العمل الوظيفية	بين المجموعات	9.15	3.05	10.92	0.00
	داخل المجموعات	102.50	0.27		
	المجموع	111.65			
مصادر التوتر و ضغوط العمل الشخصية	بين المجموعات	2.29	0.76	3.12	0.02
	داخل المجموعات	89.85	0.24		
	المجموع	92.14			
الأسباب الخارجية للتوتر و ضغوط العمل	بين المجموعات	37.07	12.35	13.18	0.00
	داخل المجموعات	343.96	0.93		

			381.03	المجموع	
0.04	2.79	0.46	1.40	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.16	61.38	داخل المجموعات	
		□	62.78□	المجموع	

\*: قيمة الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية عند  $(\alpha = 0.05)$  = 0.04

يتضح لنا من الجدول ( 22.4 ) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( 0.05 ) في مستوى التوترات و ضغوط العمل المؤثرة على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية حسب العمل قبل التحاق الفرد بالجهاز، عند مستوى الدلالة (  $\alpha = 0.05$  ) حيث كانت الدلالة الإحصائية (0.04) وهو أقل (0.05)، وهذا يؤكد رفض الفرضية التاسعة.

كذلك بالنسبة لمصادر التوتر وضغوط العمل (الوظيفية و الشخصية و الخارجية) المؤثرة على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية فإنه يوجد فروقاً دالة إحصائية لدى أفراد جهاز الأمن الوقائي حسب العمل قبل التحاق الفرد بالجهاز، حيث بلغت الدلالة الإحصائية لكل منهما ( 0.00 )، ( 0.02 )، ( 0.00 ) على الترتيب . أما بالنسبة لمصادر التوتر و ضغوط العمل ( التنظيمية) المؤثرة على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية فإنه لا توجد فروقاً دالة إحصائية لدى أفراد جهاز الأمن الوقائي حسب العمل قبل التحاق الفرد بالجهاز، حيث بلغت الدلالة الإحصائية لكل منهما ( 0.06 ).

فقد كان التباين عالياً في مستوى التوترات و ضغوط العمل المؤثرة على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية حسب العمل قبل التحاق الفرد بالجهاز وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية للعمل قبل التحاق الفرد بالجهاز في الجدول (23.4).

جدول 23.4: الأعداد، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية لمستويات التوترات و ضغوط العمل المؤثرة على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية حسب العمل قبل التحاق الفرد بالجهاز على الدرجة الكلية

العمل قبل التحاق الفرد بالجهاز	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
موظف	36	3.82	0.24	2.79	0.04
عامل	75	3.81	0.41		
سجين	100	3.71	0.45		
غير ذلك	160	3.67	0.40		

\*: قيمة ف عند  $(\alpha = 0.05) = 2.79$

يفسر الباحث هذه النتيجة بان عمل الفرد قبل الجهاز يؤثر على مصادر التوتر وضغوط العمل (الشخصية و الاجتماعية والخارجية ) و أثرها على مستوى أدائه، فالفرد الذي كان سجين يختلف أثر هذه الضغوط عنها عن الذي كان يعمل كعامل أو موظف أو طالب، فالسجناء يرون بأنه هناك اهتمام قليل بأفراد الجهاز على أسس إنسانية كذلك يرون بأنهم لا يعاملون بالتساوي مع الآخرين في الحقوق و الواجبات، على عكس الآخرين الذين كانوا يعملون موظف أو طالب ، فيرون أنه هناك ضعف في فرص النمو والتقدم الوظيفي بسبب ارتباطها بمعايير غير كفاءة. كذلك يرون بأن التزامهم بالتعليمات و الإجراءات يحد من قدرات الإبداع لديهم. أما بالنسبة لمصادر التوتر وضغوط العمل التنظيمية فقد كان هناك اختلافات بين عمل الفرد قبل التحاقه بالجهاز وبين أثر هذه الضغوط على أدائه في العمل، وهذا يعود إلى أن عمل الفرد قبل التحاقه بالجهاز يعكس ظروفه في العمل فالموظف يرى أشياء و ينتبه لأشياء غير التي يراها العامل غير التي يراها السجين غير التي يراها العامل.

**الفرضية الحادية عشر:** لا يوجد اختلاف في مستوى التوترات و ضغوط العمل المؤثرة على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

للتحقق من صحة الفرضية الثانية عشر استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي ( one way analysis of variance ) للفروق في مستوى التوترات و ضغوط العمل المؤثرة على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية حسب عدد سنوات الخدمة. وذلك كما هو واضح من الجدول (24.4).

جدول 24.4: يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى التوترات و ضغوط العمل المؤثرة على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية حسب

عدد سنوات الخدمة.

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
مصادر التوتر و ضغوط العمل التنظيمية	بين المجموعات	0.52	0.26	1.53	0.21
	داخل المجموعات	63.06	0.17		
	المجموع	63.58			
مصادر التوتر و ضغوط العمل الوظيفية	بين المجموعات	17.44	0.72	34.06	0.00
	داخل المجموعات	94.20	0.25		
	المجموع	111.64			
مصادر التوتر و ضغوط العمل الشخصية	بين المجموعات	0.72	0.36	1.46	0.23
	داخل المجموعات	91.42	0.24		
	المجموع	92.14			
الأسباب الخارجية للتوتر و ضغوط العمل	بين المجموعات	3.72	0.86	1.81	0.16
	داخل المجموعات	377.32	0.25		
	المجموع	381.04			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3.95	0.97	12.37	0.00
	داخل المجموعات	58.83	0.16		
	المجموع	62.78			

\*: قيمة الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية عند  $(\alpha = 0.05)$  = 0.00

يتضح لنا من الجدول ( 24.4) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( 0.05)، في مستوى التوترات و ضغوط العمل المؤثرة على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية حسب عدد سنوات الخدمة، عند مستوى الدلالة (  $\alpha = 0.05$  ) حيث كانت الدلالة الإحصائية (0.00)، هو أقل (0.05)، وهذا يؤكد رفض الفرضية الثانية عشرة.

كذلك بالنسبة لمصادر التوتر وضغوط العمل (التنظيمية و الشخصية و الخارجية) المؤثرة على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية فإنه لا يوجد فروقاً دالة إحصائية لدى أفراد جهاز الأمن الوقائي حسب عدد سنوات الخدمة، حيث بلغت الدلالة الإحصائية لكل منهما (0.21)، (0.23)، (0.16)، على الترتيب.

أما بالنسبة لمصادر التوتر و ضغوط العمل ( الوظيفية) المؤثرة على أداء منتسبي جهاز الأمن

الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية فإنه توجد فروقاً دالة إحصائية لدى أفراد جهاز الأمن الوقائي حسب عدد سنوات الخدمة، حيث بلغت الدلالة الإحصائية (0.00).

فقد كان التباين عالياً في مستوى التوترات و ضغوط العمل المؤثرة على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية حسب عدد سنوات الخدمة وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية لسنوات الخدمة المختلفة في الجدول (25.4).  
جدول 25.4: الأعداد، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية لمستويات التوترات و ضغوط العمل المؤثرة على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية حسب عدد سنوات الخدمة على الدرجة الكلية.

عدد سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
أقل من أربع سنوات	81	3.53	0.36	12.37	0.00
من أربع إلى سبع سنوات	145	3.79	0.40		
من التأسيس عام 1994	145	3.77	0.41		

\*: قيمة ف عند  $(\alpha = 0.05)$  = 12.37

يفسر الباحث هذه النتيجة بان عدد سنوات خدمة الفرد في الجهاز لا تؤثر على أدائه نتيجة الضغوط التنظيمية و الشخصية والخارجية وذلك لأن الفرد في الجهاز يريد أن يقدره المسئولون بناءً على سنوات خدمته فيشعرون بعدم التقدير منهم ويرون بأنه لا يوجد توزيع للحوافز على أساس عادل وعلى أساس سنوات الخدمة ويرون كذلك غياب التقييم الدوري من قبل جهة الاختصاص وهذا ما يشعرهم بالتشاؤم و التأثير سلباً على أدائهم في العمل، كذلك يرون أنه و مع مرور سنوات خدمتهم في الجهاز بأنه لا يوجد ثقة بين الرئيس و المرؤوس كذلك يرون بأنه بالرغم من سنوات الخدمة التي يقضيها تفرد الرؤساء بنوع الجريمة، وشعورهم بعدم الاستقرار النفسي.

أما بالنسبة لمصادر التوتر و ضغوط العمل الوظيفية كان هناك اختلافات بين الأفراد في التأثير على الأداء نتيجة الضغوط الوظيفية فالأفراد الذين خدمة سنواتهم أقل يرون بأن التطور الوظيفي غير مرتبط بالكفاءة و التميز في العمل ويرون بأن المسئول يسعى لكل شيء وهذا ما يثير الموظفين و الأفراد ويرون كذلك عدم وضوح الدور الوظيفي للموظف، بينما الأفراد الذين لديهم سنوات خدمة أعلى

يرون بأنه هناك قلة في شعور الفرد بالأمان المستقبلي الوظيفي.

**الفرضية الثانية عشر:** لا يوجد اختلاف في مستوى التوترات و ضغوط العمل المؤثرة على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير مكان العمل

. للتحقق من صحة الفرضية الثالثة عشر استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي ( one way analysis of variance) للفروق في مستوى التوترات و ضغوط العمل المؤثرة على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية حسب مكان العمل. وذلك كما هو واضح من الجدول (26.4).

جدول 26.4: يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى التوترات و ضغوط العمل المؤثرة على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية حسب مكان العمل.

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
مصادر التوتر و ضغوط العمل التنظيمية	بين المجموعات	3.03	1.51	9.21	0.00
	داخل المجموعات	60.55	0.16		
	المجموع	63.58			
مصادر التوتر و ضغوط العمل الوظيفية	بين المجموعات	0.42	0.21	0.70	0.49
	داخل المجموعات	111.22	0.30		
	المجموع	111.64			
مصادر التوتر و ضغوط العمل الشخصية	بين المجموعات	1.99	0.99	4.07	0.01
	داخل المجموعات	90.15	0.24		
	المجموع	92.14			
الأسباب الخارجية للتوتر و ضغوط العمل	بين المجموعات	2.17	1.08	1.05	0.34
	داخل المجموعات	378.87	1.03		
	المجموع	381.04			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.48	0.74	4.44	0.01□
	داخل المجموعات	61.30	0.16		
	المجموع	62.78□			

\*: قيمة الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية عند  $(\alpha = 0.05) = 0.01$

يتضح لنا مما هو سالف انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى في ( 0.05)، مستوى التوترات و ضغوط العمل المؤثرة على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية حسب مكان العمل، عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) حيث كانت الدلالة الإحصائية (0.01)، وهو أقل من (0.05)، وهذا يؤكد رفض الفرضية الثالثة عشرة.

كذلك بالنسبة لمصادر التوتر وضغوط العمل (التنظيمية و الشخصية) المؤثرة على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية فإنه يوجد فروقاً دالة إحصائية لدى أفراد جهاز الأمن الوقائي حسب مكان العمل، حيث بلغت الدلالة الإحصائية لكل منهما (0.00)، (0.01)، على الترتيب .

أما بالنسبة لمصادر التوتر و ضغوط العمل ( الوظيفية و الخارجية) المؤثرة على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية فإنه لا توجد فروقاً دالة إحصائية لدى أفراد جهاز الأمن الوقائي حسب مكان العمل، حيث بلغت الدلالة الإحصائية لكل منهما ( 0.49)، (0.34)، فقد كان التباين عالياً في مستوى التوترات و ضغوط العمل المؤثرة على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية حسب مكان العمل وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية لأماكن العمل التي يلتحق بها الفرد في جهاز الأمن الوقائي في الجدول (27.4).

جدول 27.4: الأعداد، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية لمستويات التوترات و ضغوط العمل المؤثرة على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية حسب مكان عمل الفرد على الدرجة الكلية.

مكان عمل أفراد الجهاز الأمن الوقائي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
المديرية	329	3.72	0.41	4.44	0.01
مركز فرعي	31	3.63	0.34		
مؤسسة منتدب بها	11	4.06	5.21		

\*: قيمة ف عند  $(\alpha = 0.05)$  = 4.44

يفسر الباحث هذه النتيجة بأن هناك اختلافاً في مصادر التوتر وضغوط العمل بشكل عام للأفراد حسب مكان عملهم، فالذي يعمل في المديرية قد يكون متوفر له معظم الخدمات كأجهزة التكيف و تصميم المكاتب كذلك يكون المسؤول عنه موجود عنده ويطلع على كل شيء ، غير الأفراد الذين يعملون في مركز فرعي ، تكون فيه وسائل الراحة قد تكون معدومة كذلك نظام الاتصال الإداري ما بين المركز و المديرية قد لا يكون فعال ، كذلك قلة حجم الصلاحيات التي يتم تفويضها من قبل القيادة، وهذا ما يؤثر على الأفراد بالسلب.

أما بالنسبة لضغوط التنظيمية و الشخصية فقد وجدت فروقاً في أثرها على أداء الأفراد حسب مكان العمل فالتنظيم يكون في المديرية أفضل وفعال أكثر من المركز أو المؤسسة، وبالتالي تكون الضغوط التنظيمية تكون أقل منها في المركز وبالتالي التأثير أقل في انخفاض مستوى الأداء لدى الأفراد.

أما بالنسبة للضغوط الشخصية، تكون كذلك في المديرية أقل منها في المركز فلا تكون في المديرية كثرة مكالمات هاتفية أو زيارات شخصية لدى الموظفين وذلك بسبب بعد المسؤول عن المركز، كذلك الوساطة تكثر في المراكز أكثر منها في المديرية و كذلك الصراعات الداخلية تكون أكثر في المراكز، وهذا ما يؤثر على الأداء السلبي للأفراد الذين يعملون في المراكز الفرعية أو في المؤسسات.

أما بالنسبة لمصادر التوتر و الضغوط الوظيفية و الخارجية فلا تؤثر على أداء الأفراد باختلاف مكان عملهم في الجهاز، فالضغوط الوظيفية موجودة في المركز كما هي موجودة في المديرية كغياب المعايير الموضوعية لتقييم الأداء التي تؤثر سلباً على أفراد الجهاز وغموض أهداف الوظيفية التي يشغلها الموظف أحياناً.

أما بالنسبة للضغوط الخارجية فالاجتياحات لا تقتصر على المديرية فقط أو المراكز بل تشمل كل المراكز و المديرية وهذا ما يؤثر سلباً على العاملين فيها.



الفرضية الثالثة عشر: لا يوجد اختلاف في مستوى التوترات و ضغوط العمل المؤثرة على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

للتحقق من صحة الفرضية الرابعة عشر استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي ( one way analysis of variance ) للفروق في مستوى التوترات و ضغوط العمل المؤثرة على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية حسب المستوى الوظيفي. وذلك كما هو واضح من الجدول (28.4).

جدول 28.4: يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى التوترات و ضغوط العمل المؤثرة على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية حسب المستوى الوظيفي.

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
مصادر التوتر و ضغوط العمل التنظيمية	بين المجموعات	4.51	2.25	14.07	0.00
	داخل المجموعات	59.07	0.16		
	المجموع	63.58			
مصادر التوتر و ضغوط العمل الوظيفية	بين المجموعات	8.63	4.31	15.42	0.00
	داخل المجموعات	103.01	0.28		
	المجموع	111.64			
مصادر التوتر و ضغوط العمل الشخصية	بين المجموعات	5.27	2.63	11.16	0.00
	داخل المجموعات	86.87	0.23		
	المجموع	92.14			
الأسباب الخارجية للتوتر و ضغوط العمل	بين المجموعات	17.64	8.82	8.93	0.00
	داخل المجموعات	363.39	0.98		
	المجموع	381.03			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	4.70	2.35	14.89	0.00
	داخل المجموعات	58.08	0.15		
	المجموع	62.78			

\*: قيمة الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية عند  $(\alpha = 0.05)$  = 0.01

ومن خلال ما هو مبين أعلاه انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05)، في مستوى التوترات و ضغوط العمل المؤثرة على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية حسب المستوى الوظيفي، عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) حيث كانت الدلالة الإحصائية (0.00)، وهو أقل من (0.05)، وهذا يؤكد رفض الفرضية الرابعة عشرة.

كذلك بالنسبة لمصادر التوتر وضغوط العمل (التنظيمية و الوظيفية و الشخصية و الخارجية) المؤثرة على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية فإنه يوجد فروقاً دالة إحصائية لدى أفراد جهاز الأمن الوقائي حسب المستوى الوظيفي، حيث بلغت الدلالة الإحصائية لكل منهما (0.00).

فقد كان التباين عالياً في مستوى التوترات و ضغوط العمل المؤثرة على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية حسب المستوى الوظيفي وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية للمستويات الوظيفية في الجدول (29.4).

جدول 29.4: الأعداد، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية لمستويات التوترات و ضغوط العمل المؤثرة على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني جنوب الضفة الغربية حسب المستوى الوظيفي على الدرجة الكلية.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المستوى الوظيفي
0.00	14.89	0.43	3.49	68	مدير إدارة
		0.00	0.00	0	مدير مركز
		0.41	3.81	101	مدير قسم
		0.37	3.76	202	عضو عادي

\*: قيمة ف عند ( $\alpha = 0.05$ ) = 4.44

يفسر الباحث هذه النتيجة بأن المستوى الوظيفي يؤثر على أداء الموظف أو المنتسب للأمن الوقائي نتيجة الضغوط ومصادر التوتر، فمصادر التوتر والضغوط لا تؤثر على المدير كالمصدر العادي، فالمدير كل وسائل الراحة و الرفاهية متوفرة لديه كذلك الراتب لا يعتبر كمصدر ضغط على المدير

كباقي الموظفين العاديين كذلك قلة حجم الصلاحيات لا تؤثر على المدير كمصدر ضغط و توتر كباقي الموظفين العاديين.

أما بالنسبة للضغوط التنظيمية فهناك اختلاف في تأثيرها على الأفراد حسب المستوى الوظيفي، فالمدير مثلاً لا عدم كفاية الراتب لمستلزمات الحياة مصدر ضغط عليه ويؤثر على أدائه كالفرد العادي في الجهاز الذي يؤثر عليه أثراً كبيراً كذلك كثرة الانتقال بين أقسام العمل هذا يؤثر على الأفراد و لا يؤثر على المدير كذلك المساواة في الحقوق و الواجبات مع الآخرين هذه تؤثر على الأفراد أكثر مما تؤثر على الأفراد.

أما بالنسبة للضغوط الوظيفية فغياب المعايير الموضوعية لتقييم الأداء تؤثر على أداء الأفراد بالسلب، وغياب التقييم الإداري كذلك هذا يؤثر على الأفراد بالسلب، كذلك مقياس التطور الوظيفي للأفراد يرون بأنه غير مرتبط بالكفاءة و التميز في العمل ، وهذا ما لا يؤثر على المدراء ، كذلك يرى الأفراد بأن هناك ازدواجية في المهام بين المدراء و الموظفين ، كذلك من مصادر الضغوط الوظيفية العمل بعد انتهاء ساعات الدوام التي لم تؤثر على المدراء بنفس القدر التي تؤثر فيه على الأفراد العاديين في الجهاز، بينما تؤثر كثرة الوساطات عند عملية اتخاذ القرارات على المدراء في حين لا تؤثر على الأفراد العاديين لأنهم ليس بصدد اتخاذ القرارات كالمدراء.

أما بالنسبة للضغوط الشخصية فشعور الأفراد العاديين تجاه المدراء والمسئولون بأنهم ينسبون الإنجازات إليهم هذا يشعرهم بالضغط، كذلك شعورهم بأنهم في حالة تنافس دائم مع الآخرين يحبطهم بعكس المدراء كذلك شعور الأفراد العاديين بتفرد المسؤولين في القرار يؤثر سلباً على أدائهم في العمل ، وهذا ما لا يحصل عند المدراء.

أما بالنسبة للضغوط الخارجية، فهدم المقار و ألبان يؤثر على المدراء أكثر مما يؤثر على الأفراد لأنهم يشعرون بأنهم هم المسئولون عن إعادتها و أعمارها أكثر من شعور الأفراد العاديين، غير أن الأفراد العاديين يشعرون بالانتقام والرد أكثر مما يشعر به المدراء ، كذلك تغير قيادات الجهاز من وقت لآخر يقلق و يربك المدراء أكثر مما يربك الأفراد وهذا ما يؤثر سلباً على أداء المدراء أكثر مما يربك أداء الأفراد، كذلك تغير النظام السياسي الفلسطيني العام يربك و يقلق المدراء أكثر مما يربك و يقلق الأفراد العاديين، هذا كله بسبب خوفهم على منصبهم.

## الفصل الخامس

### تحليل النتائج والتوصيات

من خلال تحليل البيانات وتقريغ استنباطات الدراسة توصل الباحث إلى عدد من الاستنتاجات يمكن تلخيصها بما يلي:

#### 1.5 نتائج الدراسة

- أظهرت معظم الدراسات (أبو مغلي، 1987) و(عسكر، 1988) و(العضايلة، 1999) و(عليقات، 2005)، على قياس مستوى ضغوط العمل التي تتعرض لها العينة محل الدراسة، وحددت أهم مصادر ومسببات تلك الضغوط، مع انه لا يوجد تصنيف متفق عليه بين جميع الباحثين لتحديد تلك المصادر، إلا أن معظمهم يجمع على أن هذه التصنيفات في مجملها تؤكد على أن العوامل الفردية والعوامل التنظيمية تعد أهم مصادر ضغوط العمل، مع أن تلك الدراسات لا تغفل أهمية العوامل الأخرى المسببة لضغوط العمل، مثل تلك العوامل النابعة من البيئة.
- اتفقت الدراسة على ما اقترحه معظم الدراسات من استراتيجيات للحد من آثار ضغوط العمل السلبية أو التخلص منها بشكل نهائي، وقد قسم الباحثين تلك الاستراتيجيات إلى استراتيجيات فردية يمارسها الفرد بنفسه، واستراتيجيات تنظيمية تستخدمها المنظمة لمساعدة موظفيها على التخلص من الشعور بضغوط العمل.

- الدراسات السابقة (شديفات، 1999) و (مبيضين، والحسن، 2000) و (الزعيبي، 2003) و (عليمات، 2005)، اتفقت في التأثير السلبي للتوترات وضغوط العمل على الأداء وهو ما توصلت إليه الدراسة، الذي أضاف تأثير التوترات، وضغوط العمل على الأداء معا وهو ما تميز به عن باقي الدراسات، التي تناولت اثر ضغوط العمل أو التوترات على الأداء أو الدافعية نحو العمل.
- انفردت الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها تحاول إلقاء الضوء على اثر التوترات وضغوط العمل وخاصة تلك الناتجة عن مسببات تنظيمية، وظيفية، وشخصية وخارجية، داخل المنظمة في أداء أفراد العينة وهذا تصنيف اعم من الدراسات السابقة (حسب علم الباحث).
- كما وتمتاز الدراسة في إدخال عنصر جديد وهو ما يعرف بالعوامل الخارجية المسببة في زيادة التوتر وضغط العمل وتأثيرها على الأداء، وذلك للاختلاف في طبيعة الظروف الذي يعيش (وجود الاحتلال).
- وربطت الدراسة مسببات التوتر وضغوط العمل الأربعة (تنظيمية، وظيفية، شخصية، خارجية) وتأثيرها في الأداء بالمتغيرات الديموغرافية المكونة من ( 14 ) فقرة من فقرات أداة الدراسة، بالإضافة إلى تحليل اثر هذه المتغيرات التابعة بذاتها.
- أضافت الدراسة عناصر جديدة في فقراتها تتعلق بمحتوى الدراسة في المتغيرات المستقلة عدا عن الجنس، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، واطراف (الرتبة، أسس التصنيف، أسباب العمل في المنظمة، عدد سنوات الخدمة، ومكان العمل، والمسمى الوظيفي). ويعزى ذلك إلى طبيعة الدراسة التي تناولت متغيرات مختلفة.
- امتازت الدراسة أنها تعتبر الأولى في مجال بحثها خاصة بما يتعلق بأثر التوترات وضغوط العمل على أداء الأجهزة الأمنية في المنطقة.
- اتفقت الدراسة مع دراسة (Buchanan، 1994) على وجود مستويات عالية من ضغط العمل لدى العاملين،
- اختلفت الدراسة والدراسات السابقة مع الدراسة المسحية التي قام بها فريق من جامعة بريستول (Bristol University research team، 1999) ، في أن من يعانون من ضغوط عالية نسبتهم 20% من أفراد العينة.
- 
- اتفقت الدراسة مع دراسة (Grau، 1998) قد اتفقت على أن هناك اثر لغموض الدور على الضغط الوظيفي.
- كما يمكن ملاحظة أن الدراسات السالفة الذكر انصب اهتمامها على التعرف على مصادر ضغوط العمل الذي يشعر به أفراد العينة في ضوء بعض المتغيرات النوعية لأفراد العينة

تختلف من دراسة لأخرى.

- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسات عربية منها (الشديفات، 1999) و (الزعبي، 2003) في نتائجها من أن ضغوط العمل تؤثر سلبا في أداء عينة الدراسة .
- اختلفت الدراسة مع دراسة بوكانان ( Buchanan،1994)، في وجود علاقة بسيطة بين ضغوط العمل، ومصادر التكيف، والأداء الوظيفي، ويعزى ذلك الى الاختلاف في الثقافة.
- كما وتفتت الدراسة مع دراسة جراو (Grau،1998)، في أن الضغط الوظيفي لدى رؤساء الأقسام تأثر بغموض الدور، وغياب التدريب قبل استلام الوظيفة.
- اختلفت الدراسة مع دراسة جراو (Grau،1998) في انه لا يوجد لبقية المتغيرات مثل (صراع الدور، وسنوات الخبرة، والرضل الوظيفي، والأداء الوظيفي ) اثر على الضغط الوظيفي.
- بعد الاضطلاع على الدراسات السابقة الأجنبية لم يتم التطرق (حسب علم الباحث) إلى موضوع الدراسة وقد يعزى ذلك إلى الاختلاف في الثقافة و الطرف الخاص الذي يعيشه الشعب الفلسطيني (الاحتلال)، وبهذا يكون الباحث قد أضاف ما هو جديد حول هذا الموضوع، إضافة إلى أن عينة الدراسة وموضوعها قد تناول مجال جديد بما يتعلق بالحياة اليومية وذلك بتناوله جزء هام مرتبط بالأجهزة الأمنية وتأثر أداء منتسبيها بالتوترات و ضغوط عمل.

بعد تحليل النتائج وخاصة المرتبطة بالمتغيرات ال تي تخص عينة الدراسة والتي تمثلت في كل من (الجنس، الحالة الاجتماعية، الرتبة العسكرية، المؤهل العلمي، العمر، أسس التصنيف، عدد سنوات الخدمة، الوصف الوظيفي، ...الخ) برزت النتائج التالية:

- أكثر من نصف العينة أعمارهم فوق (30)عام ومتزوجين.
- 60% من عينة الدراسة والتي مثل بها مجتمع الدراسة من حملة شهادة البكالوريوس و 25% من حملة الدبلوم.
- 67% من العينة هم من فئة الضباط.
- إن ما نسبة (74.9%) تم تصنيفهم اعتمادا على المؤهل العلمي.
- اغلب أعضاء الجهاز من السجناء الأمنيين لدى الاحتلال ومن أصحاب التاريخ النضالي ، حيث تبين من خلال التحليل أن نسبة كبيرة انضمت للعمل في الجهاز للاستمرارية في النضال وإكمال المشروع الوطني عدا عن وجود ما نسبة (27%) لهدف مالي، ومما يؤكد ما سرد سالفا أن المعتقل قبل دخول السلطة وهم من معظم أعضاء الجهاز لم يكن يوجد لهم

أموال ولا رتب.

- وجود ما نسبة (55%) من العينة من فئة الضباط بلا مسمى وظيفي، في حين يشغل من في مستواهم بالرتبة أقسام وإدارات في الجهاز.

وبتحليل فقرات الاستمارة بأقسامها التنظيمية، الوظيفية، والشخصية، والخارجية، والفرضيات، تبين ما يلي:

- وللتوتر وضغط العمل أثر عالي على انخفاض أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني، والمشار إليه في جدول ( 1.4 ) والذي تناول المتوسطات الحسابية لكافة فقرات الاستبيان، وخرجت بمعدل عام عال لمستوى التوتر وبمتوسط حسابي بلغ (3.72).
- ومن خلال الفقرات المشار إليها في جدول ( 4.2 )، والتي تناولت ( 28 )، فقرة من الاستبيان الخاصة بمصادر التوتر وضغوط العمل التنظيمية تبين أن قيمة المتوسط العام لإجابات أفراد الجهاز (3.75) وهذا يدل على وجود إجماع على أن المصادر التنظيمية المسببة للتوتر وضغوط العمل اثر على انخفاض أداء منتسبي الجهاز، وهذا ما اتفقت معه دراسة (عليما، 2005)، وتعزى هذه النتائج إلى عدم المساواة مع الآخرين في الامتيازات والحوافز، وضعف تقييم أداء العاملين، وعدم كفاية الراتب، وتضارب الصلاحيات، واختلاف الأهداف بين المؤسسة والأفراد.
- بتحليل (24) فقرة من فقرات الاستبيان والتي تتعلق بأثر المصادر الوظيفية على أداء منتسبي الجهاز كما هو مشار سالفاً في جدول ( 3.4 ) تبين أن مستوي التوتر وضغط العمل عالي بمعدل متوسط بلغ (3.72) الأمر الذي ساهم في تدني أداء منتسبي الجهاز، وهذا ما اتفقت به الدراسة مع دراسة قاما بها (مبيضين، والحسن، 2000)، ودراسة (عليما، 2005) بمتوسط حسابي عال. وتعزى هذه النتيجة إلى عدم ملائمة مكان العمل، ومحدودية الموارد، وعدم وضوح الدور الوظيفي.
- أما ما اختص بالمصادر الشخصية، والمرتبة تنازلياً بعد المصادر التنظيمية، والوظيفية فقد جاءت في (20) فقرة وفق جدول (4.4) حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.69) بمعدل عالي عزز من التدني في أداء منتسبي الجهاز، حيث اتفق جزئياً مع دراسة (الزعيبي، 2003) التي أظهرت متوسط حسابي متوسط من الضغوط بناء على المصادر الشخصية.
- وللمصادر الخارجية اثر ملحوظ في تدني أداء منتسبي الجهاز أهمها وجود الاحتلال واستمرار إتباعه لسياسة الاجتياح، واعتقال هـ، وإهانته للعديد من عناصر الجهاز، وتدميره لمقار السلطة بشكل عام وأبنية الجهاز بشكل خاص، وفق الجدول ( 5.4 ) حيث بلغت قيمة

المتوسط العام (3.66) بمستوى عالي أيضا، علما أنه لم تتطرق أي دراسة (حسب علم الباحث) لهذا المصدر ويعزى هذا إلى وجود الاحتلال الإسرائيلي على الأرض.

وبرزت النتائج التالية بعد تحليل الفرضيات العلاقة بينها وبين خصائص عينة الدراسة المكونة من (14) فقرة وربطها بمصادر التوتر وضغوط العمل (التنظيمية، الوظيفية، الشخصية، الخارجية)، وفق التالي:

- ارتفاع نسبة المتعلمين لدى العاملين بنسبة 20%. خلال ثلاث سنوات بالمقارنة مع دراسة غير منشورة للباحث.
- أظهرت الدراسة على أن مصادر التوتر وضغوط العمل تؤثر على أداء المنتسبين في الجهاز على اختلاف جنسهم، في حين أنها اتفقت مع دراسة (مبيض، والحسن، 2000) بوجود تباين في مستوى الضغوط يعزى إلى متغير الجنس، ويعزى ذلك أن الضغوط على اختلاف مصادرها تؤثر على العاملين ذكر كان أو أنثى.
- تأثر أصحاب الفئة العمرية المرتفعة بمصادر التوتر (التنظيمية، الوظيفية، الشخصية) على أدائهم أكثر من أصحاب الأعمار الأقل سنا، أما المصادر الخارجية فتتأثر كافة الفئات العمرية بنفس الدرجة .
- كما وتفتت الدراسة مع دراسة (العضايلة، 1999) في انه لا يوجد للحالة الاجتماعية أي تأثير فالجميع يقرون بمصادر التوتر التي ساهمت في تدني أداء منتسبي الجهاز وبنفس الدرجة.
- اختلفت الدراسة في أن مصادر التوتر وضغوط العمل (التنظيمية، الوظيفية، الشخصية، الخارجية) تمتاز بمستوى عالي لدى حملة الشهادات العليا أكثر ممن دونهم في التحصيل العلمي، مع دراسة (العضايلة، 1999)، ويعزى ذلك إلى أن الفرد الذي يحمل مؤهل علمي يعامل بالتساوي مع غيره، وقد يحمل نفس الرتبة.
- برز من خلال التحليل وضوح العلاقة والتفاوت في القدرة على التحمل لدى منتسبي الجهاز حسب الرتبة العسكرية التي يتقلدونها تصاعديا حسب الرتبة ابتداء من الجندي حتى الرائد فقط، وهم العناصر الفاعلة عدا حملة رتبة المقدم والعقيد، كون الرتبة هي التي تؤهل الفرد لتقلد مناصب إدارية وكلما تدنت الرتبة يشعر صاحبها بضغط أعلى من غيره.
- اتفقت الدراسة مع دراسة (الزعيبي، 1997)، في وجود مستوى عال من ضغوط العمل لدى عينة الدراسة لمجموعة العوامل التنظيمية (كظروف الدور والنمو، والاستقرار الوظيفي، واتخاذ القرارات، وعبء العمل) ويعزى هذا إلى ضغوط العمل الناتجة عن العوامل التنظيمية تكون للمؤسسة أو المنظمة الدور الأساس بها.



- كما واختلفت الدراسة عن دراسة (الزعيبي، 1997)، في انه يعطي أهمية كبيرة للعوامل التنظيمية التي هي سبب في ظهور كل عوامل التوتر الاجتماعية والشخصية، في حين تظهر الدراسة أهمية لكافة عوامل ضغوط العمل التنظيمية، الوظيفية، الشخصية، بالإضافة الى اثر العوامل الخارجية ويعزى ذلك الى موضوع الدراسة وطبيعة الظرف.
- يوجد تفاوت في مستوى التأثير لدى الأفراد على أدائهم بناء على أسس تصنيفهم، سواء من صنف على أساس تحصيله العلمي، أو سنوات اعتقاله، أو تاريخه النضالي.
- كافة أفراد الجهاز يجمعون على أن التدني في أداء أفرادهم، بناء على أسباب الالتحاق للعمل في الجهاز (الوظيفية، ألمالية، النضالية) تأثرت بمصادر التوتر وضغوط العمل عدا الشخصية الأمر الذي انعكس على أدائهم.
- كافة منتسبي الجهاز على اختلاف عملهم قبل الالتحاق بالجهاز (سجين، عامل، موظف) يتأثرون بمصادر التوتر، كل له تفسيره.
- برز تباينا في مستوى التوترات لدى أفراد العينة حسب مكان عملهم ما بين المديرية والمراكز الفرعية خاصة التنظيمية، والشخصية، فمستوى التوتر لدى العاملين في المديرية أقل منه للعاملين في المراكز الفرعية، لقرب من يعمل في المديرية من مركز القرار ويحظى بامتيازات أكثر ممن يعمل في المركز الفرعي.
- وأما مصادر التوتر الوظيفية، والخارجية فيتأثر بها كافة العاملين على السواء بغض النظر عن مكان عملهم.
- مستوى مصادر التوتر التي ساهمت في تدني أداء منتسبيه يختلف حسب الوصف أو المسمى الوظيفي، فهي لدى الأفراد الذين لا يشغلون مسميات وظيفية أكثر منها، مما يرأسون إدارات أو أقسام، ويعزى ذلك إلى العاملون الذين يحملون نفس الرتبة ولا يشغلون مواقع أسوة بزملائهم.

## 2.5 التوصيات والاقتراحات

في ضوء النتائج التي خرجت بها هذه الدراسة، فان الباحث يرى ضرورة تبني التوصيات التالية وأخذها بعين الاعتبار:

- إتباع عدد من الاستراتيجيات التي يمكن لجهاز الأمن الوقائي وقيادته أن يتبعوها من اجل

- مكافحة ضغوط العمل أو الحد من آثارها على صعيد الجهاز مثل إعادة النظر بنظام تقييم الأداء، والعدالة في توزيع الحوافز والامتيازات، وتعيين القادة والمسؤولين حسب مبدأ الجدارة.
- الحد من الوساطات والزيارات والاتصالات الشخصية وذلك وفق استراتيجية اعتماد أقسام للعلاقات العامة وخدمة الجمهور في المراكز الإدارية لتقليل المقاطعات التي تؤدي إلى إرباك العاملين، وتسبب لهم توتر وضيق وبالتالي ينعكس على مستوى أدائهم في العمل.
- العمل على نقل أفراد الجهاز وخاصة الضباط العاملين من مناطق سكناهم إلى الدوام في مناطق ومديريات مختلفة، وذلك لتقادي بعض الأمور التي ساهمت في تدني أداء الأفراد بشكل خاص والجهاز بشكل عام (المحسوبة، تكتلات، تخمة الضباط، أعمال إضافية).
- تفعيل إدارة شؤون الأفراد للقيام بواجباتها ومهامها تجاه الأفراد ابتداء من الاستقطاب والتعيين، والتوظيف، والتقييم، والتدريب وغيرها من الأمور المتعلقة بتعزيز أداء الأفراد.
- توزيع الحوافز والامتيازات بشكل عادل بين الضباط العاملين في المديريات والمراكز الفرعية.
- تفعيل نظام الاتصال الإداري في المنظمة بين الأقسام والإدارات.
- توفير الأمن الوظيفي للموظف وفق الواجبات والقوانين.
- تعزيز الانتماء المؤسسي لدى الأفراد بورش العمل، والمحاضرات.
- إتاحة الفرصة للضباط الذين لا يشغلون مواقع ومسميات وظيفية أسوة بزملائهم ممن يحملون نفس الرتبة لاستلام إدارات وأقسام.
- توصي الدراسة بتبني استراتيجيات فردية، المساندة الاجتماعية، والكشف الطبي المبكر، والاسترخاء، ومنها ما يخص المنظمة، تطوير نظام الاختيار والتعيين، وتحسين ظروف العمل، للتخفيف من آثار التوتر وضغوط العمل.
- كما وتفتتح الدراسة على إدارة الجهاز والمعنيين النظر إلى موضوعي التوترات وضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين بشكل متكامل، لما أثبتته نتائج هذه الدراسة من وجود علاقة بينهما.
- تقترح الدراسة تقسيم محافظة الخليل إلى ثلاث مديريات شمال، وسط، جنوب أسوة بباقي الوزارات للتغلب على مشكلة الحجم في عدد المنتسبين الذين يحملون رتب وبلا مسميات وكون المحافظة تمثل ما نسبته ثلث الضفة الغربية من ناحية عدد السكان.
- أجراء دراسات أخرى مماثلة لهذه الدراسة، تأخذ بعين الاعتبار متغيرات أخرى، ومواضيع لها علاقة في تحسين العمل، كالتعيين والاستقطاب.

## المراجع:

- الخشري (1991).
- الرجوب، ج (2004): بلا موارد.
- الزعيبي، د، م، ذ ( 2003): ضغوط العمل وعلاقتها بالدافعية نحو العمل لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية .
- الزعيبي، ف. اعبيدات، م. أ (1997): أساليب الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر، عمان.
- الزعيبي، م (1997): ضغوط العمل لدى المديرين في جهاز الخدمة المدنية في عمان الكبرى، الجامعة الأردنية. عمان.
- السالم، م (1990): التوتر التنظيمي ومفاهيمه وأسبابه واستراتيجيات الإدارة، العدد 68.
- الشديفات، ع، م. ح. (1999): ضغوط العمل وإثرها على أداء القيادات الإشرافية في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد، جامعة آل البيت.
- الشريف، م، ط (1996): الضغوط الإدارية وأثرها على متخذي القرار.
- العبد، ج. أ (2003): إدارة الأعمال، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- العنتيبي، ا ( 1997): علاقة ضغوط العمل بالاضطرابات السيكوسوماتية والغياب الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي في الكويت.
- العديلي، ح. م (1993): إدارة السلوك التنظيمي، ط1، الرياض.
- العديلي، ن. م (لا يوجد سنة): السلوك الإنساني والتنظيمي.
- العضايلة، ع (1999): دراسة تحليلية لضغوط العمل لدى العاملين في الشركات العامة الكبرى في جنوب الأردن، مجلة مؤته للبحوث والدراسات، مجلد 14، عدد 7.
- الغمري، أ (1979): الأفراد والسلوك التنظيمي، دار الجامعة المصرية، الإسكندرية.
- القریوتی، م. ق (1990): إدارة الأفراد، ط1، عمان.
- القطامين، أ. ع (1996): التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، ط1. دار مجدلاوي، عمان.
- المغربي، ك. م (1995): السلوك التنظيمي، ط2. دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- المقر العام للأمن الوقائي -رام الله- (2005): الهيكل الإداري والتنظيمي للجهاز. (اتصال شخصي).
- المير، ع. ع. (1995): العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضاء الوظيفي، مجلد 35.
- الهيجان، أ. ع (1998): ضغوط العمل، معهد الإدارة ألعامه، الرياض.
- أبو مغلي، س (1987): مستوى ومصادر التوتر النفسي لدى معلمي المدارس الحكومية في الأردن.

- جامعة القدس (لا يوجد سنة): إدارة القوى البشرية.
- جامعة القدس المفتوحة (1998): إدارة القوى البشرية، مطبعة النصر التجارية، نابلس، فلسطين.
- جامعة القدس المفتوحة (2000): مبادئ الإدارة، مطبعة النصر التجارية، نابلس، فلسطين.
- حساسنة، س.ن (2004): تقييم أداء الأمن الوقائي الفلسطيني من وجهة نظرهم، غير منشور.
- دافد، وآخرون (1995): تطور مهارات الإدارة
- رشيد، م.ا (2000): مجلة المعلم
- سيزلاتي، أ. والاس، ج (1991): السلوك التنظيمي والإدارة، ترجمة احمد، أ.ج. معهد الإدارة العامة، الرياض.
- عاشور، أ.ص (1984): إدارة القوى العاملة، إدارة المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
- عبد الحميد، أ.ش. (1997): علم النفس الصناعي والتنظيمي. مكتبة الجامعة، القاهرة.
- عبد الوهاب، ع.م (1991): حوار بين المدير والخبير، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- عسكر، أ.س (1988): متغيرات ضغوط العمل، العدد 60، الإمارات العربية المتحدة.
- عليما، خ.ع (2005): ضغوط العمل وأثرها على أداء الحكام الإداريين في الأردن.
- ماهر، أ (1993): السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.
- ماهر، أ. (1991): علاقة ضغوط العمل بالأداء الإداري، عدد 45-46، مسقط.
- مبيضين، ع.الحسن، ر (2000): ضغوط العمل التي يواجهها موظفو الشؤون المالية في الإدارة المالية العامة الأردنية.
- محمد، ر.ي (1992): الإدارة العامه، عدد 75.
- محمد، م.ح (1992): السكان وتنمية الموارد البشرية، دار المعرفة، الإسكندرية.
- محمد، م.ح (2000): الإدارة العامة، ط1. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- مديرية الأمن الوقائي-الخليل (2005): لمحة تاريخية عن الجهاز. (اتصال شخصي).

## المراجع الأجنبية

- Buchanan, C.H.D. (1994). The relationship of stress, coping resources, and job performance among elementary, junior high, and senior high school principals (Doctoral dissertation, Georgia State University, 1994) Dissertation Abstracts International – A55/05, 1150. Order No: AAC9426778 Pro Quest.
- Grau, M.R. (1998). An investigation of the job – related stressors of department chairpersons in selected community college system (Doctoral dissertation, Texas southern University, 1997) Dissertation Abstracts International- A58/09.3379. Order No: ACC9955496 Pro Quest.
- John Schaubroeck, & Deryl E. Merritt (1997): Effects of Job Control on Coping with Work Stressors: the Key Role of Self-Efficacy, the Academy of Management Journal, Vol.40, no, June
- Pristol university research team (1999): Work stress survey. Work Life Reboot, 12 (1), p16. Database: EBSCO host. Item No : 2416865. Internet: <http://e.../fultext.asp?resultSetId=R00000004&hitNum=13&booleanTerm=ti%20work%20Stress&fuzzyterm>. 10/1/2006.

بسم الله الرحمن الرحيم

أختي الكريمة / أخي الكريم  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان :

اثر إدارة التوتر وضغوط العمل على أداء منتسبي جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني من  
وجهة نظرهم جنوب الضفة الغربية

وذلك استكمالاً لمتطلبات دراسة الماجستير في التنمية المستدامة - بناء المؤسسات في كلية العلوم  
والتكنولوجيا ( جامعة القدس) يرجى الإجابة على فقرات الاستبانة بصدق وموضوعية من أجل تحقيق  
أهداف هذه الدراسة علماً بأن البيانات التي سيتم جمعها ستستخدم لأغراض الدراسة، وتعامل بسرية  
تامة، وسيجري تحليلها في صور مجاميع إحصائية.

"شاكرين مساعدتكم وحسن تعاونكم"

الباحث: سامي حساسنة  
تخصص بناء مؤسسات  
برنامج التنمية الريفية المستدامة  
جامعة القدس

القسم الأول معلومات شخصية :

يرجى الإجابة عن الأسئلة الآتية بوضع الرقم المناسب مقابل الإجابة الصحيحة لكل منها.

الجنس:

1- ذكر  2- أنثى

الحالة الاجتماعية:

1- أعزب  2- متزوج  3- أرمل  4- مطلق

العمر:

1- أقل من 20 عام  2- 21-30 عاما  3- 31-40 عاما  4- 41-50 عاما

5- 51-60 عاما  6- 60 عاما فما فوق

التحصيل العلمي:

1- أعدادي فما دون  2- ثانوي  3- دبلوم  4- بكالوريوس

5- ماجستير  6- دكتوراه

الرتبة التي تحملها:

1- جندي  2- عريف  3- رقيب  4- رقيب 1  5- مساعد

6- مساعد 1  7- ملازم  8- ملازم 1  9- نقيب  10- رائد  11- مقدم  12- عقيد

الاسس التي تم اعتمادها في تصنيفك :

1- المؤهل العلمي  2- سنوات الاعتقال  3- سنوات الخدمة التنظيمية  4- الرتبة التنظيمية  5- غير ذلك

أسباب الالتحاق أو العمل في الجهاز:

1- مالي لكسب العيش  2- مكانة اجتماعية  3- لخدمة الوطن

4- الشعور بالانتماء له لإكمال المسيرة النضالية  5- غير ذلك حدد.....

العمل قبل الالتحاق بالجهاز:

1- موظف  2- عامل  3- سجين  4- غير ذلك حدد.....

عدد سنوات الخدمة :

1- أقل من أربع سنوات  2- من أربعة إلى سبعة  3- من التأسيس عام 94

مكان العمل:

1- المديرية  2- مركز فرعي  3- مؤسسة منتدب بها من قبل الجهاز

المستوى الوظيفي (المسمى الوظيفي):

1- مدير إدارة  2- مدير مركز  3- مدير قسم  4- عضو عادي

القسم الثاني: مصادر التوتر وضغوط العمل التنظيمية المؤثرة في الأداء :

الرقم	يرجى وضع إشارة (x) تحت الإجابة المناسبة	أوافق	أوافق بشدة	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	قلة اهتمام الجهاز بالأفراد على أسس إنسانية					
2	عدم كفاية الراتب لمستلزمات الحياة					

					3	ضبابية سياسة محاسبية من يتم استغلال منصبه
					4	ضعف متابعة التزام الأفراد بالعمل
					5	عدم توزيع الحوافز على أساس عادل.
					6	غياب الفهم الحقيقي للدور الأمني للجهاز لدى الأفراد
					7	عدم وضوح علاقة العمل بين الزملاء
					8	غياب وسائل الترفيه
					9	تجاوز المنتسبين لمسؤوليهم المباشرين
					10	العمل مع الجنس الآخر
					11	كثرة الانتقال بين أقسام العمل
					12	دوام تغيير سياسات العمل
					13	غياب برامج التدريب
					14	عدم اعتماد مستوى الأداء كأساس للتميز
					15	نظام الاتصال الإداري في المنظمة غير فعال
					16	ترهل ضبط إلزام الأفراد بأنظمة الجهاز
					17	تضارب الصلاحيات المفوضة الي من قبل أكثر من مسؤول
					18	تضارب التعليمات المتبعة في وظيفتي
					19	ضعف العلاقة بين الترقية ومستوى الأداء
					20	ضعف التقدير من الرؤساء المباشرين
					21	ضعف فرص النمو والتقدم الوظيفي بسبب ارتباطها بمعايير غير كفاءة الأداء
					22	لا أعامل بالتساوي مع الآخرين في الحقوق والواجبات
					23	أعتبر الانتقادات الموجهة إلي مصدر تهديد لوضعي الوظيفي
					24	التزامي بالتعليمات والإجراءات يحد من قدرتي على الإبداع
					25	محدودية الصلاحيات التي يتم تفويضها من قبل القيادة
					26	عدم حصولي على التغذية الراجعة على ما أؤديه من أعمال بصورة مستمرة من قبل القيادة
					27	غياب المعايير الموضوعية لتقييم الأداء
					28	غياب الثقة بين الرئيس والمرؤوس
					29	عدم توفر الرعاية الصحية لإفراد الجهاز
					30	عدم ملائمة مكان العمل لإنجاز أعمالهم
					31	محدودية الموارد والإمكانيات المتوفرة في الجهاز من (مقرات، وأجهزة، أثاث... الخ)
					32	التطور الوظيفي مرتبط بالكفاءة والتميز في العمل
					33	غياب التقييم الدوري من قبل جهة الاختصاص
					34	وجود التكتلات في الجهاز
					35	غموض أهداف الوظيفة التي يشغلها الموظف أحيانا



					الازدواجية في المهام	36
					غياب التنسيق بين الوحدات التنظيمية	37
					عدم الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية بين الأفراد	38
					سعي المسؤول إلى معرفة كل شيء	39
					عدم إعطاء صلاحيات كافية للموظف لإنجاز العمل	40
					اعتماد أسلوب الصراع كأساس للمحافظة على الموقع الوظيفي	41
					عدم تقدير الإدارة للإنجازات التي يحققها الأفراد	42
					إتباع سياسة إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد	43
					عدم وضوح الدور الوظيفي للموظف	44
					العمل بعد انتهاء ساعات الدوام	45
					التنقلات بين مختلف مواقع العمل	46
					انعدام الأمن الوظيفي	47
					كثرة الوساطات عند عملية اتخاذ القرارات في وظيفتي	48
					عدم القدرة على القول لا	49
					تصميم المكتب غير مناسب لإشاعة جو من الرضا النفسي	50
					تدخل الولاء الحزبي في عمل الجهاز	51
					شعور الفرد أن مستواه المهني يفوق مستوى مسئوله	52
					عدم التزام بعض زملاء العمل بساعات الدوام الرسمي	53
					تكليف أفراد بأعمال تفوق قدراتهم	54
					نسبة المسؤولين لأنفسهم إنجازات مرؤ سيهم	55
					ولاء الأفراد لأشخاص قيادية بدل ولائهم للجهاز كمؤسسة	56
					تأثر الأفراد بنوع الجريمة	57
					تسبب مكانة المتهم الاجتماعية أحيانا في تجاوز أنظمة العمل	58
					الصراعات الداخلية بين الأفراد	59
					كثرة المكالمات الهاتفية أثناء ساعات العمل	60
					عدم قدرة المسؤول على احتواء مشاكل المرؤوسين	61
					تفرد الرؤساء باتخاذ القرارات	62
					تدخل الضغط العشائري في سير عمل الجهاز	63
					شعور الموظف بعدم الاستقرار النفسي	64
					التوسط لإنجاز معاملة غير مكتملة أو غير قانونية	65
					عرض الهدايا النقدية والعينية	66
					شعوري بأنني في حالة تنافس دائم مع الآخرين	67
					لجوءي إلى الكبت للتخلص من بعض الأمور المسببة للقلق	68
					تفكيري بالموقف السيئة لفترة طويلة بعد انتهائها	69
					الزيارات الخاصة غير المجدولة لبعض الزملاء يثير لدي مشاعر الإحراج	70

					71	تدمير مقار وأبنية الجهاز
					72	تغيير قيادة الجهاز من وقت إلى آخر
					73	استمرار اتباع سياسة الاجتياح من قبل الاحتلال
					74	تغير النظام السياسي الفلسطيني العام

وفقنا الله وإياكم لخدمة الوطن

ملحق 1.3: وصف عينة الدراسة.

المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	291	78.4
	80	21.6
<b>المجموع</b>	<b>371</b>	<b>100.0</b>
الحالة الاجتماعية	52	14.0
	318	85.7
	1	0.3
	0	0.00
<b>المجموع</b>	<b>371</b>	<b>100.0</b>
العمر	0	0.00
	139	37.5
	189	50.9
	29	7.8
	14	3.8
	0	0.00
	0	0.00
<b>المجموع</b>	<b>371</b>	<b>100.0</b>
التحصيل العلمي	25	6.7
	32	8.6
	76	20.48
	222	59.8
	14	3.8
الرتبة	2	0.53
	0	0.00
	31	8.4
<b>المجموع</b>	<b>371</b>	<b>100.0</b>
جندي	0	0.00
عريف	12	3.2
رقيب	0	0.00
رقيب 1	31	8.4

8.6	32	مساعد	
9.4	35	مساعد 1	
15.9	59	ملازم	
21.0	78	ملازم 1	
29.1	108	نقيب	
4.3□	16	رائد	
0.00	0	مقدم	
0.00	0	عقيد	
<b>100.0</b>	<b>371</b>		<b>المجموع</b>
74.9	278	المؤهل العلمي	الأسس التي تم اعتمادها في التصنيف
3.2	12	سنوات الاعتقال	
6.2	23	سنوات الخدمة التنظيمية	
15.6	58	الرتبة التنظيمية	
0.00	0	غير ذلك	
<b>100.0□</b>	<b>371</b>		
27.8	103	مالي لكسب العيش	أسباب الالتحاق
4.3	16	مكانة اجتماعية	
38.5	143	خدمة الوطن	
22.6	84	الشعور بالانتماء	
6.7	25	غير ذلك	
<b>100.0□</b>	<b>371</b>		
9.7	36	موظف	العمل قبل الالتحاق بالجهاز
20.2	75	عامل	
27.0	100	سجين	
43.1	160	غير ذلك	
<b>100.0□</b>	<b>371</b>		
88.7	329	المديرية	مكان العمل
8.4	31	مركز فرعي	

3.0	11	مؤسسة منتدب بها	
<b>100.0□</b>	<b>371</b>		<b>المجموع</b>
18.3	68	مدير إدارة	المستوى الوظيفي
0.00	0	مدير مركز	
27.2	101	مدير قسم	
54.4	202	عضو عادي	
<b>100.0□</b>	<b>371</b>		<b>المجموع</b>

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	الرقم
أ	إقرار	
ب	شكر وعرفان	
ج	المصطلحات الإجرائية	
هـ	الملخص (بالعربية)	
ز	Abstract	
1		
	الفصل الأول: تصميم البحث	
1	المقدمة	1.1
3	لمحة تاريخية عن جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني	2.1
5	الهيكل الإداري والتنظيمي للجهاز	3.1
7	مشكلة البحث	4.1
8	أهداف الدراسة	5.1
8	أهمية الدراسة	6.1
9	فرضيات الدراسة	7.1
10	أسئلة ومحاور الدراسة	8.1
11	أبعاد الدراسة ومحدداتها	9.1
12	الفصل الثاني: الأدب التربوي والدراسات الدراسية	
12	المقدمة	1.2
12	الأدب التربوي	2.2
12	مفهوم التوتر وضغوط العمل	1.2.2
13	ضغوط العمل	2.2.2
14	مفهوم ضغوط العمل	3.2.2

15	..... مصادر ضغوط العمل أو لعوامل لمسية له.	4.2.2
18	..... الآثار المترتبة على التوترات وضغوط العمل.	5.2.2
19	..... استراتيجيات التعامل مع التوترات وضغوط العمل.	3.2
24	..... مفهوم الأداء.	4.2
24	..... تعريف الأداء.	1.4.2
26	..... مقياس الأداء.	2.4.2
27	..... العلاقة بين الضغوط والأداء.	5.2
28	..... الخلاصة:تعليق عام حول الأدب التربوي.	6.2
29	..... الدراسات العربية.	7.2
35	..... الدراسات الأجنبية.	8.2
36	..... موقع الدراسة الحالية من الدراسات.	9.2
37	..... الخلاصة:تعليق عام على الدراسات السابقة.	10.2

#### 40

### ..... الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات

40	..... منهجية البحث.	1.3
40	..... وصف منهجية البحث.	2.3
41	..... صدق الأداة.	3.3
41	..... إجراءات الدراسة.	4.3
42	..... ثبات مقياس الدراسة.	5.3
43	..... متغيرات الدراسة.	6.3
44	..... أداة الدراسة.	7.3
46	..... المعالجة الإحصائية.	8.3
46	..... مجتمع وعينة الدراسة.	9.3

### 53 ..... الفصل الرابع : تحليل النتائج

53	..... آثار التوتر وضغوط العمل على أداء منتسبي الجهاز.	1.4
53	..... آثار التوتر وضغوط العمل التنظيمية على أداء منتسبي الجهاز.	2.4
57	..... آثار التوتر وضغوط العمل الوظيفية على أداء منتسبي الجهاز.	3.4
61	..... آثار التوتر وضغوط العمل الشخصية على أداء منتسبي الجهاز.	4.4

62	آثار لتوتر وضغوط العمل الشخصية على أداء منتسبي الجهاز.....	5.4
63	تحليل الفرضيات.....	6.4
65	الفرضيات الفرعية.....	1.6.4
53	الفصل الخامس : تحليل النتائج والتوصيات.....	
97	نتائج الدراسة.....	1.5
102	التوصيات.....	2.5

105	المراجع العربية.....
107	المراجع الأجنبية.....
108	الملاحق.....
116	فهرس المحتويات.....
119	فهرس الجداول.....
122	فهرس الأشكال.....
123	فهرس الملاحق.....



## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
10	مهاور الءراسة الرئسية .....	1.1
42	نءاءج معامل ارءباط بفرسون لمصفوفة ارءباط الفقراء .....	1.3
53	المءوسءاء الحسابية والانءرافاء المعيارية لآءار الءوءر وضغوط العمل على أداء منءسبي الجهاز .....	1.4
57	المءوسءاء الحسابية والانءرافاء المعيارية لآءار الءوءر وضغوط العمل الءءظمية على أداء منءسبي الجهاز .....	2.4
59	المءوسءاء الحسابية والانءرافاء المعيارية لآءار الءوءر وضغوط العمل الوءيفية على أداء منءسبي الجهاز .....	3.4
61	المءوسءاء الحسابية والانءرافاء المعيارية لآءار الءوءر وضغوط العمل أالشءصية على أداء منءسبي الجهاز .....	4.4
63	أسباب الآرءية للءوءر وضغوط العمل المؤءرة على أداء منءسبي الجهاز .....	5.4
64	العلاقة بين انءفاض مسءوى أداء منءسبي الجهاز والءوءراء وقءراء الأفراء وإمكانفاءهم .....	6.4
66	العلاقة بين العوامل الاجءماعية الءوءر وضغوط العمل على أداء منءسبي الجهاز .....	7.4
67	علاقة الأسباب الآرءية للءوءراء وضغوط العمل وأءرها على أداء الجهاز .....	8.4
67	نءاءج ءءلل الفروق في مسءوى الءوءراء وضغوط العمل على أداء العاملن حسب الجنس .....	9.4
69	نءاءج ءءلل ءءباين الأحاءل للفروق في مسءوى الءوءراء وضغوط العمل المؤءرة على أداء المنءسبن حسب العمر .....	10.4
70	المءوسءاء الحسابية والانءرافاء المعيارية لآءار الءوءر وضغوط العمل على أداء منءسبي الجهاز حسب العمر على الءرءة الكلية.....	11.4
72	آءار الءوءر وضغوط العمل على أداء منءسبي الجهاز حسب الآالة	12.4

## الاجتماعية

- .....
- 73 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآثار التوتر وضغوط العمل 13.4  
على أداء منتسبي الجهاز حسب الحالة الاجتماعية.....
- 74 نتائج تحليل إخبار التباين الأحادي للفروق في مستوى التوترات وضغوط 14.4  
العمل على أداء منتسبي الجهاز حسب التحصيل العلمي.....
- 76 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآثار التوتر وضغوط العمل 15.4  
على أداء منتسبي الجهاز حسب التحصيل العلمي على الدرجة  
الكلية.....
- 77 مستوى التوترات وضغوط العمل المؤثرة على أداء المنتسبين حسب رتبة 16.4  
الفرد العسكرية.....
- 78 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآثار التوتر وضغوط العمل 17.4  
على أداء منتسبي الجهاز حسب رتبة الفرد.....
- 80 نتائج تحليل آثار التوتر وضغوط العمل على أداء منتسبي الجهاز حسب 18.4  
أسس التصنيف.....
- 81 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآثار التوتر وضغوط العمل 19.4  
على أداء منتسبي الجهاز حسب أسس التصنيف الدرجة  
الكلية.....
- 83 نتائج تحليل آثار التوتر وضغوط العمل على أداء منتسبي الجهاز حسب 20.4  
أسباب الالتحاق بالجهاز.....
- 84 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآثار التوتر وضغوط العمل 21.4  
على أداء منتسبي الجهاز حسب أسباب الالتحاق للعمل بالجهاز..
- 85 نتائج تحليل آثار التوتر وضغوط العمل على أداء منتسبي الجهاز حسب 22.4  
العمل قبل الالتحاق بالجهاز.....
- 87 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآثار التوتر وضغوط العمل 23.4  
على أداء منتسبي الجهاز حسب العمل قبل الالتحاق للعمل بالجهاز  
.....
- 88 نتائج تحليل آثار التوتر وضغوط العمل على أداء منتسبي الجهاز حسب 24.4  
عدد سنوات الخدمة.....
- 89 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآثار التوتر وضغوط العمل 25.4

90	على أداء منتسبي الجهاز حسب سنوات الخدمة.....	26.4
	نتائج تحليل آثار التوتر وضغوط العمل على أداء منتسبي الجهاز حسب مكان العمل .....	
92	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآثار التوتر وضغوط العمل على أداء منتسبي الجهاز حسب مكان عمل الفرد .....	27.4
93	نتائج تحليل آثار التوتر وضغوط العمل على أداء منتسبي الجهاز حسب المستوى الوظيفي.....	28.4
95	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآثار التوتر وضغوط العمل على أداء منتسبي الجهاز حسب المستوى الوظيفي .....	29.4

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل
7	الهيكل التنظيمي لجهاز الأمن الوقائي .....	1.1
47	مجتمع الدراسة .....	1.3
48	الفئات العمرية للمبحوثين .....	2.3
49	علاقة الرتبة العسكرية بالتحصيل العلمي .....	3.3
49	أسس تصنيف الرتب العسكرية .....	4.3
50	رتب المبحوثين وعملهم قبل الالتحاق بالجهاز .....	5.3
51	رتب المبحوثين بسنوات الخدمة .....	6.3
52	علاقة المسمى الوظيفي بالرتبة .....	7.3

## فهرس الملاحق

رقم الصفحة	عناوين الملاحق	الرقم
108	استمارة الاستبيان.....	1.5.3
111	جدول وصف عينة الدراسة.....	1.3