

عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

القدرة على مواجهة ضغوط العمل من واقع الصحة التنظيمية في المؤسسات  
الحكومية/ محافظات شمال الضفة الغربية

نور طاهر محمد الأقرع

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1431 هـ / 2010 م

القدرة على مواجهة ضغوط العمل من واقع الصحة التنظيمية في المؤسسات  
الحكومية/ محافظات شمال الضفة الغربية

إعداد:

نور طاهر محمد الأقرع

بكالوريوس إدارة وريادة من جامعة القدس المفتوحة - فلسطين

إشراف: د. عطية مصلح

قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية الريفية  
المستدامة - مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية - معهد التنمية  
المستدامة - جامعة القدس

1431 هـ / 2010 م



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
معهد التنمية المستدامة

### إجازة الرسالة

القدرة على مواجهة ضغوط العمل من واقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية/ محافظات  
شمال الضفة الغربية

اسم الطالب: نور طاهر الأقرع  
الرقم الجامعي: 20714412

المشرف: د. عطية مصلح

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 4-9-2010 من لجنة المناقشة المدرجة أسمائهم وتوقيعهم:

التوقيع:   
التوقيع:   
التوقيع: 

1. رئيس لجنة المناقشة: د. عطية مصلح
2. ممتحن داخليا: د. أسماء الإمام
3. ممتحن خارجيا: د. مجيد منصور

القدس - فلسطين

1431 هـ / 2010 م

## إهداء

لتظل زخات الشكر والتقدير هطالة لواسطة العقد، لمن ربباني صغيرا، وطوقا بحبهما همتي وعزيمتي، واحتضنا شقوتي وسعادتي، ودفعاني إلى الرقي في سبيل العلم، إلى والديّ العزيزين، أرفع أكف الضراعة إلى الله أن يجزيهما عني خير الجزاء.

إلى من رفرت حولي أجنحة رعايتهم، واستنرت في دهري بظل عطائهم.. إلى أشقائي أبي الفاتح، وأبي طارق، وأبي الوليد..

وإلى ياقوتة الأسرة شقيقتي.....نسرين.

إلى شواهد الإخلاص، وعنوان الوفاء، زوجتي الغالية ريم.. وأبنائي زهرات عمري..أشوس، وكنده، ولمار..

إلى رفيق دربي الأخ والصديق مالك العيلة وكل الأصدقاء والزملاء.

إلى شاهد العصر وشهيد الواجب، سارية علمنا العظيم، الذي غادرنا على عجل الشهيد القائد ياسر عرفات..

إليهم جميعا أهدي جهدي هذا

نور طاهر محمد الأقرع

## إقرار

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

التوقيع: 

نور طاهر محمد الأقرع

التاريخ: ١٠/١٠/٩٠

## شكر وتقدير

إلى الذي لم يتوان في إهداء صنائع المعروف والهبات أستاذي الفاضل الدكتور عطية مصلح الذي أشرف على هذه الرسالة وبذل قصارى جهده معي، سائلا المولى أن يتولى إيفاءه مثوبةً تكافئ وفاءه.

وإلى شراع الأمان في جامعتنا الغراء الدكتور زياد قنام مدير معهد التنمية المستدامة

ثم إنني أتوجه بجزيل الشكر والعرفان للسادة أعضاء لجنة المناقشة الدكتور مجيد منصور (ممتحنا خارجيا) والدكتورة أسماء الإمام (ممتحنا داخليا)

وإلى الموجه والأخ الكبير/مدير منطقة قليلية التعليمية/ جامعة القدس المفتوحة، الذي وقف إلى جانبي دائما الدكتور يحيى ندى

ولا يفوتني توجيه شكر خاص إلى محكمي أداة الدراسة كل بإسمه

وإلى الذي تكبد عناء تدقيق لغة الرسالة الدكتور زاهر حنني

وإلى كل من ساندني ومد لي يد العون، كل باسمه.

نور طاهر محمد الأقرع

## تعريفات

- ضغوط العمل : كل تأثير مادي أو نفسي معنوي يأخذ أشكالا مؤثرة على سلوك متخذ القرار 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 المنشأة. ( الخضيرى،1991،ص12).
- الصحة التنظيمية : الحالة التنظيمية التي تجعل المنظمة قادرة على تحقيق أهدافها وغاياتها ومراجعتها بكفاءة وفاعلية، ومحافظة على تماسك كياناتها الداخلي، وتكيفه مع بيئتها الداخلية والخارجية، وممارسة الصيانة والنماء، دون إغفال للحقوق والأهداف الخاصة للعاملين فيها ( Akbaba،p5،1999).
- المؤسسات الحكومية : مؤسسات السلطة التنفيذية التي يتم إنشاؤها بموجب القانون الأساسي والتي تعد الجهاز التنفيذي للسلطة التنفيذية. والوزارات الحكومية هي المؤسسة المكلفة بتهيئة سائر الخدمات وتوفير الإحتياجات الأساسية للشعب وفق إمكانياتها. ( المجلس التشريعي،2000).
- محافظة شمال الضفة الغربية : المحافظات التي تقع في شمال الضفة والتي سوف تطبق الدراسة على المؤسسات العاملة فيها والمتمثلة في نابلس، طوباس،جنين،طولكرم،قلقيلية(تعريف إجرائي).
- ضغوط العمل : الحالة التي تؤدي إلى توتر الموظف سواء كانت لأسباب داخلية أو خارجية وتؤدي الى حالة من عدم التوازن(تعريف إجرائي).
- الصحة التنظيمية : الحالة المثالية التي تكون سائدة في المؤسسة في كل ما يتعلق بشؤونها الداخلية و تعزز مكانتها وتكون قادرة على التأقلم مع بيئتها(تعريف إجرائي).

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة للتعرف على واقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية في شمال الضفة الغربية وقدرته على مواجهة ضغوط العمل، كما تحققت الدراسة إذا كان هناك علاقة بين بعض المتغيرات الديمغرافية الجنس، سنوات الخبرة، العمر، الحالة الاجتماعية، المسمى الوظيفي، مستوى الدخل، المؤهل العلمي والصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية.

تكون مجتمع الدراسة من 1621 موظف في المؤسسات الحكومية قم الباحث باختبار 305 موظفين مستخدماً العينة الطبقية العشوائية ولجمع البيانات طور الباحث استبانة خماسية مكونة من 74 فقرة ولتحليل النتائج استخدم البرنامج الإحصائي SPSS (الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية).

أظهرت النتائج أن 64.18% من الممتحنين أكدوا ان هناك ضغوط عمل في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية على جميع المجالات ودرجتها الكلية الخاصة بمصادر ضغوط العمل (التنظيمية، المادية، الوظيفية، الاجتماعية) وكذلك أظهرت نتائج الدراسة، وكذلك أظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لاستجابات أفراد العينة كانت متوسطة نحو واقع الصحة التنظيمية إذ بلغت (64.40%)، وكانت استجابات الموظفين مرتفعة على بعدي (نمط القيادة، ووضوح الأهداف) وكانت متوسطة على الأبعاد ( التكيف، تسخير الموارد، التماسك، ملاءمة الاتصالات ) وكانت منخفضة على البعد ( تكنولوجيا العمل ) ومنخفضة جدا على بعد ( الرواتب والحوافز ).

كما بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين المصادر التنظيمية والوظيفية والمادية لضغوط العمل وواقع الصحة التنظيمية، في الوقت الذي أظهرت فيه نتائج الدراسة، عدم وجود علاقة بين مصادر ضغوط العمل الاجتماعية وواقع الصحة التنظيمية، وهذا بطبيعة الحال يؤثر على واقع الصحة التنظيمية إيجاباً.

وفيما يتعلق بأهم (المعوقات التي تحول دون وجود صحة تنظيمية في مؤسستك) فقد بينت الدراسة وجود تقاطع واضح في استجابات الموظفين حول وجود الوساطة والمحسوبية وغياب الشفافية والعدالة من الرؤساء في العمل، سواء في الترقيات أم عند التقييم السنوي الذي يخضع له الموظف، وكذلك غياب الإنسان المناسب عن المكان المناسب في المؤسسة، كما أن هناك افتقاراً للتجهيزات والإمكانات المادية والبشرية ووجود المركزية في اتخاذ القرار، وعدم الرضا من النمط القيادي السائد داخل المؤسسة، كما كان لقلّة الحوافز والرواتب دور أساسي وكبير حول عدم وجود صحة

تنظيمية، وقد أوصى الباحث بإعادة النظر في الهيكل التنظيمي في المؤسسات المبحوثة من أجل توفير المرونة والوضوح الكافيين، ومنح الموظفين الاستقلالية في العمل على أساس قاعدة "مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ"، ووضع الموظف المناسب في المكان المناسب؛ بناء على متطلبات العمل واستخدام النمط القيادي الديمقراطي في المؤسسات المبحوثة، والتطوير والتفعيل لنظام شفاف وعادل في تقييم أداء الموظفين.

# **The reality of the organizational health in the governmental institutions in the north of the West Bank and its ability to face work stress**

## **Abstract**

This study aimed at investigating the reality of the organizational health in the governmental institutions in the north of the West Bank and its ability to face work stress. Also, the study tested if there was a relationship between some demographic variables such as (gender, years of experience, age, marital status, job title, income, and educational qualification) and organizational health in the governmental institutions.

The population of this study consisted of 1621 employees in the governmental institutions. A sample of 305 employees was randomly selected.

For data collection, a five point Likert scale was developed by the researcher consisting of 74 items. The researcher employed the SPSS to analyze the data.

Results indicated that 64.18% of respondents asserted that there is work stress in the organizational health in the governmental institutions on all domains (organizational, physical, functional, and social sources) and the total score. Moreover, the results showed that the total score of the responses on the reality of the organizational health was moderate as it reached 64.40%. It was high on the domains of leadership style and clarity of goals. Additionally, the responses were medium on the domains of adaptation, harness resources, coherence, and adequacy of communication; meanwhile, it was found that the responses were low on the domains of work technology and was very low on the dimensions salary and incentives.

The results indicated that there was an inverse correlation with significant difference among the organizational, functional and physical sources of work stress and the situation of the organizational health. At the time, results indicated that there is no relationship between the sources of social work stress and the reality of organizational health; consequently, this affects the reality of organizational health positively.

Concerning the most important obstacles that prevent the existence of organizational health in organization, the results showed the existence of clear intersection in the staff responses about the existence of nepotism and favoritism and the lack of transparency and fairness of the leaders in the work, both in promotions and when the employee submit to an annual assessment, as well as the absence of the right man for the right place at the institution. There is also a shortage in equipment resources, and there is presence of centralization and dissatisfaction with the prevailing leadership style within the institution. The researcher recommended that the organizational structure of the researched institutions should be reviewed in order to provide the enough flexibility and clarity. Giving

employees' autonomy in the work on the basis of a "centralized planning and decentralized execution" and that the right person in the right place was also recommended.

Key words: organizational health, governmental institutions, work stress.

## الفصل الاول

### خلفية الدراسة

#### 1.1 المقدمة

ظهرت قدرة الإنسان على الإبداع وجمع كل تراكمات العلم منذ الخليقة في مخترعات وصناعات جسدت التطور البشري الحقيقي، فقد نشأت أمم واندثرت أخرى، وتراكمت آثارها الماضية، على محكات الواقع، ومتطلبات المستقبل، حتى وصلت الذروة في القرن العشرين انفجار معرفي علمي، لا يعرف إمكانات ولا حدودا، وضع البشرية في موقف تحد حقيقي بين المواجهة والحاجات، حتى لم يعد ما كان من نهج تقليدي قادراً على تلك المواجهة، فبرزت مشكلات كثيرة مع بدايات القرن الذي أنتج أعدادا ضخمة من الصناعات والمهن التي عجزت المعارف والقوانين المتداولة عن حل مشكلاتها.

ولم يقف أصحاب الشأن مكتوفي الأيدي إزاء تلك المشكلات، فظهرت دراسات ومحاولات للولوج في قلب المؤسسة الإنتاجية للموازنة بين الأهداف المؤسسية والمتغيرات الأخرى المتداخلة ومنها ما يتعلق بالإدارة ومنها ما يتعلق بالعاملين، وأدت نتائجها إلى خلق تحولات حديثة في إدارة الأفراد إذ كان الاتجاه في الماضي بعيدا عن الاهتمام بهذه الناحية، ولم يولها أي اهتمام، وكل ما كان يهم الإدارة هو (ليس المهم أن تبقى المؤسسة على قيد الحياة، لكن من المهم أن يبقى الآخرون على قيد الحياة ويبقى التحدي)، (Miles, 1967)،، وتبدل ذلك إلى القول (أن يكون الأداء مرضياً ولا يهم بعد ذلك أن يكون الأفراد راضين عن أعمالهم أو غير راضين)، (الشنواني، 1992). ومع تطور الحياة بجوانبها المختلفة، ظهرت عدة نظريات إدارية ونفسية أولت عناية خاصة بنفسية الفرد وسلوكه الاجتماعي في ظل الأعباء الجديدة التي فرضتها عمليات التطور والنهضة العلمية

والصناعية، الأمر الذي أدى إلى اختلاف طبيعة الأعباء المهنية والوظيفية التي أصبح لزاماً على الإنسان أن يحملها ويعيشها مما أدى إلى ظهور أنواع جديدة من ضغوط العمل في مختلف المهن التي يجسد الإنسان دوراً بارزاً فيها (طوقان، 1991).

وترتبط صحة المنظمة بصحة العاملين النفسية وراحتهم، كما تعد الصحة التنظيمية مقياساً مميزاً لقدرتها على القيام بدورها تجاه المجتمع على أتم وجه وأكمله، وتشكل الوجه الأكثر تأثيراً، لوضوح الفكرة التي تعطيها عن المنظمة (القيسي، 1989).

إن إطلاق مصطلح الصحة التنظيمية ينبع من تشبيه العديد من الباحثين المنظمة بالجسم البشري عندما أطلقوا عليها صفة الصحة التي تطلق على الإنسان الخالي من الأمراض، فشيلدرز Childers يقارن بين المنظمة والإنسان من حيث الصحة والمرض، فقال إن المنظمات مثل الأشخاص يكونون إما مرضى أو أصحاء، وفي حال صحتها، فهي تؤدي وظيفتها بشكل كامل، وإن كانت مريضة، فإن ذلك يؤدي إلى اختلال في أدائها الوظيفي (Akbaba، 1999).

إن النظام المتمتع بالصحة لا يبدي قدرة في المحافظة على بقائه فحسب، بل يبدي أيضاً قدرة مستمرة في التعامل بكفاية مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية مما يجعله نظاماً ديناميكياً، أما النظام الذي لا يتمتع بالصحة فيعيش حالة من عدم الكفاية، وهو أقل قدرة في التعامل على المدى الطويل مع متطلبات بيئته المتنامية، واتباعه أسلوب الإدارة بالأزمات يوقعه في أزمات تقلل من قدرته الوظيفية، وتؤدي إلى انحدار أدائه (الطويل، 1986).

وقد أولى الباحثون والعلماء اهتماماً خاصاً بعلم النفس الإداري، وبالأخص ضغوط العمل، وظهرت على صعيد البحث العلمي دراسات وبحوث ميدانية عديدة تناولت الآثار السلبية التي تعكسها الضغوط النفسية على الصحة النفسية والجسمية للعاملين (رمضان، 1991).

وقد بين ندى أن ظروف العمل الصعبة تؤدي إلى الضغط وتوترات العمل، وهي بالتالي تؤدي إلى آثار عديدة منها عدم التوازن النفسي والاضطراب الفسيولوجي، كما أوضح الآثار السلبية للحالة النفسية للعاملين من خلال حقيقتين هما:

- إن الضغوط تسبب الضرر مهما ارتفعت حدتها أو انخفضت، فإذا كانت حدتها عالية مستمرة، ستحدث مشاكل عضوية مثل الصداع، والدوران، وحتى آلام المفاصل، إذ تزداد حدتها طردياً بازدياد حدة هذه الضغوط.

- يستجيب جسم الإنسان فسيولوجياً للضغوط النفسية فتتكون مثلاً نتائج طارئة للضغط مثل زيادة إفراز مادة الأدرينالين التي تؤثر في جميع أنشطة الجسم وأعضائه، وتؤثر كذلك الحالات العصبية على الجهاز التنفسي وتجعله يتسارع فتصبح عملية امتصاص الغازات وإطلاقها بطيئة، وهذا يؤدي إلى حدوث حالة فسيولوجية خارجة عن الوضع الطبيعي (ندى، 1998).

ويرى الباحثون في العلم الإداري أن هناك أسباباً إدارية عديدة تسبب الضغوط للعاملين منها ما أورده جوردن وآخرون (etal, Gordon, 1995) من أن القرارات الإدارية يمكن أن تولد الضغوط لدى العاملين فطلب المثالية في العمل لا يمكن تطبيقه، أما لفنغستون (Ian, 1994) فيرى أن أكبر مصادر الضغوط هو العبء الذي يتطلب من العاملين الجهد الكبير، أما لي (lee, 1995) فنذكر أن تنظيم الوقت، وضغط العمل، والانضباط، والتقيد بالقوانين، والحوافز يمكن أن تكون مصادر للضغوط لدى العاملين إذا فقدت التنظيم الصحيح الواقعي الموضوعي. وتهتم المؤسسة الحديثة بموضوع الضغوط على العاملين ومحاولة الحد منها توافقا مع مصلحة المؤسسة نفسها، فكما أن الآثار سلبية على العاملين في مجالات العمل المختلفة، فهي أيضا سلبية على إنتاجية المؤسسة، إذ ان الأمراض التي تصيب الفرد تكلفها الكثير من الخسائر التي تصب في معظمها في مستوى الإنتاج ويبين "جرنبرغ" (Grunberg & wall, 1994) أن عدم رضا العامل يرتبط بشكل واضح مع بعض المظاهر السلبية للعمل، بما في ذلك انخفاض إنتاجية العامل وتدني الأداء الذي يقدمه.

وهذه الدراسة سعت إلى البحث في القدرة على مواجهة ضغوط العمل من واقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية، لعل الباحث يكشف الستار عن سبل وتوجيهات من خلال النتائج، تمكن أصحاب الشأن من تحسس الجوانب التنظيمية التي تؤدي إلى ضغوط العمل للتخفيف منها والسمو بالمؤسسة الحكومية الفلسطينية إلى الصحة التنظيمية المتكاملة.

## 2.1 مشكلة الدراسة

بعد تنامي اهتمام العالم بمشاعر العاملين في بيئات العمل، ودراسة اتجاهاتهم ومشاعرهم وآثارها السلوكية الإيجابية والسلبية المنعكسة على الوظيفة بغرض رفع جودة الأداء وتحقيق أهداف المؤسسات والمنظمات، كان هناك اهتمام كبير لمدارس الإدارة الحديثة ببيئة العمل وظروفه من أجل رفع مستوى أداء العاملين والتخفيف من ضغوط العمل التي يتعرضون لها. وقد ظهر حديثا مفهوم الصحة التنظيمية في العمل الإداري، فلا بد للدراسات في فلسطين من مساهمة هذا التطوير

في الواقع الفلسطيني، وتتلخص مشكلة الدراسة في التعرف على القدرة على مواجهة ضغوط العمل من واقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية. ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما واقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية في شمال الضفة الغربية المتمثلة في (وضوح الهدف، ملائمة الاتصالات، تسخير الموارد، نمط القيادة، التماسك، نظام الرواتب والحوافز، التكيف، تكنولوجيا العمل) وقدرته على مواجهة ضغوط العمل؟

### 3.1 أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها مما يأتي:

- من خلال الموضوع الذي تطرحه الدراسة وهو ( كيفية توظيف قواعد وأبعاد الصحة التنظيمية لمواجهة ضغوط العمل والحد منها في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية)
- كما تستمد أهميتها من أنها تساعد على توفير بيئة ملائمة تجعل المؤسسات الحكومية قادرة على التطور وتعزيز كادر العاملين فيها وتزويد القائمين على هذه المؤسسات ببيانات ونتائج تساعد في تحسين الأداء والتخفيف من الضغوط التي يعاني منها موظفوها.
- كما أن هذه الدراسة لها أهمية علمية كونها تبحث في موضوع الصحة التنظيمية الذي تفتقد إليه الدراسات العربية الى حد ما حسب علم الباحث، وكونها تربط بين مفهوم الصحة التنظيمية ومصادر ضغوط العمل، وتعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات المحلية التي تتناول مفهوم الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية في شمال الضفة الغربية، وبالتالي يمكن الاستفادة من نتائجها، التي تعزز أهمية التعرف على واقع الصحة التنظيمية للعاملين في المؤسسات الحكومية وقواعدها وأبعادها، وتوفر الدراسة للمكتبة العلمية دراسة عملية مهمة في مجال الإدارة بشكل عام وإدارة الموارد البشرية على وجه التحديد.

### 4.1 مبررات الدراسة

- إن الشعب الفلسطيني يعاني من الضغط بشكل عام، والذي من شأنه أن ينعكس على كافة جوانب الحياة الفلسطينية بما فيها المؤسسات العامة مما يجعل الباحث يأمل في أن تشكل نتائج هذه الدراسة نقطة ارتكاز لمواجهة ضغوط العمل من قبل العاملين في تلك المؤسسات.

- يعتبر التصرف على قواعد وأبعاد الصحة التنظيمية وسيلة تهدف لرفع كفاءة العاملين والمسؤولين في المؤسسات الحكومية للرقى بمستويات أدائهم بشكل يرفع من فاعليتهم لمواجهة ضغوط العمل والتقليل منها.
- الدراسات في موضوع الصحة التنظيمية وعلاقته بمتغيرات العمل في فلسطين نادرة حسب علم الباحث.
- يأمل الباحث أن ينتج عن الدراسة توصيات تقدم إلى المسؤولين تؤدي إلى اتخاذ إجراءات إدارية وتنظيمية تحد من ضغوط العمل.

### 5.1 أهداف الدراسة

ارتكزت هذه الدراسة إلى العديد من الأهداف العامة والخاصة، أما الهدف العام فيتمثل في محاولة التعرف على واقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية في شمال الضفة الغربية والمتمثلة في ( وضوح الهدف، ملاءمة الاتصالات، تسخير الموارد، نمط القيادة، التماسك، نظام الرواتب والحوافز، التكيف، تكنولوجيا العمل) و قدرته على مواجهة ضغوط العمل. وأما الأهداف الفرعية فتتلخص في محاولة التعرف على:

- مدى وجود ضغوط عمل في المؤسسات الحكومية في شمال الضفة الغربية.
- واقع الصحة التنظيمية (وضوح الهدف، ملاءمة الاتصالات، تسخير الموارد، نمط القيادة، التماسك، نظام الرواتب والحوافز، التكيف، تكنولوجيا العمل) في المؤسسات الحكومية في شمال الضفة الغربية وعلاقتها بضغط العمل.
- القدرة على مواجهة ضغوط العمل من واقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية، في ضوء المتغيرات الآتية: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمر، المسمى الوظيفي، الحالة الاجتماعية، مستوى الدخل لموظفي هذه المؤسسات.
- الآليات والأدوات للحد من ضغوط العمل من واقع الصحة التنظيمية.
- أهم المعوقات التي تحول دون وجود بيئة صحية تنظيمية في المؤسسات الحكومية في شمال الضفة الغربية.

### 6.1 أسئلة الدراسة

حاولت هذه الدراسة الإجابة عن سؤال الدراسة الرئيسي الآتي: ما واقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية في شمال الضفة الغربية المتمثلة في ( وضوح الهدف، ملاءمة الاتصالات،

تسخير الموارد، نمط القيادة، التماسك، نظام الرواتب والحوافز، التكيف، تكنولوجيا العمل) و قدرته على مواجهة ضغوط العمل ؟ إضافة إلى ذلك فإن الدراسة ستحاول الإجابة عن عدد من الأسئلة الفرعية الأخرى وهي:

- ما مدى وجود ضغوط عمل في المؤسسات الحكومية في شمال الضفة الغربية ؟
- ما هو واقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية في شمال الضفة الغربية وعلاقتها بضغوط العمل ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو واقع الصحة التنظيمية وقدرته على مواجهة ضغوط العمل في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية في ضوء متغيرات الدراسة الجنس،العمر،المؤهل العلمي،سنوات الخبرة،المسمى الوظيفي،الحالة الاجتماعية، مستوى الدخل لموظفي هذه المؤسسات ؟
- ما آليات وأدوات مواجهة ضغوط العمل من واقع الصحة التنظيمية ؟
- ما هي أهم المعوقات التي تحول دون وجود بيئة صحية تنظيمية في المؤسسات الحكومية في شمال الضفة الغربية ؟

## 7.1 فرضيات الدراسة

تم اعتماد فرضيات صفيرية في هذه الدراسة نظرا لملاءمتها للمنهج العلمي المتبع، وقد تم تحديد فرضية رئيسية ومجموعة فرضيات فرعية. أما الفرضية الرئيسية فجاءت: توجد قدرة لواقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية المتمثلة في ( وضوح الهدف، ملاءمة الاتصالات، تسخير الموارد، نمط القيادة، التماسك، نظام الرواتب والحوافز، التكيف، تكنولوجيا العمل) لمواجهة ضغوط العمل. وأما الفرضيات الفرعية فتمثلت فيما يأتي:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  بين المصادر التنظيمية لضغوط العمل وواقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  بين مصادر الضغوط المادية لضغوط العمل وواقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  بين مصادر الضغوط الوظيفية لضغوط العمل وواقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية.

## الغربية

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين مصادر الضغوط الاجتماعية لضغوط العمل وواقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) نحو واقع الصحة التنظيمية وقدرته على مواجهة ضغوط العمل في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) نحو واقع القدرة على مواجهة ضغوط العمل من واقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) نحو واقع القدرة على مواجهة ضغوط العمل من واقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير العمر.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) نحو واقع القدرة على مواجهة ضغوط العمل من واقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) نحو واقع القدرة على مواجهة ضغوط العمل من واقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) نحو واقع القدرة على مواجهة ضغوط العمل من واقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير مستوى الدخل.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) نحو واقع القدرة على مواجهة ضغوط العمل من واقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

## 8.1 حدود الدراسة

- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على عينة من موظفي المؤسسات الحكومية في شمال الضفة الغربية.

- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على المؤسسات الحكومية في شمال الضفة الغربية.
- الحدود الزمنية: جرت هذه الدراسة في العام الدراسي 2010.

### 9.1 محددات الدراسة

- اقتصرت هذه الدراسة على المحافظات الواقعة في شمال الضفة الغربية وهي ( نابلس، طوباس، جنين، طولكرم، قلقيلية).
- تم اختيار المؤسسات الحكومية التالية كمجتمع دراسي وهي مديرية وزارة الداخلية مديرية وزارة التربية والتعليم، مديرية وزارة الشؤون الاجتماعية، مديرية وزارة الصحة ، على اعتبار أنها أكبر المديریات (المؤسسات الحكومية ) وتعد ملائمة لأغراض الدراسة.
- من خلال البحث في الأدبيات وجد أن للضغوط في أماكن العمل مصادر متعددة، ولغايات هذه الدراسة فقد تم حصر مصادر ضغوط العمل المتمثلة في: المصادر التنظيمية والمصادر المادية والمصادر الوظيفية والاجتماعية.
- ولأغراض هذه الدراسة الميدانية فقد تم اعتماد الأبعاد التالية للصحة التنظيمية لبيان مدى توافرها وبيان أثرها على مصادر ضغوط العمل التي يواجهها الموظفون في المؤسسات المبحوثة: وضوح الهدف، التكيف، تسخير الموارد، التماسك، ملائمة الاتصالات، نمط القيادة، الرواتب والحوافز، تكنولوجيا العمل.
- تتحدد نتائج هذه الدراسة بالشروط التي وفرتها العينة من حيث الحجم وتمثيلها لمجتمع الدراسة، حيث تنحصر الأغراض التي تستهدف التعرف على مدى القدرة على مواجهة ضغوط العمل من واقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية.
- تم تحديد المجتمع الإحصائي بأنه: موظفو المؤسسات الحكومية في شمال الضفة الغربية في العام الدراسي (2010).
- تم أخذ عينة طبقية عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة وهم: موظفو المؤسسات الحكومية في شمال الضفة الغربية. وعليه فإن صحة النتائج وتصحيحها يتوقف على المدى الذي تمثله هذه العينة في المجتمع.

### 10.1 مسلمات الدراسة

- إن الضغط يسبب الضرر للإنسان.
- تتأثر إنتاجية المؤسسة في تحقيقها للأهداف بالضغط لدى العاملين مهما كانت درجته.

- من الممكن الحد من ضغوط العمل في المؤسسة من خلال التعامل مع بعض الأسس التنظيمية في المؤسسة المسببة ( المولدة ) للضغط.
- صحة المنظمة علاج شاف لمواجهة ضغوط العمل.
- الخلل التنظيمي في المؤسسة يشكل خلا في كل مكوناتها المادية والبشرية.

## 11.1 مصادر المعلومات

تكونت المصادر في الدراسة من نوعين:

- مصادر رئيسية: وذلك بالاستبانة من خلال اتباع المنهج الوصفي، وقياس الظاهرة كما هي على أرض الواقع من خلال استجابات المبحوثين.
- مصادر ثانوية: وذلك من خلال مراجعة الكتب والدوريات والانترنت لعرض الأدبيات السابقة ذات العلاقة بمشكلة الدراسة.

## 12.1 تصميم الدراسة وهيكلتها

تتكون هذه الدراسة من خمسة فصول وهي:

- الفصل الأول: ويحوي مشكلة الدراسة وخلفيتها، ومبرراتها، وأهدافها، وأهميتها، وأسئلتها، وفرضياتها، وحدودها.
- الفصل الثاني: ويحوي الإطار النظري والدراسات السابقة.
- الفصل الثالث: ويحوي الطريقة والإجراءات.
- الفصل الرابع: ويحوي عرضا للنتائج وتحليل بيانات أداة الدراسة ومناقشتها.
- الفصل الخامس: يتضمن الاستنتاجات، والتوصيات التي انبثقت عن النتائج التي تم التوصل إليها، وأخيرا أضيف إلى هذه الفصول الخمسة قائمة بأهم المراجع ذات الصلة، والتي رأى الباحث أنها مهمة للدراسة.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 مقدمة

لازمت قضية ضغوط العمل الإنسان منذ وجوده على الأرض فقد وجد ليعمل، وقد ترتب على ذلك ان واجه الإنسان العديد من المخاطر والتحديات في حياته، تلك التي جلبت له الضغوط واستطاع الإنسان أن يتكيف مع بعض هذه الضغوط بل ويسخر بعضها لصالحه، في حين كانت بعض هذه الضغوط قاسية وشديدة، وسببت له التوتر والإحباط ومع ألفة الإنسان للضغوط وتفاعله معها وشيوع استخدام مصطلح الضغوط لدى معظم الأوساط فإن من أهم المشكلات التي واجهها بعض المهتمين بموضوع الضغوط بصفة عامة وضغوط العمل بصفة خاصة، هي محاولة التوصل إلى تعريف متفق عليه لمعنى الضغوط، ذلك لأن مصطلح الضغوط وبرغم أنه أصبح من المصطلحات المألوفة في مجال علم النفس والسلوك الإداري إلا أنه لا يزال يعرف بطرق متباينة كثيرة، وأحياناً يختلف بعضها عن البعض الآخر، وأحياناً عجز البعض عن تحديد ماذا يقصدون بهذا المصطلح بشكل قاطع، والكيفية التي يمكن أن يصفوا بها واقع الضغوط، والأسباب التي تؤدي إليها ونتائجها. هذه الحيرة في تحديد مفهوم الضغوط وأسبابها ونتائجها جعلت من الصعب الحصول على صورة شاملة وواضحة للضغوط بصفة عامة وضغوط العمل بصفة خاصة.

وقد تزايد اهتمام المنظمات الحديثة سواء التجارية منها أم الخدمية بدراسة ظاهرة الضغوط في العمل، إذ قد يكون لها تأثير كبير على كفاءة المنظمات وفعاليتها في تأدية وظائفها وتحقيق أهدافها، وهناك العديد من الباحثين الذين تناولوا ضغوط العمل وقاموا بدراساتها وتحليلها ومعرفة أسبابها ووضع برامج لمعالجتها وذلك للتسهيل على المنظمات في كيفية مواجهة تلك الضغوط، فالمنظمات تسعى جاهدة للحفاظ على الاستمرارية والبقاء، وتحقيق النمو والتطور، ولن

يتحقق ذلك إلا من خلال مواجهة التحديات واغتنام الفرص الكفيلة بمواجهة ضغوط العمل وتسخيرها نحو تحقيق أهدافها، ومن أجل كسب ولاء العاملين فيها وزيادة مستوى رضاهم الوظيفي، ونجد أن معظم الضغوط في العمل تنتج إما من مصادر تنظيمية مرتبطة بالعمل نفسه أو بالمنظمة، أو من مصادر خارج بيئة العمل تنتقل مع الفرد إلى داخل بيئة العمل وتؤثر سلباً في مستوى أدائه وإنتاجه، لذا فإن المنظمات الحديثة تحتاج إلى إدارة واعية ومتطورة، تسعى إلى تطوير التنظيم الإداري بجميع جوانبه، من أجل مسايرة التغيرات السريعة التي تحدث في المجتمع، ولا بد من أن تولي اهتماماً كبيراً بالعنصر الإنساني، لأن سر نجاح المنظمة في تأدية وظائفها وتحقيق أهدافها مرهون به (أبو سعده، 2008).

إن ضغوط العمل موجودة منذ القدم ولكن في الوقت الحاضر ظهرت بشكل أقوى نتيجة تضخم المنظمات، وزيادة حجم العمل، وزيادة عدد العاملين داخلها واتساع العلاقات والروابط بين الفرد والمنظمة. إن الإدارة الواعية تحاول توعية الأفراد للحد من أثر الضغوط على سلوكهم وعلى إنتاجيتهم. ( الخوالدة، 2006). وبعد الاطلاع على الأدبيات الخاصة بضغوط العمل رأيت الدراسة تقسيم الإطار النظري إلى المباحث الآتية:

- المبحث الأول: يتناول ضغوط العمل من حيث المفهوم، والمصادر، والآثار المترتبة على ضغوط العمل، واستراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل ويمثل هذا المبحث المتغير التابع.
- المبحث الثاني: يتناول واقع الصحة التنظيمية من حيث الأهمية والواقع، ويمثل هذا المبحث المتغير المستقل في هذه الدراسة.
- المبحث الثالث: يتناول العلاقة بين ضغوط العمل وآلية مواجهتها من خلال توافر الصحة التنظيمية في المؤسسات.

## 2.2 المبحث الأول

فيما يأتي تتناول الدراسة الموضوعات ذات العلاقة بضغوط العمل:

### 1.2.2 مفهوم ضغوط العمل:

تنوعت وتعددت تعريفات ضغوط العمل من أجل الوصول إلى تعريف شامل يعبر عن هذه الظاهرة ومن أهم هذه التعريفات:

تعريف Scott للضغوط بأنها الاستجابة غير المحددة للجسم لأي مطلب يفرض عليه. (Scott، 1992، p15) ويرى الخضيرى بأن الضغوط هي كل تأثير مادي أو نفسي ومعنوي يأخذ أشكالاً 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 التي تواجهه متخذ القرار في المنشأة ( الخضيرى، 1991، ص12).

ويرى عسكر أن الضغوط تستخدم للدلالة على حالتين مختلفتين، ففي الأولى تشير إلى الظروف البيئية التي تحيط بالفرد والتي تسبب له نوعاً من الضيق والتوتر. (عسكر، 1988، ص75).

ويرى (Szilagy and Wallace) أن ضغوط العمل هي: تجارب داخلية تولد عدم توازن نفسي أو فسيولوجي وهي تكون نتيجة لعوامل في بيئة المنظمة أو في الفرد نفسه. (Szilagy and Wallace، 1990، p180)

ويعرفها ألديلي بأنها: تأثير داخلي لدى الفرد ينجم عن التفاعل بين القوى الضاغطة ومكونات الشخصية، وقد يؤدي إلى اضطرابات جسمية أو نفسية أو سلوكية لديه، تدفعه إلى الانحراف عن الأداء الطبيعي، وتؤدي إلى تحفيزه لتحسين الأداء. (العديلي، 1993، ص132).

يعرفها حنفي وآخرون بأنها: حالة تنتج عن ضعف الانسجام والتوافق بين الأفراد وبيئة عملهم تلك التي تفرض عليهم متطلبات متزايدة تفوق قدرتهم على مواجهتها، (حنفي وآخرون، 2002، ص182 ومن خلال استعراض التعريفات السابقة، يمكن تعريف ضغوط العمل بأنها: حالة من الضيق أو التوتر في بيئة العمل الناتجة عن تعرض الفرد لأحداث ومواقف مختلفة.

### 2.2.2. مصادر ضغوط العمل:

من خلال البحث في الأدبيات وجد أن للضغوط في أماكن العمل مصادر متعددة ومتعلقه بنواح كثيرة في حياة الفرد الوظيفية والعائلية، ولكثرة هذه المصادر ولغايات هذه الدراسة فقد تم حصر مصادر ضغوط العمل بما يلي:

- مصادر الضغوط التنظيمية.
- مصادر الضغوط المادية.

- مصادر الضغوط الوظيفية.
- مصادر الضغوط الاجتماعية.

### 3.2.2. مصادر الضغوط التنظيمية:

ويقصد بها تلك الضغوط التي تصدر من المنظمة التي يعمل بها الفرد وتترك آثارها السلبية عليه من خلال العملية الإدارية(اليوسف 2010).

#### 1.3.2.2. عناصر مصادر الضغوط التنظيمية:

- الهيكل التنظيمي: يمثل الهيكل التنظيمي الإطار العام الذي تتفاعل في نطاقه جميع الموجودات داخل المنظمة، وأهمها العنصر البشري، وتأتي الضغوط الناجمة عن الهيكل التنظيمي من خلال عدة أسباب من أهمها: (جمود الهيكل التنظيمي وعدم مرونته في التكيف مع المتغيرات مما يؤدي الى انفصام بين الفرد من جانب ووظيفته وطموحاته من جانب آخر، و قد ينتج عن ذلك معدل دوران عال في العمل. عدم قدرة الهيكل التنظيمي على توضيح الاختصاصات يؤدي إلى زعزعة الثقة وعدم رضا العاملين فتتولد لديهم الازدواجية والتداخل والتعارض، الأمر الذي قد يؤدي إلى ضغوط عمل (الخضير،1991). إن الهيكل التنظيمي الذي لا يتناسب مع أهداف التنظيم، ولا يوفر الاتصال البناء والتفاعل بين أجزائه، يكون مصدرا للضغط، ومن الملاحظ أن الهيكل التنظيمي الهرمي تكون خطوط السلطة والاتصال فيها أطول من الهيكل التنظيمي المسطح، بالتالي يمكن أن يكون التنظيم الهرمي أكثر إحداثا للضغط من الهيكل التنظيمي المسطح، (عسكر، 1988).
- الرواتب والأجور والحوافز: يشكل الراتب والأجر أهمية في رضا العاملين والتقليل من ضغوط العمل لديهم ، فعندما تكون الرواتب والأجور قليلة في المنظمة، ونظام الحوافز غير فاعل فإن ذلك ينمي داخل الفرد شعورا بالإحباط وعدم الرغبة في بذل الجهد (العطوي، 2004). ترى نظرية العدالة في التوزيع (Distributive justice Theory) أن ما يؤدي إلى رضا الموظف ويدفعه للعمل هو شعوره بدرجة من العدل في مكان العمل عندما يقارن مكافأته التي حصل عليها بجهوده التي بذلها ومقارنه ذلك مع زميله الذي يوازيه، فإذا شعر الموظف بعدم المساواة وعدم العدالة يكون ذلك مصدرا للانفعال والاضطراب قد يؤدي إلى شكل من أشكال ضغوط العمل وهو شعور الموظف بالتوترات

## والاغتراب داخل بيئة العمل (Greenberg،1987)

- تقييم الأداء: تعد عملية تقييم الأداء إحدى مصادر الضغط الداخلية في المنظمة، وتنتج عندما يدرك الأفراد أن معايير التقييم غير ملائمة وغير عادلة (Umstot،1984) وتؤثر عملية تقييم الأداء في الأفراد وتسبب لهم بعض الضغوط وذلك لأن سياسات تقييم الأداء ينتج عنها بعض القرارات التي قد تكون مصيرية للفرد، ومنها: الفصل من العمل في حالة عدم الكفاءة، وتأخير الترقيّة في حالة التقاعس أو الاقتطاع أو الحسم من الدخل الشهري في حالة الإهمال والتقصير (العديلي،1995).
- التكنولوجيا: إن استخدام التكنولوجيا أصبح أمرا حتميا في جميع المؤسسات، وهذا يتطلب من الأفراد أن يكونوا ذوي مهارة وقدرة على استخدامها، إلا أن بعض الأفراد خبرتهم ضئيلة جدا في استخدام التكنولوجيا سيما وأنهم اعتادوا العمل بطريقة تقليدية، فهم بين المحافظة على النهج التقليدي والتكيف مع استخدام التكنولوجيا يكونون تحت تأثير الضغط التكنولوجي، إذ يتطلب التطور والتكنولوجيا التجديد في العمل واكتساب مهارات جديدة قد تشكل عبئا على الموظف الذي اعتاد المنهج القديم في العمل، ومن هنا تظهر جماعات المقاومة للتغيير، وتشكل جماعات ضغط يؤثران على بقية الأفراد لمواجهة التغيير ومقاومته، فيقع هؤلاء الأفراد فريسة للتوتر والقلق والتذمر وإذا لم يعالج هذا الضغط سيتحول إلى صراع وتخريب وتدمير للعاملين وللمنظمة (الخضيري، 1991).
- أهداف المنظمة: تعبر الأهداف عن علاقة تبادلية بين الأفراد والمنظمات، وهذا يتطلب فهما واضحا لها من قبل الأفراد والمنظمات ولكن عدم وضوح الأهداف يؤدي إلى خلل في الأداء والأدوار مما ينتج عنها ضغوط عمل (العديلي، 1995، ص163). ويمكن أن تكون أهداف المنظمة إحدى الموارد التنظيمية لإحداث الضغوط خصوصا عندما لا تكون محددة بشكل دقيق وصحيح، كما أن صعوبة تحقيق بعض الأهداف يشكل عائقا أمام العاملين مما يؤدي إلى تدني مستوى الانجاز، وبالتالي يشكل ذلك عنصرا للضغوط على العاملين (العطوي،2004).
- المشاركة في اتخاذ القرار: يمكن أن تكون سياسة المنظمة مقيدة للحرية، فلا تعطي الفرد فرصة المشاركة في اتخاذ القرار، أو إبداء الرأي أو أن سياستها تعطي الفرد فرصة قليلة للمشاركة، وعندما لا يشارك الفرد في اتخاذ القرار يشعر أنه مهمل، خصوصا إذا كان

القرار يمس حدثًا مهما يرتبط بوظيفته أو خصوصياته وهذا يشعره بالعجز وزيادة في المعاناة من الضغط التنظيمي(هيجان،1998)

#### 4.2.2. مصادر الضغوط المادية:

إن اختلاف ظروف العمل المادية التي سيتم ذكرها هنا يمكن أن تؤدي إلى شعور الفرد بعدم مناسبة العمل لظروفه، وقد يؤدي هذا إلى زيادة الشعور بالتوتر والضغوط النفسية وتتمثل هذه الضغوط بما يلي( مريزق2009):

- الضوضاء: الضوضاء هي: " عبارة عن أصوات مرتفعة وضجيج يؤدي إلى إزعاج السمع" ( فريجات، وآخرون،2001،ص126)، وقد توصلت وكالة حماية البيئة الأمريكية في عام (1974) إلى أن الضوضاء تؤثر سلبًا على الأداء إذا تجاوزت معيارًا محددًا (ريجيو،1999). أما الأضرار الصحية السلبية التي قد تسببها الضوضاء فهي: الاضطرابات السمعية وضعف التركيز، والاضطرابات النفسية الفسيولوجية، إذ يصبح الإنسان في حالة توتر ويسبب له ذلك الإرهاق الذهني والعصبي والعضلي والشعور بالاكنتاب والقلق والضيق الشديد، وهذه تجعل الإنسان عصبي المزاج سريع الغضب لأنفه الأسباب ( عيسى، 1997).

- الإضاءة: لا بد أن تكون نسبة الإضاءة مناسبة لكي يستطيع الفرد أن يؤدي عمله بالشكل المطلوب دون حوادث أو انزعاج، وتؤدي شدة الإضاءة أو نقصها إلى تشكيل الضغط لدى الفرد؛ فضعف الإضاءة يؤدي إلى اتساع حدقة العين وارتخاء العضلات المتصلة بالعدسة، أما شدة الإضاءة فتؤثر على الجهاز العصبي، فيؤدي ذلك إلى سرعة الشعور بالتعب والإجهاد ونقص القدرة على أداء العمل الذهني، والشعور بالدوخة والزعزعة والصداع في مؤخرة الرأس ( البكري، وآخرون، 2001).

- الحرارة : تؤثر درجة الحرارة في مكان العمل على العاملين عندما تكون درجاتها متباينة أي أن تكون درجة الحرارة أعلى من درجة حرارة الجسم أو أنها أيضا منخفضة إلى أقل من درجة حرارة الجسم، وفي الظروف العادية تتراوح درجة حرارة جسم الإنسان الطبيعية ما بين (36.5م-37.8م) وقد وجد أن أفضل درجة حرارة لبيئة العمل هي ( 22) درجة مئوية ( البكري وآخرون،2001). وهناك علاقة بين درجة الحرارة ودرجة الرطوبة؛ فإذا

لم تتناسب درجة الحرارة مع نسبة الرطوبة، فإن ذلك يؤدي إلى اضطراب فسيولوجي في الجسم، وإن أفضل نسبة رطوبة مع درجة الحرارة في مكان العمل هي من ( 40-50%)، وإن انخفاضها عن (30%) يسبب شعور الإنسان بالإرهاق السريع والتعب ( مزاهرة، 2000).

- التجهيزات: تعتمد المنظمات في الوقت الحاضر في عملها على توفير أنواع معينة من التجهيزات، ابتداءً من الأثاث المكتبي ومروراً بالأجهزة التقنية المساعدة في الأعمال الإدارية، وانتهاءً بالأجهزة المستخدمة في إنتاج الخدمات أو تقديمها، وعدم توفير هذه التجهيزات أو نقصها أو عدم حداثةا ومواكبتها للتقنيات الحديثة يشكل ضغطاً على العاملين على هذه الأجهزة، وقد ينتج عنه تهاون في الأداء أو تقصير، وفي الوقت نفسه فإن توافر الأجهزة مع عدم توافر التدريب الكافي للعاملين عليها يولد لديهم شعوراً بالعجز والتقصير في الاستخدام الأمثل لهذه التجهيزات وقد يدفع البعض إلى محاولة استكشاف هذه الأجهزة مما يؤدي إلى آثار مادية سلبية على المنظمة ناتجة عن سوء الاستخدام (العطوي، 2004).

- الأمن والسلامة المهنية: إن الحديث عن الأمن والسلامة المهنية بوصفه مصدراً من مصادر ضغوط العمل يعني الحديث عن أخطار بيئة العمل، ولفهم الأخطار في بيئة العمل من الضروري فحص مصادر الأخطار وهذه المصادر هي: ظروف بيئة العمل، خطأ التفاعل بين الإنسان والآلة، الإنسان نفسه وميوله إلى المغامرة وسلوكه المتأثر بالإرهاق أو الضغط ( ريجيو، 1999 ). ويعد الأمن والسلامة المهنية مصدراً من مصادر الضغوط، عندما يتعلق ذلك بالخوف من الحوادث والإصابات التي يمكن أن تحدث مع الفرد أثناء تأديته لعمله (اللوزي والحنيطي، 2000).

## 5.2.2. مصادر الضغوط الوظيفية:

في هذه الدراسة نحاول الوقوف على مستوى ضغوط العمل الوظيفية من أبعاده المختلفة:

- غموض الدور: الدور هو " النشاط أو مجموعة الأنشطة التي يتوجب على الفرد في المنصب أو الوظيفة القيام بها، وكل منصب في التنظيم يرتبط بمنصب آخرى وتصبح هناك علاقات بين أدوار الموظفين في مختلف المناصب، وغموض الدور هو شعور الفرد بغموض العمل الذي يؤديه بسبب عدم فهم الفرد لأبعاد عمله وجوانبه، وعدم توافر

المعلومات التي يحتاجها عن العمل (ماتيسون وايفانيسيفش، 1999، ص158).

• صراع الدور: صراع الدور هو تعارض التوقعات المرتبطة بالدور، وينشأ عندما يقوم الفرد بأشياء لا يرغب أصلاً بعملها، أو لا يعتقد أنها جزء من عمله (الحواء مده، 2001، ص86)، وهناك حالات من تعارض الأدوار في داخل المنظمات مع أدوار أخرى تطلب من الفرد خارج العمل، وترتبط هذه الأدوار برغم تعارضها مع قيم الأشخاص فينتج عنها ضغوط كثيرة جداً تؤدي بالأشخاص إلى التأخر أو التغيب عن العمل أو تركه (Middelmist & Hitt، 1998)، ويظهر صراع الدور إذا كان هناك تعارض بين متطلبات الدور مما يؤدي إلى صراع داخلي حاد لدى الفرد وزيادة التوتر (هيجان، 1998).

• عبء العمل: عبء العمل هو: "كمية العمل ونوعيته المطلوبتان من الفرد للقيام بهما وإنجازهما في وقت محدد والعبء الكمي (عمل كثير جداً) أما العبء النوعي فهو (عمل معقد) ولكن عبء العمل النوعي يخلق ضغوطاً أكثر من عبء العمل الكمي، منها الشعور بالإحباط وعدم المتعة في العمل (Hitt 1988، Middelmist & 205)، ويتمثل عبء العمل في شكلين:

- زيادة عبء العمل: أي أن مهام وظيفة الفرد ومتطلبات عمله تكون فوق طاقته وتحمله، مما يؤدي إلى الإرهاق الجسدي والنفسي وينتج عنها توتر في العمل وعدم رضى وتأثرات صحية و نفسية.
- انخفاض عبء العمل: أي أن يكون لدى الفرد عمل قليل أو أن عمله غير كاف لاستيعاب طاقته وقدراته واهتمامه مما يؤدي إلى الشعور بالملل وزيادة وقت الفراغ (عسكر، 1988، ص14).

• نوع العمل: يتصل نوع العمل بأنواع المهن والوظائف التي يقوم بها الفرد، وهناك الكثير من المهن والوظائف تكون مصدراً للضغط مثل مهن وأعمال: "المدرء والمشرفين والسكرتارية والطب والتمريض والعاملين في المراقبة الجوية، وتختلف المهن في مستوى الضغط الذي ينتج عن ممارستها (جربر، 1999، ص3)، وقد تزداد الضغوط كلما تطلب نوع العمل سرعة عالية جداً أو تركيزاً ذهنياً لفترات أطول، فالعمل المرهق مصدر أساسي من مصادر الضغط (Molly & Moosert، 1998).

- المستقبل الوظيفي أو التقدم المهني: يشير المستقبل الوظيفي إلى استمرار تقدم الفرد في الوظيفة، والمستقبل الوظيفي يتعلق بتطوير الفرد والوظيفة، لذا تعد عوائق المستقبل الوظيفي إحدى مصادر المشكلة لضغوط العمل على الأفراد، ومنها الافتقار لفرص النمو والتقدم (عسكر، 1988) وبعض المهن تحتاج من العاملين الاستمرار في العمل لفترات طويلة لتحقيق الاستقرار الوظيفي، لذا فهم يغيرون ويبدلون أماكن عملهم بغية إيجاد عمل مناسب أكثر استقراراً ويتطورون وينمون فيه، غير أن ذلك التغيير يترتب عليه ضغوط نفسية كما أن بعض المنظمات لا تمنح الموظف مهنة مستقرة حتى يمضي في العمل بها فترة طويلة وهذا يسبب لبعضهم ضغطاً وعدم ارتياح (العديلي، 1995).

- المسؤولية عن الآخرين: هناك نوعان من المسؤولية لقاء على عاتق الفرد أثناء ممارسة دوره في المنظمة: مسؤولية نحو الأفراد، ومسؤولية نحو البيئة المؤسسية المحيطة به، ومن الملاحظ في الواقع العملي أنه كلما زادت مسؤولية الفرد عن العاملين في المنظمة وانخفضت في الوقت نفسه مسؤوليته عن بيئتها المحيطة، ازدادت لديه حالات التوتر، وازدادت لديه ضغوط العمل (السالم، 1990، ص79)

## 6.2.2. مصادر الضغوط الاجتماعية:

وهي المصادر المتعلقة بالعناصر الاجتماعية التي يعيش بها الفرد أو تحيط به، والتي لها تأثير مباشر على سلوك الفرد وقدراته وهي تشمل:

- الأسرة: يتعرض الإنسان وهو يعيش حياته الأسرية إلى أحداث تشكل عوامل ضاغطة تزيد من صعوبة الحياة لديه، وتغير اتجاهاته وعواطفه وسلوكه، ومن هذه الأحداث سوء العلاقة الزوجية وصعوبة تربية الأطفال، والالتزامات المالية الإيجابية فاضطراب الحياة الزوجية وزيادة الخلاف العائلي وتناقص الرضا العائلي يؤدي إلى شعور الفرد بالضغوط الأسرية والتي تؤدي إلى شعوره بالتوتر في أثناء تأديته لعمله (Orman، 1991) وقد تبين من دراسات أجريت بأن أهم الأحداث المسببة للضغوط في حياة الفرد الأسرية والتي تسبب مشاكل مرضية في السنة اللاحقة هي حدوث وفاة للزوج أو الزوجة الطلاق أو الانفصال الزوجي، موت أحد أفراد العائلة (جربر، 1999، ر، 1999).

- الأصدقاء: عند انخراط الفرد في العمل في منظمة ما، فإنه يضيف إلى سجله الشخصي

أناسا جددا، يكون قد تعرف عليهم وشكل معهم علاقات اتصال جماعيه، ويمكن أن يكون هؤلاء الأشخاص عاملين داخل المنظمة أو من جمهور المتعاملين مع المنظمة وتتقارب وجهات النظر بينه وبينهم ويكون مستوى الانسجام الذي حصل بينهم عاليا، فتنطور العلاقة بينهم إلى درجة الصداقة الحميمة وبالتالي فإن الأحداث التي تحدث في حياة هؤلاء الأصدقاء لا سيما الأحداث المحزنة لا تلبث أن تكون مصدرا لتوليد الضغط لدى ذلك الشخص؛ لأنه يشعر بشعورهم ويحزن لتألمهم، ومن ذلك وفاة صديق عزيز أو قريب لأحد الأصدقاء، فيكون ذلك مصدرا لتشكيل الضغوط عليه (Middlemist & Hitt،1988).

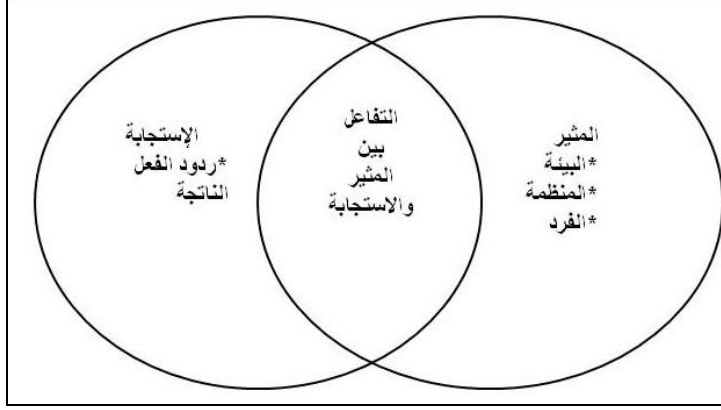
- العلاقات التبادلية: عند توتر العلاقات بين الأفراد في العمل تصبح هذه العلاقات المتوترة مصدرا للضغط، وهناك ثلاثة أنواع من العلاقات تتضافر لتشكيل مصدرا للضغط عند عدم إدارتها بشكل مناسب وهي " العلاقة مع الرئيس إذا كانت قائمة على تسلط الرئيس على المرؤوس وتفرده في اتخاذ القرار، فإن لذلك أثرا سلبيا يزيد من التوتر لدى المرؤوسين. العلاقة الثنائية إذا كانت قائمة على عدم التعاون بين الرئيس والمرؤوسين فإن هذه العلاقة السلبية تؤدي إلى شعور الرئيس بالإحباط والانفعال النفسي، أما العلاقة الثالثة فهي علاقة زملاء العمل إذا غاب فيها الدعم والمؤازرة الاجتماعية للفرد فإنه سيشعر بالوحدة ويصاب بالضغط (Orman،1991،p11).

## 7.2.2. عناصر ضغوط العمل:

تتكون ظاهرة الضغوط من ثلاثة عناصر رئيسية، تظهر فيما يأتي ( العميان، 2005 )، (الكيلاي،2009):

- المثير أو المسبب: القوى التي يتعرض لها الفرد وتتسبب في حدوث الضغط، وتكون مصدرها البيئة، أو المنظمة، أو الفرد.
- الاستجابة: تمثل ردود الفعل الفسيولوجية والنفسية والسلوكية التي يبديها الفرد تجاه الضغوط.
- التفاعل: وتكون بين العوامل المسببة للضغوط والعوامل المستجيبة لها.

ويوضح الشكل التالي (1.2) العلاقة بين تلك المكونات الثلاثة الرئيسية:



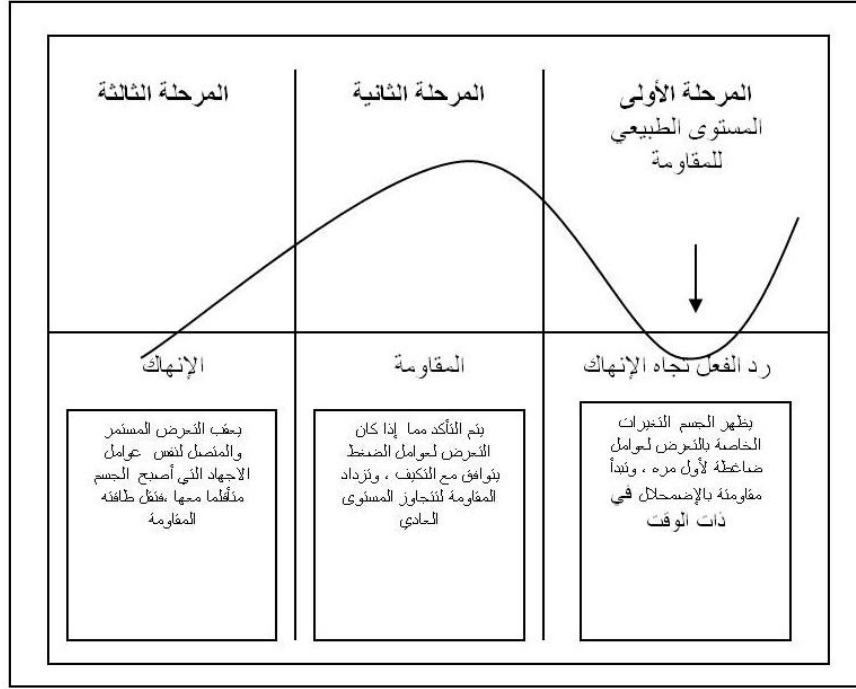
شكل 1.2: العلاقة بين المكونات الرئيسية للضغط (Selye، 1978)

### 8.2.2. مراحل الإصابة بالضغط:

اقترح العالم (1978) Selye رائد المفهوم الحديث للضغط نموذجاً أسماه الأعراض العامة للتكيف General Adaptation Syndrome أي أن استجابة الفرد لضغوط العمل تمر بثلاث مراحل هي كما يأتي:

- مرحلة الإنذار: وهي مرحلة رد الفعل الأول للجسم عند الإحساس بوجود ضغط يواجهه الفرد بفعل مثير خارجي، فتتنشط الغدد الصماء بإفراز هرمون الأدرينالين، فيتم استثارة وسائل الدفاع لدى الفرد، وتظهر عليه بعض المظاهر مثل: توتر الأعصاب، وزيادة ضربات القلب، وزيادة معدل التنفس.
- مرحلة المقاومة: في حال استمر الضغط يستدعي الجسم العضو أو النظام المناسب لمواجهة الضغط ومحاولة التكيف معه أو الهروب من تأثيره، وهنا يشعر الفرد بالتعب والقلق (حريم، 2004).
- مرحلة الاستنزاف: ومع استمرار الضغوط لفترة زمنية طويلة، وتكرار محاولات المقاومة والتكيف، فإن استمرار الفرد تحت تأثير الضغوط تبدأ قدراته تخور، ويؤدي ذلك إلى انهيار نظم التكيف ووسائله، ويصبح عرضة للإصابة بالأمراض، مثل: ضغط الدم، والأزمات القلبية. ( اللوزي، 2003 )

كما بين (1978) Selye، (35) العلاقة بين كل مرحلة من تلك المراحل الثلاث وبين المستوى العادي لمقاومة ضغط العمل ( انظر شكل 2.2 ):

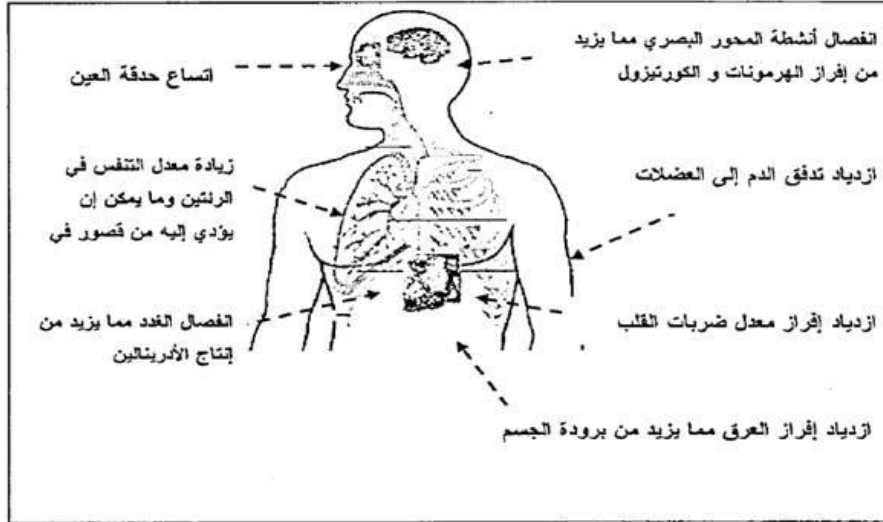


شكل 2.2: مراحل الإصابة بالضغط (Selye, 1978)

### 9.2.2. تأثير ضغوط العمل على الفرد:

تتمثل تأثيرات ضغوط العمل على الفرد فيما يأتي:

- الآثار الفسيولوجية: إن للضغوط آثارا جسدية تظهر على الفرد الذي يعاني من الضغوط، وينتج عنها ردود أفعال، فالتعرض للضغوط يؤدي إلى توتر الأعصاب السليبي، فيستجيب جسم الإنسان لمواجهة هذا التوتر بإفراز الهرمونات (الأدرينالين والكورتيزول)، فتزداد سرعة نبضات القلب ويرتفع ضغط الدم، ويرافق ذلك تغيرات جسدية، فيبدوا الإنسان شاحبا يشعر بالخوف، وتتنشج عضلات وجهه، ويزداد تعرق جسمه، ويفقد الإنسان الحيوية والحماس، ويتسم بالعصبية والتهكم والرغبة في العزلة والحساسية المفرطة، ويكون الإنسان عرضة للإصابة بأمراض المعدة والصداع (شيبس، 2000)، والشكل (3.2) يوضح ذلك كما ويعد الضغط واحد من العوامل المحتملة المسؤولة عن التشكل المرضي للورم السرطاني، ومنها سرطان الثدي عند النساء، وخاصة أن النساء في البلدان المتقدمة والنامية تقوم بمسؤوليات مضاعفة في العمل والبيت، لذلك فهن معرضات بإفراط لحالات الضغط والتوتر (Khataibeh, 2001).



شكل 3.2: تأثير الاثار الفسيولوجية وضغوط العمل على الفرد (Khataibeh، 2001).

• الآثار السلوكية: وتتمثل النتائج السلوكية لضغوط العمل في:

- انخفاض فعالية وكفاءة الفرد: بسبب تغير نشاطه وأدائه وإخفاقه في الاتصال مع الآخرين وانسحابه الاجتماعي (CMHS، 2003).
- التدخين والإدمان: إن زيادة حدة ضغوط العمل تؤدي إلى الإفراط في التدخين والإدمان على الكحول وازدياد تعاطي المخدرات مثل (المرغوانا، والكوكايين) والحبوب المخدرة (العديلي، 1995).
- اضطراب الشهية والوزن: تؤثر الضغوط في اختلاف عادات الأكل والشرب من حيث الرغبة في الأكل فهي إما أن تؤدي إلى فقدان الشهية أو زيادة الشهوة في الأكل وبالتالي يحدث هناك اضطراب في وزن الفرد يزداد أو ينخفض، (العطوي، 2004).
- الميل للعدوانية والعنف والانفجار والغضب والمخالفات (CMHS، 2003).

• الآثار المعرفية: يكون للضغوط تأثير سلبي على إدراك الأفراد وتفكيرهم وقدراتهم الفكرية والذهنية، ومن أهم الآثار المعرفية للضغوطات تشويش وضعف في الذاكرة والارتباك، والبطء في التفكير، ومحدودية الانتباه، وضعف في التركيز، وفقدان الموضوعية وعدم المقدرة من التوقف عن التفكير في المشكلة (CMHS، 2003).

• الآثار النفسية: عند مواجهة الأفراد لضغوط عالية تظهر عليهم الكثير من الاضطرابات النفسية ومنها:

- القلق: حالة عاطفية تنشأ من شيء يهدد الفرد، ومن أعراض القلق: الأرق والرعب والذعر، وكذلك اضطراب النوم مما يؤثر على المزاج والأداء (العديلي، 1995).
- الإحباط: هو شعور بالإخفاق وخيبة الأمل التي تنتاب الفرد عندما تواجهه عقبات أو حواجز تحول بينه وبين تحقيق أهدافه التي يسعى إليها (ريجيو، 1999، ص291).
- التعب: الإعياء أو الإنهاك وهو نقص القدرة على أداء العمل بسبب أداء عمل سابق، فيكون الإنسان عرضة للانفعال بسهولة وإذا استخدم الإنسان العقاقير المنشطة مع استمرار التعب يحدث له إرهاق جسدي ونفسي ومن أعراض التعب: الكسل، التثاؤب، التقاعس، (رضوان، 1994).
- الملل: هو حالة نفسية تنشأ عن مزاوله الفرد لعمل لا يميل إليه أو ليس لديه دافع قوي لمزاولته، وبالنتيجة فإن الفرد يحس بالملل من استمراره في مثل هذا العمل مهما كانت فترة الاستمرار قصيرة، ويؤدي الملل إلى هبوط إنتاجية الفرد، كما ونوعاً، وتتأثر صحته النفسية التي باعتمادها تنخفض روحه المعنوية ونقل دافعيته ويمكن أن يتعرض لحوادث وأخطاء في العمل (أ ل علي والموسوي، 2001، ص143).

## 10.2.2. آثار الضغوط على المنظمة:

تعد الضغوط (Stress) من أهم مشكلات انهيار المنظمات لأنها تؤدي إلى قرارات ذات نوعية منخفضة وعدم التعاون، وهذا يطلق عليه التراجع التنظيمي وهو حالة من انخفاض أداء التنظيم في موارده البشرية والمادية والتنظيمية (الرواشدة، 2004) ومن آثار الضغوط الأخرى على المنظمة: ارتفاع معدلات الغياب والتنقلات ودوران العمل وترك العمل من قبل الأفراد المصابين أو الذين يتعرضون للضغوط ("Middlemist & Hitt، 1988، p210)، كما تؤدي الضغوط إلى "تدهور العلاقات التنظيمية داخل المنظمة وازدياد حوادث العمل والمرض واهتزاز مكانتها وسمعتها بالإضافة إلى استئراء ظاهرة التوتر السلبي، وهيمنتها على سلوك عدد كبير من الأفراد فهي تؤدي إلى زيادة التكاليف والأعباء التي تتحملها المنظمة بسبب كثرة الإصابات والتعويضات والانسحاب من العمل مما يقود إلى تحطيم كفاءة المنظمة وتدهور إنتاجيتها (العديلي، 1995). ويمكن إيجاز الآثار السلبية لضغوط العمل على المنظمة بما يلي:

- زيادة التكاليف المالية ( تكلفة التأخر عن العمل، الغياب والتوقف عن العمل، تشغيل عمال إضافيين، عطل الآلات وإصلاحها، وتكلفة الفاقد من المواد أثناء العمل ).
- تدني مستوى الإنتاج وانخفاض جودته وصعوبة التركيز في العمل والوقوع في حوادث

صناعية.

- الاستياء من العمل، وانخفاض الروح المعنوية وعدم الرضا الوظيفي والتغيب والتأخر عن العمل، وارتفاع معدل الشكاوى في المنظمات.
- عدم الدقة في اتخاذ القرارات وسوء العلاقات بين الأفراد وسوء الاتصالات بسبب غموض الدور وتشويه المعلومات.
- التسرب الوظيفي والشعور بالإحباط الوظيفي ( جاب الله، 2005 ).

### 11.2.2. أنواع ضغوط العمل:

تقسم ضغوط العمل وفقا للآثار المترتبة عليها إلى قسمين:

- الضغوط الايجابية: يعد الضغط الايجابي (المفتعل) ضرورة لكل الأفراد لتحقيق قدر كبير من النجاح في حياتهم مما يعد حافزا لمواجهة التحديات في العمل وتحسين الأداء، والضغوط الإيجابية تكون ضرورية لمتخذي القرار بالمنظمات إذ تقتضيها ضرورة العمل، فكثير من الأعمال تحتاج إلى ضغط يمارسه متخذ القرار على العاملين للاحتفاظ بحيويتهم وأدائهم الجيد وكسر عامل الكسل والتخاذل الناتج عن رتابة العمل (الشرم،2004).
- الضغوط السلبية: وهي الضغوط غير المفضلة والمؤذية ذات الانعكاسات السلبية على صحة العاملين ونفسياتهم، والتي قد تنعكس على أدائهم وإنتاجيتهم في العمل، ويطلق عليها اسم الضغوط الهدامة، وهي الضغوط التي تؤثر على سلوك كل من الإدارة والعاملين معها بشكل سيء(جاب الله،2005).

ويستنتج الباحث أن أي استراتيجيات للتعامل مع مشكلة ضغوط العمل تصبح في واقع الأمر مضيعة للوقت والجهد ما لم يكن لدى إدارة المنظمة إدراك وفهم كامل لمصادر تلك الضغوط، وأن مشكلة ضغوط العمل هي إحدى المشكلات الأساسية، وأن حل تلك المشكلة يقع بالدرجة الأولى على كاهلها وليس على كاهل الأفراد العاملين بالمنظمة، ومن ثم فإن الإدارة الواعية عليها أن تتعرف على أهم المصادر المسببة للضغط في بيئة العمل، وبالتالي تتبنى مجموعة من الإجراءات الإيجابية المناسبة لإزالة تلك المصادر أو على الأقل التخفيف من حدتها.

### 3.2 المبحث الثاني

فيما يأتي تتناول الدراسة الموضوعات ذات العلاقة بالصحة التنظيمية

### 1.3.2. الصحة التنظيمية:

اساسيات نظرية تتعلق بالصحة التنظيمية تعرضها الدراسة ادناه:

### 2.3.2. مفهوم الصحة التنظيمية:

يتكون مفهوم الصحة التنظيمية من مقطعين هما: الصحة وتعني لغةً: "الشيء الخالي من العيب" (عطية، 2000، ص332)، أما التنظيمية فهي مأخوذة من التنظيم، أي المنظمة، والتعريف الإجرائي للمنظمة بأنها "كيان اجتماعي (أفراد وجماعات) هادف ومصمم بوعي، له حدود واضحة ويعمل على أساس دائم لتحقيق أهداف محددة" (القيوتي، 2004، ص53).

وأول من استخدم الصحة التنظيمية (Organizational Health)، هو (Miles) عام (1967) إذ عرفها أنها: "قدرة المنظمات في أن تعمل بكفاءة، وتتكيف وتتطور وتتمو بشكل ملائم، من خلال نظام وظيفي متكامل وفعال بكل معنى الكلمة، لتحقيق أهدافها المرغوبة، واستعمل مصطلح الصحة الإنسانية للدلالة على صحة منظمات التدريس، وهو مصطلح مجازي (Metaphorconcept) للتعبير عن الصحة التنظيمية وقد تم تعريف الصحة التنظيمية بأنها "حالة نشطة مستمرة من الرضى العميق، تساهم فيها الهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية إيجابيا في زيادة الفاعلية، وتحسين حياة العمل للأفراد في المنظمة (VanSant، 2000، p2).

أما (Koscec، 2000، p4) فقد عرف الصحة التنظيمية أنها: حالة المنظمة التي تتوافر فيها بيئة ومكان عمل يستطيع الموظفون فيهما أن يعملوا بنجاح في الوصول إلى مستوى أداء يحقق التوقعات على المدى البعيد، ويمكن أن ينعكس ذلك في انخفاض معدلات كل من ( الغياب عن العمل، ودوران العمل، والشكاوى ) بالإضافة إلى أن مجتمع العاملين ينعمون بالصحة الفسيولوجية والنفسية "وذكر أنه لتفعيل الصحة التنظيمية في أماكن العمل لا بد من الاهتمام بنمط القيادة والسلوك الفردي والممارسات التنظيمية. أما ( Hill، 2003، p26) فقد عرفها بأنها " قدرة المنظمات للعمل بفاعلية والتكيف بشكل ملائم، والتغلب على المشكلات على نحو كاف، لإحداث التغيير والنمو من الداخل".

وقد عرفت (Wolff، 2003، p7) الصحة التنظيمية بأنها " إستراتيجية المنظمات في المحافظة على صحة العاملين الفسيولوجية والنفسية، وتحسين إنتاجيتهم، وذلك من خلال الاهتمام بتحفيزهم من قبل أصحاب العمل، واستخدام الحلول المتكاملة للتغلب على عدم مقدرتهم في الأداء، والسيطرة على

ظاهرة التغيب عن العمل بمعرفة جذورها ومسبباتها ومعالجتها لمساعدة العاملين على البقاء في أعمالهم".

ومن وجهة نظر الباحث يتضح أن هناك قاسما مشتركا بين التعريفات الواردة آنفا، وأن جميعها تؤكد على فاعلية المنظمة وفاعلية الأفراد فيها، والتأثير الإيجابي لكل منهما في الآخر، وعليه يمكن القول أن المنظمة تعنتي بأفرادها من خلال توفير بيئة العمل المناسبة والصحية، وبيئة العمل المبدعة والخالية من الصراعات، وبيئة العمل التي تبعث على التكيف والتكامل والتماسك بين الأعضاء، وبالتالي يمكن تسخير طاقات رأس المال البشري واستغلالها، لإنجاز الأعمال والواجبات في ظل جو من تناغم الأهداف ووضوحها والثقة المتبادلة، ووضوح جوهر الأنظمة والتعليمات، فالصحة التنظيمية تتأثر بشكل عميق بسلوكيات الأفراد، والمنظمة التي تتمتع بالصحة التنظيمية تتمتع بمعدلات منخفضة من الحالات المرضية بين أفرادها وتحرص على أن يكونوا جميعا وفي مختلف المستويات متكاتفين ومتراصين.

وترى الدراسة أن الصحة التنظيمية تعبر عن قدرة النظام الرسمي وغير الرسمي في المنظمة على التكيف مع البيئة الداخلية وعناصرها المختلفة، التي بدورها تعزز المناعة من المشكلات التنظيمية التي تصيب المنظمة وتحد من أداء العاملين فيها.

وقد رأت الدراسة ضرورة التمييز بين مفهوم الصحة المنظمة وبعض المفاهيم الإدارية التي قد تتداخل مع مفهوم الصحة التنظيمية والتي منها المناخ التنظيمي والذي يعني " الخصائص المميزة للتنظيم وأفراده من حيث الهيكل التنظيمي، وفلسفة الإدارة العليا، ونمط اتخاذ القرارات ونمط الاتصالات، والعلاقات السائدة بين العاملين وأسلوب تقييم أداء العاملين، ونظم المكافأة والتحفيز وما ينتج عنها من تحديد وتوجيه لأساليب العمل وأداء الأفراد بهدف تحقيق المنظمة لأهدافها (الحسبان، 1999، ص25) وتحليل المناخ التنظيمي للمنظمة هو قياس لمدى صحة إدارتها من خلال معرفة الآراء والانطباع إذ تعطي فكرة واضحة عن صحتها، وتلقي الضوء على نقاط القوة التي يجب تعزيزها ونقاط الضعف التي تحتاج إلى متابعة، فالمناخ التنظيمي الصحي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق رضا العاملين في المنظمة (محارمة، 1993، ص44) وهناك ترابط قريب جدا بين مفهوم المناخ التنظيمي ومفهوم الصحة التنظيمية الذي جاء به (Mathew. B.Miles، 1967، p7) ليحكم به على صحة المنظمة فالمنظمات التي يقدر بأنها صحية (Healthy Orgaizations) تعد منظمات ذات مناخ مفتوح يقاوم المناخ المغلق (Ochitwa، 2001، p27)، وعليه يمكن القول أن الصحة التنظيمية مفهوم أشمل وأوسع من المناخ التنظيمي وأن المناخ التنظيمي مؤشر من مؤشرات

الصحة التنظيمية، وكما أوضح ذلك كل من (Koscec، 2002، p4) و(Browne، 2002، p175). أما المفهوم الآخر الذي قد يلتبس بمفهوم الصحة التنظيمية فهو الفاعلية التنظيمية، حيث عرف (الشماع، 2000، ص327) الفاعلية (effectiveness) على أنها قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها"، وبالرجوع إلى (Hill، 2003، p27) فقد عرف الصحة التنظيمية بأنها " قدرة المنظمات للعمل بفاعلية والتكيف بشكل ملائم والتغلب على المشكلات على نحو كاف وأن تنمو من الداخل"، أما (Helms، 2001، p55) فذكر أن الفاعلية التنظيمية تعبير عن عمل كل شيء يمكن تنفيذه بالشكل الصحيح، ومن متطلباتها تحقيق مستوى من الرضى الوظيفي يقود إلى الإدارة الجيدة للموارد البشرية وتخفيض دوران العمل، ووجود بيئة تنظيمية مبدعة ومستوى عال من الثقة والتمكين والمشاركة في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى إضافة اتصالات جيدة وفرص لتطور العاملين وتقديمهم.

ويظهر من التعريفات السابقة أن مفهوم الفاعلية أبعد وأشمل اتساعا وامتدادا من تحقيق الأهداف، وأن المنظمة لا بد أن تسعى بكل إمكانياتها لمعالجة ما يقابلها من مشكلات وظواهر بيئية وتكون قادرة على خلق التكيف البيئي لكي تستطيع البقاء والاستمرار في الوجود، ومن هنا يتضح أن الارتباط وثيق بين فاعلية المنظمة والصحة التنظيمية إذ يعد البعض الصحة التنظيمية مؤشرا من مؤشرات الفاعلية التنظيمية وبعد من أبعادها (شلول، 1999).

### 3.3.2. أبعاد الصحة التنظيمية:

اجتهدت الدراسات في تحديد أبعاد الصحة التنظيمية برغم اتفاق العديد منها على مجموعة من العناصر الأساسية لهذه الأبعاد إذ بين (Koscec، 2000) أن أبعاد الصحة التنظيمية تشمل:

- نمط القيادة والسلوك الفردي: وهو المصدر الأهم للصحة التنظيمية من خلال توجيه الرؤية وتوسيعها، وتمكين الأفراد من العمل بحرية وإبداع، والتغذية العكسية عن الأداء، وحل الصراعات بعدالة، وتشجيع التطور والتعلم، ومعاملة كل شخص باحترام، وأن تكون القيادة داعمة للعاملين وملبية لحاجاتهم وجديرة بالثقة.
- الممارسات التنظيمية: وهي المصدر الثاني للصحة التنظيمية في المنظمة وتتمثل في: توضيح أهداف المنظمة، وتشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات، وتوفير المواد الصالحة، والآلات والتجهيزات الملائمة لإنجاز العمل، وتشجيع تبادل المعرفة والاتصالات، والمكافأة بعدالة.

وقدم (Miles) عشرة أبعاد عن الصحة التنظيمية تحت ثلاثة مجموعات رئيسية وهي:  
(Akbaba،1999):

- المجموعة الأولى: ترتبط بالوظيفة والعمل ويندرج تحتها الأبعاد: وضوح الهدف، كفاءة الاتصالات، توازن السلطة المثالي.
- المجموعة الثانية: ذات علاقة في الحالة الداخلية للمنظمة وحاجات العناية بالأفراد ويندرج تحتها الأبعاد: تسخير الموارد، التماسك، المعنويات.
- المجموعة الثالثة: وهي موصوفة تحت عنوان النمو والتغير ويندرج تحتها الأبعاد: الإبداع، الاستقلالية، التكيف، ملاءمة حل المشاكل.

كما اتفقت (Keeton،2003) مع (Akbaba) على الأبعاد التي ذكرتها وعرفتها كما هو مبين في الجدول (1.2):

جدول 1.2-أ: أبعاد الصحة التنظيمية وتعريفاتها (Keeton،2003)

| التعريف  | البعد                |
|--|----------------------|
| مقدرة الأفراد والجماعات والمنظمات في أن يكون لديها قبول ودعم واضح للأهداف والغايات   | وضوح الهدف           |
| الحالة التي تنتقل فيها المعلومات بدون تشويه وتحول افقيا وعموديا عبر حدود المنظمة.  | ملاءمة الاتصالات     |
| القدرة على المشاركة والتنسيق لجهود الأعضاء في دائرة العمل بكفاءة وبأقل إحساس من التوتر   | توازن السلطة المثالي |
| أن تكون جميع مصادر المنظمة مستخدمة بفعالية   | تسخير الموارد        |
| الحالة التي يكون عندها الأفراد والجماعات والمنظمات لديهم إحساس واضح بالتمائل والتطابق، وأن الأعضاء منجذبون لأن يكونوا أعضاء في المنظمة ويرغبون في البقاء فيها لتأثرهم بها، وهم يبذلون قصارى جهودهم خلالها. | التماسك              |
| الحالة التي يكون فيها الفرد والجماعة والمنظمة لديهم مشاعر من الرضى والسعادة والحضور الإيجابي.  | المعنوية             |
| قدرة المنظمة في توفير بيئة تنظيمية تمكن الآخرين ليكونوا خلاقين ولديهم قبول بالمخاطرة.  | الإبداع              |
| الحالة التي يمكن فيها للفرد والجماعة والمنظمة ترتيب الأهداف والغايات في مواجهة الاحتياجات، عند ترتيب الطلبات الظاهرة.  | الاستقلالية          |

جدول 1.2-ب: أبعاد الصحة التنظيمية وتعريفاتها (Keeton، 2003)

| التعريف   | البعد             |
|---|-------------------|
| المقدرة على تحمل الضغوط وتحقيق الاستقرار عندما تكون هناك استجابة لمطالب البيئة الظاهرة.                           | التكيف            |
| قدرة المنظمة على تفهم المشاكل وحلها بأقل جهد وأن نظام حل المشاكل في المنظمة صالح وفاعل بحيث تحل المشكلة من جذورها | ملاءمة حل المشاكل |

من خلال ما سبق فإنه يمكن القول أن المنظمة التي تتمتع بالصحة التنظيمية هي منظمة وظيفية (Functional)، ولكن المنظمة المعتلة هي منظمة مختلة وظيفيا (Dysfunctional)، (أبو شتال، 2005)، وأن هناك العديد من الأبعاد التي تدل على صحة المنظمة يمكن مناقشة بعضها على النحو الآتي، ولأغراض هذه الدراسة الميدانية فقد تم اعتماد الأبعاد التالية لبيان مدى توافرها في المؤسسات المبحوثة وبيان أثرها في الحد من ضغوط العمل التي تواجه الموظفين وهذه الأبعاد هي:

- وضوح الأهداف: الهدف هو " النهاية المرغوبة والتي تعمل المنظمة على تحقيقها، ويعني تحقيق الغرض الفريد للمنظمة التي يميزها عن المنظمات الأخرى، وأهداف المنظمة هي سبب وجودها إذ لا وجود للمنظمة إن لم تكن هناك أهداف تعبر عن شخصيتها ورؤيتها المستقبلية ( العلونة وعبيدات، 1999، ص120). إن وضوح هدف المنظمة للأفراد العاملين وقبولهم له، دلالة على صحة التنظيم ويمكن القول أن الوضع النموذجي لاختيار أهداف المنظمة يتم من خلال المديرين والمرؤوسين، وأن تكون هذه الأهداف مرغوبة وواضحة، وعليه فإن وضوح الأهداف والمشاركة في تحديدها يؤديان إلى أن تكون هذه الأهداف مؤثرة، لأنها تحدد للفرد ما يجب أن يفعله ومقدار الجهد الذي يجب أن يبذله، وقبول الأهداف يؤدي إلى الحصول على أفضل النتائج وأعلى وأعلى الفوائد، فيكون الفرد أكثر حرصا على تحقيق الهدف من أجل الحصول على الفائدة المتوقعة، وهذا يتطلب وجود ترابط بين أهداف الوحدات الفرعية وأهداف الوحدات الأعلى منها في التسلسل التنظيمي، مما يساهم في زيادة فاعلية العاملين في المنظمة ويرفع من الروح المعنوية لديهم ويبعد عنهم القلق والاضطراب في العمل وهذا يعزز بدوره مفهوم الصحة التنظيمية في المنظمة ( أبو شيخة، 2000، ص 148).

- التكيف: يعني التكيف " قدرة المنظمات على إحداث تغيير تصحيحي داخلي بشكل أسرع من دورة التغيير في البيئة المحيطة " (Akbaba، 1999، p7) ويعد التكيف التنظيمي سلوكا

فرديا وممارسة تنظيمية تساعد على تنمية الإبداع في أماكن العمل (الحراسيس 2004)، ويمكن القول إن البيئات التنظيمية هي بيئات غير مستقرة تتميز بالحركة والديناميكية والمنظمات القادرة على التعامل مع هذه البيئات هي منظمات حيوية (Organic Organizatio)، ومن خصائص الصحة التنظيمية في المنظمة التي تبعث على التكيف: المرونة والاتصال الفعال وتبادل المعلومات (القریوتی، 2004) .

• تسخير الموارد: التسخير هو " الاستخدام النافع، وهو مصطلح شائع الاستعمال في إدارة الرعاية الصحية ويعرف بأنه" تقدير وفحص كفاءة وملاءمة خدمات العناية الصحية، وهو تعبير عن النسبة بين الموارد التي خصصت لإنجاز مهمة أو نشاط، والنشاط الإجمالي المنجز " (Ben-Ayed &AL-Abbasi، 2002، p116)، والموارد في المنظمة تقسم إلى: مصادر بشرية وهم (المديرون والأطباء والمرضون والمرضات والصيدلة والفنيون وعمال التدبير المنزلي)، ومصادر مادية وتكنولوجية وهي (المعدات والأدوية والأفلام الإشعاعية وتجهيزات الإيواء والشرب وأجهزة التصوير المغناطيسي وأجهزة التصوير الطبقي والأجهزة فوق الصوتية وأجهزة جراحة القلب وأجهزة عمليات التنظير وأجهزة الجراحة الدقيقة)، ومصادر معلوماتية ومنها ( التقارير اليومية والبرامج والخطط العملية والتشريعات واللوائح والسياسات الصحية ) بالإضافة إلى مصادر مالية وهي المخصصات المالية والصحة التنظيمية في تسخير الموارد تقوم على ضبط استعمالها لتحقيق أهداف المنظمة بشكل فاعل مما يؤدي إلى الشعور بالرضى في العمل دون أن يكون هناك ضغوط أو غموض في الأدوار (ستيفنز، 1996).

• التماسك: هو" مقدار المشاعر الإيجابية التي يكنها أعضاء المنظمة بعضهم لبعض، ومدى حرصهم ورغبتهم في البقاء والاستمرار فيها، وتتوقف درجة التماسك على قوة تجاذب الأعضاء في الجماعة " (عبد الباقي، 2001، ص160) ونجاح المنظمة يعتمد على العلاقات الصحية (HealthyRelation Ships) بين الجماعات، وفي المنظمة التي تتمتع بالصحة التنظيمية يحترم الأشخاص بعضهم بعضا ويحرصون على أنفسهم ومنظمتهم وتسودهم علاقات الثقة المتينة ودائما يقولون الحقيقة ويلتقون عند هدف منشود ويحافظون على التوازن السليم والصحي بين حياة العمل وحياتهم خارج العمل، ويتعلمون من الماضي ويخططون للمستقبل مع تركيزهم على المسؤوليات وأولويات العمل اليومية (Boyum، 2004). ويتمثل التماسك بين أعضاء المنظمة في مجموعة من القوى منها: قوة التفاعل، قوة العلاقات، قوة الاتصال، قوة اتخاذ القرارات، وكل ما يمنح القدرة على الأداء

والإنجاز والإنتاج بشكل واضح ويمكن القول إنه كلما كان هناك تعاضد وتكاتف مستمر بين العاملين في المنظمة فإن ذلك يدل على تماسك وعلاقات عمل قوية تؤدي إلى تحسين الانتاجية ورفع الروح المعنوية وتحقيق الرضى الوظيفي وهنا تتمتع المنظمة بصحة تنظيمية (رضوان،1994) .

- ملاءمة الاتصالات: وهي " تعبير عن درجة تداول المعلومات والأفكار بين أعضاء المنظمة من خلال النقاشات والمراسلات والبرامج الإعلامية ولوحات الإعلانات " (Price،1997،p397) وتعد الاتصالات التنظيمية وسيلة بناء علاقات إنسانية داخل المنظمة ومع الأطراف الخارجية، وتشمل الأنواع التالية (القيروتي،2006): الاتصالات الهابطة: من مديري الإدارة العليا في المنظمة إلى العاملين. والاتصالات الصاعدة: من العاملين إلى الإدارة العليا. والاتصالات الأفقية أو الجانبية: بين المستويات الإدارية مثل الأقسام أو الإدارات. والاتصالات الفعالة هي التي تسير فيها المعلومات خلال شبكة الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بدون تشويه أو تحريف، ويعتمد ذلك على كيفية فهم الأفراد لهذه المعلومات وكيف تستفيد الإدارة من المعلومات لتحقيق أهداف التنظيم ومصلحة العاملين. " وكلما كان الاتصال مستمرا وواضحا في جميع المستويات؛ أفقيا وعموديا وباتجاهين يخلق ذلك جوا من التفاعل والحركة وهذا يقود إلى خلق جو من المناخ التنظيمي الجيد " وبالتالي تعزيز الصحة التنظيمية ( عارف، 2001،ص143).

- نمط القيادة: تمثل القيادة محورا مهما في العملية الإدارية وممارستها، إذ تشكل مع التنظيم والتخطيط والرقابة ممارسة متكاملة، تعطي للمنظمة النجاح إذا ما أتقنت بجميع أبعادها. والقيادة في إطار الممارسة الإدارية هي عمليات إيماء أو إلهام أو تأثير في الآخرين لجعلهم يعملون بالتزام عال ومثابرة لإنجاز مهام مطلوبة منهم. ( العامري، الغالبي، 2007،ص424). إن لسلوك الرئيس وأسلوب تعامله مع مرؤوسيه أثرا بالغا في نفوسهم ونوعية أدائهم، فالذين يقودهم مدير متسلط غير متعاون، تقف شخصيته لفنون القيادة الناجحة ومهاراتها، والذي يلجأ لاستخدام سلطاته ونفوذه في إكراه العاملين للانصياع لتنفيذ أوامره، ويعاملهم بتحيز ومحاباة، ونتيجة لذلك نجد أن العاملين في ظل هذه القيادة يعانون من حالات مزمنة من توتر وخوف وقلق. (Robbins،2007).

- نظام الرواتب والحوافز: ويقصد بها مجموعة الظروف التي تتوافر في بيئة العمل وتعمل على تحفيز الأفراد وإشباع رغباتهم التي يسعون لإشباعها عن طريق العمل

(القيوتي، 1993). كما ويرتبط هذا المصدر مباشرة بإحساس الفرد وشعوره أنه يحصل على مقابل عادل لما يقدمه للمنظمة من جهد وخدمات وأن ضعف الأجور والرواتب وعدم فاعلية نظم الحوافز مقارنة بالمنظمات المماثلة ينمي داخل الفرد شعورا بالإحباط، وعدم الرغبة في بذل الجهد وبالتالي يحاول ابتداء طرق وأساليب يمكن له من خلالها التهرب من أداء الأعمال الموكولة إليه دون أن يتعرض للمساءلة، ويزداد إحساسه بالعزلة عن المنظمة وتنتابه حالة من حالات اللامبالاة والسخط وترتفع معدلات غيابه بعذر وبدون عذر مما ينعكس سلبا على أداء المنظمة التي يعمل فيها ( شديفات، 1999).

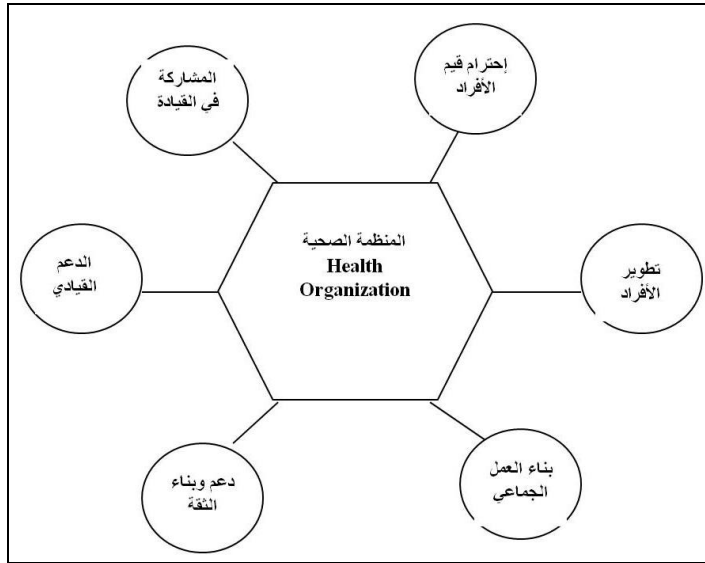
- تكنولوجيا العمل: التكنولوجيا هي: " المعرفة والأدوات والأساليب والنشاطات المستخدمة في تحويل المدخلات في المنظمة إلى مخرجات ويطلق على ذلك التكنولوجيا التنظيمية (العلونة وعبيدات، 1999، ص185)، وكلما كانت الوسائل التكنولوجية متقدمة وبعيدة عن الرقابة التي من شأنها أن تقلل الإبداع فإنها ستساهم في زيادة النشاط، وزيادة البحث الأمر الذي يبعد العاملين عن الاهتمام بالمشاكل الضيقة والشخصية وبالتالي يقود ذلك إلى خلق جو إيجابي للعمل (عارف، 2001).

#### 4.3.2. مجالات الصحة التنظيمية:

تساهم القيادة والقوى العاملة في تعزيز الصحة التنظيمية في المنظمة من خلال ما يتوافر بينهما من علاقة مشتركة وانسجام متطابق وثقة متبادلة، للاعتناء بمسائل تنظيمية تعد عناصر مهمة تعكس مدى قدرة المنظمة في تعزيز موقعها التنافسي ومحافظة عليه (Kosec، 2000).

فالمنظمة التي تتمتع بصحة تنظيمية جيدة هي المنظمة التي تتوافر فيها خصائص القيادة المبادرة وتؤكد ثقافتها التنظيمية على قوة الترابط والمشاركة بين العاملين فيها، ويمكن القول أن لذلك أثرا في طرق الأداء والانجاز، وتتعدد مجالات الصحة التنظيمية وتركز في الغالب على خلق بيئة عمل منتجة وصحية، تثنى قيم الأفراد، وتدعم السلوك القيادي والعمل المؤسسي، (Hammond & Koscec، 2004).

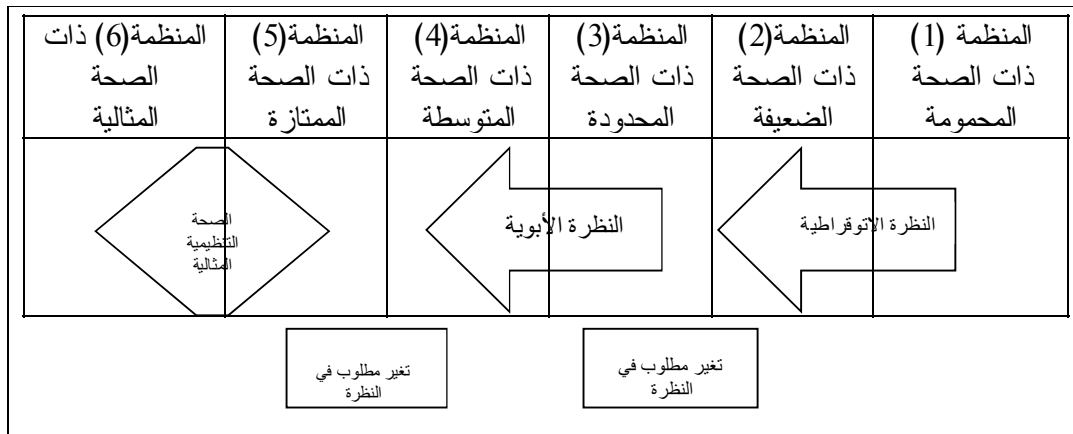
وهناك ستة مجالات رئيسة للصحة التنظيمية في المنظمة يوضحها الشكل (4.2) وتقع المسؤولية الكبرى على عاتق قيادة المنظمة في الاهتمام بها وتقييمها باستمرار للحفاظ على معنويات العاملين وسعادتهم ورضاهم ولتحقيق الإنتاجية الجيدة (Laub، 2004).



شكل 4.2: مجالات الصحة التنظيمية في المنظمة (Laub،2004).

### 5.3.2. مستويات الصحة التنظيمية وكيفية تطويرها:

يعد العنصر البشري أهم العناصر الأساسية في المنظمة، وهو يتكون من جميع العاملين في المؤسسة وكذلك فرق العمل الذين تقوم بينهم علاقات تفاعل في إطار المنظمة التي ينتمون إليها (القيوتي،2004)، وبناء على توافر أو غياب مجالات الصحة التنظيمية في المنظمة فإنه يمكن تحديد مستويات صحة المنظمة ( Levels Organizatioal health )، بستة مستويات يوضحها الشكل (5.2):



شكل 5.2: مستويات صحة المنظمة (Laub،2004،5).

ويمكن توضيح الشكل السابق للمستويات كما يلي (Laub،2004،5):

- الصحة التنظيمية المحمومة، عند هذا المستوى من الصحة التنظيمية فإنه لا تحترم قيم الأفراد، وليس هناك فرص لتطويرهم، ولا يتم الاستماع إليهم ولا تؤخذ أفكارهم بعين الاعتبار، والقيادة الحقيقية مفقودة عند أي مستوى في المنظمة، وهناك انتهاك لحقوق الأفراد وإساءة لاستعمال السلطة، والأفراد لا يعرفون إلى أين تسير المنظمة، والمنظمة يسودها المناخ السياسي ويتم التركيز فيها على العقاب، والبيئة التنظيمية يسودها عدم الثقة وضعف عميق في ترابط العاملين والمشرفين.
- الصحة التنظيمية الضعيفة عند هذا المستوى من الصحة يشعر العاملون بعدم احترام قيمهم وأنه يتم استغلال جهودهم دون أن يتم تطويرهم مهنيا، أو على الصعيد الشخصي، ومعظم القرارات تتخذ في المستويات العليا، والقيادة هنا (Autocratic) استبدادية ومفروضة من الأعلى، والعاملون لا يشعرون بإمكانية إحداث التغيير، وهناك عدم وضوح في الأهداف وأسلوب التوجيه عموما مشوش، والعلاقات فردية وفي الغالب لا يوجد تعاون جماعي.
- الصحة التنظيمية المحدودة يشعر العاملون هنا بأنهم يتلقون التدريب لزيادة أدائهم من أجل مصلحة المنظمة وليس لتطويرهم الشخصي، ويمكن الاستماع لآرائهم ولكن نادرا ما يتم الأخذ بها، والقرارات المهمة تبقى في دائرة المستويات الإدارية العليا في المنظمة والنمط القيادي هنا أبوي سلبي، غالبا ما يكون مشوشا، والعلاقات تقوم على الفردية وهناك أجواء من عدم التأكد، والأفراد يشعرون باستمرار أنه يجب عليهم إثبات ذاتهم، وهنا يمكن أن تظهر الضغوط التنظيمية.
- الصحة التنظيمية المتوسطة، وتتميز بأن العاملين يتم تحفيزهم وهناك اهتمام بمعنوياتهم، والقيادة هنا أبوية إيجابية غالبا ما تأتي من الإدارة العليا في المنظمة، وهناك تحاور محدود بين القيادة والعاملين والتوجيهات أحيانا تكون مشوشة ويوجد مستوى من العمل الجماعي والتعاون الحقيقي، أما الثقافة التنظيمية للعاملين فيسودها أحيانا عدم التأكد والمخاطرة، أما الاتصالات فتكون مفتوحة بين مجموعات مختارة من الأفراد، وهذه هي المنظمة الأبوية (Paternalistic Organization) بصورة إيجابية تجذب العاملين المحفزين بشكل جيد والتغيير فيها مرغوب لكن يصعب تحقيقه في جميع الأوقات.
- الصحة التنظيمية الممتازة، في هذا المستوى من الصحة التنظيمية أغلب العاملين يشعرون باحترام قيمهم، وأغلب القادة والعاملين يستمع بعضهم لبعض، ويتشاركون في اتخاذ القرارات وصنعها، وأغلب العاملين يتم تمكينهم من قبل قيادة المنظمة نحو تحقيق الأهداف، ويكون العمل الجماعي أفضل لدى الأفراد، وبيئة الثقافة التنظيمية غالبا ما تسودها أجواء

الثقة، كما أن الاتصالات مفتوحة بين العاملين وقيادة المنظمة، وهذه المنظمة تسمى المبادرة والموجهة (Oriented Servant Organization) وهي التي تستقطب المستشارين والعاملين المحفرين الذين يرحبون بالتغيير كعملية مستمرة لمواجهة تحديات المستقبل فالنظرة للمنظمة إيجابية، والتطوير يقودها نحو الصحة التنظيمية المثالية (Hill، 2003).

- الصحة التنظيمية المثالية، في هذا المستوى من الصحة التنظيمية جميع العاملين يشعرون بالاهتمام الكامل لقيمهم ولوجودهم في المنظمة، والعلاقة قوية جدا بينهم وبين القيادة ويشاركون في اتخاذ القرارات المهمة، والقيادة فاعلة في جميع مستويات المنظمة، وتمكن العاملين وتوجههم نحو الأهداف التنظيمية. أما الجماعات فإنها تعمل بروح الفريق والثقافة التنظيمية تعبر عن الثقة الكاملة بين العاملين والمشرفين والمدراء التنفيذيين.
- ويمكن تطوير مستوى الصحة التنظيمية في المنظمة وفقا للشكل رقم(5.2) السابق بثلاث طرق تبعث على النمو والتغيير وهي (Laub، 2004، 5):
- تغيير النظرة الاوتوقراطية: في المنظمة(ذات الصحة المحمومة) والمنظمة(ذات الصحة الضعيفة) من أحداث التفاعل الإيجابي بين قيادة المنظمة والعاملين للحصول على صحة تنظيمية وأداء أفضل.
- تغيير النظرة الأبوية:في المنظمة (ذات الصحة المحدودة)والمنظمة (ذات الصحة المتوسطة)هناك مستوى محدود إلى متوسط في توافر مجالات الصحة التنظيمية، وهذا يتطلب إعادة النظر في إحداث تغيير تدريجي يرافقه تعاون أكثر من المنظمة وقيادتها مع العاملين لإزالة ظروف عدم التأكد وزيادة مشاركتهم على المستوى التنظيمي.
- التغيير الكلي للوصول إلى الصحة التنظيمية المثالية: في المنظمة (ذات الصحة الممتازة) والمنظمة (ذات الصحة المثالية) ويكون التغيير المطلوب هو التغيير الجذري في النظرة الأبوية في المنظمة وطرق التفكير والسلوك وهذا يؤدي إلى توافر مجالات الصحة التنظيمية بشكل مثالي بحيث تصبح المنظمة أقدر وأفضل في تفعيل مواردها واستراتيجيتها.

### 6.3.2. مقاييس الصحة التنظيمية:

إن الاهتمام المتزايد بموضوع الصحة التنظيمية في المنظمات، دفع بالباحثين والدارسين إلى العمل على تصميم مقاييس وتطويرها؛ لقياس مستويات الصحة التنظيمية في المنظمات المختلفة، ومن أهم المحاولات في تصميم مقاييس الصحة التنظيمية وتطويرها:

- أولاً: طور كل من Kimston & Sonnabend موثق في (Akbaba، 1999) مقاييس

للصحة التنظيمية للمنظمات المدرسية لقياس أبعادها المتمثلة في (اتخاذ القرار، العلاقات الشخصية، الإبداعية، الاستقلالية، العلاقة بين المجتمع والمدرسة).

- ثانيا: أما فقد طور Nurit & Cohen مقياسا لتحليل مستوى الصحة التنظيمية في المنظمة بحيث يمكن تطبيق هذا المقياس على مختلف المنظمات حيث يقيس الأبعاد ذات الاحتمال القوي، في عدم تمتع المنظمة بالصحة التنظيمية لا سيما إذا كانت استجابة الباحثين ذات مستوى عال في تأييد وجود أبعاد عدم الصحة التنظيمية، وهذه الأبعاد هي: ( اللامبالاة في المنظمة، التردد في اتخاذ القرار، وضوح خطوط السلطة والمسؤولية، نقص الثقة، انخفاض المقدرة بسبب التخوف والاضطراب والقلق، نقص المقدرة الإبداعية، انخفاض وجود العمل، الإسراف في النفقات )، ويجدر القول أن هذا المقياس هو أحد المقاييس التي اخذت بعين الاعتبار تطوير أداة هذه الدراسة بعد تحويل بعض من فقراته من صيغتها السلبية إلى صيغة إيجابية (Nurit &Cohen، 1991).
- ثالثا: طور Neugebauer مقياسا للصحة التنظيمية من خلال مجموعة من الاستبيانات وطبق هذا المقياس على مراكز العناية بالطفل لقياس فعاليتها من خلال الأبعاد التالية: ( التخطيط، التقويم، التحفيز، الرقابة، تطوير الموظفين، التفاعل بين الجماعات، اتخاذ القرارات، حل المشكلات، إدارة العمليات المالية، التفاعل البيئي) (Neugebauer، 2002).
- رابعا: أعد كل من saunders &Barker نموذجا لقياس الصحة التنظيمية يفحص مدى نجاح المنظمة ويشخص حالتها الصحية عند إجراء التغيير والتطوير التنظيمي من خلال أربعة عوامل رئيسية وهي:

- فن التخطيط ( الإستراتيجية )، القائم على وضوح رؤية المنظمة ومهمتها واتجاهاتها.
- أ أفراد المنظمة، فيما يخص كفاءتهم ومقدار ما يتمتعون به من مهارات ومعرفة وتأهيل ومقدار التعلم، وتعاضدهم في البحث عن التكامل التنظيمي، والتزامهم المبني على الارتباط والرضا الوظيفي.
- عناصر التمكين، وهي العمليات والهيكل والأنظمة التي تعزز عمل المنظمة واستراتيجيتها.
- القيادة وكيف تعمل على المواءمة بين الإستراتيجية والأفراد وعناصر التمكين من أجل الوصول إلى أداء ممتاز في المنظمة (saunders &Barker، 2001).

- خامسا: قدم كل من Williams & Williams إستراتيجية جديدة في تشخيص الصحة التنظيمية وقياسها، تبين فيما إذا كانت الحالة الصحية للمنظمة حسنة أو ضعيفة، والمقاييس

المعتمدة لذلك تقيس صحة المنظمة باستمرار، وتظهر ما هو الوضع الحسن وما هو الوضع غير الحسن، وتقوم هذه الإستراتيجية على ثلاثة مفاهيم للصحة التنظيمية هي:

- الصحة التنظيمية والترابط الاجتماعي: المتمثلة في العلاقات الاجتماعية والثقة بين الأعضاء والالتزام الاجتماعي في تحقيق الأهداف والغايات.
- الصحة التنظيمية والتغيير: وتتمثل في إشراك الموظفين في عملية التغيير من أجل تحديد العوامل المؤثرة على الفاعلية التنظيمية من أجل تخفيض الضغوط والتوترات.
- الصحة التنظيمية والرضا: ويتمثل ذلك في رضا العاملين والزبائن، من خلال المحافظة على (الانتماء، المعنويات، التحفيز، الأمن الوظيفي، تدريب العاملين الجدد، التغذية الراجعة عن الأداء، وبالتالي الاهتمام بقيم الزبائن واتجاهاتهم ليكونوا راضين جدا عن الإنتاج أو الخدمة، (Williams & Williams 2004)).

### 7.3.2. استراتيجيات بلورة الصحة التنظيمية:

تتعدد الجهود في تعزيز الصحة التنظيمية في المنظمات من أجل مساعدة العاملين في تحقيق أهدافهم والمنظمات في بقائها واستمرارها لذا فإن المنظمات وإدارتها وقياداتها تتجه العديد من الاستراتيجيات لبلورة الصحة التنظيمية فيها، ومن أهمها (Jaffee، 2003):

- تدريب العاملين: والتدريب يشير إلى: "مجهود منظم تقوم به المؤسسات لتسهيل عملية تعليم الأفراد وتذكيرهم ونقل الخبرات والمهارات المرتبطة بالعمل إليهم ضمن برامج تدريبية" ويجب أن تهتم المنظمة الصحية بالتدريب لتطوير مهارات العاملين فيها باعتبارهم موارد مهمة وهذا من شأنه أن يعزز ولاءهم لها وانتماءهم إليها، ما داموا يستطيعون تطوير أنفسهم ويحققون ذاتهم، وكلما كانت الإدارة مهتمة بتدريب العاملين فيها وتحسين مستواهم، أدى ذلك إلى زيادة كفاءتهم ورفع معنوياتهم، مما ينعكس على المناخ التنظيمي في المؤسسة، ويؤدي إلى خلق مناخ جيد وخلق تنظيم صحي (ريجيو، 1999، ص186)
- المكافأة والعقاب: المكافآت هي: "الأساليب والطرق المشجعة التي تتبعها المنظمة أو إدارتها كي يزيد الموظف من إنتاجيته، وهي مؤثرات خارجية تشجع الإنسان وتحفزه لأداء أفضل" (عارف، 2001، ص26) ويمكن القول إن الصحة التنظيمية في الحوافز، أن تكون العلاقة إيجابية بين الحافز أو المكافأة التي يحصل عليها الفرد والتي يعتقد أنه يستحقها لكي يتشكل هناك قناعة ورضا لدى الفرد ويستمر أدائه نحو الأفضل (الخضراء، 2003). أما

العقاب فهو "الجزاء أو العقوبة التي تمس الفرد في حياته في مجال العمل ومزاياه التنظيمية وتقرض هذه العقوبة في حالة عدم قيام الفرد بالواجبات المناطة به، أو في حالة إهماله بالقيام بهذه الواجبات" (آل علي والموسوي، 2001، ص384) وعلية فإنه كلما كانت المكافآت مبنية على الإبداع ومدى تقديم الأفكار الجديدة، كان الجو والمناخ صحيا، وكلما كانت الجزاءات مرهونة بمدى التقيد بالقوانين والأنظمة، كان الجو غير صحي، وبذلك يمكن تعزيز الصحة التنظيمية في المنظمة (عارف، 2001).

- المشاركة في اتخاذ القرار: المشاركة في اتخاذ القرار هي إفساح المجال للعاملين في المساهمة في اتخاذ القرارات التنظيمية وتنفيذها لزيادة الفعالية في المنظمات، ومشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات تتمثل في قيامهم بجزء أو بجانب من صنع القرار "ماتيسون وايفانسيفش، 1999، ص158) والمشاركة في اتخاذ القرارات تعني اللامركزية في اتخاذ القرارات التي تتيح للعاملين مجالا للاجتهاد واقتراح الحلول بدل الاعتماد على الشخص الأول في المؤسسة كمصدر للعلم والخبرة (آل علي والموسوي، 2001). وأوضح كل من تاننهام وشمدت أن مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات تؤدي إلى بذل المزيد من الجهود الشخصية لتحقيق أهداف المنظمة برفع الإنتاج وتحسين الخدمات المقدمة، وخفض مشاكل العاملين وشكاواهم، وتحسين العلاقات بينهم ويصبح لديهم قابلية أكثر لقبول التغيير كما أن مشاركة المرؤوسين تؤدي إلى تحسين نوعية القرارات المتخذة (Umstot، 1984).
- التحسين المستمر للجودة : تحسين الجودة المستمر يعني " تطوير قدرة المنظمة للوفاء بمتطلبات المستفيد من خدماتها وإنتاجها وتلافي عيوب أدائها، وكل مظهر من مظاهر العمل الذي لم يصل إلى مستوى الرضا عن الخدمة أو المنتج أهم مبادئ التحسين المستمر للجودة مبدأ التركيز على العميل والاهتمام برضاه (العمر، 2002، ص312).
- التطوير والتغيير التنظيمي: التطوير التنظيمي يعد استراتيجية تستهدف السلوك التنظيمي سعيا لزيادة فعالية التنظيم ويستعمل مصطلح صحة التنظيم كهدف لجهود التطوير التنظيمي وهو مصطلح مجازي يشبه التنظيم في جسم الإنسان الذي يلزم لتحسين صحته الاعتناء بعدة أمور نفسية وجسمية (القيوتي، 1993) أما التغيير التنظيمي فهو " جهد شمولي مخطط له يهدف إلى تطوير العاملين عن طريق التأثير على قيمهم ومهاراتهم لتغيير التكنولوجيا المستعملة إضافة إلى الهياكل التنظيمية والعمليات من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية ( عارف، 2000، ص129) واستراتيجية التغيير يجب أن توفق بين أهداف التغيير وأهداف الأفراد، وأن تبذل المنظمة جهودها للتأثير على نشاط الأفراد والجماعات، وتوجيه سلوكهم بما يخدم عملية التغيير من خلال تعريف الأفراد بالأهداف والسياسات والبرامج التنظيمية وتوفير المعلومات عنها وإتاحة الفرصة لهم بالمشاركة في تشكيلها بالإضافة إلى توضيح

أدوارهم وتوزيعها وحل مشكلاتهم وتقييم أدائهم بموضوعية وعدل (مبييضين، 2003).

ويستنتج الباحث أن الصحة التنظيمية يمكن توفيرها من خلال إستراتيجية التطوير والتغيير التنظيمي، الأمر الذي يترتب على المنظمة أن تعمل على إيجاد بيئة ديناميكية لتشجيع النمو والتطوير، فالمنظمة التي تتمتع بالصحة التنظيمية هي التي تملك نظرة شاملة لتوقعات أفرادها، وتعمل القيادة فيها على مساعدة هؤلاء الأفراد لتحقيق توقعاتهم مما يساعد على تطويرهم.

## 4.2 المبحث الثالث

العلاقة بين الصحة التنظيمية وضغوط العمل تناقشها الدراسة فيما يأتي:

### 1.4.2. أثر الصحة التنظيمية في الحد من مصادر ضغوط العمل:

تسعى المنظمات للاهتمام بمستقبلها الصحي في ظل عالم تسوده المخاطر والأمراض التنظيمية، وتحقيقاً لذلك تتوجه المنظمات نحو الصحة التنظيمية بوصفها منهجية تعطي الفرد الاستثمار الكامل لطاقات الموارد البشرية في المنظمة وكشف الغموض عن مسببات مشاكل الصحة التنظيمية التي تؤثر على إنتاجية المنظمات وأداء العاملين فيها (Hilton، 1997) والصحة التنظيمية تعتمد بعمق على صحة العاملين وسعادتهم (MCHugh، 2001)، ومن أهم مؤشرات عدم صحة المنظمات: دوران العمل، الغياب، عدم القدرة على الأداء، المغادرات المرضية، التكاليف الصحية، ومن خلال هذه المؤشرات يمكن التعرف على أداء الأفراد والمنظمات (Wolff، 2003) والصحة التنظيمية الفاعلة تعتنى بصحة الأفراد النفسية والجسدية ليكونوا عاملين أصحاء، ويتمتعون بالرضا الوظيفي (Hammond & Koscec، 2004) الذي يسهم في تحسين صحة العاملين النفسية والجسدية، ونوعية الحياة داخل بيئة العمل وخارجها، وهذا يؤدي إلى أداء أفضل في حين أن عدم الرضا يسهم في التغيب عن العمل، وكثرة مغادرات العمل، والتأخر عنه، ودوران العمل، ويتولد عنه مناخ تنظيمي غير صحي يضر بالصحة الجسمية والنفسية للعاملين (الخضراء، 2003).

ويعد التغيب المزمّن عن العمل وضعف الإنتاجية عواقب لضعف الاهتمام بالصحة التنظيمية فيزيد ذلك من الضعف وزيادة الإنفاق والتكاليف داخل المنظمة (Hilton، 1997) وهذا من شأنه أن يؤثر على مقدرة المنظمات في تحقيق أهدافها. وتؤثر الصحة التنظيمية على مصادر ضغوط العمل وتساهم في الحد منها فعندما تعمل المنظمة على برامج تعزيزية سليمة وتتبع سياسات إيجابية

واضحة فإنها تساعد العاملين على مراقبة صحتهم النفسية ومستويات الضغوط والصراعات الناجمة في أماكن العمل مما يؤدي إلى إزالة الضغوط السلبية وتحويل الضغوط الإيجابية إلى طاقات أداء عالية (Jaffee،2003) وعلى سبيل المثال لا للحصر يمكن مناقشة أثر الصحة التنظيمية في الحد من مصادر ضغوط العمل من خلال المجالات:

- صحة الإدارة (الأهداف): يمكنها أن تحد من ضغوط العمل وتوتراته إذ أن التوترات في المنظمة يمكن أن تبدأ من مستوى اختلاف الرأي إلى أن تصل إلى عمليات معقدة وصعبة، ويمكن لأسلوب الإدارة في المنظمة أن يسيطر على التوترات من خلال التقريب بين وجهات النظر وعمل لقاءات بين أعضاء التنظيم ويمكن أن نطلق على ذلك "شفافية الإدارة (Transpernicy) " (كندرسلي،2001) والإدارة الجيدة هي التي تتوفر فيها مهارات الإقناع والتفاوض ويمكن أن يحد ذلك من الضغوط وتوترات العمل (القريوتي،2006)
- صحة الثواب والعقاب تحد من ضغوط العمل وتعمل على إشباع حاجات الفرد غير المشبعة التي ينجم عنها عدم التوازن والتوتر لدى الفرد، فإذا أشبع الحافز حاجة الفرد فإنه يصبح في حالة من التوازن والرضا عن العمل، أما صحة العقاب فموجهة نحو تقليل أو إيقاف السلوك غير المرغوب فيه(المغربي،1995).
- صحة الاتصالات تتم بإنشاء نظام سليم داخل المنظمة لبناء العلاقات بين الأفراد فكما كانت العلاقات المتبادلة وأساليب الاتصال بين العاملين أفضل كانت معدلات الضغط أدنى (كندرسلي،2001).
- الصحة التنظيمية في تكنولوجيا العمل تحد من الضغوط بتوفر مهارات فنية عالية ومعرفة كبيرة في ظلها يتمتع العاملون بحرية العمل واللامركزية وهذا ما يناسب المنظمات إذ يمكن في هذا المجال الاستفادة من شبكة الانترنت وبنوك المعلومات واستخدام التكنولوجيا في نقل المعلومات، مما يكون له الأثر الكبير في تخليص الموظفين من الكثير من الاحباطات (Edward،2002).

ويستنتج الباحث أن استكشاف بؤابر الأزمات قبل حدوثها وتحقيق نوع من العلاج الوقائي للضغوط و اقتراح الوسائل الفعالة للتعامل مع المسببات المتعارف عليها والتعرف على مسببات الضغوط بالمنظمة و التي قد تكون الإدارة العليا في غفلة عنها تساعد على تحسين أداء الأفراد والشعور بالانتماء للمنظمة مما يعطى الأفراد القدرة على امتصاص الصدمات و التوترات الناتجة عن الضغوط.

## 5.2 الدراسات السابقة

لقد ندرت الدراسات العربية من البحث في موضوع الصحة التنظيمية، وربما يكون السبب أن أدبيات العلوم الإدارية لم تستخدم هذا المفهوم (الصحة التنظيمية Organizational Health) ولكن من خلال المطالعة والبحث وجد أنه تم البحث في موضوعات جزئية ومستقلة، من أبعاد الصحة التنظيمية التي سبق توضيحها في هذا الفصل، أما في مجال ضغوط العمل فقد تعددت الدراسات العربية التي تناولت موضوع ضغوط العمل وأثارها وكيفية الحد منها ولكن في الدراسات الأجنبية فقد حظي كل من موضوع الصحة التنظيمية، وموضوع ضغوط العمل، بالاهتمام من قبل الباحثين والمفكرين في البيئة الأجنبية وفيما يلي عرض لأهم هذه الدراسات:

### 1.5.2. الدراسات العربية:

دراسة ندى (2008): بعنوان "واقع الصحة المنظمة في المدارس الخاصة شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين"، هدفت إلى التعرف على واقع الصحة المنظمة في المدارس الخاصة شمال الضفة الغربية، وفحص وجود علاقة لكل من متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، مستوى المدرسة) في استجابات المعلمين نحو واقع الصحة المنظمة في مدارسهم؟، وتكون مجتمع الدراسة من المدرسين في المدارس الخاصة شمال الضفة الغربية وعددهم (712) معلما ومعلمة، اختيرت منهم عينة عشوائية مكونة من (139) معلما ومعلمة، وبينت نتائج الدراسة أن أعلى المتوسطات كانت في مجال القيادة الإدارية وأساليبها، تلاها التماسك المؤسسي، ثم تأكيد النواحي الأكاديمية ونوعية المعلمين، ثم توفير الموارد المساندة، الشخصية والاعتبارية، وكانت أدنى المتوسطات في مجال الروح المعنوية والعلاقات الإنسانية، كما تبين من النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في معدلات استجابات المعلمين تبعا لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والعمر، ومستوى المدرسة، خرجت الدراسة بعدة توصيات منها ممارسة نقابة المعلمين في المدارس الخاصة دورها في رفع مكانة المعلم الاجتماعية من خلال الأنشطة المجتمعية وإشراك المدارس الخاصة في الأنشطة التي تقيمها وزارة التربية والتعليم ومسابقاتها وإشراك المدارس الخاصة ببرامج التطوير المهني التي تعقدتها وزارة التربية والتعليم لمعلميها.

دراسة (ابو سعدة، 2008): بعنوان "ضغوط العمل في الوزارات الأردنية (مظاهرها، وأسبابها، وطرق علاجها)"، وهدفت الدراسة إلى تناول واقع مفهوم ضغوط العمل في الوزارات الأردنية، وقد تم اختيار جميع موظفي المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا في سبع وزارات أردنية، ليمثلوا

عينة الدراسة وقد بلغ عددهم (436) موظفا إداريا، ولغايات جمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة تم توزيع (436) استبانة على أفراد عينة الدراسة، استرد منها (375) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها: يعاني الإداريون في الوزارات الأردنية من ضغوط عمل بدرجة متوسطة، وأقوى مسبب لضغوط عمل يعاني منه أفراد العينة بالدرجة الأولى هو المصدر المتعلق " بالنمو الوظيفي" يليه المصدر " التنظيمي" ثم مصدر " طبيعة العمل " ومصدر " سوء العلاقات في العمل " يليه مصدر " دور الموظف في العمل " وإن أضعف مصدر مسبب لضغوط العمل هو " ظروف العمل المادية " وتختلف مسببات ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون في الوزارات الأردنية من وزارة لأخرى وإن أكثر الوزارات التي تعاني من ضغوط في العمل هي وزارة الزراعة ومن ثم البلديات فالأشغال والطاقة والتخطيط وأقلها وزارة التعليم العالي، وأوصت الدراسة بضرورة فرض قوانين وأنظمة صارمة تلزم بموجبها الموظفين بانتهاج أخلاقيات الوظيفة العامة وأوصت كذلك بالنزاهة في تقييم الأداء وإعادة النظر في الأجور والرواتب؛ لتتناسب مع غلاء المعيشة وتطبيق العدالة في تطبيق مبدأ تكافؤ الفرص بين العاملين.

دراسة(البكري،2008): بعنوان " علاقة ضغوط العمل باتخاذ القرارات في الوزارات الأردنية"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ضغوط العمل التي يتعرض لها المديرون في الوزارات الأردنية عند اتخاذ القرارات الإدارية، وهدفت كذلك إلى التعرف على طبيعة العلاقات بين ضغوط العمل واتخاذ القرارات الإدارية والتعرف على أهم مصادر ضغوط العمل وآثارها على القرارات الإدارية، وقد تكون مجتمع الدراسة من ست وزارات أردنية تم اختيارها بطريقة عشوائية وتم اختيار عينة مكونة من جميع المديرين وعددهم (177) مديرا، وقد أسفرت الدراسة عن عدة نتائج حيث بلغ المتوسط العام للضغوط من جميع المصادر (2،39) أي بدرجة متوسطة قريبة من المنخفضة والمتوسط العام للقرارات (4،03) مما يدل على أن العلاقة بين الضغوط وجودة القرارات هي علاقة عكسية أي وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل واتخاذ القرارات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين ضغوط العمل واتخاذ القرارات الإدارية تعزى لمتغير (المستوى الوظيفي)، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين ضغوط العمل واتخاذ القرارات تعزى للمتغيرات الديمغرافية، وعلى ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بأن تقوم الإدارة العليا بدراسة ضغوط العمل وإدارتها للتخفيف من آثارها كما أوصت بتنظيم وتوزيع المهام والنشاطات الداخلية للإدارة بين المديرين حسب تخصصاتهم بالإضافة لعقد دورات متخصصة للمديرين حول الأساليب الحديثة لاتخاذ القرارات.

دراسة (بسيو،2007): بعنوان " برنامج تدريبي مقترح للتعامل مع ضغوط العمل لدى مديري

مدارس الثانوية العامة في الأردن في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة"، وهدفت الدراسة إلى اقتراح برنامج تدريبي للتعامل مع ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعددهم (1042) مديرا ومديرة، أما عينة الدراسة فقد تكونت من (652) مديرا ومديرة تم اختيارهم بطريقة الطبقة العشوائية، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة الضغوط لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن كانت متوسطة، وانخفضت مستويات الأساليب الإيجابية والفاعلة والنشطة لمواجهة ضغوط العمل ذات الصلة بالبعدين التنظيمي والفردى لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن، وبناء البرنامج التدريبي المقترح للتعامل مع ضغوط العمل لدى مديري مدارس الثانوية العامة في الأردن في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة، وأوصت الباحثة بتطبيق البرنامج التدريبي المقترح للتحقق من فاعليته في مواجهة ضغوط العمل وإجراء دراسات على مديري المدارس الأساسية والتعليم الخاص بهدف المقارنة.

دراسة (سالم، 2007): بعنوان "النموذج المقترح للصحة التنظيمية في الجامعات الأردنية الرسمية في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة"، وهدفت الدراسة إلى بناء نموذج للصحة التنظيمية في الجامعات الأردنية الرسمية في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة، وقد سحبت عينة عشوائية مكونة من (360) عضو هيئة تدريس في سبع جامعات أردنية رسمية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها بناء نموذج للصحة التنظيمية في الجامعات الأردنية الرسمية تكون من إطارين الأول مفاهيمي، من سبعة أبعاد والثاني عملي أيضا من سبعة أبعاد وكان مستوى الصحة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس متوسطا بشكل عام، وأوصت الباحثة بتبني إدارات الجامعات الأردنية الرسمية النموذج المقترح للصحة التنظيمية وإعادة النظر بالطريقة المتبعة في اختيار قادة الإدارات الجامعية وإعطاء أعضاء هيئة التدريس فرصا للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية خاصة المتعلقة بهم والتي تؤثر فيهم.

دراسة (الزيادات، 2006): بعنوان "أثر ضغوط العمل على العاملين في المصارف التجارية في الأردن"، وقد هدفت الدراسة إلى تحليل أثر ضغط العمل الناتج عن المتغيرات التنظيمية في مستوى أداء العاملين في المصارف التجارية، كما هدفت إلى معرفة فيما إذا كان هناك اختلاف في أثر ضغط العمل التنظيمي في أداء العاملين تبعا لاختلافهم في كل من: (الجنس، والمؤهل العلمي، والحالة الاجتماعية، والمستوى الإداري، وسنوات الخدمة)، ومن أجل تحقيق الأهداف تبنت الدراسة المنهج التحليلي حيث تم تحليل عدد من المتغيرات المستقلة (متغيرات ضغط العمل

التنظيمي على المتغير التابع (الأداء الفردي) وقد صمم الباحث استبانة للقيام بهذه الدراسة استهدفت عينة من مجتمع الدراسة تم اختيارها عشوائيا من موظفي المصارف التجارية حجمها 400 موظف يعملون في المجتمع الأصلي والذي يتكون من جميع المصارف التجارية العاملة في المملكة بفروعها المختلفة المرخصة من البنك المركزي كمصارف تجارية والتي يبلغ عدد العاملين فيها حوالي (1000) موظف كذلك أوضحت نتائج الدراسة أن هناك أثرا سلبيا لضغط العمل الناتج عن المتغيرات التنظيمية ( طبيعة العمل، الجوانب الإدارية، علاقات العمل) في مستوى أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية في حين لم يثبت المتغير أن للتكنولوجيا المستخدمة أثراً دالاً إحصائياً في مستوى الأداء، كما أوصت الدراسة بأهمية إدراك المصارف التجارية لآثار ضغط العمل السلبية على العاملين من الناحية الصحية الجسدية والنفسية وكذلك الآثار السلوكية، مما يقتضي اهتماماً أكبر بتحديد أسباب تلك الضغوط وكيفية التعامل معها.

دراسة (المطارنة،2006): بعنوان " أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداتين وزعتا على عينة من مجتمع الدراسة من مديري المدارس الأساسية في إقليم جنوب الأردن والبالغ عددهم (379) مديراً ومديرة، ومن معلمي المدارس الأساسية وعددهم (6465) معلماً ومعلمة، أما عينة الدراسة فتكونت من (331) مديراً ومديرة ومن (985) معلماً ومعلمة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مستوى ضغوط العمل والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية كان متوسطاً، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمصادر ضغوط العمل تعزى للمتغيرات ( النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الخبرة العلمية العمر، الحالة الاجتماعية)، وتوصلت الدراسة لعدة توصيات منها وضع القوانين والتعليمات التي تحقق فرص التقدم المهني للمديرين بصورة موضوعية مما يساهم في تخفيف العبء الزائد عليهم أثناء تأديتهم لعملهم وبالتالي يقلل من نسبة الضغوط لديهم.

دراسة (حبيبة،2006): بعنوان " بنية ضغوط العمل في المصانع الأردنية"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون في المصانع الكبرى وأثر بعض خصائص المبحوثين ونمط الشخصية والقطاع الصناعي على مقدار ما يتعرض له العاملون من ضغوط. وقد تكون مجتمع الدراسة من 12 مصنعا من المصانع الكبرى ( التي يبلغ عدد عمالها 1000 عامل فأكثر) في محافظة عمان، تم تقسيمها إلى ثلاثة قطاعات صناعية رئيسة هي قطاع الصناعات التحويلية والنسيجية والغذائية، واختيرت عينة الدراسة على مرحلتين: الأولى اختيار

مصنع من كل قطاع بطريقة عشوائية بسيطة ثم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من 255 عاملا وعاملة موزعين على القطاعات الصناعية الثلاث، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود ضغوط عمل فوق المتوسط لدى عمال المصانع وأن العاملين في قطاع الصناعات النسيجية هم أكثر عرضة لضغوط العمل المتعلقة بمطالب العمل وخصائص الدور، وضغوط العمل المتعلقة بتوقعات الفرد من عمال الصناعات الغذائية يليهم عمال الصناعات التحويلية، وإن هناك علاقة ما بين ضغوط العمل وخصائص المبحوثين، وأوصت الدراسة بالاهتمام بتحسين ظروف العمل المادية وتزويد العاملين بتغذية مرتدة عن أدائهم وتوفير الخدمات الاجتماعية العمالية وإعداد أخصائيين اجتماعيين مؤهلين للعمل في المنشآت الصناعية.

دراسة (عليمات، 2005): بعنوان " ضغوط العمل وأثرها على أداء الحكام الإداريين في الأردن"، وهدفت الدراسة إلى قياس مدى تأثير ضغوط العمل التنظيمية في مجالات ( عبء العمل، عملية اتخاذ القرارات، علاقات العمل، الاستقرار الوظيفي، بيئة العمل، الهيكل التنظيمي ) وضغوط العمل الاجتماعية في مستوى أداء الحكام الإداريين في الأردن.، واشتملت الدراسة على جميع الحكام الإداريين في الأردن من هم في رتبة ( محافظ، متصرف، مدير قضاء) والبالغ عددهم (191) حاكما إداريا، وكان من أبرز نتائج هذه الدراسة وجود علاقة سلبية بين ضغوط العمل التنظيمية المتعلقة ب( عبء العمل، عملية اتخاذ القرارات، الاستقرار الوظيفي، الهيكل التنظيمي ) ومستوى أداء الحكام الإداريين، وعدم وجود علاقة ما بين ضغوط العمل التنظيمية في مجالي (علاقات العمل، وبيئة العمل ) ومستوى أداء الحكام الإداريين في الأردن، ووجود علاقة سلبية بين ضغوط العمل الاجتماعية (الواسطة وجماعات الضغط والزيارات والاتصالات الشخصية ) ومستوى أداء الحكام الإداريين، وعلى ضوء النتائج أوصى الباحث بضرورة معالجة كثرة الأعمال والمهام من خلال تطوير وتبسيط إجراءات وأساليب العمل وإعادة النظر بالتشريعات التي تحكم عمل الحاكم الإداري وتحسين سلم الرواتب، والتخفيف من المركزية في اتخاذ القرارات وزيادة نسبة تفويض الصلاحيات والحد من الوساطات والاتصالات الشخصية.

دراسة(الحوالدة، 2005 ) : بعنوان " أثر مصادر ضغوط العمل في الاغتراب الوظيفي في الدوائر الحكومية في ثلاث محافظات (الكرك، الطفيلة، معان ) في جنوب الأردن"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر مصادر ضغوط العمل على الاغتراب الوظيفي في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب في الأردن.، وكانت عينة الدراسة بلغت (477) مفردة وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) لتحليل بيانات الاستبانة اعتمادا على مقاييس الإحصاء الوصفي والانحدار المتعدد والتباين الأحادي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها أن هناك ضغوط عمل يعاني منها

العاملون كانت بدرجة متوسطة، كما أن مستوى الاغتراب الوظيفي عندهم كان متوسطاً وأشارت النتائج إلى أنه يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد ضغوط العمل في الاغتراب الوظيفي وأشارت النتائج إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين لمصادر ضغوط العمل، والاعتراب الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها ضرورة معالجة مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها الموظفون في تلك الدوائر بواسطة تحديث وتطوير الهياكل التنظيمية والإجراءات الإدارية بما يتلاءم مع تطورات هؤلاء الموظفين وبالتالي يتدنى مستوى مصادر ضغوط العمل وتقل حدة الاغتراب الوظيفي لديهم.

دراسة ( أبو شتال، 2005): بعنوان "مدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية وأثرها في الحد من مصادر ضغوط العمل" دراسة ميدانية على أطباء القطاع الحكومي في الأردن، هدفت إلى التعرف على مدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية (وضوح الهدف، الثقة المعنوية، التكيف، تسخير المصادر، توازن السلطة، التماسك، ملاءمة الاتصالات، الإبداعية، ملاءمة حل المشاكل، الاستقلالية)، وتأثيرها في الحد من مصادر ضغوط العمل لدى الأطباء في المستشفيات الحكومية الأردنية في محافظات إقليم الوسط (عمان، الزرقاء، البلقاء، مادبا)، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم تطوير وتصميم استبانته لغرض جمع البيانات من أفراد العينة والبالغ تعدادها (422) مفردة، وتم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وذلك باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري) وأساليب الإحصاء التحليلي (الانحدار المتعدد، والتباين) وقد خلصت الدراسة إلى أن تصورات الأطباء لمدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية جاءت متوسطة، أما مصادر ضغوط العمل فقد جاءت مرتفعة وأن هناك علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الصحة التنظيمية كمتغير مستقل وبين مصادر ضغوط العمل كمتغير تابع ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو الصحة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الخبرة، العمر، الحالة الاجتماعية، عدد الأطفال، التصنيف الفني، الدخل الشهري).

دراسة (الحجار، 2004): بعنوان "أولويات إصلاح النظام المدرسي الفلسطيني في ضوء مفهوم الصحة المنظمة"، هدفت إلى تحديد أولويات إصلاح النظام المدرسي في ضوء مفهوم الصحة المنظمة في المدارس التابعة لوكالة الغوث بقطاع غزة، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي معتمدة على استبانته الصحة المنظمة ذات الأبعاد الخمسة (التماسك المؤسسي، والقيادة المتكاملة، وتوفير الموارد المساندة، وانتساب المعلم، والتأكيد على النواحي الأكاديمية)، والتي تم تطويرها بما يتناسب مع المرحلة الدراسية الأساسية والبيئية الفلسطينية. ومن ثم تم تطبيقها على عينة قدرها (30) مدرسة، تضمنت (30) مديراً و (520) معلماً، توصلت الدراسة إلى وجود اتجاه عام

إيجابي ( 70 % ) في تصورات المعلمين والمديرين للصحة المنظمة في مدارسهم، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المديرين والمعلمين للصحة المنظمة ولصالح المديرين، في حين لم تكن هناك فروق بين تصورات المديرين والمعلمين للصحة المنظمة تعزى لمتغير الخبرة. وفي ضوء هذه النتائج اقترحت الدراسة مجموعة من الصيغ تمثل أولويات لإصلاح النظام المدرسي منها: رسم السياسات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الإنجاز الأكاديمي للطلبة، وتوفير البيئة التعليمية المحفزة للطلبة والمعلمين، وتحسين الحوافز المقدمة للمعلمين، وغرس المفاهيم الجديدة في القيادة المتكاملة.

دراسة (العطوي، 2004): بعنوان " أثر ضغوط العمل في الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في المملكة العربية السعودية"، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر ضغوط العمل في الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في المملكة العربية السعودية، وتم تصميم وتطوير استبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (277) موظفاً، وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss لتحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية بين مصادر الضغوط مع الرضا الوظيفي، حيث بلغت قيمة هذه العلاقة على الصعيد الكلي ( 0.75 )، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة ( مصادر الضغوط ) في المتغير التابع ( الرضا الوظيفي )، كما نتج عنها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات الباحثين تجاه مصادر الضغوط والرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الديمغرافية، وأوصت الدراسة بالاهتمام بالبرامج التدريبية الموجهة للقيادات الإدارية وتبويبها وأوصت كذلك بضرورة التخلي عن المباني المستأجرة للوحدات التدريبية وتوفير مبان تدريبية مناسبة وأوصت بعمل نشرات لتحديد وتوضيح القيم التنظيمية للمؤسسات وأهدافها.

دراسة (جودة، 2003): بعنوان " مصادر ضغوط العمل لدى الممرضين والممرضات العاملين في مستشفيات ومحافظات شمال الضفة الغربية"، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مصادر ضغوط العمل لدى الممرضين والممرضات العاملين في مستشفيات ومحافظات شمال الضفة الغربية، كما هدفت إلى التعرف على دور متغيرات الدراسة ( الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة في مهنة التمريض، الحالة الاجتماعية، مكان السكن، نوع المستشفى، مكان المستشفى، ونوع القسم)، وقد اختيرت عينة الدراسة من الممرضين والممرضات العاملين في مستشفيات ومحافظات شمال الضفة الغربية بشكل عشوائي، وتكونت من (276) ممرضا وممرضة، وقد أسفرت هذه الدراسة عن أن الدرجة الكلية لمصادر ضغوط العمل لدى الممرضين والممرضات العاملين في مستشفيات ومحافظات شمال الضفة الغربية كانت متوسطة، إذ وصلت النسبة المئوية

للاستجابة إلى (67.2%)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) في متوسطات مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها الممرضون والممرضات العاملون في مستشفيات ومحافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغيرات سنوات الخدمة، والحالة الاجتماعية، ومكان السكن، ونوع المستشفى، ونوع القسم، وقد أوصت الدراسة بإظهار جانب من المرونة مع الممرضين والممرضات من القرى أو الذين يسكنون خارج المدن بسبب حواجز الاحتلال الإسرائيلي كما أوصت بالعمل على زيادة مخصصات الممرضين والممرضات وتحسين بيئة المناخ الإداري في المستشفيات الحكومية.

دراسة (العلفي، 2003): بعنوان "فعالية أداء مديري المدارس الثانوية العامة بأمانة العاصمة صنعاء وعلاقته بضغوط العمل"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية أداء مديري المدارس الثانوية العامة بأمانة العاصمة صنعاء وعلاقته بضغوط العمل، وقد تألفت عينة الدراسة من (89) مديراً ومديرة، و(350) مدرساً ومدرسة في مدارس الثانوية العامة الحكومية بأمانة العاصمة صنعاء، ومن أهم نتائج هذه الدراسة أن مستوى فعالية أداء مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرسين "متوسطة" ومن وجهة نظر المديرين "عالية إلى عالية جداً"، ووجود فروق دالة إحصائية في مستوى فاعلية أداء مديري المدارس الثانوية وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة، وحجم المدرسة)، وجاء ترتيب ضغوط العمل كما يدركها المديرون تنازلياً كما يلي: بيئة العمل، النمو والتقدم المهني، كمية العمل الإشراف. صراع الدور، غموض الدور، نوع العمل، وتوجد فروق دالة إحصائية في تحديد طبيعة العلاقة بين مستوى فاعلية الأداء ومستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية وفقاً لسنوات الخبرة، وحجم المدرسة.

دراسة (العمرى، 2003): بعنوان "ضغوط العمل عند المدرسين"، وتهدف إلى التعرف على اختبار العلاقة بين المتغيرات الديمغرافية، والمتغيرات الوظيفية من جهة، وضغوط العمل من جهة أخرى في مدارس مدينة الرياض الحكومية، وقد استخدم الباحث استبانة وزعت على عينة تكونت من (472) معلماً، وأوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة سالبة معنوية بين المتغيرات الديمغرافية - العمر، والراتب الشهري، ومدة الخدمة - وضغوط العمل، كما أوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية معنوية بين المتغيرات الوظيفية - عبء العمل، وصراع الدور، وغموض الدور، وطبيعة العمل، والأمان الوظيفي - وضغوط العمل، كذلك أوضحت نتائج الدراسة أن المتغيرات الوظيفية أكثر تأثيراً على ضغوط العمل من المتغيرات الديمغرافية.

دراسة (العضايلة، 1999) بعنوان "دراسة تحليلية لضغوط العمل لدى العاملين في الشركات العامة

الكبرى في جنوب الاردن " وهدفت الدراسة الى التعرف على ضغوط العمل واهم مصادره لدى عينة من العاملين في الشركات في اقليم جنوب الاردن والتعرف على أثر المتغيرات (الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي والخبرة) على ضغط العمل الكمي وقد اجريت الدراسة على عينة من ثلاث شركات في منطقة جنوب الاردن واستخدم اسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة وتم توزيع 430 استبانة على عينة الدراسة، وقد اظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة احصائية بين متغيرات (كمية العمل، نوعية العمل، صراع الدور، غموض الدور، النمو الوظيفي، العلاقة مع المرؤوسين والرؤساء) ومستوى ضغوط العمل بنسب مختلفة، كما اظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة احصائية بين شاغلي الوظائف الادارية ومستوى ضغوط العمل، و اظهرت وجود فروق ذات دلالة احصائية في المتوسطات الخاصة بضغط العمل الكلي تبعا للفئات العمرية المختلفة، اما فيما يتعلق بالمتغيرات الشخصية فقد وجد اثر ذو دلالة احصائية بين متغيري الحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي وبين مستوى الضغط الكلي.

دراسة (الشديفات، 1999): بعنوان " ضغوط العمل وأثرها على أداء القيادات الشرايفية في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد "، وتهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر ضغوط العمل التنظيمية التي تواجه القيادتين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد كما تهدف لتحديد مدى تأثير تلك الضغوط على أداء هؤلاء القيايين، وأجريت الدراسة على عينة مكونه من (315) قياديا من مختلف المستويات القيادية، وقد كانت العينة هي مجتمع الدراسة ، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ضغوط العمل التي تواجه القيايين متوسط، حيث وجد أن مجالات الدراسة الأربعة والمرتبة تنازليا حسب الأهمية ( العمليات التنظيمية والسياسات الإدارية والتصميم التنظيمي وظروف العمل ) تسبب ضغوط العمل للقيايين بدرجة متوسطة، ووجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05-a) في مستوى شعور القيايين بضغط العمل الناتجة عن المسببات التنظيمية تعزى للعمر والجنس والمستوى الوظيفي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى شعور القيايين بضغط العمل تعزى للحالة الاجتماعية ، والنشأة الاجتماعية، وسنوات الخدمة، وعلى ضوء هذه النتائج التي خرجت بها الرسالة فقد تم اقتراح بعض التوصيات التي من الممكن أن تتبناها وزارة التربية والتعليم للتخفيف من آثار ضغوط العمل وخصوصا السلبية منها.

دراسة ( العتيبي، 1997) بعنوان "علاقة ضغوط العمل بالاضطرابات السيكوسوماتية والغياب الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي في الكويت" وهدفت الدراسة لبحث علاقة ضغوط العمل بالصحة النفسجسمية (psychosomatic) من ناحية، وبالتغيب عن العمل من ناحية اخرى، لدى عينة من

العمالة الكويتية والعمالة الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت، وقد اختير للدراسة خمسة جهات حكومية وافسام ادارية منها بطريقة عشوائية وتم توزيع 750 استبانة بواقع 150 استبانة لكل جهة حكومية وتوصلت الدراسة انه كلما زاد ضغط العمل لدى الموظفين الكويتيين زاد معدل اصابتهم بالاضطرابات السيكوسوماتية وانه كلما زادت معدلات الاصابة بالاضطرابات السيكوسوماتية لدى العاملين في القطاع الحكومي زاد معدل الغياب عن العمل وانه ليس هناك علاقة بين ضغط العمل والغياب الوظيفي.

دراسة (عطا الله، 1996): بعنوان " واقع الصحة المنظمة في المدارس الأساسية الحكومية مقارنة بالمدارس التابعة لوكالة الغوث في مدينة نابلس من وجهة نظر المعلمين "، وقد هدفت الدراسة إلى المقارنة بين واقع الصحة المنظمة في المدارس المنظمة الحكومية وبين واقع الصحة المنظمة في المدارس التابعة لوكالة الغوث من وجهة نظر المعلمين في مدينة نابلس بشكل عام، وقد اشتملت عينة الدراسة على (156) معلما، منهم (82) من الذكور (74) من الإناث موزعين على (53) مدرسة حكومية ووكالة وقد تم اختيارها بطريقة عشوائية من جميع معلمي المدارس الأساسية الحكومية، ووكالة الغوث في مدينة نابلس وتمثل العينة المختارة 25% من مجتمع الدراسة البالغ (625) معلما، وخلصت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أبعاد مقياس الصحة التنظيمية لدى معلمي الحكومة وهي لصالح الأبعاد التالية: الاعتبارية، والمبادأة بالعمل والروح المعنوية، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أبعاد مقياس الصحة المنظمة لدى معلمي وكالة الغوث لصالح جميع الأبعاد ما عدا بعد توفير الموارد المساندة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر المعلمين حول الصحة المنظمة في المدارس الأساسية الحكومية والمدارس التابعة لوكالة الغوث تعزى لمتغير النوع والخبرة.

وفي ضوء تحليل النتائج توصلت الدراسة إلى مجموعة توصيات أهمها أن تجرى دراسات لمعرفة واقع الصحة المنظمة في مؤسسات تربية أخرى مثل: رياض الأطفال، المدارس الخاصة، والجامعات الفلسطينية بهدف تشخيص الواقع واتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسينه.

## 2.5.2. الدراسات الأجنبية:

دراسة جاورسكي (Jaworowski، 2003): بعنوان " العلاقة بين الصحة المنظمة والأمان في المدرسة وتحصيل الطلبة"، هدفت إلى الكشف عن مستوى الصحة المنظمة والأمان في المدرسة الأساسية وعلاقته بالتحصيل عند الطلبة من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي

التحليلي بالاعتماد على معايير فرجينيا (Virginia) لاختبار التعلم في اللغة الإنجليزية والرياضيات في الصف الخامس، وكذلك اعتمدت الدراسة على أداة لقياس الصحة المنظمة (OHI) للمدارس الأساسية في ( 24 ) مدرسة أساسية في فرجينيا، قد بلغت عينة الدراسة (220 موظفا) بالإضافة إلى استخدام أداة مسح أمان المدرسة (S.S.S) من وجهة نظر المعلمين، وتوصلت الدراسة إلى العلاقة الإيجابية القوية بين الصحة المنظمة والأمان المدرسي والتحصيل عند الطلبة، وعن طريق تحليل أبعاد الصحة المنظمة بينت الدراسة أن هناك تأثيراً لبعده الاهتمام بالشؤون الأكاديمية في تحصيل الطلبة.

دراسة كوسيك (2002،koscec): بعنوان "أماكن العمل الناجحة تبطل الضغوط المتعلقة بالعمل"، دراسة حالة أجريت على الشركة الكندية للتوزيع والتي يبلغ عدد فروعها (140) فرعاً داخل كندا، وقد بلغت عينة الدراسة (150 عاملاً) كما هدفت الدراسة إلى التحقق من تنامي حالات التغيب عن العمل وأسبابها بالإضافة إلى التحقق إحصائياً من العلاقة بين خصائص الصحة التنظيمية ومقاييس أداء الشركة وقد أعد لهذه الدراسة استبانة للمسح التشخيصي للصحة التنظيمية بلغت درجة صدقها (80%) وكانت معلوماتها تتعلق بثلاثة مواضيع رئيسية في الصحة التنظيمية وهي: الصحة الفردية والسلوك القيادي والمناخ التنظيمي، في إحداث ضغوط العمل ولكن التغيب يمكن أن تقل نسبته في حالات: معرفة وفهم أهداف الشركة، والمشاركة باتخاذ القرارات، والتغذية العكسية الجيدة عن العمل الجيد، واحترام الاتصال بين العاملين وعملت الدراسة على قياس أداء الشركة والصحة التنظيمية من خلال ثلاثة عوامل للصحة التنظيمية وهي النمو التجاري، والمحافظة على المتسوق، والمبيعات لكل ساعة، وأن المتاجر الأكثر نمواً أنتجت مستويات أعلى من ضغوط العمل لأنه إلى حد ما لم تكن هناك جدولة أو توزيع لعبء العمل ولم يكن هناك اتصال جيد بين الموظفين لقلة الاجتماعات، وأوصت الدراسة المديرين في جميع المستويات باتخاذ الإجراءات لخلق بيئة عمل صحية فيها يمكن أن ينمو الموظفون وتزداد المخرجات والإنتاجية وتقل تكاليف العجز.

دراسة ساديغول (2000،Sadegul): بعنوان "الصحة المنظمة للمدارس الثانوية في تركيا والتغيرات اللازمة"، هدفت إلى تحديد آراء المعلمين والمديرين المرتبطة بالصحة المنظمة لمدارسهم بتركيا، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تطوير استبانة مكونة من ( 53 ) فقرة موزعة على ( 5 ) مجالات هي: القيادة المنظمة، التماسك المؤسسي، التعامل مع البيئة، الهوية المنظمة، الناتج المنظمي وتم تطبيق هذه الاستبانة على ( 810 ) معلمين ومديرين في بولو (Bolu) وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة بين آراء المعلمين والمدراء المرتبطة بالصحة المنظمة، وبينت النتائج وجود فروق ذات دلالة بين آراء المعلمين والمديرين المرتبطة بالقيادة

المنظمية والتفاعل الداخلي والخارجي، والتماسك المؤسسي، والنواتج المنظمة، في حين لم تكن هناك فروق ذات دلالة بين آراء المعلمين والمديرين المرتبطة بالهوية المنظمة والخبرة.

دراسة باتل (Patel،1998): بعنوان "دراسة الصحة المنظمة والالتزام المنظمي بين العمال الصناعيين في مدينة راجكوت (Rajkot)" هدفت إلى اكتشاف العلاقة بين الصحة المنظمة والالتزام المنظمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت الدراسة أداتين إحداهما لقياس الصحة المنظمة والأخرى لقياس الالتزام المنظمي على ( 100 ) موظف في المؤسسات الصناعية الخاصة في الهند. وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي ذي دلالة بين الصحة المنظمة والالتزام المنظمي للعاملين، بالإضافة إلى أن العاملين المهرة كانوا يرون وجود مستوى عال من الصحة المنظمة في مؤسساتهم وقد حصلوا على مستوى عال من الالتزام أكثر من العمال الآخرين في الوقت نفسه.

### 3.5.2. التعقيب على الدراسات السابقة:

تبين من خلال مراجعة الدراسات السابقة أنها تناولت ضغوط العمل والصحة التنظيمية كمتغيرات منفصلة دون وجود ربط للعلاقة بينهما، وأنها أيضا طبقت على مجتمعات دراسية تختلف عن هذه الدراسة، بإستثناء دراسة ( أبوشثال 2005) فقد تناولت موضوع الصحة التنظيمية وضغوط العمل وكيفية الحد من ضغوط العمل من خلال توافر أبعاد الصحة التنظيمية، ولكن هذه الدراسة استهدفت مجتمع دراسة يختلف تماما عن المجتمع هذه الدراسة وكذلك الاختلاف أيضا في البيئة المحيطة للمجتمع، إن الشعب الفلسطيني يعاني من الضغط بشكل عام، وإن هذا الضغط من شأنه أن ينعكس على جميع جوانب الحياة الفلسطينية بما فيها المؤسسات العامة مما يجعل الباحث يأمل في أن تشكل نتائج هذه الدراسة نقطة ارتكاز لمواجهة ضغوط العمل من قبل العاملين في تلك المؤسسات، وخالصة هذا التعقيب تبين للباحث قلة الدراسات التي بحثت في موضوع الصحة التنظيمية في الدراسات الإدارية العربية والأجنبية، بينما تبين له أن الكثير من الدراسات تناولت جوانب وأبعادا من الصحة التنظيمية وعلاقتها بمتغيرات أخرى دون الإشارة الصريحة لمصطلح الصحة التنظيمية إلا نادراً، في حين كانت الدراسات في مجال ضغط العمل وفيرة وكثيرة وشاملة لكل جوانبها وأبعادها، مع الإشارة إلى أن مجتمع الدراسة يختلف في الدراسات السابقة والتي بحثت موضوع الصحة التنظيمية وعلاقتها بضغط العمل عن مجتمع الدراسة للدراسة الحالية، أي أن من مميزات هذه الدراسة أنها تطبق في فلسطين وهي الأولى من نوعها. وحاول الباحث في هذه الدراسة تجميع الدراسات التي بحثت في جوانب من الصحة التنظيمية مع ضغوط العمل مؤثرة ومتأثرة به.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

#### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

##### 1.3 المقدمة

يتناول الباحث في هذا الفصل إجراءات الدراسة التي اتبعها، ألا وهي الجوانب التوضيحية لكافة الخطوات والمراحل التي تم إعدادها وتنفيذها، وذلك وفق الأصول العلمية للبحث العلمي من أجل بلوغ الهدف العام لهذه الدراسة، والذي يتجلى في توضيح النظرة العامة حول القدرة على مواجهة ضغوط العمل من واقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، ويوضح الخطوات التي اتبعها الباحث لبلوغ هذا الهدف بشكل متسلسل من منهج هذه الدراسة ونسج فكرتها مروراً بتحديد عينتها ومنهجها وآليات تطبيقها والتأكد من صدقها وصحتها وتنفيذها.

##### 2.3 المنهج المستخدم

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي الذي يعنى بوصف ما هو قائم في الواقع ومحاولة تفسيره، ويهتم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع، ومن ثم تحليلها وتفسيرها. حيث يستخدم في هذا المنهج أساليب القياس، والتصنيف، والتفسير، واستنتاج العلاقات ذات الدلالة بالنسبة للمشكلة المطروحة للبحث، وتحليلها للوصول إلى إدراك طبيعتها ومحاولة وضع الاقتراحات التي تساهم في حلها، كما أنه أسلوب يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة، كما توجد على أرض الواقع، ويهتم

بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً، أما التعبير الكمي فيعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها، ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة (عبيدات، وأبو السميد، 2002).

### 3.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في المؤسسات الحكومية التابعة لأربع وزارات في العام 2010، وجدول رقم (1.3) الآتي يبين توزيع عناصر المجتمع حسب الوزارات (المصدر: وزارة التربية، وزارة الشؤون الاجتماعية، وزارة الصحة، وزارة الداخلية).

جدول 1.3: توزيع عناصر المجتمع حسب الوزارات

| الرقم | المؤسسة                  | عدد الموظفين |
|-------|--------------------------|--------------|
| 1-    | مديرية التربية           | 418          |
| 2-    | مديرية الشؤون الاجتماعية | 111          |
| 3-    | مديرية الصحة             | 912          |
| 4-    | مديرية الداخلية          | 180          |
|       | المجموع                  | 1621         |

### 4.3 عينة الدراسة

لما كان هدف الدراسة الحالية هو الكشف عن القدرة على مواجهة ضغوط العمل من واقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية. فقد تم اختيار (324) موظفاً بطريقة عشوائية من مديريات تابعة لأربع وزارات، ليصبح أسلوب اختيار العينة التي اتبعها الباحث هو أسلوب العينة الطبقية العشوائية وقد تم تحديد عينة الدراسة من المجتمع حسب المعادلة الآتية:

$$S = \frac{N}{1 + N (0.05)^2}$$

وعليه يكون حجم العينة

$$324 = \frac{1621}{1 + 1621 (0.05)^2}$$

والجدول (2.3) يبين توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير المؤسسة.

جدول 2.3: توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤسسة

| الرقم         | الوزارة                         | حجم العينة من العاملين |
|---------------|---------------------------------|------------------------|
| 1             | مديريات وزارة الداخلية          | 36                     |
| 2             | مديريات وزارة الشؤون الاجتماعية | 22                     |
| 3             | مديريات وزارة التربية والتعليم  | 84                     |
| 4             | مديريات وزارة الصحة             | 182                    |
| المجموع الكلي |                                 | 324                    |

وقد تم استعادة (307) استبانات صلح منها (305) استبانات للتحليل الإحصائي حيث تم استبعاد استبانتيين لوجود نقص في استجابات الموظفين.

الجدول (3.3)، (4.3)، (5.3)، (6.3)، (7.3)، (8.3)، (9.3) تبين توزيع العينة تبعاً لمتغيراتها المستقلة

جدول 3.3: توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

| الجنس   | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|---------|---------|--------------------|
| ذكر     | 149     | 48.9               |
| أنثى    | 156     | 51.1               |
| المجموع | 305     | 100.0              |

يبين الجدول (3.3) أن 50.1% من عينة الدراسة هم من فئة الإناث تلاها 48.9% من العينة هم من فئة الذكور وهذا يدل على أن فئة الإناث في العينة أكبر من فئة الذكور بنسبة 2.2%.

جدول 4.3: توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

| سنوات الخبرة      | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|-------------------|---------|--------------------|
| أقل من 5 سنوات    | 53      | 17.4               |
| من 5 إلى 10 سنوات | 89      | 29.2               |
| من 11 إلى 15 سنة  | 85      | 27.9               |
| من 15 سنة فأكثر   | 78      | 25.6               |
| المجموع           | 305     | 100.0              |

يبين جدول ( 4.3 ) أن ما نسبته 29.2% من عينة الدراسة كان ممن لديهم سنوات خبرة تتراوح من (5\_10) سنوات تلاها ما نسبته 27.9% ممن كان لديهم سنوات خبرة من (11\_15) سنة تلاهم ما نسبته 25.6% ممن لديهم خبرة من (15) فأكثر، وقد جاء ما نسبته 17.4% ممن لديهم أقل من (5) سنوات خبرة في المرتبة الأخيرة.

جدول 5.3: توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر

| النسبة المئوية (%) | التكرار | العمر            |
|--------------------|---------|------------------|
| 23.3               | 71      | أقل من 30 سنة    |
| 40.3               | 123     | من 30 إلى 40 سنة |
| 23.3               | 71      | من 41 إلى 50 سنة |
| 13.1               | 40      | 50 سنة فأكثر     |
| 100.0              | 305     | المجموع          |

يبين جدول رقم (5.3) إن ما نسبته 40.3% من عينة الدراسة كان ممن أعمارهم تتراوح ما بين (30\_40) سنة تلاها ما نسبته 23.3% ممن أعمارهم أقل من 30 سنة و(41\_50) سنة تلاها ما نسبته 13.1% ممن أعمارهم (50) سنة فأكثر، ما يشير إلى أن الفئة الغالبة في هذه المديریات تقع أعمارهم ما بين (30\_40) سنة وكانت نسبة الأعمار الكبيرة في تلك المديریات قليلة.

جدول 6.3: توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية

| النسبة المئوية (%) | التكرار | الحالة الاجتماعية |
|--------------------|---------|-------------------|
| 24.3               | 74      | أعزب              |
| 72.8               | 222     | متزوج             |
| 1.6                | 5       | مطلق              |
| 1.3                | 4       | أرمل              |
| 100.0              | 305     | المجموع           |

يبين جدول رقم (6.3) أن ما نسبته 72.8% من عينة الدراسة كانت لفئة المتزوجين تلاها ما نسبته 24.3% لفئة الأعزب تلاها ما نسبته 1.6% لفئة المطلق وما نسبته 1.3% لفئة أرمل، وهنا يوضح أن النسبة الأعلى هي نسبة المتزوجين.

جدول 7.3: توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

| النسبة المئوية (%) | التكرار | المسمى الوظيفي |
|--------------------|---------|----------------|
| 8.9                | 27      | مدير           |
| 5.9                | 18      | نائب مدير      |
| 37.4               | 114     | رئيس قسم       |
| 47.9               | 146     | موظف           |
| 100.0              | 305     | المجموع        |

يبين جدول (7.3) إن 47.9% من المبحوثين تقع تحت فئة موظف تلاها ما نسبته 37.4% من فئة رئيس قسم تلاها ما نسبته 8.9% لفئة مدير و في المرتبة الأخيرة ما نسبته 5.9% لفئة نائب مدير.

جدول 8.3: توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الدخل الشهري بالشيقل

| النسبة المئوية (%) | التكرار | الدخل الشهري (بالشيقل) |
|--------------------|---------|------------------------|
| 4.6                | 14      | 1500 فأقل              |
| 35.4               | 108     | 1501 - 2500            |
| 37.0               | 113     | 2501 - 3500            |
| 23.0               | 70      | 3501 فأكثر             |
| 100.0              | 305     | المجموع                |

يبين جدول (8.3) إن 37% من عينة الدراسة كانت ممن تتراوح رواتبهم من (2501\_3500) شيكل تلاها ما نسبته 35.4% ممن تتراوح رواتبهم من (1501\_2500) شيكل تلاها ما نسبته 23% ممن رواتبهم (3501) فأكثر تلاها ما نسبته 4.6% ممن رواتبهم (1500) شيكل فأقل.

جدول 9.3: توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

| النسبة المئوية (%) | التكرار | المؤهل العلمي    |
|--------------------|---------|------------------|
| 11.8               | 36      | ثانوية عامة فأقل |
| 22.3               | 68      | دبلوم            |
| 55.1               | 168     | بكالوريوس        |
| 10.8               | 33      | ماجستير فأعلى    |
| 100.0              | 305     | المجموع          |

يبين جدول (9.3) إن ما نسبته 55.1% من عينة الدراسة هم من حملة البكالوريوس تلاها ما نسبته 22.3% من حملة الدبلوم تلاها ما نسبته 11.8% ممن يحملون ثانوية عامة فأقل ثم تلاها ما نسبته 10.8% ممن يحملون ماجستير فأعلى.

### 5.3 أداة الدراسة

من أجل جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، قام الباحث بتطوير استبانة لهذا الغرض مستعينا باستشارات الخبراء والدراسات السابقة التي تناولت المواضيع ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وقد تكونت أداة الدراسة بعد صفحة الغلاف والتعليمات من خمسة أقسام:

- القسم الأول: ويتكون من المعلومات الشخصية عن أفراد عينة الدراسة يقوم المستجيب بتحديد ما يناسبه منها.
- القسم الثاني: ويتكون من (37) فقرة موزعة في أربعة مجالات لجمع بيانات حول مصادر ضغوط العمل في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية.
- القسم الثالث: ويتكون من (22) فقرة لجمع بيانات حول واقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية.
- القسم الرابع: ويتكون من (15) فقرة لجمع بيانات حول آليات وأدوات مواجهة ضغوط العمل من واقع الصحة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية.
- القسم الخامس: ويتكون من سؤال مفتوح حول رأي الموظفين في أهم المعوقات التي تحول دون وجود صحة تنظيمية في المؤسسة التي يعمل بها.

والجدول (10.3) يبين أقسام أداة الدراسة ومجالاتها:

جدول 10.3-أ: فقرات الاستبانة تبعا لمجالات الدراسة

| الفقرات | عدد الفقرات | المجال                  |                   |
|---------|-------------|-------------------------|-------------------|
| 14-1    | 14          | المصادر التنظيمية       | مجالات ضغوط العمل |
| 18-15   | 4           | مصادر الضغوط المادية    |                   |
| 30-19   | 12          | الضغوط الوظيفية         |                   |
| 37-31   | 7           | مصادر الضغوط الاجتماعية |                   |

جدول 10.3-ب: فقرات الاستبانة تبعا لمجالات الدراسة

| الفقرات    | عدد الفقرات | المجال             |                        |
|------------|-------------|--------------------|------------------------|
| 39-38      | 2           | وضوح الأهداف       | مجالات الصحة التنظيمية |
| 42-40      | 3           | التكيف             |                        |
| 45-43      | 3           | تسخير الموارد      |                        |
| 49، 48، 46 | 3           | التماسك            |                        |
| 52-50، 47  | 4           | ملائمة الاتصالات   |                        |
| 54-53      | 2           | تمت القيادة        |                        |
| 56-55      | 2           | الرواتب والحوافز   |                        |
| 59-57      | 3           | تكنولوجيا العمل    |                        |
| 66-60      | 7           | صحة الإدارة        |                        |
| 67         | 1           | صحة الثواب والعقاب |                        |
| 68         | 1           | الاتصالات          |                        |
| 70-69      | 2           | التكنولوجيا        |                        |
| 71         | 1           | التكيف             |                        |
| 72         | 1           | تسخير الموارد      |                        |
| 73         | 1           | التماسك            |                        |
| 74         | 1           | القيادة            |                        |
|            | 74          | المجموع            |                        |

1.5.3. تقنين أداة الدراسة:

تمثل تقنين الاداة في فحص صدقها وثباتها.

2.5.3. صدق أداة الدراسة:

يقال للأداة أنها صادقة إذا ما قاست ما وضعت لقياسه أصلا ( عبد الحافظ، باهي، 2000)، وعلى ذلك تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعه من المحكمين ممن لهم صلة بالبحث العلمي، ومن ذوي الخبرات والتخصصات الإدارية والتنمية، للتأكد من أن الفقرات التي تضمنتها مناسبة لكل محور من محاور الدراسة، وكذلك صياغتها اللغوية، وأنها تحقق الغرض الذي صممت لأجله، ولمعرفة المشكلات التي قد تواجه المستجيب على الاستبانة، ومدى فهمهم لفقراتها بغية

تعديلها، وكذلك من اجل زيادة موضوعية الدراسة، حيث لاحظ الباحث اجتهادات مختلفة للمحكمين من تعديل، وحذف أو إضافة، واعتمد الباحث جزءا منها بعد المناقشة مع بعض المحكمين، وإعادة توزيع الفقرات على المحاور، لتجنب نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة، وأخيرا الأخذ بأية ملاحظات مناسبة، وفي ضوء ملاحظاتهم تم ما يلي:

- حذف بعض الفقرات.
- إضافة بعض الفقرات.
- تعديل بعض العبارات وإعادة صياغتها لتعطي المدلول المقصود منها.
- تحديد المحاور التي تنتمي إليها العبارات بدقة.

### 3.5.3. ثبات الأداة:

لمعرفة نسبة ثبات أداة الدراسة المتعلقة(بالقدرة على مواجهة ضغوط العمل من واقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية في شمال الضفة الغربية)تم استخدام (كرونباخ\_ألفا) الذي يعطي نتيجة للاتساق الداخلي، وذلك من خلال توزيع فقرات الأداة أ(74) على عينة ثبات استطلاعية بلغت(30) استبانة حيث تبين أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات عالية نسبيا، وذلك على مستوى المجالات وعلى الأداة الكلية إذ بلغ معامل الثبات للأداة الكلية (0.926) وهذا يثبت أنها أداة جيدة وتفي بأغراض الدراسة. والجدول الآتي (11.3) يبين معاملات الثبات على مجالات الدراسة والدرجة الكلية حسب معادلة(كرونباخ\_ألفا)

جدول 11.3: معاملات الثبات على مجالات الدراسة والدرجة الكلية حسب معادلة(كرونباخ\_ألفا)، نسبة الثبات للمجالات والدرجة الكلية

| النسبة | المجالات                              |
|--------|---------------------------------------|
| 0.8114 | مجالات ضغوط العمل                     |
| 0.8035 | مجالات الصحة التنظيمية                |
| 0.9145 | مجالات آليات وأدوات مواجهة ضغوط العمل |
| 0.9260 | الدرجة الكلية                         |

يتضح من الجدول (11.3) أن نسبة ثبات الاستبانة لمحاورها المختلفة تتراوح بين (0.926\_0.8035) وهذه القيم مرتفعة وتفي بالغرض المطلوب للدراسة.

### 6.3 إجراءات تطبيق الدراسة

بعد الاطلاع على الأدبيات السابقة تم تصميم استبانة الدراسة بصورتها النهائية ثم توزيعها على أفراد العينة، وعلى هذا تكون الدراسة قد مرت بالمرحل التالية:

- جمع البيانات والمعلومات التي تساعد في تحديد مشكلة الدراسة.
- تحديد الباحث لمشكلة الدراسة التي أراد معالجتها وقام بصياغتها على شكل سؤال رئيسي متعلق بمشكلة الدراسة، وأسئلة فرعية منبثقة عنها، وقام الباحث بصياغة فرضية رئيسية للدراسة وفرضيات فرعية.
- قام الباحث بتحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة من هذا المجتمع، وقام بتوضيح حجم العينة وأسلوب اختيارها.
- قام الباحث بأخذ موافقات من الوزارات المبحوثة من أجل الحصول على بيانات تتعلق بأعداد الموظفين وأسمائهم ومسمياتهم الوظيفية كما أخذ الباحث موافقات لتوزيع استبانة الدراسة التي اعتمدها في دراسته كأداة منظمة ودقيقة على الموظفين في تلك الوزارات المبحوثة، ومن ثم قام الباحث بتوزيع تلك الاستبانات على عينة من الموظفين عددها (324) حيث تم استعادة (307) استبانات، صلح منها للتحليل الإحصائي (305) استبانات بعد أن تم استبعاد استبانتين بسبب نقص في الاستجابات.
- قام الباحث بتفريغ الاستجابات، وعددها ( 305 ) استبانات، واستخراج النتائج عن طريق برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للمعالجات الإحصائية، ثم قام بتفسير النتائج والتعليق عليها، ومن ثم تم استخلاص مجموعه من الاستنتاجات والتوصيات منها.

### 7.3 متغيرات الدراسة

لقد تناولت هذه الدراسة المتغيرات التالية:

#### 1.7.3. المتغيرات المستقلة وتشمل:

- الجنس.
- سنوات الخبرة.
- العمر.

- الحالة الاجتماعية.
- المسمى الوظيفي.
- الدخل الشهري
- المؤهل العلمي

### 2.7.3. المتغيرات التابعة:

وتشمل القدرة على مواجهة ضغوط العمل من واقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية في شمال الضفة الغربية.

### 8.3 أساليب المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبانات من عينة الدراسة، وتفرغ استجابات أفراد العينة وإدخالها إلى الحاسب الآلي، تم معالجتها باستخدام برمجية ال (spss) بهدف الحصول على معالجات إحصائية وصفية دقيقة لتلك البيانات المتوفرة، و بعد تحويل استجابات أفراد العينة على السلم الخماسي، تم حساب التوزيعات التكرارية، والمتوسطات الحسابية(الموزونة)، والانحرافات المعيارية بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة، ومعامل الارتباط بيرسون.

كما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) واختبار (T) لتوضيح دلالة الفروق الإحصائية لمتوسط إجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك بالموازنة مع ( $\alpha=0.05$ ) إذا كانت النتيجة أقل من ( 0.05 ) ترفض الفرضية، وإذا كانت أكبر من ( 0.05 ) تقبل الفرضية، بمعنى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين، واختبار (LSD) للمقارنات البعديه لفحص فرضيات الدراسة.

### 9.3 خلاصة

تناول الباحث في هذا الفصل الطريقة والإجراءات التي قام بها، حيث تم استعراض المنهج العلمي لهذه الدراسة، والمجتمع، وطريقة تحديد العينة، واختيار الأداة المناسبة لجمع المعلومات، وتم التأكد من صدقها وثباتها، كذلك تم عرض متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة، والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في هذه الدراسة، وكيفية تحليل المعلومات التي تم الحصول عليها وجمعها.

## الفصل الرابع

### عرض النتائج ومناقشتها

#### 1.4 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة والتي هدفت إلى التعرف على القدرة على مواجهة ضغوط العمل من واقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية/محافظات شمال الضفة الغربية، ومعرفة إذا كانت هذه القدرة تختلف باختلاف كل من متغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، العمر، الحالة الاجتماعية، المسمى الوظيفي، الدخل الشهري، المؤهل العلمي).

#### 2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نصه:

ما مدى وجود ضغوط عمل في المؤسسات الحكومية في شمال الضفة الغربية؟

من أجل الإجابة عن هذا السؤال، استخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات ضغوط العمل في الاستبانة.

وقد أعطي للفقرات ذات المضمون الإيجابي (5) درجات عن كل إجابة (كبيرة جداً) و(4) درجات عن كل إجابة (كبيرة)، و(3) درجات عن كل إجابة (متوسطة)، ودرجتان عن كل إجابة (منخفضة) ودرجة واحدة عن كل إجابة منخفضة جداً، ومن أجل تفسير النتائج اعتمد الميزان الآتي للنسب المئوية للاستجابات:

جدول 1.4: ميزان النسب المئوية للاستجابات

| درجة الاستجابات | النسبة المئوية |
|-----------------|----------------|
| منخفضة جدا      | أقل من 50%     |
| منخفضة          | من 50% - 59%   |
| متوسطة          | من 60% - 69%   |
| مرتفعة          | من 70% - 79%   |
| مرتفعة جدا      | من 80% فما فوق |

وتبين الجداول (2.4)، (3.4)، (4.4)، (5.4) النتائج، ويبين الجدول (6.4) خلاصة النتائج.

1.2.4. النتائج المتعلقة بالمجال الأول (المصادر التنظيمية):

جدول 2.4-أ: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحراف المعياري ودرجة الاستجابة للمجال الأول (المصادر التنظيمية)

| رقم الفقرة | الفقرات  | متوسط الاستجابة | النسبة المئوية | الانحراف المعياري | درجة الاستجابة |
|------------|--|-----------------|----------------|-------------------|----------------|
| 1          | أرى أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتسم بالمرونة                     | 2.92            | 58.40          | 1.01              | منخفضة         |
| 2          | أرى أن الهيكل التنظيمي يتناسب مع أهداف المؤسسة                   | 3.17            | 63.40          | 0.97              | متوسطة         |
| 3          | الراتب الذي أتقاضاه يلبي احتياجاتي                               | 2.27            | 45.40          | 0.97              | منخفضة جدا     |
| 4          | الراتب الذي أتقاضاه يتناسب مع حجم العمل الذي أقوم به.            | 2.32            | 46.40          | 1.01              | منخفضة جدا     |
| 5          | رئيسي المباشر يقيم عملي بطرق موضوعية.                            | 3.26            | 65.20          | 1.09              | متوسطة         |
| 6          | سياسات تقييم الأداء المتبعة في المؤسسة قائمة على أسس مهنية.      | 2.87            | 57.40          | 1.16              | منخفضة         |
| 7          | يشكل التطور التكنولوجي عبئا إضافيا على الموظف.                   | 3.45            | 69.00          | 1.166             | متوسطة         |
| 8          | خوف الموظف من التغيير التكنولوجي يؤدي إلى التوتر والقلق المستمر. | 2.90            | 58.00          | 1.229             | منخفضة         |
| 9          | أجد صعوبة في التعامل مع الأجهزة التقنية في العمل.                | 3.96            | 79.20          | 1.058             | مرتفعة         |

جدول 2.4-ب: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحراف المعياري ودرجة الاستجابة للمجال الأول (المصادر التنظيمية)

| رقم الفقرة | الفقرات  | متوسط الاستجابة | النسبة المئوية | الانحراف المعياري | درجة الاستجابة |
|------------|--|-----------------|----------------|-------------------|----------------|
| 10         | الأهداف العامة للمؤسسة واضحة لي.                                     | 3.77            | 75.40          | 1.03              | مرتفعة         |
| 11         | أرى أن أهداف المؤسسة محددة بشكل دقيق.                                | 3.51            | 70.20          | 1.06              | مرتفعة         |
| 12         | تحقيق أهداف المؤسسة يؤدي إلى الرضا عند الموظفين.                     | 3.58            | 71.60          | 1.14              | مرتفعة         |
| 13         | اهتمام مديري بي عند اتخاذ قرارا متعلقا بعملتي يمنحني مزيدا من الثقة. | 3.89            | 77.80          | 1.12              | مرتفعة         |
| 14         | أرى أن المؤسسة تعطي الفرد فرصة المشاركة في اتخاذ القرار.             | 2.56            | 51.20          | 1.15              | منخفضة         |
|            | الدرجة الكلية للمجال   | 3.17            | 63.47          | 1.08              | متوسطة         |

يتبين من الجدول رقم (2.4) السابق أن النسب المئوية لاستجابات الموظفين في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية على مجال المصادر التنظيمية من مصادر ضغوط العمل كانت مرتفعة على الفقرات (9،10،11،12،13) إذ كانت نسبتها المئوية بين (70% - 79%) وكانت متوسطة على الفقرات (2،5،7) إذ كانت نسبتها المئوية بين (60% - 69%) وكانت منخفضة على الفقرات (1،6،8،14) إذ كانت نسبتها المئوية بين (50% - 59%) وكانت منخفضة جدا على الفقرات (3،4) إذ كانت نسبتها المئوية اقل من (50%) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة بدلالة النسبة المئوية (63.47%).

ويعزو الباحث هذه النتيجة المرتفعة على الفقرة (9) إلى أن الموظفين غير قادرين على التعامل مع الأجهزة والتقنيات الحديثه بسبب قلة وجود دورات تدريبية تؤهلهم للتعامل مع هذه الأجهزة، أما بخصوص الفقرات (10،11)، فيتضح للباحث أن أهداف المؤسسة لا تشكل مصدرا لضغط العمل بسبب أنها واضحة ومحدده وقابلة للتحقيق وهذا يعني أن الموظف راضى عن الأهداف من حيث وضوحها وحدودها مما يؤدي الى خفض نسبة الضغوط في العمل، واما الفقرة رقم (12) فيعود سبب ارتفاعها من وجهة نظر الباحث الى أن تحقق الأهداف يعني أن عمل الموظف سليم وصحيح وهذا يؤدي الى رضاه عن ذاته، والفقرة رقم (13) سبب ارتفاعها يعود إلى أن المديرين يهتمون بموظفيهم، وهذا بدوره يعزز الثقة لهؤلاء الموظفين ويشعرهم بوجودهم، وأنهم جزء مهم من

المؤسسة وبشكل عام إن اهتمام المديرين بالموظفين ينتج عن رضا المدير عن عمل الموظف وأدائه مما يعزز ثقة الموظف بنفسه ويدفعه للعمل، وكانت الاستجابة على الفقرة (2) بدرجة متوسطة، وهذا يعود إلى أن الموظفين يرون بأن الهيكل التنظيمي يحقق إلى حد ما أهداف المؤسسة، أما الفقرة رقم (5) فكانت الاستجابة عليها بدرجة متوسطة.

ويعود السبب في ذلك إلى أن الموظفين لا يشعرون بالعدالة المطلقة في تقييم الأداء، أما الفقرة رقم (7) فيعود السبب في أنها متوسطة إلى أن التطور التكنولوجي يشكل أعباء إضافية على الموظفين إلى حد ما؛ بسبب أن هذا التطور التكنولوجي يتطلب جهودا ووقتا إضافيا ومهارات للتعامل مع التكنولوجيا، ويعود السبب في انخفاض الفقرة رقم (1) إلى أن الهيكل التنظيمي يتسم بعدم المرونة وبالجمود، ولا يتلاءم مع التغيرات الحاصلة على أرض الواقع، ويعود انخفاض الفقرة رقم (6) إلى أن سياسات تقييم الأداء المتبعة في المديرية المبحوثة تتسم بالتحيز وعدم الموضوعية وعدم الشفافية، أما بخصوص الفقرة رقم (8) فيعود السبب في انخفاضها إلى أن الموظف يخاف من التغيير التكنولوجي لأن ذلك يتطلب منه التطوير في مهاراته وقدراته لمسايرة التغيير.

والفقرة رقم (14) يعود انخفاضها إلى أن المؤسسة لا تعطي الفرد فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات، ويقتصر اتخاذ القرارات على الإدارة العليا، مما يشكل مصدرا للضغط على الموظفين. وأخيرا يعود السبب في كون استجابات الموظفين منخفضة جدا على الفقرتين (3،4) إلى أن الراتب لا يلبي احتياجات الموظف المعيشية بسبب غلاء المعيشة الحاصل وبسبب أن الزيادة السنوية في الراتب قليلة إذا ما قورنت مع ارتفاع الأسعار، ويتضح من الجدول رقم (2.4) أن استجابات الموظفين الكلية على المصادر التنظيمية كانت بدرجة متوسطة، وهذا يدل على أنها لا تشكل مصدرا لضغوط العمل بشكل كبير والسبب يعود من وجهة نظر الباحث إلى أنها تلقى قبولا إلى حد ما لدى الموظفين، وأن المسؤولين في هذه المؤسسات لديهم اهتمام نوعا ما بالموظفين فيما يتعلق بمصادر ضغوط العمل التنظيمية مما يجعل الموظفون مرتاحون نوعا ما في أدائهم لمهامهم.

#### 2.2.4. النتائج المتعلقة بالمجال الثاني (مصادر الضغوط المادية):

يتبين من الجدول رقم (3.4) أعلاه أن النسب المئوية لاستجابات الموظفين في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية على مجال مصادر الضغوط المادية من مصادر ضغوط العمل كانت مرتفعة على الفقرة (18) إذ كانت نسبتها المئوية بين (70% - 79%) وكانت متوسطة على الفقرة (16) إذ كانت نسبتها المئوية بين (60% - 69%) وكانت منخفضة على الفقرتين (15، 17) إذ كانت نسبتها

المئوية بين (50% - 59%) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة بدلالة النسبة المئوية (64.55%).

جدول 3.4: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحراف المعياري ودرجة الاستجابة للمجال الثاني (المادية)

| رقم الفقرة | الفقرات   | متوسط الاستجابة | النسبة المئوية | الانحراف المعياري | درجة الاستجابة |
|------------|---|-----------------|----------------|-------------------|----------------|
| 15         | عملي في المؤسسة يتم في مكان هادئ.                             | 2.80            | 56.00          | 1.24              | منخفضة         |
| 16         | تنوزع الإضاءة في مكان العمل بشكل مناسب يريح العاملين.         | 3.32            | 66.40          | 1.22              | متوسطة         |
| 17         | درجة الحرارة في مكان عملي مناسبة.                             | 2.80            | 56.00          | 1.31              | منخفضة         |
| 18         | أرى أن توافر الأجهزة والمعدات يؤثر إيجاباً على أدائي في عملي. | 3.99            | 79.80          | 1.05              | مرتفعة         |
|            | الدرجة الكلية للمجال  | 3.23            | 64.55          | 1.20              | متوسطة         |

يعزو الباحث سبب ارتفاع استجابة الموظفين على فقره (18) إلى توافر الأجهزة التي تساعد في أداء المهام بفاعلية، وأن سبب استجابات الموظفين على الفقرة 16 متوسطه يعود إلى أن الإضاءة في مكان العمل موزعة بشكل مناسب إلى حد ما، والسبب في انخفاض الفقرتين (17،15) يعود من وجهة نظر الباحث إلى أن بعض أماكن عمل الموظفين في بعض المؤسسات قريبة من مصادر الضوضاء؛ مما يؤثر سلباً على الأداء ويشكل مصدراً للضغط وكذلك الأمر بالنسبة لدرجة الحرارة، إذ تشكل مصدراً للضغط بسبب عدم وجود تدفئة وتكييف في تلك المؤسسات المبحوثة، وأما الدرجة الكلية لمصادر الضغوط المادية فكانت بنسبة متوسطة وهذا يدل على أن هذه المصادر لا تشكل مصدراً للضغط بشكل كبير.

#### 3.2.4. النتائج المتعلقة بالمجال الثالث (الضغوط الوظيفية):

يتبين من الجدول (4.4) أعلاه أن النسب المئوية لاستجابات الموظفين في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية على مجال المصادر التنظيمية من مصادر ضغوط العمل كانت مرتفعة على الفقرات (19،21،22،30) إذ كانت نسبتها المئوية بين (70% - 79%) وكانت متوسطة على الفقرات (20،23،26،29) إذ كانت نسبتها المئوية بين (60% - 69%) وكانت منخفضة على

الفقرتين (27،28) إذ كانت نسبتها المئوية بين (50%- 59%) وكانت منخفضة جدا على الفقرتين (24، 25) إذ كانت نسبتها المئوية اقل من (50%) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة بدلالة النسبة المئوية (62.27%)

جدول 4.4: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحراف المعياري ودرجة الاستجابة للمجال الثالث(الوظيفية)

| رقم الفقرة | الفقرات  | متوسط الاستجابة* | النسبة المئوية | الانحراف المعياري | درجة الاستجابة |
|------------|--|------------------|----------------|-------------------|----------------|
| 19         | يوجد وضوح في الدور المطلوب مني في القيام به في عملي                  | 3.66             | 73.20          | 1.07              | مرتفعة         |
| 20         | سلطاتي ومسؤولياتي محددة.   | 3.45             | 69.00          | 1.06              | متوسطة         |
| 21         | عملي غير المتداخل مع الزملاء يشعرني بالرضا.                          | 3.53             | 70.60          | 1.08              | مرتفعة         |
| 22         | عملي المحدد يبعد عني الصراع مع زملاء العمل.                          | 3.78             | 75.60          | 0.96              | مرتفعة         |
| 23         | قلة عبء العمل يؤدي إلى شعور الموظف بالراحة.                          | 3.49             | 69.80          | 1.23              | متوسطة         |
| 24         | أرى أن زيادة عبء العمل يؤدي إلى إرهاق الموظف.                        | 1.88             | 37.60          | 1.00              | منخفضة جدا     |
| 25         | يتطلب عملي تركيزا لفترات طويلة مما يولد ضغط عمل.                     | 2.24             | 44.80          | 1.01              | منخفضة جدا     |
| 26         | أشعر بالاستقرار الوظيفي في عملي.                                     | 3.34             | 66.80          | 1.16              | متوسطة         |
| 27         | عملي صعب بحاجة إلى مهارات عقلية عالية.                               | 2.59             | 51.80          | 1.141             | منخفضة         |
| 28         | أشعر أن دوران العمل بين الموظفين يؤدي إلى زيادة الضغط في العمل.      | 2.62             | 52.40          | 1.01              | منخفضة         |
| 29         | أقوم بمهام مرهقة لمتابعة الموظفين بسبب زيادة نطاق إشرافي في المؤسسة. | 3.25             | 65.00          | 1.21              | متوسطة         |
| 30         | قلة أعباء العمل تسهل عملي مع الآخرين.                                | 3.53             | 70.60          | 1.09              | مرتفعة         |
|            | الدرجة الكلية للمجال   | 3.11             | 62.27          | 1.08              | متوسطة         |

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

ويرى الباحث سبب ارتفاع استجابة الموظفين على الفقرة (19) وجود وضوح في دور الموظف المطلوب منه بسبب وجود تعليمات واضحة للعمل ووصف وظيفي، أما بخصوص الفقرتين

(25،21) فيعزو الباحث السبب في ارتفاعهما إلى أن الموظف يرغب في الاستقلالية في العمل مما يشعره بالرضا والراحة ويبعد عنه الصراع على الدور مع الآخرين، والفقرة رقم (30) يعود السبب في ارتفاعها إلى انه كلما قل عبء العمل على الموظف خف عنه ضغط العمل، ويعود السبب في أن استجابة الموظفين على الفقرة (20) كانت متوسطة إلى أنه يوجد تحديد للسلطات والمسؤوليات ولكن ليس بالقدر الكافي مما يدل على وجود تداخل للسلطات والمسؤوليات مع الآخرين، ويتبين من استجابات الموظفين على الفقرة رقم (23) أنها كانت متوسطة ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى أن الموظفين لا يحبذون قلة العمل إلى حد ما إذ أنهم يشعرون بالحاجة لإثبات الذات من خلال عملهم ومن خلال استجابات الموظفين المتوسطة على الفقرة (26) يشير ذلك إلى أن وجود استقرار وأمن وظيفيين نسبيا، والسبب في أن استجابات الموظفين على الفقرة (29) كانت متوسطة هو أن الموظفين لا يحبذون المسؤولية عن متابعة المرؤوسين إلى حد ما، ويعزو الباحث الانخفاض في استجابات المبحوثين على الفقرة رقم (27) إلى أن الأعمال التي يقوم بها الموظفون في المديرية ليست بحاجة إلى مهارات عقلية عالية؛ وإنما هي بسيطة في طبيعتها وتتصف بالروتينية، وكذلك الفقرة (28) التي كانت منخفضة بسبب عدم وجود تكاتف بين الموظفين مما يقلل الضغط في العمل

ويعزو الباحث نتيجة الاستجابات على الفقرتين (24و25) التي كانت منخفضة جدا إلى أن الموظف لديه القدرة على استيعاب زيادة عبء العمل وقادر على مواجهة أي أعباء اضافية وأن التركيز لفترات طويلة لا يولد لديه ارهاق وضغوط لان لديه القدرة على العمل بجهد واجتهاد دون أن يولد ذلك ضغط في العمل، وكانت الدرجة الكلية على هذا المجال متوسطة بمعنى أن الضغوط الوظيفية تعد مصدرا للضغوط في العمل إلى حد ما بسبب وجود رضا نوعا ما عن طبيعة المهام والأعمال التي يقومون بها.

#### 4.2.4. نتائج المتعلقة بالمجال الرابع (مصادر الضغوط الاجتماعية):

جدول 5.4-أ: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحراف المعياري ودرجة الاستجابة للمجال الرابع(الاجتماعية)

| رقم الفقرة | الفقرات   | متوسط الاستجابة | النسبة المئوية | الانحراف المعياري | درجة الاستجابة |
|------------|---|-----------------|----------------|-------------------|----------------|
| 31         | تتأثر علاقتي الأسرية بساعات العمل الطويلة.      | 2.44            | 48.80          | 1.18              | منخفضة جدا     |
| 32         | كثرة أعباء العمل تؤدي إلى تعقيد علاقتي الأسرية. | 2.72            | 54.40          | 1.19              | منخفضة         |

جدول 5.4-ب المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحراف المعياري ودرجة الاستجابة للمجال الرابع (الاجتماعية)

| رقم الفقرة | الفقرات   | متوسط الاستجابة | النسبة المئوية | الانحراف المعياري | درجة الاستجابة |
|------------|---|-----------------|----------------|-------------------|----------------|
| 33         | الأحداث المحزنة لأصدقائي تعد مصدراً لتوليد الضغوط في عملي.        | 2.82            | 56.40          | 1.13              | منخفضة         |
| 34         | وجود الخلافات مع الزملاء تؤثر سلباً في عملي                       | 2.42            | 48.40          | 1.28              | منخفضة جداً    |
| 35         | قلة توتر العلاقات بين أفراد العمل تعد مصدراً للراحة.              | 4.29            | 85.80          | 0.90              | مرتفعة جداً    |
| 36         | قلة تسلط الرئيس على المرؤوس يؤثر إيجاباً على جو العمل             | 4.36            | 87.20          | 0.91              | مرتفعة جداً    |
| 37         | وجود العلاقات الثنائية الايجابية بين العاملين تقلل من ضغوط العمل. | 4.20            | 84.00          | 0.87              | مرتفعة جداً    |
|            | الدرجة الكلية للمجال  | 3.32            | 66.43          | 1.07              | متوسطة         |

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (5.4) أعلاه أن النسب المئوية لاستجابات الموظفين في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية على مجال مصادر الضغوط الاجتماعية من مصادر ضغوط العمل كانت مرتفعة جداً على الفقرات (35،36،37) إذ كان مستوى الاستجابة عليها أكثر من (80%) وكانت منخفضة على الفقرتين (32،33) إذ كانت نسبتها المئوية بين (50%-59%) وكانت منخفضة جداً على الفقرتين (31،34) إذ كانت نسبتها المئوية اقل من (50%) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة بدلالة النسبة المئوية (66.43%). يعزو الباحث نسبة الاستجابة المرتفعة على الفقرات (35 و36 و37) إلى أن وجود العلاقات التبادلية الإيجابية بين الموظفين تعد مصدراً للراحة، ويعزو الباحث استجابات الموظفين المنخفضة على الفقرة رقم (32) وذلك بسبب أن عبء العمل لا يشكل تعقيداً للعلاقات الأسرية، إذ أن هناك قدرة على الفصل ما بين أعباء العمل في بيئة العمل وبين العلاقات الأسرية خارج نطاق العمل إلى حد ما، كما يعزو الباحث الانخفاض في استجابات المبحوثين على الفقرة رقم (33) والمتعلقة بالتأثر بعلاقات الأصدقاء ومناسبتهم المحزنة إلى أنها لا تشكل مصدراً للضغوط في أدائهم لمهامهم وأنهم قادرين على الفصل بين علاقاتهم الخارجية مع الأصدقاء وبين أدائهم لأعمالهم.

ويتبين من استجابات الموظفين المنخفضة جداً على الفقرة رقم (31) أن الموظف قادر على تنظيم

علاقته مع أسرته بحيث أن العمل الذي يقوم به يعد مصدر دخل للأسرة وبالتالي تكون الأسرة متفهمة لطبيعة عمل الموظف رب الأسرة، كما أن استجابات أفراد العينة على الفقرة (34) كانت منخفضة جداً؛ وذلك بسبب أن الخلافات مع زملاء العمل لا تؤثر على مستوى أداء الموظف في العمل، وهنا كانت الدرجة الكلية أيضاً متوسطه على هذا المجال؛ ويعود ذلك لوجود فصل ما بين الأعمال والمهام التي يقوم بها الموظف في بيئة العمل وما بين الظروف الاجتماعية المختلفة المحيطة بالموظف.

#### 5.2.4. النتائج وترتيب المجالات والدرجة الكلية للاستجابات:

جدول 6.4: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحراف المعياري ودرجة الاستجابة للمجالات الخاصة بمصادر ضغوط العمل والدرجة الكلية للاستجابات

| رقم الفقرة | الفقرات                 | متوسط الاستجابة* | النسبة المئوية | الانحراف المعياري | درجة الاستجابة |
|------------|-------------------------|------------------|----------------|-------------------|----------------|
| 1          | المصادر التنظيمية       | 3.17             | 63.47          | 1.08              | متوسطة         |
| 2          | مصادر الضغوط المادية    | 3.23             | 64.55          | 1.20              | متوسطة         |
| 3          | الضغوط الوظيفية         | 3.11             | 62.27          | 1.08              | متوسطة         |
| 4          | مصادر الضغوط الاجتماعية | 3.32             | 66.43          | 1.07              | متوسطة         |
|            | الدرجة الكلية للمجال    | 3.21             | 64.18          | 1.11              | متوسطة         |

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (6.4) السابق أن النسب المئوية لاستجابات الموظفين في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية على الدرجة الكلية لمجالات مصادر ضغوط العمل كانت جميعها متوسطه كما هو موضح في الجدول أعلاه، وهذا يتفق مع دراسة (ابو سعدة، 2008)، وكذلك تتفق مع دراسة (بسيسو، 2007)، وتتعارض الى حد ما مع دراسة (أبو شتال، 2005).

#### 3.4 ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصه:

ما واقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية في شمال الضفة الغربية وعلاقتها بضغوط العمل؟ وتتم الاجابة على هذا السؤال في قسمين:

- القسم الأول: إيجاد واقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية في شمال الضفة الغربية.
- القسم الثاني: إيجاد العلاقة بين مستوى ضغوط العمل و واقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية في شمال الضفة الغربية.

السؤال الثاني/ القسم الأول: واقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية في شمال الضفة الغربية. من أجل الإجابة عن هذا السؤال، استخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات الصحة التنظيمية في الاستبانة. وتبين الجداول (7.4)، (8.4)، (9.4)، (10.4)، (11.4)، (12.4)، (13.4)، (14.4) النتائج، ويبين الجدول (15.4) خلاصة النتائج.

#### 1.3.4. النتائج المتعلقة بالمجال الأول (وضوح الأهداف):

جدول 7.4: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحراف المعياري ودرجة الاستجابة للمجال الأول

| رقم الفقرة | الفقرات  | متوسط الاستجابة* | النسبة المئوية | الانحراف المعياري | درجة الاستجابة |
|------------|--|------------------|----------------|-------------------|----------------|
| 38         | وضوح هدف المنظمة للعاملين دلالة على صحة التنظيم    | 4.11             | 82.20          | .847              | مرتفعة جدا     |
| 39         | أشعر بوجود تطابق بين أهداف المؤسسة وأهدافي الشخصية | 3.3              | 66.00          | 1.006             | متوسطة         |
|            | الدرجة الكلية للمجال                               | 3.71             | 74.10          | 0.93              | مرتفعة         |

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (7.4) أعلاه أن النسب المئوية لاستجابات الموظفين في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية على مجال وضوح الأهداف من مجالات الصحة التنظيمية كانت مرتفعة جدا على فقره (38) إذ كان مستوى الاستجابة عليها أكثر من (80%) وكانت متوسطة على فقره (39) إذ كانت نسبتها المئوية بين (60% - 69%) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (74.10%)، ويعزو الباحث استجابات الموظفين المرتفعة جدا على الفقرة رقم (38) هو انه كلما كانت أهداف المنظمة واضحة للأفراد العاملين وقبولهم لها دلالة على صحة التنظيم، ويمكن القول أن الوضع النموذجي لاختيار أهداف المنظمة يتم من خلال المديرين والمرؤوسين وأن تكون هذه الأهداف مرغوبة وواضحة، وعليه فإن وضوح الأهداف

والمشاركة في تحديدها يؤديان إلى أن تكون هذه الأهداف مؤثره، لأنها تحدد للفرد ما يجب أن يفعله ومقدار الجهد الذي يجب أن يبذله، وقبول الأهداف يؤدي إلى الحصول على أفضل النتائج وأعلىها، وأنفع الفوائد، فيكون الفرد أكثر حرصا على تحقيق الهدف من أجل الحصول على الفائدة المتوقعة، ويعزو الباحث استجابات الموظفين المتوسطة على الفقرة رقم(39) إلى أن هناك تطابقا إلى حد ما بين أهداف المنظمة وأهداف الموظف الشخصية والمتعلقة بالاستقرار الوظيفي، والعمل في أجواء مريحة، وتقديم أفضل خدمات للجمهور، وهنا كانت الدرجة الكلية لاستجابات الموظفين مرتفعة، وهذا الارتفاع يعزى من وجهة نظر الباحث إلى وجود وضوح تام للأهداف الموضوعه للمؤسسات المبحوثة، ووجود تعاون وتفاهم حقيقي بين الموظفين والقائمين على تلك المؤسسات من أجل تحقيقها.

#### 2.3.4. النتائج المتعلقة بالمجال الثاني (التكيف):

جدول 8.4: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحراف المعياري ودرجة الاستجابة للمجال الثاني

| رقم الفقرة | الفقرات   | متوسط الاستجابة | النسبة المئوية | الانحراف المعياري | درجة الاستجابة |
|------------|---|-----------------|----------------|-------------------|----------------|
| 40         | يوجد لدى العاملين قدرة على التكيف مع مستجدات بيئة العمل                 | 3.45            | 69.00          | .838              | متوسطة         |
| 41         | تساهم المؤسسة في تعزيز قدرات العاملين على التكيف مع التكنولوجيا الحديثة | 3.19            | 63.80          | 1.024             | متوسطة         |
| 42         | أشعر أن مرونة الهيكل التنظيمي تساعد العاملين على التكيف.                | 3.33            | 66.60          | 1.041             | متوسطة         |
|            | الدرجة الكلية للمجال  | 3.32            | 66.47          | 0.97              | متوسطة         |

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول (8.4) أعلاه أن النسب المئوية لاستجابات الموظفين في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية على مجال التكيف من مجالات الصحة التنظيمية كانت متوسطة على الفقرات (40،41،42) إذ كانت نسبتها المئوية بين (60% - 69%) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة بدلالة النسبة المئوية (66.47%) وهنا يرى الباحث أن سبب استجابات الموظفين المتوسطة على الفقرات(40،41،42) هو وجود إمكانية واستعداد ومهارات لدى الموظفين

للتكيف مع أي من الظروف الطارئة التي قد يواجهونها، وأن هناك مساهمة بقدر ما للمؤسسات المبحوثة في تعزيز قدرات العاملين في مواجهة الظروف والتغيرات التكنولوجية التي قد تحصل من خلال تدريبهم على كيفية التعاطي مع هذه التقنيات، كما يرى الموظفون أن هناك مرونة نوعا ما في الهيكل التنظيمي تساعد العاملين والمنظمة معا في عملية التكيف مع أي من الظروف والتغيرات البيئية المستجدة التي قد تحصل، وهنا كانت الدرجة الكلية متوسطة في استجابات المبحوثين؛ لوجود نوع من الرضا عن أنفسهم أولا وعن مؤسساتهم ثانيا، في توافر قدر من القدرات والإمكانات والمرونة في التكيف مع التغيرات المختلفة التي قد تحدث في بيئة العمل، والموظف الناجح والمؤسسة الناجحة يتوقف نجاحهما على قدرتهما على التكيف مع تلك المتغيرات.

### 3.3.4. النتائج المتعلقة بالمجال الثالث (تسخير الموارد):

جدول 9.4: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحراف المعياري ودرجة الاستجابة للمجال الثالث

| رقم الفقرة | الفقرات  | متوسط الاستجابة* | النسبة المئوية | الانحراف المعياري | درجة الاستجابة |
|------------|--|------------------|----------------|-------------------|----------------|
| 43         | تعمل المؤسسة على منحي الموارد اللازمة لإنجاز المهام.               | 3.09             | 61.80          | 1.031             | متوسطة         |
| 44         | تعمل المؤسسة على الاستغلال الأمثل للموارد المادية المتوافرة لديها. | 3.13             | 62.60          | 1.064             | متوسطة         |
| 45         | شح الموارد في مؤسستي يؤدي إلى الإحباط في العمل.                    | 2.47             | 49.40          | 1.150             | منخفضة جدا     |
|            | الدرجة الكلية للمجال   | 2.90             | 57.93          | 1.08              | منخفضة         |

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (9.4) أعلاه أن النسب المئوية لاستجابات الموظفين في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية على مجال تسخير الموارد من مجالات الصحة التنظيمية كانت متوسطة على الفقرتين (43،44) إذ كانت نسبتها المئوية بين (60% - 69%) وكانت منخفضة جدا على الفقرة (45) إذ كانت نسبتها المئوية اقل من (50%) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية منخفضة بدلالة النسبة المئوية (57.93%) ويعزو الباحث استجابات الموظفين المتوسطة على الفقرات (44و43) إلى وجود نوع من القبول لدى الموظفين عن مؤسساتهم من حيث تسخير

الموارد التي يحتاجها الموظف من أجل القيام بالمهام المنوطة به، كما وأن المؤسسة تقوم باستغلال تلك الموارد المادية من أجل إنجاز العمل ومهامه ومتطلباته بفاعلية، ويعزو الباحث استجابات الموظفين المنخفضة جدا على الفقرة رقم (45) إلى أن عدم توافر الموارد وقتها لا يشكلان إحباطا عند الموظفين لأن انتماءهم لمؤسساتهم يحفزهم على الأداء بغض النظر عن عدم توافر تلك الامكانيات، وهنا يعزو الباحث انخفاض الدرجة الكلية لاستجابات المبحوثين إلى وجود حالة من عدم الرضا عن المؤسسة من حيث عدم قدرتها على تسخير واستغلال أمثل للموارد المادية والبشرية والتجهيزات والمعدات التي تلبي احتياجات الموظفين في أدائهم لمهامهم المنوطة بهم .

#### 4.3.4. النتائج المتعلقة بالمجال الرابع (التماسك):

جدول 10.4: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحراف المعياري ودرجة الاستجابة للمجال الرابع

| رقم الفقرة | الفقرات  | متوسط الاستجابة* | النسبة المئوية | الانحراف المعياري | درجة الاستجابة |
|------------|--|------------------|----------------|-------------------|----------------|
| 46         | العلاقة داخل العمل تمتاز بجو من الألفة والتفاهم. | 3.38             | 67.60          | 1.058             | متوسطة         |
| 48         | هناك احترام متبادل بين المسؤولين والعاملين       | 3.6              | 72.00          | 1.006             | مرتفعة         |
| 49         | العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة ذو مستوى عال     | 3.42             | 68.40          | 1.026             | متوسطة         |
|            | الدرجة الكلية للمجال                             | 3.47             | 69.33          | 1.03              | متوسطة         |

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (10.4) أعلاه أن النسب المئوية لاستجابات الموظفين في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية على مجال التماسك من مجالات الصحة التنظيمية كانت مرتفعة على الفقرة (48) إذ كانت نسبتها المئوية بين (70% - 79%) وكانت متوسطة على الفقرتين (46،49) إذ كانت نسبتها المئوية بين (60% - 69%) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة بدلالة النسبة المئوية (69.33%) ويعزو الباحث استجابات الموظفين المرتفعة على الفقرة رقم(48) بسبب وجود احترام متبادل يشعر به الموظفون بينهم وبين رؤسائهم في تلك المؤسسات المبحوثة وهذا يعزز من التماسك فيما بينهم، فيما يعزو الباحث استجابات الموظفين المتوسطة على الفقرتين (46و49) بسبب وجود علاقات بين الموظفين داخل تلك

المؤسسات المبحوثة تسودها الألفة والتفاهم إلى حد ما، وهنا تأتي الدرجة الكلية لاستجابات الموظفين متوسطة ويعود السبب إلى وجود المشاعر الايجابية التي يكنها أعضاء المنظمة بعضهم لبعض، ومدى حرصهم ورغبتهم في البقاء والاستمرار فيها.

#### 5.3.4. النتائج المتعلقة بالمجال الخامس (ملائمة الاتصالات):

جدول 11.4: المئوية والانحراف ودرجة الاستجابة للمجال الخامس

| رقم الفقرة | الفقرات   | متوسط الاستجابة* | النسبة المئوية | الانحراف المعياري | درجة الاستجابة |
|------------|---|------------------|----------------|-------------------|----------------|
| 47         | يتوافر لدى المؤسسة نظام اتصال كفاء                            | 3.14             | 62.80          | 1.053             | متوسطة         |
| 50         | نظام الاتصالات في المؤسسة يتسم بالرسمية (بيروقراطي)           | 3.4              | 68.00          | 1.025             | متوسطة         |
| 51         | توافر الاتصالات الأفقية يرفع من فاعلية الأداء                 | 3.68             | 73.60          | .868              | مرتفعة         |
| 52         | وجود شبكة الاتصالات غير الرسمية يؤدي إلى زيادة فاعلية الأداء. | 3.46             | 69.20          | 1.026             | متوسطة         |
|            | الدرجة الكلية للمجال  | 3.42             | 68.40          | 0.99              | متوسطة         |

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (11.4) أعلاه أن النسب المئوية لاستجابات الموظفين في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية على مجال ملائمة الاتصالات من مجالات الصحة التنظيمية كانت مرتفعة على الفقرة (51) إذ كانت نسبتها المئوية بين (70% - 79%) وكانت متوسطة على الفقرات (47، 50، 52) إذ كانت نسبتها المئوية بين (60% - 69%) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة بدلالة النسبة المئوية (68.40%). ويعزو الباحث استجابات الموظفين المرتفعة على الفقرة رقم (51) إلى أنه كلما كان هناك اتصالات أفقيه في العمل بين الأقسام المختلفة كانت هناك فاعلية للقيام بالمهام المختلفة؛ إذ أن الاتصال الأفقي يوفر الوقت ويسهل عمل الأقسام ذات العلاقة التكاملية في داخل تلك المؤسسات المبحوثة، ويعزو الباحث استجابات الموظفين المتوسطة على الفقرات (47) و(50) إلى وجود نظام اتصال كفاء إلى حد ما، لأن المؤسسات المبحوثة توفر نظام اتصالات في مكاتب الموظفين عن طريق شبكة الاتصالات الداخلية والكتب الرسمية، أما الفقرة (50) فإنها تدل على وجود الرسمية في نظام الاتصالات المعمول بها

في هذه المؤسسات وهذا منطقي فمن الطبيعي أن تتسم الاتصالات بالرسمية داخل المؤسسات الحكومية، ويعزو الباحث استجابات الموظفين المتوسطة على الفقرة (52) إلى أن الاتصالات غير الرسمية في المؤسسات الفلسطينية تدل على حرص الموظفين وانتمائهم لمؤسساتهم مما يكون له الأثر الإيجابي على فاعلية الأداء، أما بخصوص الدرجة الكلية للمجال فقد كانت الاستجابة عنها بدرجة متوسطة مما يدل على أن نظام الاتصالات المعمول به في المؤسسات المبحوثة ملائم لطبيعة عملها نوعاً ما.

#### 6.3.4. النتائج المتعلقة بالمجال السادس (نمط القيادة):

جدول 12.4: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحراف ودرجة الاستجابة للمجال السادس

| رقم الفقرة | الفقرات  | متوسط الاستجابة* | النسبة المئوية | الانحراف المعياري | درجة الاستجابة |
|------------|--|------------------|----------------|-------------------|----------------|
| 53         | يشكل النمط القيادي السائد في المؤسسة دوراً في تعزيز الصحة التنظيمية. | 3.39             | 67.80          | .950              | متوسطة         |
| 54         | يعد الرضا عن نمط القيادة في المؤسسة مؤشراً لمدى الصحة التنظيمية.     | 3.68             | 73.60          | .960              | مرتفعة         |
|            | الدرجة الكلية للمجال   | 3.535            | 70.70          | 0.96              | مرتفعة         |

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (12.4) أعلاه أن النسب المئوية لاستجابات الموظفين في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية على مجال نمط القيادة من مجالات الصحة التنظيمية كانت مرتفعة على الفقرة (54) إذ كانت نسبتها المئوية بين (70% - 79%) وكانت متوسطة على الفقرة (53) إذ كانت نسبتها المئوية بين (60% - 69%) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (70.70%) ويعزو الباحث استجابات الموظفين المرتفعة على الفقرة رقم (54) إلى أن الموظفين يرون أن الرضا عن النمط القيادي السائد والمتبع داخل مؤسساتهم مهم وضروري، بل يعد مؤشراً من مؤشرات الواجب توفرها في المنظمة كي تكون ذو صحة تنظيمية جيدة، أما بالنسبة لاستجابات الموظفين المتوسطة على الفقرة رقم (53) فإن الباحث يعزو ذلك إلى أن النمط القيادي في تلك المؤسسات المبحوثة له دور إلى حد ما في تعزيز الصحة التنظيمية وهنا نجد الدرجة الكلية لاستجابات الموظفين مرتفعة ويعزو الباحث ذلك إلى أن الموظفين يرون أن هناك ضرورة كبيرة لوجود رضا عن النمط القيادي داخل مؤسساتهم؛ لأن ذلك من شأنه أن يرفع

من مستوى الأداء لديهم ويفعل انتماءهم لمؤسساتهم مما يؤدي لتعزيز الصحة التنظيمية في داخل تلك المؤسسات.

#### 7.3.4. النتائج المتعلقة بالمجال السابع (الرواتب والحوافز):

جدول 13.4: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحراف المعياري ودرجة الاستجابة للمجال السابع

| رقم الفقرة | الفقرات  | متوسط الاستجابة* | النسبة المئوية | الانحراف المعياري | درجة الاستجابة |
|------------|--|------------------|----------------|-------------------|----------------|
| 55         | أشعر أن الراتب الذي أتقاضاه كاف بالمقارنة مع مستوى إنجازي في العمل | 2.4              | 48.00          | 1.047             | منخفضة جدا     |
| 56         | أشعر أن الحوافز الموجودة في المنظمة مناسبة لتطوير أدائي            | 2.37             | 47.40          | 1.117             | منخفضة جدا     |
|            | الدرجة الكلية للمجال   | 2.385            | 47.70          | 1.08              | منخفضة جدا     |

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (13.4) أعلاه أن النسب المئوية لاستجابات الموظفين في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية على مجال الرواتب والحوافز من مجالات الصحة التنظيمية كانت منخفضة جدا على الفقرتين (55،56) إذ كانت نسبتها المئوية أقل من (50%) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية منخفضة جدا بدلالة النسبة المئوية (47.70%) ويعزو الباحث استجابات الموظفين المنخفضة جدا على الفقرتين (55) و(56) إذ أن الاستجابة المنخفضة جدا على الفقرة (55) تعبر عن حالة كبيرة من عدم الرضا عن الراتب الشهري الذي يتقاضاه الموظف مقارنة بمستوى انجازه للعمل والمهام المحددة له، وكذلك الأمر يتعلق بحالة من عدم الرضا عند الموظفين الباحثين لعدم توافر نظام حوافز في مؤسساتهم يلبي طموحاتهم عند انجازهم للعمل وإبداعهم في الأداء لتلك المهام.

وهنا أيضا تأتي الدرجة الكلية منخفضة جدا وذلك بسبب وجود حالة عند الموظفين تعبر عن الاستياء وعدم الرضا عما يتلقاه الموظف من راتب وحوافز مقارنة مع ما يقوم به من مهام وأعمال وأن ضعف الأجور والرواتب وعدم فاعلية نظم الحوافز ينمي داخل الفرد شعورا بالإحباط، وعدم الرغبة في بذل الجهد وبالتالي يحاول ابتداء طرق وأساليب يمكن له من خلالها التهرب من أداء

الأعمال الموكولة إليه دون أن يتعرض للمساءلة، ويزداد إحساسه بالعزلة عن المؤسسة، وتنتابه حالة من حالات اللامبالاة والسخط، وترتفع معدلات غيابه بعذر وبدون عذر مما، ينعكس سلبا على أداء المؤسسة التي يعمل فيها.

#### 8.3.4. النتائج المتعلقة بالمجال الثامن (تكنولوجيا العمل):

جدول 14.4: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحراف المعياري ودرجة الاستجابة للمجال الثامن

| رقم الفقرة | الفقرات  | متوسط الاستجابة* | النسبة المئوية | الانحراف المعياري | درجة الاستجابة |
|------------|--|------------------|----------------|-------------------|----------------|
| 57         | توافر الوسائل التكنولوجية يسهم في فاعلية الأداء                                    | 3.78             | 75.60          | .991              | مرتفعة         |
| 58         | خوفي من استخدام التكنولوجيا في مؤسستي يضعف أدائي في العمل.                         | 3.76             | 75.20          | 1.141             | مرتفعة         |
| 59         | أشعر بالخوف من فقدانني لوظيفتي بسبب الضعف في استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل. | 4.00             | 80.00          | 1.097             | مرتفعة جدا     |
|            | الدرجة الكلية للمجال   | 3.85             | 76.93          | 1.08              | مرتفعة         |

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (14.4) أعلاه أن النسب المئوية لاستجابات الموظفين في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية على مجال تكنولوجيا العمل من مجالات الصحة التنظيمية كانت مرتفعة على الفقرات (57،58) إذ كانت نسبتها المئوية بين (70% - 79%) وكانت منخفضة جدا على الفقرات (59) إذ كانت نسبتها المئوية اقل من (50%) كانت مرتفعة جدا على الفقرات (59) إذ كان مستوى الاستجابة عليها أكثر من (80%) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (76.93%). يعزو الباحث استجابات الموظفين المرتفعة جدا على الفقرة (59) إلى أن هناك تخوفات من فقدان الوظيفة بسبب الضعف في استخدام وسائل التكنولوجيا بمختلف أنواعها، وهذا يجعلهم يتعرضون لضغوط في العمل، ويعزو الباحث استجابات الموظفين المرتفعة على الفقرات (57) و(58) إلى أن هناك إجماعا عند الموظفين على أن توافر الحاسب الآلي وخدمات الانترنت والمعدات الحديثة من وسائل التكنولوجيا الحديثة يعزز من فاعليتهم في الأداء، وكذلك الأمر يتعلق باستخدام التكنولوجيا وأساليبها فإن الموظفين يؤكدون على أن الخوف من استخدام تلك التقنيات الحديثة في تلك المؤسسات المبحوثة يضعف أداءهم، وهنا تأتي

الدرجة الكلية مرتفعه لاستجابات المبحوثين تعزى إلى أن الموظفين يرون ضرورة ملحة لتوفير وسائل التكنولوجيا في العمل حتى يقوموا بتأدية مهامهم على أكمل وجه وبفاعلية، وأن الخوف من استخدام التكنولوجيا بجميع تقنياتها ينعكس على الأداء في المهام المختلفة وهناك شعور بالخوف من فقدان الوظيفة بسبب الضعف في استخدام تلك الوسائل التكنولوجية.

#### 9.3.4. خلاصة النتائج وترتيب المجالات والدرجة الكلية للاستجابات:

جدول 15.4: المتوسطات والنسب المئوية والانحراف ودرجة الاستجابة والدرجة الكلية للاستجابات

| رقم الفقرة | الفقرات              | متوسط الاستجابة* | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | درجة الاستجابة |
|------------|----------------------|------------------|-------------------|----------------|----------------|
| 1          | وضوح الأهداف         | 3.71             | 74.10             | 0.93           | مرتفعة         |
| 2          | التكيف               | 3.32             | 66.47             | 0.97           | متوسطة         |
| 3          | تسخير الموارد        | 3.25             | 65.00             | 1.08           | متوسطة         |
| 4          | التماسك              | 3.47             | 69.33             | 1.03           | متوسطة         |
| 5          | ملائمة الاتصالات     | 3.42             | 68.40             | 0.99           | متوسطة         |
| 6          | تمت القيادة          | 3.535            | 70.70             | 0.96           | مرتفعة         |
| 7          | الرواتب والحوافز     | 2.385            | 47.70             | 1.08           | منخفضة جدا     |
| 8          | تكنولوجيا العمل      | 2.67             | 53.47             | 1.08           | منخفضة         |
|            | الدرجة الكلية للمجال | 3.22             | 64.40             | 1.02           | متوسطة         |

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول (15.4) أعلاه أن النسب المئوية لاستجابات الموظفين في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية على الدرجة الكلية لمجالات الصحة التنظيمية كانت مرتفعة على الأبعاد (1,6) إذ كانت نسبتها المئوية بين (70% - 79%) وكانت متوسطة على الأبعاد (2,3,4,5) إذ كانت نسبتها المئوية بين (60% - 69%) وكانت منخفضة على الأبعاد (8) إذ كانت نسبتها المئوية بين (50% - 59%) وكانت منخفضة جدا على الأبعاد (7) إذ كانت نسبتها المئوية أقل من (50%) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة بدلالة النسبة المئوية (64.40%).

وهنا يتضح للباحث من خلال الدرجة الكلية المتوسطة أنه يتوافر في المؤسسات المبحوثة صحة تنظيمية بدرجة متوسطة؛ ويعود السبب في ذلك إلى عدم توافر الإمكانيات لدى المؤسسات الفلسطينية بسبب الواقع الذي يمر به الشعب الفلسطيني، وهذا يتفق مع دراسة (ابوشتال، 2005).

السؤال الثاني/ القسم الثاني: هل يوجد علاقة بين أبعاد ضغوط العمل وواقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية؟

وتتعلق بهذا السؤال فرضيات الدراسة حول العلاقة بين أبعاد ضغوط العمل وواقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية.

ولفحص الفرضيات استخدم معامل الارتباط بيرسون بين كل مجال من مجالات ضغوط العمل في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية وهي (المصادر التنظيمية، مصادر الضغوط المادية، الضغوط الوظيفية، مصادر الضغوط الاجتماعية) وواقع الصحة التنظيمية فيها. وتبين الجداول (16.4)،(17.4)،(18.4)،(19.4) النتائج:

#### 1.3.4. نتائج فحص الفرضية الأولى التي نصها:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين المصادر التنظيمية وواقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية. لفحص الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون والجدول رقم (16.4) يبين النتائج:

جدول 16.4: نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين المصادر التنظيمية لضغوط العمل وواقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية

| مستوى الدلالة | معامل الارتباط | واقع الصحة التنظيمية |         | المصادر التنظيمية لضغوط العمل |         |
|---------------|----------------|----------------------|---------|-------------------------------|---------|
|               |                | الانحراف             | المتوسط | الانحراف                      | المتوسط |
| .000          | -.660**        | .50308               | 3.2195  | .54850                        | 2.9869  |

(\*\*) دال إحصائياً

يتبين من الجدول (16.4) السابق وجود علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين المصادر التنظيمية وواقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية، إذ كان مستوى الدلالة لمعامل الارتباط أقل من (0.05) وبهذا نرفض الفرضية الصفرية، ويعزو الباحث هذه العلاقة إلى أن المصادر التنظيمية لضغوط العمل تؤثر عكسياً على واقع الصحة التنظيمية بمعنى أنه كلما كان هناك مصادر ضغوط تنظيمية فإن واقع الصحة يتأثر سلبياً وهذه النتيجة منطقيه.

#### 2.3.4. نتائج فحص الفرضية الثانية التي نصها:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين مصادر الضغوط المادية وواقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية. ولفحص الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون والجدول رقم (17.4) يبين النتائج:

جدول 17.4: نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين مصادر الضغوط المادية لضغوط العمل وواقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية

| مستوى الدلالة | معامل الارتباط | واقع الصحة التنظيمية |         | مصادر الضغوط المادية |         |
|---------------|----------------|----------------------|---------|----------------------|---------|
|               |                | الانحراف             | المتوسط | الانحراف             | المتوسط |
| .000          | **0.412-       | .50308               | 3.2195  | .86024               | 3.2270  |

يتبين من الجدول رقم (17.4) أعلاه وجود علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين مصادر الضغوط المادية وواقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية، إذ كان مستوى الدلالة لمعامل الارتباط أقل من (0.05) وبهذا نرفض الفرضية الصفرية، ويفسر الباحث هذه النتيجة؛ بأن مصادر الضغوط المادية تؤثر سلباً على واقع الصحة التنظيمية في المؤسسات.

#### 3.3.4. نتائج فحص الفرضية الثالثة التي نصها:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين الضغوط الوظيفية وواقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية. لفحص الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون والجدول رقم (18.4) يبين النتائج:

جدول 18.4: نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين الضغوط الوظيفية لضغوط العمل وواقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية

| مستوى الدلالة | معامل الارتباط | واقع الصحة التنظيمية |         | الضغوط الوظيفية |         |
|---------------|----------------|----------------------|---------|-----------------|---------|
|               |                | الانحراف             | المتوسط | الانحراف        | المتوسط |
| .000          | **0.427-       | .50308               | 3.2195  | .51189          | 3.5175  |

(\*\*) دال إحصائياً

يتبين من الجدول رقم (18.4) أعلاه وجود علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين الضغوط الوظيفية وواقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية، إذ كان مستوى الدلالة لمعامل الارتباط أقل من (0.05) وبهذا نرفض الفرضية الصفرية، وهنا يوضح الباحث هذه النتيجة بأن الضغوط الوظيفية تؤثر سلباً على واقع الصحة التنظيمية بمعنى أنه كلما كان الموظف يعاني من الضغط الوظيفي فإن ذلك ينعكس على واقع الصحة التنظيمية وبالتالي يؤثر على أدائه في العمل.

#### 4.3.4. نتائج فحص الفرضية الرابعة التي نصها:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين مصادر الضغوط الاجتماعية وواقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية. ولفحص الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون والجدول رقم (19.4) يبين النتائج:

جدول 19.4: نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين مصادر الضغوط الاجتماعية وواقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية

| مستوى الدلالة | معامل الارتباط | واقع الصحة التنظيمية |         | مصادر الضغوط الاجتماعية |         |
|---------------|----------------|----------------------|---------|-------------------------|---------|
|               |                | الانحراف             | المتوسط | الانحراف                | المتوسط |
| .475          | .041-          | .50308               | 3.2195  | .67232                  | 3.7775  |

(\*\*) دال احصائيا

يتبين من الجدول رقم (19.4) السابق عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مصادر الضغوط الاجتماعية وواقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية، إذ كان مستوى الدلالة لمعامل الارتباط أكبر من (0.05) وبهذا نقبل الفرضية الصفرية، ويدل ذلك على أن مصادر الضغوط الاجتماعية لا تؤثر على واقع الصحة التنظيمية؛ إذ أن الموظفين قادرين على الفصل بين الحياة الوظيفية في مؤسساتهم وبين حياتهم الاجتماعية.

#### 4.4 ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي نصه

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) في واقع الصحة التنظيمية وقدرته على مواجهة ضغوط العمل في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية في ضوء متغيرات

(الجنس، سنوات الخبرة، العمر، الحالة الاجتماعية، المسمى الوظيفي، الدخل الشهري، المؤهل العلمي). وتتعلق بهذا السؤال فرضيات الدراسة والجدول (20.4)، (21.4)، (22.4)، (23.4)، (24.4)، (25.4)، (26.4) تبين نتائج فحصها.

#### 1.4.4. نتائج فحص الفرضية الأولى التي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في القدرة على مواجهة ضغوط العمل من واقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس. ولفحص الفرضية تم استخدام اختبار (t) والجدول رقم (20.4) يبين النتائج:

جدول 20.4: نتائج اختبار (ت) تبعاً لمتغير الجنس

| رقم | المجال                  | ذكر     |          | أنثى    |          | الدلالة | (ت)  |
|-----|-------------------------|---------|----------|---------|----------|---------|------|
|     |                         | المتوسط | الانحراف | المتوسط | الانحراف |         |      |
| 1   | مستوى ضغوط العمل        | 3.25    | 0.35     | 3.13    | 0.42     | 0.01    | 2.72 |
| 2   | واقع الصحة التنظيمية    | 3.40    | 0.41     | 3.28    | 0.48     | 0.02    | 2.30 |
| 3   | آليات مواجهة ضغوط العمل | 3.23    | 0.72     | 3.02    | 0.71     | 0.01    | 2.64 |
|     | الدرجة الكلية           | 3.30    | 0.43     | 3.14    | 0.48     | 0.00    | 2.87 |

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، درجة الحرية (303)

يتبين من الجدول رقم (20.4) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في القدرة على مواجهة ضغوط العمل من واقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس على جميع الأبعاد (1،2،3) وعلى الدرجة الكلية، إذ كان مستوى الدلالة لقيم (ت) عليها أقل من (0.05) وبهذا نرفض الفرضية الصفرية، ويبدو من المتوسطات الحسابية أن الفروق لصالح الذكور على المحاور الثلاثة وعلى الدرجة الكلية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة الى ان الذكور يحملون ضغوطا اخرى خارج العمل مما يجعلهم يعانون من ضغوط العمل اكثر وذلك لان اعباء الحياة الملقاة على عاتقهم اكثر من المرأة في اغلب الحالات، اضافة الى انه في بعض الاحيان تلقى مهمات على الرجل لا تناسب المرأة كونه رجلا اكثر ملائمة لتلك المهمات، اما بالنسبة لواقع الصحة التنظيمية فان الباحث يرى ان المرأة تنتظر الى

المثالية اكثر من الرجل وذلك لان في المثالية راحة لها لذلك تنظر الى الحاجة الى المزيد من الصحة التنظيمية اكثر من الرجل، فكانت النتيجة ان الرجل يرى ان واقع الصحة التنظيمية اكثر قبولاً لديه من المرأة، وبخصوص اليات مواجهة ضغوط العمل فان ذلك مرتبط بمستوى ضغوط العمل نفسه، فكون الرجل يشعر بضغط العمل اكثر، فلا بد ان يكون هو الاكثر تفهماً وشعوراً بالاليات المستخدمة لمواجهة ضغوط العمل الذي يشعر به.

وما ينطبق على الفروع ينطبق على الدرجة الكلية حيث تتجمع ابعاد (الشعور بضغط العمل وواقع الصحة التنظيمية واليات مواجهة ضغوط العمل) في درجة كلية تتناسب مع الابعاد الفرعية، وهذا دليل على صحة القياس ودقته.

أما بخصوص الدرجة الكلية فإن قدرة الذكور على مواجهة ضغوط العمل من واقع الصحة التنظيمية أكثر من الإناث لطبيعة الذكر المختلفة عن الأنثى وهذا يتعارض مع دراسة (ندى، 2008).

#### 2.4.4. نتائج فحص الفرضية الثانية التي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في القدرة على مواجهة ضغوط العمل من واقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. ولفحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجدول (21.4) يبين النتائج

جدول 21.4-أ: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في القدرة على مواجهة ضغوط العمل من واقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

| المجال      | مصدر التباين   | مجموع مربعات الانحراف | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (ف) | مستوى الدلالة |
|-------------|----------------|-----------------------|--------------|----------------|----------|---------------|
| مستوى العمل | بين المجموعات  | 1.179                 | 3            | .393           | 2.581    | .054          |
|             | داخل المجموعات | 45.844                | 301          | .152           |          |               |
|             | المجموع        | 47.023                | 304          |                |          |               |

جدول 21.4-ب: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في القدرة على مواجهة ضغوط العمل من واقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

| المجال                  | مصدر التباين   | مجموع مربعات الانحراف | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (ف) | مستوى الدلالة |
|-------------------------|----------------|-----------------------|--------------|----------------|----------|---------------|
| واقع الصحة التنظيمية    | بين المجموعات  | 1.925                 | 3            | .642           | 3.232    | .023          |
|                         | داخل المجموعات | 59.769                | 301          | .199           |          |               |
|                         | المجموع        | 61.694                | 304          |                |          |               |
| آليات مواجهة ضغوط العمل | بين المجموعات  | 5.055                 | 3            | 1.685          | 3.306    | .021          |
|                         | داخل المجموعات | 153.421               | 301          | .510           |          |               |
|                         | المجموع        | 158.476               | 304          |                |          |               |
| الدرجة الكلية           | بين المجموعات  | 2.433                 | 3            | .811           | 3.839    | .010          |
|                         | داخل المجموعات | 63.579                | 301          | .211           |          |               |
|                         | المجموع        | 66.011                | 304          |                |          |               |

يتبين من الجدول (21.4) أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في واقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة على الأبعاد (2،3) وعلى الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أقل من (0.05) وبهذا نرفض الفرضية الصفرية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الموظفين يتفهمون واقع الصحة التنظيمية بدرجات مختلفة بحسب خبراتهم الوظيفية، وكذلك الأمر بالنسبة لآليات مواجهة ضغوط العمل حيث أن خبراتهم المختلفة تجعلهم يواجهون ضغوط العمل بطرق مختلفة بحسب خبراتهم الوظيفية، وكذلك الحال ينطبق على الدرجة الكلية، ولم تكن هناك فروق على المجال (1) إذ كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من (0.05). ويعزو الباحث ذلك إلى أن الموظفين على اختلاف مستوى خبراتهم يعانون من ضغوط العمل نفسها، وذلك بسبب أن ضغوط العمل تواجه سائر الموظفين في المؤسسة وبالدرجة نفسها. ولمعرفة أكبر الفروق من مستويات متغير سنوات الخبرة على المجالين (2،3) وعلى الدرجة الكلية استخدم اختبار (LSD) والجدول (22.4) يبين ذلك

يتضح من الجدول (22.4) السابق أن الفروق في الاستجابات كانت على النحو الآتي: المجال الأول: فئة (15 سنة فأكثر) مع كل من (أقل من 5 سنوات) (من 5 إلى 10 سنوات) (من 11 إلى 15

سنة) لصالح (15 سنة فاكثر) وهذا منطقي حيث أن الموظفين أصحاب سنوات الخبرة من 15 سنة فأكثر لديهم القدرة والتعامل مع واقع الصحة التنظيمية أكثر من الفئات الأخرى.

جدول 22.4: نتائج اختبار (LSD) للفروق على متغير سنوات الخبرة

| المجال                  | المستوى           | أقل من 5 سنوات | من 5 الى 10 سنوات | من 11 الى 15 سنة | من 15 سنة فاكثر |
|-------------------------|-------------------|----------------|-------------------|------------------|-----------------|
| واقع الصحة التنظيمية    | أقل من 5 سنوات    |                | .0429             | -0.0009          | -0.1607*        |
|                         | من 5 الى 10 سنوات |                |                   | -0.0437          | -0.2036*        |
|                         | من 11 الى 15 سنة  |                | .0437             |                  | -0.1599*        |
|                         | من 15 سنة فاكثر   |                | .2036             | .1599            |                 |
| آليات مواجهة ضغوط العمل | أقل من 5 سنوات    |                | .1198             | -0.0194          | -0.2262         |
|                         | من 5 الى 10 سنوات |                |                   | -0.1392          | -0.3460*        |
|                         | من 11 الى 15 سنة  |                |                   |                  | -0.2068         |
|                         | من 15 سنة فاكثر   |                |                   |                  |                 |
| الدرجة الكلية           | أقل من 5 سنوات    |                |                   | -0.0169          | -0.1650*        |
|                         | من 5 الى 10 سنوات |                |                   | -0.0906          | -0.2386*        |
|                         | من 11 الى 15 سنة  |                |                   |                  | -0.1480*        |
|                         | من 15 سنة فاكثر   |                |                   |                  |                 |

المجال الثاني: فئة (15 سنة فاكثر) مع (من 5 الى 10 سنوات) لصالح (15 سنة فاكثر) ويوضح الباحث هذه النتيجة على أن الموظفين ذوي 15 سنة فأكثر خبرة لديهم امكانيات واليات على مواجهة ضغوط العمل أكثر من الفئة من 5-10 سنوات.

الدرجة الكلية: فئة (15 سنة فاكثر) مع كل من (أقل من 5 سنوات) (من 5 الى 10 سنوات) (من 11 الى 15 سنة) لصالح (15 سنة فاكثر) وهذه نتيجة حتمية تفسر على أن الموظفين ذوي الخبرات الاعلى لديهم امكانيات وقدرات على تفهم واقع الصحة التنظيمية واليات مواجهة ضغوط العمل.

#### 3.4.4. نتائج فحص الفرضية الثالثة التي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في القدرة على مواجهة ضغوط العمل من واقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية تعزى

لمتغير العمر. وفحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجدول (22.4) يبين النتائج:

جدول 23.4: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في القدرة على مواجهة ضغوط العمل من واقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير العمر

| المجال                  | مصدر التباين   | مجموع مربعات الانحراف | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (ف) | مستوى الدلالة |
|-------------------------|----------------|-----------------------|--------------|----------------|----------|---------------|
| مستوى ضغوط العمل        | بين المجموعات  | 2.573                 | 3            | .858           | 5.807    | .001          |
|                         | داخل المجموعات | 44.450                | 301          | .148           |          |               |
|                         | المجموع        | 47.023                | 304          |                |          |               |
| واقع الصحة التنظيمية    | بين المجموعات  | 2.497                 | 3            | .832           | 4.232    | .006          |
|                         | داخل المجموعات | 59.198                | 301          | .197           |          |               |
|                         | المجموع        | 61.694                | 304          |                |          |               |
| آليات مواجهة ضغوط العمل | بين المجموعات  | 5.205                 | 3            | 1.735          | 3.407    | .018          |
|                         | داخل المجموعات | 153.271               | 301          | .509           |          |               |
|                         | المجموع        | 158.476               | 304          |                |          |               |
| الدرجة الكلية           | بين المجموعات  | 3.048                 | 3            | 1.016          | 4.858    | .003          |
|                         | داخل المجموعات | 62.963                | 301          | .209           |          |               |
|                         | المجموع        | 66.011                | 304          |                |          |               |

دال إحصائية عند مستوى ANOVA(0.05)

يتبين من الجدول (23.4) أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  في القدرة على مواجهة ضغوط العمل من واقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير العمر على جميع الأبعاد الثلاثة وعلى الدرجة الكلية إذ كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أقل من (0.05) وبهذا نرفض الفرضية الصفرية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الموظفين مختلفي الأعمار يعانون من ضغوط العمل بطرق مختلفة وكذلك الأمر فيما يتعلق بواقع الصحة التنظيمية وآليات مواجهة ضغوط العمل والدرجة الكلية وهذا يتعارض مع دراسة (ندى، 2008). ولمعرفة أكبر الفروق من مستويات متغير سنوات الخبرة على الأبعاد الثلاثة وعلى الدرجة الكلية استخدم اختبار (LSD) والجدول (24.4) يبين ذلك

جدول 24.4: نتائج اختبار (LSD) للفروق على متغير العمر

| المجال                  | المستوى          | أقل من 30 سنة | من 30 الى 40 سنة | من 41 الى 50 سنة | 50 سنة فأكثر |
|-------------------------|------------------|---------------|------------------|------------------|--------------|
| مستوى ضغط العمل         | أقل من 30 سنة    |               | .0755            | -0.0605          | *-.2026      |
|                         | من 30 إلى 40 سنة |               |                  | *-.1361          | *-.2782      |
|                         | من 41 إلى 50 سنة |               |                  |                  | -.1421       |
|                         | 50 سنة فأكثر     |               |                  |                  |              |
| واقع الصحة التنظيمية    | أقل من 30 سنة    |               | -.0516           | -0.0743          | *-.3004      |
|                         | من 30 إلى 40 سنة |               |                  | -0.0227          | *-.2488      |
|                         | من 41 إلى 50 سنة |               |                  |                  | *-.2261      |
|                         | 50 سنة فأكثر     |               |                  | .2261            |              |
| آليات مواجهة ضغوط العمل | أقل من 30 سنة    |               |                  | -0.0207          | *-.3945      |
|                         | من 30 إلى 40 سنة |               |                  | -0.0151          | *-.3890      |
|                         | من 41 إلى 50 سنة |               |                  |                  | *-.3738      |
|                         | 50 سنة فأكثر     |               |                  | .3738            |              |
| الدرجة الكلية           | أقل من 30 سنة    |               | .0062            | -0.0518          | *-.2992      |
|                         | من 30 إلى 40 سنة |               |                  | -0.0580          | *-.3053      |
|                         | من 41 إلى 50 سنة |               |                  |                  | *-.2473      |
|                         | 50 سنة فأكثر     |               |                  |                  |              |

يتضح من الجدول (24.4) أعلاه أن الفروق في الاستجابات كانت على النحو الآتي:

- المجال الأول: المجال الأول: فئة (30 سنة - 40 سنة) مع كل من (41-50 سنة) و(50 سنة فأكثر) لصالح الفئتين ويعزو الباحث ذلك لأن الفئات العمرية الأكبر قادرة على تفهم ضغوط العمل أكثر من الفئة العمرية الأقل منها نتيجة لخبراتهم وتجاربهم الحياتية. وكذلك الفئة أقل من (30) سنة مع كل من فئة من (30 - 40 سنة) ومع فئة من (41 - 50 سنة)، وفئة (50) سنة فكانت لصالح فئة 50 سنة فأكثر ويعزو الباحث ذلك الى أن الفئات العمرية الأكبر قادرة على التحمل أكثر بسبب أن تلك الفئة مرت بتجارب خلال حياتهم الوظيفية ولديهم الاستعداد والتحمل والمواقف الناتجة عن ضغوط العمل.
- المجال الثاني: فئة (50 سنة فأكثر) مع كل من (30-40 سنة) (من 41-50 سنة فأكثر) لصالح فئة (50 سنة فأكثر) لان الموظفين كبار السن مروا بتجارب اكسبتهم القدرة على

مواجهة التأقلم مع الظروف بحكم اكتسابهم مهارات مختلفة وبالتالي يكونوا متفهمين لواقع الصحة التنظيمية.

- المجال الثالث: فئة (15 سنة فأكثر) مع (من 5 إلى 10 سنوات) لصالح (15 سنة فأكثر) ويوضح الباحث هذه النتيجة على أن الموظفين ذوي (15) سنة فأكثر خبرة لديهم إمكانيات واليات على مواجهة ضغوط العمل أكثر من الفئة من (5-10 سنوات).
- الدرجة الكلية: فئة (15 سنة فأكثر) مع كل من (من 5 سنوات) (من 5 إلى 10 سنوات) (من 11 إلى 15 سنة) لصالح (15 سنة فأكثر) وهذه نتيجة حتمية تفسر على أن الموظفين ذوي الخبرات الأعلى لديهم إمكانيات وقدرات على تفهم واقع الصحة التنظيمية وآليات مواجهة ضغوط العمل.

#### 4.4.4 نتائج فحص الفرضية الرابعة التي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في القدرة على مواجهة ضغوط العمل من واقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية. وفحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجدول (25.4) يبين النتائج

جدول 25.4-أ: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في القدرة على مواجهة ضغوط العمل من واقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية

| المجال                  | مصدر التباين   | مجموع مربعات الانحراف | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (ف) | مستوى الدلالة |
|-------------------------|----------------|-----------------------|--------------|----------------|----------|---------------|
| مستوى ضغوط العمل        | بين المجموعات  | .220                  | 3            | .073           | .471     | .703          |
|                         | داخل المجموعات | 46.803                | 301          | .155           |          |               |
|                         | المجموع        | 47.023                | 304          |                |          |               |
| واقع الصحة التنظيمية    | بين المجموعات  | 1.589                 | 3            | .530           | 2.652    | .049          |
|                         | داخل المجموعات | 60.106                | 301          | .200           |          |               |
|                         | المجموع        | 61.694                | 304          |                |          |               |
| آليات مواجهة ضغوط العمل | بين المجموعات  | 4.744                 | 3            | 1.581          | 3.096    | .027          |
|                         | داخل المجموعات | 153.733               | 301          | .511           |          |               |
|                         | المجموع        | 158.476               | 304          |                |          |               |

جدول 25.4-ب: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في القدرة على مواجهة ضغوط العمل من واقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية

| المجال        | مصدر التباين   | مجموع مربعات الانحراف | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (ف) | مستوى الدلالة |
|---------------|----------------|-----------------------|--------------|----------------|----------|---------------|
| الدرجة الكلية | بين المجموعات  | 1.521                 | 3            | .507           | 2.366    | .071          |
|               | داخل المجموعات | 64.491                | 301          | .214           |          |               |
|               | المجموع        | 66.011                | 304          |                |          |               |

دال إحصائيا عند مستوى ANOVA(0.05)

يتبين من الجدول (25.4) أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  في القدرة على مواجهة ضغوط العمل من واقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية على المجال (1) وعلى الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من (0.05) وبهذا نقبل الفرضية الصفرية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الموظفين ذوي الحالات الاجتماعية المختلف يتعرضون لمستوى ضغوط العمل بشكل متساو والسبب في ذلك أن الضغوط موجودة ويعاني منها الجميع وكذلك الأمر على الدرجة الكلية، ووجدت فروق على المحاور (2،3) حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أقل من (0.05). ولمعرفة أكبر الفروق من مستويات متغير سنوات الخبرة على المجالين استخدم اختبار (LSD) والجدول (26.4) يبين ذلك

جدول 26.4: نتائج اختبار (LSD) للفروق على متغير الحالة الاجتماعية

| المجال                  | المستوى | اعزب | متزوج   | مطلق    | ارمل     |
|-------------------------|---------|------|---------|---------|----------|
| واقع الصحة التنظيمية    | اعزب    |      | -0.1165 | 0.2950  | -0.2528  |
|                         | متزوج   |      |         | *0.4115 | -0.1363  |
|                         | مطلق    |      |         |         | -0.5477  |
|                         | ارمل    |      |         | 0.5477  |          |
| آليات مواجهة ضغوط العمل | اعزب    |      | -0.1679 | 0.2595  | *-0.9072 |
|                         | متزوج   |      |         | 0.4273  | *-0.7393 |
|                         | مطلق    |      |         |         | *-1.1667 |
|                         | ارمل    |      |         |         |          |

يتضح من الجدول (26.4) السابق أن الفروق في الاستجابات كانت على النحو الآتي:

- المجال الثاني: فئة (متزوج) مع فئة (مطلق) لصالح فئة (متزوج) ويعزو الباحث ذلك إلى أن المتزوج يعيش حالة من الاستقرار العائلي وهذا ينعكس على مدى تفهمه لواقع الصحة التنظيمية في مؤسسته في حين أن المطلق يعيش حالة من الاضطراب تنعكس على مدى قدرته لتفهم واقع الصحة التنظيمية في مؤسسته.
- المجال الثالث: فئة (أرمل) مع كل من (أعزب) (متزوج) (مطلق) لصالح فئة (أرمل). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الأرمل قد مر بظروف وضغوط اجتماعية ولديه تجارب في حياته أكثر من غيره تجعله أكثر تفهما لمواجهة ضغوط العمل من الفئات الأخرى.

#### 5.4.4. نتائج فحص الفرضية الخامسة التي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في القدرة على مواجهة ضغوط العمل من واقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. ولفحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجدول (27.4) يبين النتائج

جدول 27.4-أ: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في القدرة على مواجهة ضغوط العمل من واقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

| المجال                  | مصدر التباين   | مجموع مربعات الانحراف | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (ف) | مستوى الدلالة |
|-------------------------|----------------|-----------------------|--------------|----------------|----------|---------------|
| مستوى ضغوط العمل        | بين المجموعات  | 1.750                 | 3            | .583           | 3.879    | .010          |
|                         | داخل المجموعات | 45.272                | 301          | .150           |          |               |
|                         | المجموع        | 47.023                | 304          |                |          |               |
| واقع الصحة التنظيمية    | بين المجموعات  | .615                  | 3            | .205           | 1.010    | .389          |
|                         | داخل المجموعات | 61.080                | 301          | .203           |          |               |
|                         | المجموع        | 61.694                | 304          |                |          |               |
| آليات مواجهة ضغوط العمل | بين المجموعات  | 1.127                 | 3            | .376           | .718     | .542          |
|                         | داخل المجموعات | 157.349               | 301          | .523           |          |               |
|                         | المجموع        | 158.476               | 304          |                |          |               |

جدول 27.4-ب: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في القدرة على مواجهة ضغوط العمل من واقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

| المجال        | مصدر التباين   | مجموع مربعات الانحراف | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (ف) | مستوى الدلالة |
|---------------|----------------|-----------------------|--------------|----------------|----------|---------------|
| الدرجة الكلية | بين المجموعات  | 1.095                 | 3            | .365           | 1.693    | .169          |
|               | داخل المجموعات | 64.916                | 301          | .216           |          |               |
|               | المجموع        | 66.011                | 304          |                |          |               |

يتبين من الجدول رقم (27.4) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في القدرة على مواجهة ضغوط العمل من واقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي على المجالات (2، 3) وعلى الدرجة الكلية، إذ كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من (0.05) وبهذا نقبل الفرضية الصفرية ويعزو الباحث هذه النتيجة أن الموظفين ذوي المستويات الوظيفية المختلفة يتقهمون واقع الصحة التنظيمية بطريقه واضحة ولديهم القدرة على مواجهة ضغوط العمل بنفس الدرجة وذلك لأنهم يعملون تحت ظروف واحدة ويتلقون تعليمات وإرشادات واحدة ضمن تسلسل إداري واحد وهذا ينطبق على الدرجة الكلية ووجدت فروق على المجال (1) حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أقل من (0.05) وهذه النتيجة تبدو واضحة إذ أن الموظفين ذوي المستويات المختلفة يعانون من مستوى ضغوط عمل بطريقه مختلفة. ولمعرفة أكبر الفروق من مستويات متغير المسمى الوظيفي على المجال الأول استخدم اختبار (LSD) والجدول (28.4) يبين ذلك:

جدول 28.4: نتائج اختبار (LSD) للفروق على متغير المسمى الوظيفي

| المجال           | المستوى   | مدير | نائب مدير | رئيس قسم | موظف    |
|------------------|-----------|------|-----------|----------|---------|
| مستوى ضغوط العمل | مدير      |      | *.3754    | .0661    | .0929   |
|                  | نائب مدير |      |           | *-.3093  | *-.2825 |
|                  | رئيس قسم  |      |           |          | .0268   |
|                  | موظف      |      |           |          |         |

يتضح من الجدول (28.4) أعلاه أن الفروق في الاستجابات كانت على النحو الآتي:

- فئة (مدير) مع فئة (نائب مدير) لصالح فئة ( مدير) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المدير يعاني من ضغوط عمل أكثر من نائب المدير كونه يقع في مستوى أعلى من نائب المدير على الهيكل التنظيمي ويتحمل مسؤوليات أكبر.
- فئة (نائب مدير) مع (رئيس قسم) لصالح (رئيس قسم) وذلك بسبب أن رئيس القسم يعاني من الضغوط أكثر من نائب المدير كونه يقع في مستوى أدنى من مستوى نائب المدير في المستوى الوظيفي وكذلك الحال ينطبق على الموظف.
- فئة (نائب مدير) مع (موظف) لصالح (موظف) ويعزو الباحث ذلك إلى أن كل موظف يمارس الضغط على الموظف الذي يقع أدنى منه في الهيكل التنظيمي.

#### 6.4.4. نتائج فحص الفرضية السادسة التي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في القدرة على مواجهة ضغوط العمل من واقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الدخل. ولفحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجدول رقم (29.4-أ) يبين ذلك:

جدول 29.4-أ: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في القدرة على مواجهة ضغوط العمل من واقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الدخل

| المجال                  | مصدر التباين   | مجموع مربعات الانحراف | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (ف) | مستوى الدلالة |
|-------------------------|----------------|-----------------------|--------------|----------------|----------|---------------|
| مستوى ضغوط العمل        | بين المجموعات  | 1.176                 | 3            | .392           | 2.575    | .054          |
|                         | داخل المجموعات | 45.847                | 301          | .152           |          |               |
|                         | المجموع        | 47.023                | 304          |                |          |               |
| واقع الصحة التنظيمية    | بين المجموعات  | 2.073                 | 3            | .691           | 3.488    | .016          |
|                         | داخل المجموعات | 59.622                | 301          | .198           |          |               |
|                         | المجموع        | 61.694                | 304          |                |          |               |
| آليات مواجهة ضغوط العمل | بين المجموعات  | 1.525                 | 3            | .508           | .975     | .405          |
|                         | داخل المجموعات | 156.951               | 301          | .521           |          |               |
|                         | المجموع        | 158.476               | 304          |                |          |               |

جدول 29.4-ب: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في القدرة على مواجهة ضغوط العمل من واقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الدخل

| المجال        | مصدر التباين   | مجموع مربعات الانحراف | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (ف) | مستوى الدلالة |
|---------------|----------------|-----------------------|--------------|----------------|----------|---------------|
| الدرجة الكلية | بين المجموعات  | 1.514                 | 3            | .505           | 2.356    | .072          |
|               | داخل المجموعات | 64.497                | 301          | .214           |          |               |
|               | المجموع        | 66.011                | 304          |                |          |               |

والجدول (29.4) أعلاه يبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  في القدرة على مواجهة ضغوط العمل من واقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الدخل على المجالات (1،3) وعلى الدرجة الكلية، إذ كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من (0.05) وبهذا نقبل الفرضية الصفرية. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن جميع الموظفين باختلاف مقدار دخولهم يتعرضون لمستوى ضغوط واحدة في العمل، وكذلك الأمر لهم، في قدرتهم على مواجهة ضغوط العمل من خلال الآليات المحددة وهذا أيضا ينطبق على الدرجة الكلية لسائر المجالات ووجدت فروق على المجال (2) إذ كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أقل من (0.05) وتبدو هذه النتيجة واضحة للباحث حيث أن واقع الصحة التنظيمية يتأثر بمستوى دخول الموظفين. أي أن الموظف الذي يتمتع بدخل أعلى ينظر إلى واقع الصحة بنظرة متفائلة والعكس صحيح. ولمعرفة أكبر الفروق من مستويات متغير الدخل على المجال الثاني استخدم اختبار (LSD) والجدول (30.4) يبين ذلك.

جدول 30.4: نتائج اختبار (LSD) للفروق على متغير الدخل

| المجال               | المستوى     | 1500 فأقل | 1501 - 2500 | 2501-3500 | 3501 فأكثر |
|----------------------|-------------|-----------|-------------|-----------|------------|
| واقع الصحة التنظيمية | 1500 فأقل   |           | -.2342      | *-.3402   | *-.3526    |
|                      | 1501 - 2500 |           |             | -.1060    | -.1184     |
|                      | 2501-3500   |           |             |           | -.0123     |
|                      | 3501 فأكثر  |           |             |           |            |

يتضح من الجدول (30.4) السابق أن الفروق في الاستجابات كانت على النحو الآتي:

- فئة (1500 فأقل) مع كل من فئة (2501-3500) لصالح فئة (2501-3500).
- فئة (1500 فأقل) مع كل من فئة (3501 فأكثر) لصالح فئة (3501 فأكثر).
- ويوضح ذلك أن الموظفين أصحاب الرواتب العليا وهي فئات 2501-3500 وفئة أكثر من 3501 يتفهمون واقع الصحة التنظيمية أكثر من أصحاب الدخل من فئة 1500 فأقل وهذا الأمر طبيعي ومنطقي، إذ أن الموظفين ذوي الدخل الأعلى ينعكس على وضعهم الوظيفي وعلى صحتهم التنظيمية.

#### 7.4.4. الفرضية السابعة التي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في القدرة على مواجهة ضغوط العمل من واقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ولفحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي. والجدول (27.4) يبين النتائج.

جدول 31.4: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في القدرة على مواجهة ضغوط العمل من واقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

| المجال                  | مصدر التباين   | مجموع مربعات الانحراف | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (ف) | مستوى الدلالة |
|-------------------------|----------------|-----------------------|--------------|----------------|----------|---------------|
| مستوى ضغوط العمل        | بين المجموعات  | .214                  | 3            | .071           | .458     | .712          |
|                         | داخل المجموعات | 46.809                | 301          | .156           |          |               |
|                         | المجموع        | 47.023                | 304          |                |          |               |
| واقع الصحة التنظيمية    | بين المجموعات  | .719                  | 3            | .240           | 1.183    | .316          |
|                         | داخل المجموعات | 60.975                | 301          | .203           |          |               |
|                         | المجموع        | 61.694                | 304          |                |          |               |
| آليات مواجهة ضغوط العمل | بين المجموعات  | 1.114                 | 3            | .371           | .710     | .547          |
|                         | داخل المجموعات | 157.362               | 301          | .523           |          |               |
|                         | المجموع        | 158.476               | 304          |                |          |               |
| الدرجة الكلية           | بين المجموعات  | .502                  | 3            | .167           | .768     | .512          |
|                         | داخل المجموعات | 65.510                | 301          | .218           |          |               |
|                         | المجموع        | 66.011                | 304          |                |          |               |

يتبين من الجدول رقم (31.4) أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في القدرة على مواجهة ضغوط العمل من واقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي على جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية، إذ كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من (0.05) وبهذا نقبل الفرضية الصفرية، وهذه النتيجة يعزوها الباحث إلى أن الموظفين مهما اختلفت مستوياتهم العلمية يتأثرون بمستوى ضغوط العمل واحده ويفهمون واقع الصحة التنظيمية، ولديهم استعداد لاستخدام آليات مواجهة ضغوط العمل، وهذه الحال تنطبق على الدرجة الكلية للمجالات وهذا يتعارض مع دراسة (ندى، 2008).

#### 5.4 رابعا: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي نصه

ما آليات وأدوات مواجهة ضغوط العمل من واقع الصحة التنظيمية؟ من أجل الإجابة عن هذا السؤال، استخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل آلية من آليات مواجهة ضغوط العمل وأدواته من واقع الصحة التنظيمية في الاستبانة. ويبين جدول الاتي (32.4) أدناه خلاصة النتائج التي توصلت لها الدراسة.

جدول 32.4-أ: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لآليات وأدوات مواجهة ضغوط العمل من واقع الصحة التنظيمية

| رقم الفقرة | الفقرات  | متوسط الاستجابة* | النسبة المئوية | الانحراف المعياري | درجة الاستجابة |
|------------|--|------------------|----------------|-------------------|----------------|
| 60         | أشعر بأن الهيكل التنظيمي قادر على توضيح الاختصاصات مما يؤدي إلى تخفيف ضغوط العمل       | 3.23             | 64.60          | 1.053             | متوسطة         |
| 61         | يؤدي وضوح أدوار العاملين إلى التقليل من ضغوط العمل                                     | 3.76             | 75.20          | 1.151             | مرتفعة         |
| 62         | شعور الأفراد بأن معايير التقييم عادلة مصدر مهم لراحتهم في العمل                        | 3.93             | 78.60          | .996              | مرتفعة         |
| 63         | تستخدم الإدارة أسلوب الشفافية في تعاملها مع الموظفين الأمر الذي يخفف من ضغوط العمل     | 2.88             | 57.60          | 1.113             | منخفضة         |
| 64         | تقوم الإدارة باستخدام أسلوب الإقناع في التعامل مع قضايا العاملين مما يشعرهم بالارتياح. | 2.89             | 57.80          | 1.078             | منخفضة         |
| 65         | العدالة في توزيع المكافآت تؤدي إلى الحد من ضغوط العمل                                  | 3.31             | 66.20          | 1.307             | متوسطة         |

جدول 32.4-ب: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لآليات وأدوات مواجهة ضغوط العمل من واقع الصحة التنظيمية

| رقم الفقرة | الفقرات  | متوسط الاستجابة* | النسبة المئوية | الانحراف المعياري | درجة الاستجابة |
|------------|--|------------------|----------------|-------------------|----------------|
| 66         | أعتقد بأن إدارة المؤسسة تقوم بوضع أهداف قابلة للتحقيق  | 3.26             | 65.20          | .951              | متوسطة         |
| 67         | تستخدم الإدارة أسلوب العقاب بشفافية للتعامل مع سلوك العاملين غير المرغوب به.                     | 2.85             | 57.0           | 1.128             | منخفضة         |
| 68         | تستخدم الإدارة الاتصالات الفعالة من أجل بناء علاقات تبادلية إيجابية بين العاملين.                | 3.06             | 61.20          | .959              | متوسطة         |
| 69         | توظف الإدارة التكنولوجيا الحديثة في العمل مما يقلل من إحباطات الموظفين                           | 3.08             | 61.60          | .952              | متوسطة         |
| 70         | تقوم الإدارة بتوفير دورات تدريبية للعاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات مما يقلل من أثر المركزية. | 2.74             | 54.80          | 1.109             | منخفضة         |
| 71         | يوجد لدى المؤسسة سياسة للتكيف مع الظروف الطارئة مما يحد من ضغوط العمل                            | 3.01             | 61.60          | .980              | متوسطة         |
| 72         | تقوم المؤسسة باستخدام الموارد بشكل فعال  | 3.08             | 60.20          | 1.034             | متوسطة         |
| 73         | تقوم إدارة المؤسسة بتسيخ ثقافة مؤسسية تساعد على تماسك الموظفين                                   | 2.89             | 57.80          | 1.069             | منخفضة         |
| 74         | تستخدم إدارة المؤسسة نمطا قياديا ديمقراطي يحد من ضغوط العمل                                      | 2.86             | 57.20          | 1.109             | منخفضة         |

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

والذي يوضح المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لآليات مواجهة ضغوط العمل وأدواته من واقع الصحة التنظيمية، بأن استجابات الموظفين كانت مرتفعة على الفقرات (61،62) والتي تعبر عن مجال صحة الإدارة ويعزو الباحث ارتفاع استجابات الموظفين على الفقرة رقم (61) والتي كانت نسبتها المئوية (75.20) إلى أن الموظفين يرون وضوح أدوارهم في العمل من خلال توافر الوصف الوظيفي والذي بدوره يحدد المهام وأعباء العمل المنوطة بالموظف والتالي يكون أكثر قدرة على مواجهة الضغوط، أما الفقرة 62 التي بلغت نسبتها المئوية (78.60) فإن الباحث يعزو هذا الارتفاع إلى أن معايير التقييم العادلة تشعر الموظفين بالراحة المطلقة وهذا يؤدي إلى التخفيف من ضغوط العمل التي قد يتعرض لها الموظفون. أما الفقرات (60،65،66،68،69،71،72) فإن استجابات الموظفين تظهر بدرجة متوسطة ويعزو الباحث ذلك إلى أن الفقرة (60) وقد جاءت

بنسبة مئوية (64.60)% وهذه الفقرة تأتي ضمن مجال صحة الإدارة؛ إذ أن العاملين يرون إلى حد ما وجود قدرة في الهيكل التنظيمي لتوضيح اختصاصاتهم وتسلسلهم الإداري، وهذا يؤدي إلى التقليل من ضغوط العمل التي قد تتجم عن عدم توضيح تلك الاختصاصات. أما فيما يتعلق بالفقرة (65) والتي كانت نسبتها المئوية (66.20) والتي تعبر أيضا عن صحة الإدارة، وكانت استجابات الموظفين عليها بدرجة متوسطة بسبب أن العدالة المتبعة في المؤسسات المبحوثة إلى حد ما في توزيع المكافآت أمر مهم وملح؛ للحد من مصادر ضغوط العمل التي قد تنتج عن عدم العدالة في ذلك الأمر.

وفيما يتعلق بالفقرة (66) والتي تندرج أيضا في مجال صحة الإدارة بنسبة مئوية (65.20)، فيعزرو الباحث استجابات الموظفين المتوسطة إلى أن هناك اعتقادا لدى المبحوثين إلى حد ما بأن المؤسسات المبحوثة التي يعملون فيها تضع أهدافا قابلة للتحقيق وهذا من شأنه أن يحد من ضغوط العمل، وبالتالي يوفر الجهد الكبير الذي قد يستنزف في حال وضع أهداف صعبة المنال، وبالتالي يتعرض الموظف للضغوط، ويفسر الباحث استجابات المبحوثين المتوسطة على الفقرة رقم (68) والتي كانت نسبتها المئوية (61.20) والتي تأتي ضمن صحة الاتصالات، إلى أن الإدارة داخل المؤسسة تستخدم نظاما سليما في الاتصالات إلى حد ما؛ لبناء العلاقات الإيجابية بين الموظفين، فكلما كانت العلاقات المتبادلة وأساليب الاتصال بين الموظفين أفضل كانت معدلات الضغط أقل، وتكون هناك قدرة أكبر للحد من ضغوط العمل، أما فيما يتعلق باستجابات الموظفين المتوسطة على الفقرة (69) بنسبة مئوية (61.60) والتي تأتي في صالح التكنولوجيا فإن الباحث يعزو ذلك إلى أن الإدارة إلى حد ما تستخدم التقنيات التكنولوجية المختلفة للتخفيف عن الموظفين وتوظيفها في خدمتهم ليتسنى لهم القيام بأعبائهم الوظيفية بسهولة، مما يؤدي إلى التخفيف من ضغوط العمل، وفيما يتعلق باستجابات الموظفين المتوسطة على الفقرة رقم (71) والتي جاءت نسبتها المئوية (61.60) ضمن صحة الإدارة على التكيف، فإن الباحث يعزو ذلك إلى أن هناك درجة من التكيف إلى حد ليس بكبير لدى مؤسساتهم في المرونة والاتصال الفعال وتبادل المعلومات وذلك في الظروف المتغيرة التي قد تطرأ على المؤسسة، وهذا من شأنه أن يوفر القدرة للموظفين وللمؤسسة معا لمواجهة الضغوط والحد منها، وكذلك الأمر فإن استجابات الموظفين كانت متوسطة على الفقرة رقم (72) والتي كانت نسبتها المئوية (60.20) وهي تأتي في إطار مجال صحة الإدارة والمتعلقة بتسخير الموارد حيث يعزو الباحث ذلك إلى أن الموظفين يرون في مؤسساتهم استغلالا إلى حد ما في استخدام الموارد المادية والبشرية بشكل فعال وهذا أيضا من شأنه أن يقلل من الضغوط ويحد منها.

والفقرات التالية كانت الاستجابة عليها منخفضة (63، 64، 66، 67، 70، 73، 74) حيث أن الفقرة

(63) والتي جاءت نسبتها المئوية (57.60) والتي تأتي ضمن مجال صحة الإدارة فيعزو الباحث ذلك إلى أن الموظفين يرون في المحسوبة والواسطة والمزاجية مكانة في مؤسستهم في التعامل مع القضايا المختلفة التي يعيشها الموظف في عمله، وبالتالي فإن هذا من شأنه أن يزيد من ضغوط العمل.

وفيما يتعلق بالفقرة (64) والتي جاءت نسبتها المئوية (57.80) ضمن المجال نفسه ( صحة الإدارة) فإن الباحث يفسر ذلك بأن الموظفين لا يشعرون بقيمتهم أمام إدارتهم، إذ أن تلك الإدارات تلجأ لأسلوب فرض السياسات والأوامر بعيدا عن إقناع الموظف وإشراكه في القرارات المتعلقة بالقضايا المختلفة، والمتعلقة بالعمل وهذا بدوره يزيد من ضغوط العمل التي يتعرض لها الموظفون في أدائهم لمهامهم.

وفيما يتعلق بالفقرة (67) والتي جاءت نسبتها المئوية (57.0) والتي تأتي ضمن مجال صحة الثواب والعقاب، حيث يعزو الباحث استجابات الموظفين المنخفضة على هذه الفقرة بأن هناك محسوبة وعدم التعاطي بشفافية في إيقاع العقوبات في حال ارتكاب الموظفين مخالفات، أي أن هناك حالة تعبر عن عدم الرضا عند الموظفين تجاه سياسة إدارتهم في تعاملهم مع السلوك غير المرغوب به، وهذا بدوره يزيد من ضغوط العمل.

ويعزو الباحث استجابات الموظفين المنخفضة على الفقرة رقم (70) والتي جاءت بنسبة مئوية (54.80) في مجال التكنولوجيا وصحتها إلى أن الإدارة لا تقوم بتوفير الدورات التدريبية في مجال تكنولوجيا العمل والمعلومات حتى يتمتع العاملون بحرية العمل واللامركزية، مما يشعر الموظفين بأنهم يخضعون لأسلوب المركزية في العمل، وهذا يزيد من ضغوط العمل لدى هؤلاء الموظفين، بالإضافة إلى ذلك فإن الموظفين أيضا يشعرون بأن إدارتهم غير مهتمة بتطورهم الوظيفي في مجال التكنولوجيا، مما يزيد من استيائهم في العمل.

وكما يعزو الباحث استجابات الموظفين المنخفضة على الفقرة رقم (73) والتي كانت نسبتها المئوية (57.80) في مجال صحة الإدارة والتماسك إلى أن إدارة المؤسسة لا تقوم بترسيخ ثقافة التعاون وأسس المحبة والألفة، وخلق جو إيجابي داخل العمل الأمر الذي من شأنه أن يؤدي إلى وجود تكاتف للجهود المبذولة في مواجهة ضغوط العمل والحد منها.

وفيما يتعلق بالفقرة رقم (74) والتي جاءت بنسبة مئوية (57.20) ضمن مجال صحة الإدارة

(القيادة ) فإن الباحث يعزو هذا الانخفاض في استجابات الموظفين، إلى أنهم غير راضين عن النمط القيادي السائد في مؤسساتهم بدرجة كبيرة إلى حد ما؛ بسبب الدكتاتورية المتسمة بالجمود والبعيدة عن المرونة في التعاطي مع القضايا الإدارية المختلفة وإصدار الأوامر دون نقاش، الأمر الذي من شأنه أن يعزز من ضغوط العمل.

#### 6.4 خامسا: النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس الذي نصه:

المعوقات التي تحول دون وجود صحة تنظيمية في المؤسسات المبحوثة: من أجل الاجابة على سؤال الدراسات القسم الخامس والذي ينص على " برأيك، ما هي أهم المعوقات التي تحول دون وجود صحة تنظيمية في مؤسستك ؟

تم فرز الاستجابات وأخذ المعوقات الأكثر تكرارا والتي تحول دون تطبيق الصحة التنظيمية في المؤسسات المبحوثة، وتحديد إمكانية وجود عناصر الصحة التنظيمية التي من شأنها أن تحد من ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون في تلك المؤسسات، وعليه تبين وجود تقاطع واضح في استجابات الموظفين حول وجود الوساطة والمحسوبية وغياب الشفافية والعدالة من الرؤساء في التعامل مع الموظفين، سواء ذلك في الترقيات أو عند التقييم السنوي الذي يخضع له الموظف، وكذلك غياب الإنسان المناسب عن المكان المناسب في المؤسسة، كما أن هناك افتقارا للتجهيزات والإمكانيات المادية، بالإضافة إلى عدم تأهيل العاملين عن طريق قلة عقد دورات تدريبية، والذي من شأنه أن يساعد في أداء العمل بفعالية، وكان لعدم إشراك الموظفين في صنع القرار (المركزية في اتخاذ القرار ) نصيب لا بأس به في استجابات الموظفين وعدم الرضا، من النمط القيادي السائد داخل المؤسسة، علاوة على ذلك كان لقلّة الحوافز والرواتب دور ملحوظ في عدم وجود صحة تنظيمية. في حين كانت عدم ملاءمة بيئة العمل(مكان العمل) وعدم توافر وصف وظيفي وهيكلية واضحة، من معوقات تطبيق الصحة التنظيمية في المؤسسات المبحوثة.

## الفصل الخامس

### الاستنتاجات والتوصيات

#### 1.5 المقدمة

لما كانت المنظمات تسعى جاهدة للحفاظ على البقاء والتطور، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال مواجهة التحديات واغتنام الفرص الكفيلة بمواجهة ضغوط العمل، وتسخيرها نحو تحقيق أهدافها ومن أجل كسب ولاء العاملين فيها وزيادة مستوى رضاهم، ارتبط مفهوم ضغوط العمل بمفهوم الصحة التنظيمية إذ تعد الصحة التنظيمية من أهم استراتيجيات المنظمات الناجحة في المحافظة على صحة العاملين الفسيولوجية وتحسين إنتاجيتهم ومساعدة العاملين على الاستمرار، فقد تناول الباحث من خلال الإطار النظري مفهوم ضغوط العمل والصحة التنظيمية، وأهدافها، وأهميتها، وخصائصها وأساليبها ودورها في تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية، وتناول آفاق تعزيزها من خلال المعلومات التي تم جمعها بواسطة الاستبانة وهي الأداة البحثية في هذه الدراسة التي استخدمت المنهج الوصفي ، وبعد التوصل إلى النتائج الإحصائية في هذه الدراسة، من خلال تحليل البيانات وعرض هذه النتائج ومناقشتها، كان لا بد للباحث في هذا الفصل من استعراض الاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها.

#### 2.5 الاستنتاجات

- بينت نتائج دراسة الباحث أن الدرجة الكلية لمصادر ضغوط العمل والمتمثلة في ( الضغوط التنظيمية، المادية، الوظيفية، الاجتماعية ) لاستجابات الموظفين في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية كانت متوسطة حيث يستنتج الباحث هنا:

- هنالك عدم وجود قدرة لدى الموظفين للتعامل مع الأجهزة والتقنيات الحديثة بسبب قلة الدورات المتخصصة في مجال التكنولوجيا والمجالات الأخرى.
- إنعدام صفة المرونة في الهيكل التنظيمي.
- عدم مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات مما يشكل مصدر ضغط لديهم ويظهر ذلك جليا في استجابات الموظفين على مصادر الضغوط التنظيمية.
- إن وضوح دور الموظف المطلوب القيام به والوصف الوظيفي والاستقلالية في العمل والاستقرار الوظيفي من شأنه أن يخفف من ضغوط العمل المتعلقة بمصادر الضغوط الوظيفية.
- توافر الأجهزة ووجود الإضاءة الموزعة يساعد على أداء المهام بفاعلية وأن عمل الموظفين بالقرب من الضوضاء يؤثر سلبا على أدائهم ويشكل مصدرا للضغط .
- إن العلاقات التبادلية الإيجابية بين الموظفين تعد مصدرا للراحة، وأن عبء العمل لا يشكل تعقيدا للعلاقات الأسرية والاجتماعية خارج العمل وأن العاملين قادرين على الفصل بين علاقاتهم الخارجية وبين أعمالهم وهذا يظهر نتيجة استجابات الموظفين على فقرات الضغوط الاجتماعية.

● النتائج المتعلقة بواقع الصحة التنظيمية (بعد وضوح الأهداف بدرجة مرتفعة، بعد التكيف بدرجة متوسطة، بعد تسخير الموارد بدرجة متوسطة، بعد التماسك بدرجة متوسطة، بعد ملاءمة الاتصالات بدرجة متوسطة، بعد نمط القيادة بدرجة مرتفعة، بعد الرواتب والحوافز بدرجة منخفضة جدا، بعد تكنولوجيا العمل بدرجة منخفضة) والدرجة الكلية كانت متوسط هو بناء على هذه النتائج نستنتج ما يلي:

- إن أهداف المؤسسات تتسم بالوضوح ومفهومة للموظفين ويتبين أنه كلما كانت أهداف المؤسسة واضحة للأفراد والعاملين، وقبولهم لها يكون ذلك دلالة على صحة التنظيم، وعليه فإن وضوح الأهداف والمشاركة في تحديدها يؤديان إلى أن تكون هذه الأهداف مؤثرة وسهلة التحقيق.
- يوجد هناك نوع من الإمكانية والاستعداد والمهارات لدى الموظفين للتكيف مع أية ظروف طارئة، وأن الموظف الناجح والمؤسسة الناجحة يتوقف نجاحهما على قدرتهما على التكيف مع متغيرات العمل.
- أن وجود احترام متبادل يشعر به الموظفون بينهم وبين رؤسائهم يشعرهم بالتماسك، وأن هناك مشاعر إيجابية يكنها أعضاء المؤسسة بعضهم لبعض ومدى حرصهم

ورغبتهم في الاستمرار فيها.

- أن الاتصالات غير الرسمية في المؤسسات الفلسطينية تدل على حرص الموظفين وانتمائهم لمؤسساتهم مما له أثر إيجابي على فاعلية الأداء.
- يرى الموظفون أن الرضا عن النمط القيادي السائد والمتبع داخل المؤسسة مهم وضروري، بل يعد مؤشرا من المؤشرات الواجب توافرها في المنظمة كي تكون ذا صحة تنظيمية جيدة.
- ان وجود حالة من عند الرضا عند الموظفين في المؤسسات المبحوثة لعدم توفر نظام بحوافز في مؤسساتهم يلبي طموحاتهم عند إنجاز أعمالهم وإبداعهم في الأداء لتلك الأعمال.
- إن الخوف من استخدام التكنولوجيا بسائر تقنياتها ينعكس على الأداء في المهام المختلفة، وهناك شعور بالخوف لفقدان الوظيفة بسبب الضعف في استخدام تلك الوسائل التكنولوجية.

- العلاقة بين مصادر ضغوط العمل وواقع الصحة التنظيمية: أوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين المصادر التنظيمية والوظيفية والمادية لضغوط العمل وواقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية وهذا واقعي ومنطقي فإنه كلما كان هناك مصادر ضغوط تآثر واقع الصحة التنظيمية سلبا وبهذا يستنتج الباحث أنه عندما يكون هناك ضغوط عمل بمصادرها المختلفة يكون هناك صحة تنظيمية أقل. بينت الدراسة عدم وجود علاقة بين مصادر ضغوط العمل الاجتماعية وواقع الصحة التنظيمية وهذا بطبيعة الحال يؤثر على واقع الصحة التنظيمية إيجابا.
- النتائج المتعلقة بواقع الصحة التنظيمية وقدرته على مواجهة ضغوط العمل في المؤسسات المبحوثة في ضوء المتغيرات الديمغرافية ( الجنس، سنوات الخبرة، العمر، الحالة الاجتماعية، المسمى الوظيفي، الدخل الشهري، المؤهل العلمي ) وبهذا يستنتج الباحث:

- بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في القدرة على مواجهة ضغوط العمل من واقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس (لصالح الذكور) و العمر على جميع الأبعاد (مستوى ضغوط العمل، واقع الصحة التنظيمية، آليات مواجهة ضغوط العمل)، ويستنتج الباحث بأن الذكور ولطبيعتهم الفسيولوجية قادرين على تحمل الضغوط وتفهم

واقع الصحة وتبني آليات مواجهة الضغوط أكثر من الإناث وأن الفئات العمرية الأكبر لديها خبرات أكثر مما يؤهلها لتحمل الضغوط وتفهم واقع الصحة وتبني آليات مواجهة الضغوط أكثر من الفئات العمرية الأخرى.

○ بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في واقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة على الأبعاد (واقع الصحة التنظيمية، آليات مواجهة ضغوط العمل) وعلى الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم فعليها أقل من ( $0.05$ ) ويستنتج الباحث أن الموظفين يتفهمون واقع الصحة التنظيمية واليات مواجهة ضغوط العمل بدرجات مختلفة بحسب خبراتهم الوظيفية حيث أن من لديهم سنوات خبرة طويلة يكون لديهم خبرة كبيرة وبالتالي يكونوا أقدر على تفهم واقع الصحة التنظيمية ولديهم استعدادا لإستخدام اليات مواجهة ضغوط العمل ويستنتج هنا أن الموظفين على اختلاف مستوى خبراتهم يتعرضون لضغوط عمل.

○ بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في القدرة على مواجهة ضغوط العمل من واقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية على المجال (مستوى ضغوط العمل) وبهذا نستنتج أن جميع مستويات الحالة الاجتماعية تتعرض لنفس مستوى الضغوط في العمل سواء كان (أعزب، متزوج أرمل، مطلق) ووجود فروق ذات دلالة احصائية عند المجالين (واقع الصحة التنظيمية، آليات مواجهة ضغوط العمل) وأن هناك فروق ما بين الموظفين سواء كان (أعزب، متزوج، أرمل، مطلق) في تفهم وتقبل واقع الصحة التنظيمية لصالح فئة متزوج حيث يستنتج الباحث أن المتزوج يعيش حالة من الاستقرار العائلي وهذا يجعله متفهم لواقع الصحة وأن هناك فروق في القدرة في استخدام اليات وأدوات مواجهة ضغوط العمل لصالح فئة أرمل حيث يستنتج الباحث أن الارمل قد مر بظروف اجتماعية قاسية ولديه تجارب في حياته أكثر من غيره تجعله أكثر تفهما لمواجهة ضغوط العمل.

○ بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في القدرة على مواجهة ضغوط العمل من واقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي على المجالات (واقع الصحة التنظيمية، آليات مواجهة ضغوط العمل) وعلى الدرجة الكلية، إذ كان مستوى الدلالة لقيم ف عليها أكبر من ( $0.05$ ) ويستنتج الباحث ان الموظفين ذوي المستويات الوظيفية المختلفة يتفهمون واقع الصحة التنظيمية بطريقة واضحة ولديهم القدرة على

مواجهة ضغوط العمل بنفس الدرجة لأنهم يعملون تحت ظروف واحدة، ووجدت فروق على مجال مستوى ضغوط العمل حيث كان مستوى الدلالة على هذا المجال أقل من (0.05) وهذه النتيجة واضحة إذ أن الموظفين ذوي المستويات المختلفة يعانون من مستوى ضغوط عمل بطريقة مختلفة أي أن الموظف يعاني من الضغوط المختلفة أكثر من المدير على سبيل المثال.

○ بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في القدرة على مواجهة ضغوط العمل من واقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الدخل الشهري على المجالات (مستوى ضغوط العمل، آليات مواجهة ضغوط العمل) وعلى الدرجة الكلية، ويستنتج الباحث ان جميع الموظفين بإختلاف مقدار دخولهم يتعرضون لمستوى ضغوط واحدة في العمل، ووجدت فروق على مجال واقع الصحة التنظيمية إذ كان مستوى الدلالة لقيم ف عليها أقل من (0.05) وتبدو هذه النتيجة واضحة حيث أن واقع الصحة التنظيمية يتأثر بمستوى دخول الموظفين حيث من الممكن أن يكون الموظف ذات الدخل المتدني غير مبالي لتفهم واقع الصحة التنظيمية بعكس من هم رواتبهم عالية من الممكن أن يكونوا متفهمين بقدر أكبر.

○ بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في القدرة على مواجهة ضغوط العمل من واقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي على جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية، وبهذا نستنتج أن الموظفين مهما اختلفت مستوياتهم العلمية يتأثرون بمستوى ضغوط عمل واحدة ويتفهمون واقع الصحة التنظيمية ولديهم استعدادا لاستخدام الآليات مواجهة ضغوط العمل.

#### ● النتائج المتعلقة بآليات مواجهة ضغوط العمل وأدواته:

- تبين من نتائج الدراسة الخاصة بآليات مواجهة ضغوط العمل أن وضوح أدوار العاملين وشعورهم بعدالة معايير التقييم وشفافيته تخفف من ضغوط العمل، وأن الإدارة لا تستخدم أسلوب الشفافية وأسلوب الإقناع في التعامل مع قضايا الموظفين، ولا تقوم بترسيخ ثقافة مؤسسية تساعدهم على التماسك مما يزيد من توترهم.
- إن الإدارة تستخدم أسلوب غير ديمقراطي في التعامل مع الموظفين وأنها لا توفر دورات تدريبية للعاملين للتقليل من أثر المركزية.

○ تبين أن إدارة المؤسسات المبحوثة تستخدم الهيكل التنظيمي لتوضيح الاختصاصات، وكذلك تستخدم الاتصالات الفعالة سواء أكانت أفقية أم رأسية من أجل خلق علاقات إيجابية بين العاملين، وكذلك توظف التكنولوجيا والموارد المتاحة لها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وتستخدم العدالة في توزيع المكافآت على الموظفين مما يحد من ضغوط العمل وكذلك الأمر بالنسبة للتكيف مع الظروف الطارئة.

وفيما يتعلق بأهم المعوقات التي تحول دون وجود صحة تنظيمية في مؤسستك فقد بينت الدراسة وجود تقاطع واضح في استجابات الموظفين حول وجود الوساطة والمحسوبية وغياب الشفافية والعدالة من الرؤساء في العمل سواء في الترقيات أم عند التقييم السنوي الذي يخضع له الموظف، وكذلك غياب الرجل المناسب عن المكان المناسب في المؤسسة، كما أن هناك افتقارا للتجهيزات والإمكانيات المادية والبشرية ووجود المركزية في اتخاذ القرار، وعدم الرضا من النمط القيادي السائد داخل المؤسسة، كما كان لقلّة الحوافز والرواتب دور أساسي وكبير حول عدم وجود صحة تنظيمية.

### 3.5 التوصيات

بالاستناد إلى ما توصل إليه الباحث من استنتاجات وخلصات خلال الدراسة، ومن أجل قيام هذه الدراسة بأداء دورها في المساهمة في التغيير الإيجابي، لا بد من الخروج بمجموعة من التوصيات الواضحة التي تعمل على مساعدة المؤسسات المبحوثة في الارتقاء بواقعها، وصولاً إلى مستوى عال من القدرة على مواجهة ضغوط العمل المادية والوظيفية والتنظيمية من واقع الصحة التنظيمية وهي:

- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي في المؤسسات المبحوثة من أجل توفير المرونة والوضوح الكافيين، ومنح الموظفين الاستقلالية في العمل على أساس قاعدة "مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ" لما له من أثر إيجابي على أداء المهام بفاعلية، ولينتاسب ذلك مع مهام الموظفين ومن أجل إتاحة المجال لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات حتى يتم تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل.
- العمل على تطوير النظام الإداري والمالي من خلال إعادة النظر في قضية الوصف الوظيفي ليتلاءم مع واقع العمل ومستجداته، وتعديل سلم الرواتب ليتلاءم مع غلاء المعيشة المتزايد.

- تبني استراتيجية استقطاب وتوظيف واختيار مناسبة تؤدي الى اختيار الشخص الكفو للوظيفة.
- تفعيل دور شبكة الاتصالات غير الرسمية وتسخيرها من أجل تفعيل الأداء في خدمة أهداف المؤسسة.
- استخدام النمط القيادي الديمقراطي في المؤسسات المبحوثة ليسودها جو من التفاهم، ويزداد مستوى الشعور بالرضا والمشاركة الفاعلة والانتماء للمؤسسة، بما يعزز حالة الصحة التنظيمية داخل المؤسسات المبحوثة .
- تطوير نظام متكامل وعادل للعلاوات والمكافآت وتفعيله؛ لتعزيز اتجاهات الموظفين إيجابيا نحو مؤسساتهم وبما يعمل على المساهمة في رفع معدلات الإنتاجية لديهم.
- التطوير والتفعيل لنظام شفاف وعادل في تقييم أداء الموظفين وأن يتم ذلك على أسس علمية ومهنية، وذلك من أجل المساهمة في الحد من الضغوط الناتجة عن شعور الموظفين بالغبين بسبب غياب نظام التقييم المنشود.
- توفير الدورات التدريبية اللازمة لبناء قدرات الموظفين المهنية والتكنولوجية وتطويرها بما يعزز ويرفع من مستوى كفاءاتهم الفنية، ويقلل من تخوفهم من استخدام تلك التقنيات، وبالتالي يحد من ضغوط العمل.
- توفير بيئة عمل مناسبة من حيث الهدوء ودرجة الحرارة حتى يستطيع الموظف القيام بمهامه على أكمل وجه.
- العمل على توسيع وإغناء الوظيفة وذلك عن طريق منح صلاحيات ومسؤوليات أكثر للموظفين.
- العمل على خلق ثقافة مؤسسية يسودها الاحترام والتقدير ما بين الموظفين بعضهم لبعض ومع رؤسائهم للحد من الاتجاهات السلبية في مكان العمل.
- توفير التجهيزات والمعدات والأدوات اللازمة للموظفين من أجل تأدية مهامهم بالصورة المطلوبة.
- التعامل مع قضايا الموظفين بعدالة وموضوعية وشفافية بعيدا عن المحسوبيية والواسطة من أجل تحسين واقع الصحة التنظيمية في المؤسسات المبحوثة.
- اوصي الباحثين الآخرين بالقيام بدراسة تشمل كافة وزارات السلطة الوطنية في فلسطين.
- اوصي الباحثين بأخذ مصادر أخرى خاصة بضغوط العمل غير التي وردت في هذه الدراسة.
- اوصي الباحثين الجدد أن تشتمل دراساتهم على ابعاد أخرى تتعلق بالصحة التنظيمية مثل:
- توازن السلطة المثالي(القدرة على المشاركة والتنسيق لجهود الاعضاء بكفاءة )، المعنوية

(حالة الرضى والسعادة للفرد والجماعة والمنظمة)، الإبداع (توفير المنظمة لبيئة تنظيمية خلاقية للآخرين)، الاستقلالية (قدرة المنظمة على ترتيب الاهداف والغايات) وملائمة حل المشاكل (قدرة المنظمة على تفهم وحل المشاكل بأقل جهد).

## المراجع

فيما يأتي قائمة بالمراجع العربية والاجنبية:

### المراجع العربية

- بسيسو، نفين عثمان، (2006)، برنامج تدريبي مقترح للتعامل مع ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الاردن في ضوء الواقع والاتجاهات الادارية المعاصرة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الاردن.
- البكري، أمل، وحمارنة، ريتا، وبدران، زين، ( 2001 )، الصحة والسلامة العامة / دار الفكر ط2 عمان / الاردن.
- البكري، هيفا عبد الوهاب،(2008)، علاقة ضغوط العمل في اتخاذ القرارات في الوزارات الاردنية، رسالة ماجستير في الادارة العمل، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن.
- جاب الله، سيد محمد ( 2005 )، السلوك التنظيمي، موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، جامعة قناة السويس، مصر.
- جرير، سارا زيف ( 1999 ) إدارة الضغوط من اجل النجاح، ترجمة وطباعة مكتبة جرير ط1 الرياض / السعودية،ص3.
- جودة، يحيى عبد الجواد درويش، (2003)، مصادر ضغوط العمل لدى الممرضين والمرضات العاملين في مستشفيات محافظات شمال الضفة الغربية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- حبيبة، ابتسام محمد محمود،(2006)، بنية ضغوط العمل في المصانع الاردنية، رسالة ماجستير في العمل الاجتماعي، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن.
- الحجار، رائد حسين(2004) أولويات إصلاح النظام المدرسي الفلسطيني في ضوء مفهوم الصحة المنظمة، بحث مقدم إلى المؤتمر التربوي الأول "التربية في فلسطين وتغيرات العصر" المنعقد بكلية التربية في الجامعة الإسلامية في الفترة من 23-24/11/2004.
- الحراسيس، عمر سلامة (2004) السلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس، المحددات والمعوقات: دراسة ميدانية على الجامعات الاردنية الخاصة " رسالة ماجستير غير منشورة " جامعة آل البيت، المفرق / الاردن.
- حريم حسين ( 2004 ) السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال – عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

- الحسين، عيسى عويس (1999) اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على المناخ التنظيمي: دراسة حالة - مستشفيات الحسين / السلط " رسالة ماجستير غير منشورة " جامعة آل البيت، المفرق/ الاردن،ص25.
- حنفي، عبد الغفار و أبو قحف، عبد السلام و محمد، بلال (2002)، محاضرات في السلوك التنظيمي، القاهرة: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية.
- الحوامدة، نضال صالح ( 2001 ) اثر مصادر ضغط العمل على مستوى الضغط المدرك: دراسة ميدانية " مجلة النهضة " جامعة القاهرة، العدد 6،ص74.
- الخضراء - بشير وآخرون ( 2003 ) السلوك التنظيمي / جامعة القدس المفتوحة / ط2 عمان الاردن.
- الخضيرى، محسن احمد ( 1991 )، الضغوط الإدارية - الظاهرة، الأسباب، العلاج، القاهرة: مطبعة اطلس،ص12.
- الخوالدة، نبيلة(2005)، اثر مصادر ضغوط العمل على الاغتراب الوظيفي في الدوائر الحكومية في ثلاث محافظات ( الكرك، الطفيله، ومعان) في جنوب الاردن. رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة مؤتة، الكرك، الاردن.
- الديحاني، نواف مدعج زريب،(2007)، ضغوط العمل التي تواجه مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت واساليب مواجهتها، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الاردن.
- رضوان شفيق (1994) " السلوكية والادارة " المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر ط1، بيروت / لبنان.
- رمضان، نعمت(1991)، الضغوط النفسية والرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في منطقة عمان الأولى، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان.
- الرواشدة، اياد (2004) التراجع التنظيمي وأثره في الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الاردنية / رسالة ماجستير غير منشورة / جامعة مؤتة، الكرك، الاردن.
- ريجيو، رونالد ( 1999 ) المدخل الى علم النفس الصناعي والتنظيمي / ترجمة: فارس حلمي، دار الشروق / ط1 عمان، الاردن،صص186-291.
- الزيادات، خليفة موسى علي، (2006)، أثر ضغوط العمل على العاملين في المصارف الاردنية التجارية، رسالة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الاردن.
- السالم، مؤيد سعيد (1990) التوتر التنظيمي " مجلة الادارة العامة " معهد الادارة العامة / الرياض / السعودية / العدد 68 ص 79.
- سالم، مها كامل،(2007)،النموذج المقترح للصحة التنظيمية في الجامعات الأردنية الرسمية

- في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة، تخصص دكتوراة في التربية تخصص ادارة تربوية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الاردن.
- ستيفنز، ميشيل (1998) " كيف تنمي قدرتك على حل المشاكل " ترجمة سامي تيسير سليمان، بيت الأفكار الدولية / عمان / الاردن.
  - أبو سعدة، فانت درويش مصطفى(2008)، ضغوط العمل في الوزارات الاردنية،رسالة ماجستير في الادارة العامة، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن.
  - سيزلاقي، اندرو دي و والاس، مارك جي، (1991)، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم احمد، الرياض :معهد الإدارة العامة،ص180.
  - ابو شتال، معتصم مهدي النعيمات(2005) بعنوان مدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية وأثرها في الحد من مصادر ضغوط العمل: دراسة ميدانية على أطباء القطاع الحكومي في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
  - شلول، أنور حمزه (1999) الرضا الوظيفي لدى القيادات الإدارية في الجامعات الاردنية الحكومية والأهلية والعوامل المؤثرة فيه من وجهة نظرهم: دراسة مقارنة " رسالة دكتوراة غير منشورة " جامعة الخرطوم، السودان.
  - الشرم، سعيد بن عطية (2004 )، المناخ التنظيمي في كل كليات بعض الجامعات السعودية وعلاقته بالضغوط المهنية لأعضاء هيئة التدريس. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الأزهر، القاهرة، مصر.
  - الشماع، خليل، وكاظم، خضير (2000) " نظرية المنظمة " دار المسيرة، ط1 عمان، الاردن،ص327.
  - الشنواني، صلاح(1992)، إدارة الأفراد -العلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية.
  - شيبس، شيلدون (2000) مايو كلنك ضغط الدم المرتفع / ترجمة مركز التعريب والترجمة / الدار العربية للعلوم ط1 بيروت، لبنان.
  - أبو شيخة، نادر احمد (2000) " إدارة الموارد البشرية " دار صفاء للنشر والتوزيع ط1 عمان/الاردن،ص148.
  - طوقان، علي (1991) النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية وتأثيره على الرضا الوظيفي للعاملين باستخدام الشبكة الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
  - الطويل، هاني عبد الرحمن(1986)، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، مطبعة كتابكم، شقير وعكشه، عمان.

- عارف، حسين ناجي (2001) " السلوك التنظيمي " دار يافا العلمية، ط1 عمان / الاردن،ص ص 26-143.
- العامري، صلاح مهدي محسن و الغالبي، طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، 2007، ص 242
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد ( 2003 ) السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، ط1 الإسكندرية – مصر،ص160.
- عبد الحافظ، باهي.م ( 2000 ): طرق البحث والتحليل الإحصائي في المجالات التربوية والنفسية والرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.
- عبيدات، أبو السميد ( 2002 ): البحث العلمي، البحث النوعي والكيفي، دار الفكر.
- العتيبي، ادم غازي (1997)"علاقة ضغوط العمل بالاضطرابات السيكوسوماتية والغياب الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي في الكويت "،مجلة العلوم الاجتماعية،م25،ع2،الكويت.
- العديلي، ناصر محمد،( 1993 ) : إدارة السلوك التنظيمي، الرياض : معهد الإدارة العامة، ص132.
- العديلي، ناصر محمد ( 1995 )، السلوك الإنساني والتنظيمي – منظور كلي مقارن / معهد الادارة العامة – الرياض – المملكة العربية السعودية.
- العضال، علي محمد (1999)"دراسة تحليلية لضغوط العمل لدى العاملين في الشركات العامة الكبرى في جنوب الاردن "،مؤتة للبحوث والدراسات،جامعة مؤتة، م14، ع7، مؤتة، الاردن.
- عسكر، سمير احمد ( ) 1988 متغيرات ضغوط العمل. مجلة الإدارة العامة،ع(60)،ص ص14-75.
- عطا الله، محمد علي خليل (1996)،واقع الصحة المنظمة في المدارس الاساسية الحكومية مقارنة بالمدارس التابعة لوكالة الغوث في مدينة نابلسمن وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير في الادارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- العطوي، محمد إبراهيم ( 2004 )،أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة مؤتة، الأردن.
- عطية، جرجي شاهين (2000) " المعتمد: قاموس عربي \_ عربي " ط2 دار صادر بيروت / لبنان.
- العلاونة علي ن وعبيدات، محمد (1999) " نظرية المنظمة " دار رند للنشر والتوزيع ط1

عمان/ الاردن،ص ص 120-185.

- العلفي، هدى حسن يحيى،(2003)، فعالية اداء مديري المدارس الثانوية العامة بامانة العاصمة صنعاء وعلاقته بضغط العمل،جامعة صنعاء للدراسات العليا، صنعاء، اليمن.
- آل علي، رضا صاحب، والموسوي، سنان كاظم (2001) " وظائف المنظمة المعاصرة – نظرة بانورامية عامة " مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ط1 عمان الاردن،ص ص 143-384.
- علميات، خالد،(2005)، ضغوط العمل واثرها على الحكام الاداريين في الاردن: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة ال البيت، المفرق، الاردن.
- العمر، بدران بن عبد الرحمن (2002) مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات مدينة الرياض من وجهة نظر ممارسي مهنة التمريض " مجلة الإدارة العامة " معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، المجلد 42، العدد2، ص 312.
- العميان محمود ( 2002 ) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ( 3 ) عمان: دار وائل للنشر.
- عيسى، مجدي، محمد ( 1997 ) التلوث الضوضائي وسبل مكافحته ( مجلة عيادة الجندي ) الادارة العامة للخدمات الطبية، الرياض، السعودية، العدد 16 ص ص 52 – 59.
- فريجات، حكمت، والشاعر ن عبد المجيد، والخطيب، عماد، والخطيب، هشام، وكنعان، هشام ( 2001 ) " مبادئ في الصحة العامة " دار اليازوري العلمية ط1 عمان / الاردن،ص126.
- القريوتي،محمد قاسم(1993)،المفاهيم الحديثة في الادارة،ص281 من رسالة عواطف شديفات ( 1999 ) ضغوط العمل واثرها على القيادات الاشرافية في مديرية التربية والتعليم في محافظة اربد
- القريوتي، محمد قاسم (2004) " مبادئ الإدارة – النظريات والعمليات والوظائف " دار وائل للطباعة والنشر ط1 عمان / الاردن،ص53.
- القريوتي، محمد قاسم (2006) " نظرية المنظمة والتنظيم " دار وائل للطباعة والنشر ط1 عمان/ الاردن.
- القيسي، منصور محمد منصور(1989) الصحة المنظمة في المدارس الابتدائية التابعة لوكالة الغوث في الأردن كما يتصورها المديرون والمعلمون، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، الأردن.
- كندر سلي، دولنج (2001) الحد من ضغوط العمل / مكتبة لبنان ط1 بيروت / لبنان.
- للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.

- الكيلاني، هشام (2009)، إدارة ضغوط العمل. جامعة الملك سعود، نسخة منشورة رقم 2.
- اللوزي موسى ( 2003 ) التطور التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة ( ط2 ) عمان: دار وائل للنشر.
- اللوزي، موسى سلامة، والحنيطي، نادية خلف (2000) اثر العوامل المهنية والشخصية على الضغط الوظيفي في المستشفيات الحكومية بالاردن: دراسة ميدانية تحليلية " مجلة دراسات العلوم الادارية " الجامعة الاردنية، المجلد 30، العدد 2، ص ص 350-370.
- ماتيسون ن مايكل، وايفانيسيفش، جون ( 1999 ) كلاسيكيات الادارة والسلوك التنظيمي / ترجمة هشام عبد الله، الأهلية للنشر والتوزيع ط1 عمان / الاردن، ص158.
- مبيضين، ميساء يونس، (2003) اثر عوامل التغير التنظيمي على الأداء في شركة الاتصالات الاردنية " رسالة ماجستير غير منشورة " جامعة مؤتة /الكرك / الاردن.
- محارمة، ثامر محمد عويد (1993) تحليل المناخ التنظيمي في أجهزة الخدمة المدنية الاردنية " رسالة ماجستير غير منشورة " الجامعة الاردنية / عمان / الاردن، ص44.
- المجلس التشريعي الفلسطيني (2000): قانون الجمعيات الخيرية والهيئات المحلية الفلسطيني رقم (1). رام الله، فلسطين.
- مريزق، عدمان (2009)، علاقة أبعاد المناخ التنظيمي بضغط العمل في المؤسسات الجامعي- إشارة إلى المدرسة العليا للتجارة بالجزائر-
- مزاهرة، ايمن ( 2000 ) الصحة والسلامة المهنية / مكتبة الشروق ط1 عمان / الاردن.
- المطارنة، شرين محمد، (2006)، اثر ضغوط العمل على الاداء الوظيفي لدى مديري المدارس الاساسية الحكومية في اقليم جنوب الاردن، رسالة ماجستير في الادارة التربوية، جامعة مؤتة، الاردن.
- المعمري، عليه بنت علي،(2001)، ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة السلطان قابوس، مسقط، سلطنة عمان.
- المغربي، كامل وآخرون ( 1995 ) " أساسيات في الإدارة " دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1 عمان / الاردن.
- ندى، يحيى محمد(1998)، مستوى مصادر الضغط النفسي وعلاقتها بالروح المعنوية كما يراها معلمو وكالة الغوث في منطقة نابلس التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.
- ندى، يحيى محمد (2008) واقع الصحة المنظمة في المدارس الخاصة شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين، مجلة جامعة الخليل للبحوث مجلد 3 ع 2، الخليل، فلسطين.

- الهيجان، عبد الرحمن بن أحمد (1998)، ضغوط العمل، منهج شامل لدراسة مصادرها نتائجها وكيفية إدارتها، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- اليوسف، منصور بن صالح (2010)، الضغوط وطرق مواجهتها، مجلة الحرس الوطني.

## المراجع الأجنبية


- Akbaba، Sadegul (1999). Organizational health of secondary schools in Turkey and changes needed، Ibant Izzet Baysal University، Turkey، p7.
- Ben-ayad، Omar & Al-Abbasi، Basil.(2002). A Study of the Utilization of outpatient department in a Saudi General public Hospital، Journal of king Soud University. Administrative Sciences، AL-Riyad، Vol. 14، No.2، p116.
- Boyum، Richard (2004) " Characteristics of Healthy Relationships in Healthy Organizations " University of wisconsin Claire publication، minwest، USA.
- Browne، James، (2002)، Validation of The Healthy Work Organizations Model، " Journal of American Academy of Business " Cambridge، Hollywood، USA، Vol.1، No.2، pp. 206-215.
- CMHS، Center for Mental Health Services،(2003)، Support and Stress Management For Disaster Mental Health Staff: disaster response and recovery، A Handbook for Mental health professionals، Department of Health and Human services، Publication No.(SAM)3010، Washington DC،USA.
- Edward، Nigel، (2002)، Un Happy Doctors: What Are The Causes And What Can Be Done ? British Medical Journal، London، UK. Volume. 324. No. 316، pp 835-838.
- Greenberg، Jerald،(1987)،a taxonomy of organization justice theories، academy management review،vol12،n1،pp 9-22.
- Grunberg، and T.Wal(1994)، Social Psychology and Organization Behavior، John Willey and Sons Ltd، New York، 1984p121.
- Hammond، Hamo & Koscec، Michael، (2004) " Aproposal to Measure the Organizational Health & Emotional Wellness، Entec corporation، ABC University، Canada،p4.
- Helms، Marilyn (2001)، " Defining Organizational effectiveness " Management faculty، Datton State Collrge، USA،p55.
- Hill، Gerald،(2003)، Organizational Health، School Administrator


- Journal Arlington, USA, Volume 60, No. 5, PP 26 – 31.
- Hilton, Brown, (1997), Improving Organizational Health by Addressing Organizational Trauma, Journal of Organizational Change anagement, Bradford, Vol.10, No.2, pp 175-179.
  - Ian, livingstone, (1994) The Workloads of primary Schools Teachers: A wellington Region Survey, A report of a survey in Primary and Intermediate School Teachers in The wellington Region commissioned by The Wellington and Mana Branches And supported by the Wellington District Council.
  - Jaffee, Cabot, (2003) " Creating Healthy Organization " published by Align mark, Maitland, USA.
  - Jaworowski, Harriet Ling, (2003). The relationship of organizational health and school safety to student achievement, Ed.D, The College of William and Mary, USA.
  - Keeton, Carole, (2003) " District Organization and Management Clear Creek Independent School District, Texas, USA.
  - khataibeh, Moayad, (2001) Role of Stress in Cancer Faculty of medical sciences, Applied Science University, Amman, Jordan.
  - Koscec, Michael, Employee Engagement - The Competitive Edge - Entec Corporation - Thursday, December 04 2008
  - Laub, James A, (2004), Organizational Health and Organizational Levels Organizational Leadership Assessment Group, Indiana Wesleyan University, USA.
  - Lee, Wa-Zen, (1995) Perceived Levels of stress among teachers in Taiwan (China) Dissertation Abstract International, 50(3), 782.
  - Miles, Matthew (1967) Planned Change and Organizational Health, The organizational health and human behavior, Focus on schools, New York, Mc Graw-Hill, p7.
  - Mchugh, Marie, (2001) Employee Absence an Impediment to Organizational Health in local Government " The International Journal of Public Sector Management " University of Ulster, Northern Ireland, UK, Vol. 14, No. 1, pp 43- 58.
  - Middlemist, Dennis & Hitt, Michael, ( 1998 ) Organizational Behavior West Publishing Company, New York, USA, pp205-210.
  - Molly, Joel & Moosert, Stephen ( 1988 ) Guidelines For protecting The Safety An Health Care Workers, National Institute For Occupational Safety And Health, Publication No 88 Washington DC. USA
  - Neugebauer Roger, (2002) Do You Have A Healthy Organization?

- Information Exchange Child Care Magazine, Redmond, USA, Volume.1, No.27, pp 38-41.
- Nurit And Cohen, William, (1991), Organizational Health Analyzer, " Journal Of Leadership Applications ", California State University, USA, Volume. 1, No. 3, pp1-9.
  - Ochitwa, Orest.P, (2001) " A Study of The Organizational Climate of High and Low Adapter Elementary School in Sastcathewan " A Canadian School Boards Association SSTA Research Centre Report #27, Ohawa, Canada, p27.
  - Orman, Mort (1991), The 14-day stress cure, published by breakthrough, 1Ed, Pennsylvania, USA, p11.
  - Patel, M. K., (1998) Study of organizational health and organizational commitment among industrial employees, JIAAP, Jan-Jul, Vol.24, No.2,
  - Price, James (1997) Handbook of Organizational measurement, International Journal of Manpower department of Sociology University of Iowa, Iowa city, USA. Vol.18, No.4, P797.
  - -Robbins Stephen and Judge, Timothy (2007), Organizational Behavior, (12th ed.), Pearson Prentice Hall, New Jersey, USA.-lee, Wa-Zen(1995) Perceived Levels of stress among teachers in Taiwan (China) Dissertation Abstract International, 50(3), 782.
  - Saunders, Ian & Barker, Steve, (2001) Organizational Health: A Framework for Check your Organizational Fitness for Success, Journal of Change Management, London, UK, Vol.2, No.2, PP. 173-184.
  - Scott, Dru, (1992), Stress That Motivates, London, Kogan, p15.
  - Selye Hans, ( 1978 ) The Stress of Life. ( 2nd ed.) New York McGraw – Hill.
  - Umstot, Dennis, ( 1984 ) Understanding Organizational Behavior West Publishing Company, St.Pawl, USA
  - Vansant, Dona (2000), Organizational Health, Health Ventures Inc Publications, Columbia University, USA, p2.
  - Williams, Tudor & Williams, Ryan (2004), Diagnosing Organizational Health " Communication Word " San Francisco, USA Vol.21, No 1, pp 20-30.
  - Wolff, shelly, (2003), organizational health: beyond integrated disability "management compensation and benetits review", saranaclake, usa, vol.35, no 4, pp 7-13.

ملحق 1: موافقة وزارة الشؤون الاجتماعية على توزيع الاستبانات

4-JAN-2000 15:27 FROM: TO:2944377 P:1  
04-04-'10 11:12 FROM- T-303 P002/002 F-111

  
**Palestinian National Authority**  
**Ministry of Social Affairs**

  
السلطة الوطنية الفلسطينية  
وزارة الشؤون الاجتماعية

المحترمين  
الأخوات والإخوة مدراء المديریات  
( نابلس، طوباس، جنين، طولكرم، قلقيلية )

تحية طيبة وبعد،

الموضوع: تسهيل مهمة باحث - رسالة ماجستير.

السيد نور زاهر محمد الأفرح، يقوم بإعداد رسالة الماجستير حول " القدرة على مواجهة ضغوط العمل من واقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية - شمال الضفة الغربية"، وهذا الأمر يتطلب ما يلي:

(1) تسهيل حصوله على البيانات الخاصة بالموظفين من أجل اختيار العينة والعشوائية التطبيقية البسيطة (المرحلة الأولى)

(2) السماح له بتعينة الاستثمارات في حال إعدادها (مرحلة ثانية)


علما بأن الباحث سيقوم بزيارات ميدانية للمديريات المذكور أعلاه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

أنور حمام  
ق. وكيل مساعد لشؤون المديریات

الإستشارة لتابع  
فزل

2944377



1



ملحق 3: موافقة وزارة الداخلية على توزيع الاستبانات

حضرة السيد حسن علوي وكيل وزارة الداخلية - حفظه الله

الموضوع: (توزيع استبانة بحث علمي)

أنا الطالب في الدراسات العليا في جامعة القدس - أبوديس نور طاهر محمد الأقرع أرجو الموافقة لي على توزيع استبانة خاصة برسالة الماجستير التي أقوم بإعدادها تحت عنوان ( القدرة على مواجهة ضغوط العمل من واقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية ) ، وذلك في مديريات محافظات كل من نابلس ، طوباس ، جنين ، طولكرم ، قلقيلية.

املاً منكم الموافقة على طلبي حتى أتمكن من توزيع الاستبانة في المحافظات المذكورة في اليومين القادمين.

الأخت سحر  
ط منق  
الأخت سحر

ولكم منا كل الاحترام والتقدير  
ودمتم بخرا للوطن وللمسيرة التطوعية

الطالب في الدراسات العليا  
نور طاهر محمد الأقرع  
جامعة القدس / أبوديس  
٠٥٩٩٢٢٨٨٩٩

م الجوفة  
و بالتوازي  
أستاذة  
١٤٤

م  
م

ملاحظة:

١- مرفق استبانة الدراسة والتي انوي توزيعها

ملحق 4: موافقة وزارة التربية والتعليم العالي على توزيع الاستبانات

معالي وزيرة التربية والتعليم العالي - حفظها الله

تحية ويعد:

الموضوع : ( كشف بأسماء ومسميات العاملين في محافظات الشمال)

أنا الطالب في الدراسات العليا في جامعة القدس / أبو ديس نور طاهر محمد الأقرع وحامل الرقم الجامعي 20714412 وملتحق ضمن تخصص بناء مؤسسات وتنمية بشرية ، حيث أقوم الآن بإعداد رسالة الماجستير بعد أن أنهيت كافة المساقات تحت عنوان : ( القدرة على مواجهة ضغوط العمل من واقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية في شمال الضفة الغربية) وسوف أقوم بتطبيق دراستي على مديريات محافظات الشمال لكل من وزارتك الموقرة ، ووزارة الصحة ، ووزارة الشؤون الاجتماعية والداخلية، في كل من المدن التالية:

1. مديرية نابلس
2. مديرية طوباس
3. مديرية جنين
4. مديرية طولكرم
5. مديرية قلقيلية

ومن أجل البحث العلمي والتحليل الإحصائي سوف أقوم باستخدام عينة طبقية عشوائية بسيطة على برنامج التحليل الإحصائي ، لذلك فإنني احتاج مبدئياً لأسماء العاملين ومسمياتهم الوظيفية في المديريات المذكورة لأقوم بعد ذلك بتوزيع الاستبانة الخاصة بالدراسة.

كلي أمل وثقة بمعاليتكم للإيعاز للجهات المختصة لتزويدي بالمطلوب ، مع العلم بأنني قمت بأخذ البيانات من الوزارات الأخرى ولم يبقى لي سوى وزارتك الموقرة.

مع تقديري واحترامي

الأدب الكامل  
المستشار طاهر محمد الأقرع  
صدره: ٢٠١٤/٤/٨  
أرجو التعاون  
مديرية نابلس ، طوباس ، جنين ، قلقيلية

با احترام  
الطالب: نور طاهر محمد الأقرع  
مدينة قلقيلية  
0599228899

مرفق/الاستبانة المعدة بشكل أولي للاطلاع عليها من قبل معاليكم  
مرفق/ شهادة إقادة دروس من إدارة البرنامج لتسهيل مهمتي بالبحث العلمي

علي محمد العالين  
٢٠١٤/٤/٨

وزارة التربية والتعليم العالي  
مكتبه: القدس  
٢٠١٤-٠٤-١٨  
مصادق: [موقع]

البيانات الشخصية: [موقع]

١٨-٠٤-٢٠١٤  
قسم الموارد

2

٧١١٠٦٧٥٠١٠١

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة القدس / الدراسات العليا

حضرة الاخوة المحترمين:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان:

## (القدرة على مواجهة ضغوط العمل من واقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية/ محافظات شمال الضفة الغربية)

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة/تخصص بناء مؤسسات وتنمية الموارد البشرية من جامعة القدس، وعليه فقد طور الباحث استبانة مكونة من خمسة أقسام، القسم الأول خاص بالبيانات العامة، والثاني خاص بمحاور الدراسة والتي تشمل مجموعة فقرات عن ضغوط العمل، والثالث يحتوي على مجموعة فقرات عن مدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية ويقصد بالصحة التنظيمية أنها "قدرة المنظمات في أن تعمل بكفاءة، وتتكيف وتتطور وتنمو بشكل ملائم، من خلال نظام وظيفي متكامل وفعال بكل معنى الكلمة، لتحقيق أهدافها المرغوبة" والقسم الرابع يتعلق بآليات مواجهة الضغوط أما القسم الخامس فيعبر عن أهم المعوقات التي تحول دون وجود صحة تنظيمية في المؤسسات الحكومية.

الرجاء الإجابة عن فقرات الاستبانة بصدق وموضوعية، علماً بأن المعلومات التي ستدلي بها ستوظف لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث: نور طاهر الأقرع

القسم الأول: البيانات العامة

عزيزي الموظف: يحتوي هذا القسم على المعلومات الخاصة بك، من فضلك ضع إشارة (X) في الخانة التي تلائمك مع الشكر:

|     |                        |   |
|-----|------------------------|---|
| 1.1 | الجنس                  | 1. ذكر <input type="checkbox"/> 2. أنثى <input type="checkbox"/>  |
| 2.2 | سنوات الخبرة           | 1. أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/> 2. من 5 إلى 10 سنوات <input type="checkbox"/> 3. من 11 إلى 15 سنة <input type="checkbox"/> 4. من 15 سنة فأكثر <input type="checkbox"/> |
| 3.3 | العمر                  | 1. أقل من 30 سنة <input type="checkbox"/> 2. من 30 إلى 40 سنة <input type="checkbox"/> 3. من 41 إلى 50 سنة <input type="checkbox"/> 4. 50 سنة فأكثر <input type="checkbox"/>      |
| 4.4 | الحالة الاجتماعية      | 1. أعزب <input type="checkbox"/> 2. متزوج <input type="checkbox"/> 3. مطلق <input type="checkbox"/> 4. أرمل <input type="checkbox"/>  |
| 5.5 | المسمى الوظيفي         | 1. مدير <input type="checkbox"/> 2. نائب مدير <input type="checkbox"/> 3. رئيس قسم <input type="checkbox"/> 4. موظف <input type="checkbox"/>                                      |
| 6.6 | الدخل الشهري (بالشيقل) | 1. 1500 فأقل <input type="checkbox"/> 2. 1501-2500 <input type="checkbox"/> 3. 2501-3500 <input type="checkbox"/> 4. 3501 فأكثر <input type="checkbox"/>                          |
| 7.7 | المؤهل العلمي          | 1. ثانوية عامة فأقل <input type="checkbox"/> 2. دبلوم <input type="checkbox"/> 3. بكالوريوس <input type="checkbox"/> 4. ماجستير فأعلى <input type="checkbox"/>                    |

القسم الثاني: محاور الدراسة

الرجاء قراءة العبارات التالية والتي تشكل فقرات متعلقة بمصادر ضغوط العمل، ووضع إشارة (X) في المكان المناسب:

| رقم                             | الفقرة   | درجات التقييم |        |        |        |            |
|---------------------------------|--|---------------|--------|--------|--------|------------|
|                                 |  | مرتفعة جدا    | مرتفعة | متوسطة | منخفضة | منخفضة جدا |
| <b>أولاً: المصادر التنظيمية</b> |  |               |        |        |        |            |
| 1                               | أرى أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتسم بالمرونة . |               |        |        |        |            |
| 2                               | أرى أن الهيكل التنظيمي يتناسب مع أهداف المؤسسة |               |        |        |        |            |
| 3                               | الراتب الذي أتقاضاه يلبي احتياجاتي             |               |        |        |        |            |
| 4                               | الراتب الذي أتقاضاه يتناسب مع حجم العمل الذي   |               |        |        |        |            |

|                                      |  |  |  |  |   |
|--------------------------------------|--|--|--|--|---|
|                                      |  |  |  |  | أقوم به.  |
| 5                                    |  |  |  |  | رئيسي المباشر يقيم عملي بطرق موضوعية.                                 |
| 6                                    |  |  |  |  | سياسات تقييم الأداء المتبعة في المؤسسة قائمة على أسس مهنية.           |
| 7                                    |  |  |  |  | يشكل التطور التكنولوجي عبئا إضافيا على الموظف.                        |
| 8                                    |  |  |  |  | خوف الموظف من التغيير يؤدي إلى التوتر والقلق المستمر.                 |
| 9                                    |  |  |  |  | أجد صعوبة في التعامل مع الأجهزة التقنية في العمل.                     |
| 10                                   |  |  |  |  | الأهداف العامة للمؤسسة واضحة لي.                                      |
| 11                                   |  |  |  |  | أرى أن أهداف المؤسسة محددة بشكل دقيق.                                 |
| 12                                   |  |  |  |  | تحقيق أهداف المؤسسة يؤدي إلى الرضا عند الموظفين.                      |
| 13                                   |  |  |  |  | اهتمام مديري بي عند اتخاذهم قرارا متعلقا بعملي يمنحني مزيدا من الثقة. |
| 14                                   |  |  |  |  | أرى أن المؤسسة تعطي الفرد فرصة المشاركة في اتخاذ القرار.              |
| <b>ثانياً: مصادر الضغوط المادية:</b> |  |  |  |  |   |
| 15                                   |  |  |  |  | عملي في المؤسسة يتم في مكان هادئ.                                     |
| 16                                   |  |  |  |  | تتوزع الإضاءة في مكان العمل بشكل مناسب يريح العاملين.                 |
| 17                                   |  |  |  |  | درجة الحرارة في مكان عملي مناسبة.                                     |
| 18                                   |  |  |  |  | أرى أن توافر الأجهزة والمعدات يؤثر إيجابيا على أدائي في عملي.         |
| <b>ثالثاً: الضغوط الوظيفية:</b>      |  |  |  |  |   |
| 19                                   |  |  |  |  | يوجد وضوح في الدور المطلوب مني في القيام به في عملي                   |
| 20                                   |  |  |  |  | سلطاتي ومسؤولياتي محددة.  |
| 21                                   |  |  |  |  | عملي غير المتداخل مع الزملاء يشعرنني بالرضا.                          |
| 22                                   |  |  |  |  | عملي المحدد يبعد عني الصراع مع زملاء العمل.                           |
| 23                                   |  |  |  |  | قلة عبء العمل يؤدي إلى شعور الموظف بالراحة.                           |
| 24                                   |  |  |  |  | أرى أن زيادة عبء العمل يؤدي إلى إرهاق الموظف.                         |

|  |  |  |  |   |    |
|--|--|--|--|---|----|
|  |  |  |  | يتطلب عملي تركيزاً لفترات طويلة مما يولد ضغط عمل.                       | 25 |
|  |  |  |  | أشعر بالاستقرار الوظيفي في عملي.  | 26 |
|  |  |  |  | عملي صعب بحاجة إلى مهارات عقلية عالية.                                  | 27 |
|  |  |  |  | أشعر أن دوران العمل بين الموظفين يؤدي إلى زيادة الضغط في العمل.         | 28 |
|  |  |  |  | أقوم بمهام مرهقة لمتابعة الموظفين بسبب زيادة نطاق إشرافي في المؤسسة.    | 29 |
|  |  |  |  | قلة أعباء العمل تسهل عملي مع الآخرين.                                   | 30 |
| <b>رابعاً: مصادر الضغوط الاجتماعية:</b>                        |  |  |  |   |    |
|  |  |  |  | تتأثر علاقتي الأسرية بساعات العمل الطويلة.                              | 31 |
|  |  |  |  | كثرة أعباء العمل تؤدي إلى تعقيد علاقتي الأسرية.                         | 32 |
|  |  |  |  | الأحداث المحزنة لأصدقائي تعد مصدراً لتوليد الضغوط في عملي.              | 33 |
|  |  |  |  | وجود الخلافات مع الزملاء تؤثر سلباً في عملي                             | 34 |
|  |  |  |  | قلة توتر العلاقات بين أفراد العمل تعد مصدراً للراحة.                    | 35 |
|  |  |  |  | قلة تسلط الرئيس على المرؤوس يؤثر إيجاباً على جو العمل                   | 36 |
|  |  |  |  | وجود العلاقات الثنائية الإيجابية بين العاملين تقلل من ضغوط العمل.       | 37 |
| <b>القسم الثالث: قياس اتجاهات الموظفين نحو الصحة التنظيمية</b> |  |  |  |   |    |
|  |  |  |  | وضوح هدف المنظمة للعاملين دلالة على صحة التنظيم                         | 38 |
|  |  |  |  | أشعر بوجود تطابق بين أهداف المؤسسة وأهدافي الشخصية                      | 39 |
|  |  |  |  | يوجد لدى العاملين قدرة على التكيف مع مستجدات بيئة العمل                 | 40 |
|  |  |  |  | تساهم المؤسسة في تعزيز قدرات العاملين على التكيف مع التكنولوجيا الحديثة | 41 |
|  |  |  |  | أشعر أن مرونة الهيكل التنظيمي تساعد العاملين على التكيف.                | 42 |
|  |  |  |  | تعمل المؤسسة على منحي الموارد اللازمة لإنجاز                            | 43 |

|   |  |  |  |  |   |
|---|--|--|--|--|---|
|   |  |  |  |  | المهام.   |
|   |  |  |  |  | 44 تعمل المؤسسة على الاستغلال الأمثل للموارد المادية المتوافرة لديها.                 |
|   |  |  |  |  | 45 شح الموارد في مؤسستي يؤدي إلى الإحباط في العمل.                                    |
|   |  |  |  |  | 46 العلاقة داخل العمل تمتاز بجو من الألفة والتفاهم.                                   |
|   |  |  |  |  | 47 يتوافر لدى المؤسسة نظام اتصال كفاء   |
|   |  |  |  |  | 48 هناك احترام متبادل بين المسؤولين والعاملين   |
|   |  |  |  |  | 49 العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة ذو مستوى عال                                       |
|   |  |  |  |  | 50 نظام الاتصالات في المؤسسة يتسم بالرسمية (بيروقراطي).                               |
|   |  |  |  |  | 51 توافر الاتصالات الأفقية يرفع من فاعلية الأداء                                      |
|   |  |  |  |  | 52 وجود شبكة الاتصالات غير الرسمية يؤدي إلى زيادة فاعلية الأداء.                      |
|   |  |  |  |  | 53 يشكل النمط القيادي السائد في المنظمة دورا في تعزيز الصحة التنظيمية.                |
|   |  |  |  |  | 54 يعد الرضا عن نمط القيادة في المنظمة مؤشرا لمدى الصحة التنظيمية.                    |
|   |  |  |  |  | 55 أشعر أن الراتب الذي أتقاضاه كاف بالمقارنة مع مستوى إنجازي في العمل                 |
|   |  |  |  |  | 56 اشعر أن الحوافز الموجودة في المنظمة مناسبة لتطوير أدائي                            |
|   |  |  |  |  | 57 توافر الوسائل التكنولوجية يسهم في فاعلية الأداء                                    |
|   |  |  |  |  | 58 خوفي من استخدام التكنولوجيا في مؤسستي يضعف أدائي في العمل.                         |
|   |  |  |  |  | 59 أشعر بالخوف من فقدانني لوظيفتي بسبب الضعف في استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل. |
| <b>القسم الرابع: آليات وأدوات مواجهة ضغوط العمل من واقع الصحة التنظيمية</b> |  |  |  |  |   |
|   |  |  |  |  | 60 أشعر بأن الهيكل التنظيمي قادر على توضيح الاختصاصات مما يؤدي إلى تخفيف ضغوط العمل   |
|   |  |  |  |  | 61 شعور الأفراد بأن معايير التقييم عادلة مصدر مهم لراحتهم في العمل                    |
|   |  |  |  |  | 62 يؤدي وضوح أدوار العاملين إلى التقليل من ضغوط العمل                                 |

|  |  |  |  |  |    |
|--|--|--|--|--|----|
|  |  |  |  | تستخدم الإدارة أسلوب الشفافية في تعاملها مع الموظفين الأمر الذي يخفف من ضغوط العمل                 | 63 |
|  |  |  |  | تقوم الإدارة باستخدام أسلوب الإقناع في التعامل مع قضايا العاملين مما يشعرهم بالارتياح.             | 64 |
|  |  |  |  | العدالة في توزيع المكافآت تؤدي إلى الحد من ضغوط العمل  | 65 |
|  |  |  |  | أعتقد بأن إدارة المؤسسة تقوم بوضع أهداف قابلة للتحقيق  | 66 |
|  |  |  |  | تستخدم الإدارة أسلوب العقاب بشفافية للتعامل مع سلوك العاملين غير المرغوب به.                       | 67 |
|  |  |  |  | تستخدم الإدارة الاتصالات الفعالة من أجل بناء علاقات تبادلية إيجابية بين العاملين.                  | 68 |
|  |  |  |  | توظف الإدارة التكنولوجيا الحديثة في العمل مما يقلل من إحباطات الموظفين                             | 69 |
|  |  |  |  | تقوم الإدارة بتوفير دورات تدريبية للعاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات مما يقلل من أثر اللامركزية. | 70 |
|  |  |  |  | يوجد لدى المؤسسة سياسة للتكيف مع الظروف الطارئة مما يحد من ضغوط العمل                              | 71 |
|  |  |  |  | تقوم المؤسسة باستخدام الموارد بشكل فعال  | 72 |
|  |  |  |  | تقوم إدارة المؤسسة بترسيخ ثقافة مؤسسية تساعد على تماسك الموظفين                                    | 73 |
|  |  |  |  | تستخدم إدارة المؤسسة نمطا قياديا ( ديمقراطي ) يحد من ضغوط العمل                                    | 74 |

القسم الخامس: برأيك ما هي أهم المعوقات التي تحول دون وجود صحة تنظيمية في مؤسستك ؟

- ..... (1)
- ..... (2)
- ..... (3)
- ..... (4)

انتهت فقرات الاستبانة مع الشكر

ملحق 6: قائمة المحكمين:

- الدكتور جميل جابر جميل علاونة، دكتوراه في الادارة المالية المصرفية، جامعة القدس المفتوحة.
- الدكتور احمد حسين احمد زغب، دكتوراه في ادارة الأعمال، جامعة القدس المفتوحة.
- الدكتور يوسف أبو فارة، دكتوراه في إدارة الأعمال، مدير برنامج العلوم الإدارية والإقتصادية، جامعة القدس المفتوحة.
- الدكتور ذيب ناصف إشتيه، دكتوراه في المحاسبة ، جامعة القدس المفتوحة.
- الدكتور أمجد سميح محمد القاضي، دكتوراه في الاقتصاد، جامعة القدس المفتوحة.
- الدكتور مجيد منصور، أستاذ العلوم الادارية، جامعة النجاح الوطنية وفي كلية الدراسات العليا، برنامج التنمية الريفية المستدامة.
- الدكتور زياب علي جرار، أستاذ إدارة الاعمال، جامعة القدس المفتوحة.
- الدكتور علي سعيد محمود بركات، أستاذ مشارك في علم الاحصاء، عميد الدراسات العليا سابقا، جامعة النجاح الوطنية.
- الدكتور فتح الله أحمد غانم، أستاذ العلوم الادارية والاقتصادية، جامعة القدس المفتوحة.
- الدكتور مفيد محمد ابو زنت، أستاذ العلوم الادارية والاقتصادية، جامعة القدس المفتوحة.
- الدكتور زاهر محمد حنني، أستاذ اللغة العربية، جامعة القدس المفتوحة.
- الدكتور مجيد خليل، استاذ إدارة الأعمال، الجامعة العربية الأمريكية.
- الدكتور حسني عوض، استاذ في الارشاد النفسي التربوي، جامعة القدس المفتوحة.
- الدكتور رائد ابراهيم فريد سعد، استاذ المحاسبة، جامعة القدس المفتوحة.
- الدكتور زياد امين بركات، أستاذ علم النفس التربوي، جامعة القدس المفتوحة.
- الدكتور عفيف حافظ زيدان، أستاذ المناهج وطرق التدريس، جامعة القدس.
- الدكتور يحيى ندى، استاذ الادارة التربوية، جامعة القدس المفتوحة.
- الدكتور سمير الجمل، دكتوراه في الادارة العامة، مديرية تربية جنوب الخليل.
- الدكتور سامي حساسنه، دكتوراه في الادارة التربوية.
- الدكتور علي سالم عيايدة، دكتوراه في الادارة العامه، وزارة الداخلية.

## فهرس الملاحق (list of appendices)

| الصفحة | العنوان  | الرقم |
|--------|--|-------|
| 119    | موافقة الشؤون الاجتماعية على توزيع الاستبانات.....       | 1     |
| 120    | موافقة الصحة على توزيع الاستبانات.....                   | 2     |
| 121    | موافقة الداخلية على توزيع الاستبانات.....                | 3     |
| 122    | موافقة التربية والتعليم العالي على توزيع الاستبانات..... | 4     |
| 123    | الاستبانة بصورتها النهائية.....                          | 5     |
| 129    | لجنة التحكيم.....  | 6     |

## فهرس الأشكال

| الصفحة | العنوان                                       | الرقم |
|--------|---|-------|
| 20     | العلاقة بين المكونات الرئيسية للضغط.....      | 1.2   |
| 21     | مراحل الاصابة بالضغط.....                     | 2.2   |
| 22     | الاثار الفسيولوجية لضغوط العمل على الفرد..... | 3.2   |
| 33     | مجالات الصحة التنظيمية في المؤسسة.....        | 4.2   |
| 33     | مستويات صحة المنظمة.....                      | 5.2   |

## فهرس الجداول (list of tables)

| الصفحة | العنوان  | الرقم |
|--------|--|-------|
| 28     | أبعاد الصحة التنظيمية وتعريفاتها.....                                    | 1.2   |
| 54     | توزيع عناصر المجتمع حسب الوزارات.....                                    | 1.3   |
| 55     | توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤسسة.....                             | 2.3   |
| 55     | توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس.....                               | 3.3   |
| 55     | توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.....                        | 4.3   |
| 56     | توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر.....                               | 5.3   |
| 56     | توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية.....                   | 6.3   |
| 57     | توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.....                      | 7.3   |
| 57     | توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الدخل الشهري بالشيكل.....                | 8.3   |
| 57     | توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.....                       | 9.3   |
| 58     | فقرات الاستبانة تبعاً لمجالات الدراسة.....                               | 10.3  |
| 60     | نسبة الثبات للمجالات والدرجة الكلية.....                                 | 11.3  |
| 64     | ميزان النسب المئوية للاستجابات.....                                      | 1.4   |
| 64     | المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجال الأول (المصادر التنظيمية).....  | 2.4   |
| 67     | المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجال الثاني (الضغوط المادية).....    | 3.4   |
| 68     | المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجال الثالث (الضغوط الوظيفية).....   | 4.4   |
| 69     | المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجال الرابع (الضغوط الاجتماعية)..... | 5.4   |
| 71     | المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للأبعاد والدرجة الكلية للاستجابات..... | 6.4   |
| 72     | المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجال الأول (وضوح الهدف).....         | 7.4   |
| 73     | المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجال الثاني (التكيف).....            | 8.4   |

|    |   |      |
|----|---|------|
| 74 | المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجال الثالث (تسخير<br>الموارد).....   | 9.4  |
| 75 | المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجال الرابع (التماسك).....  | 10.4 |
| 76 | المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجال الخامس (ملائمة<br>الاتصالات).....  | 11.4 |
| 77 | المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجال السادس (نمط<br>القيادة).....   | 12.4 |
| 78 | المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجال السابع (الرواتب<br>والحوافز).....  | 13.4 |
| 79 | المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجال الثامن (تكنولوجيا<br>العمل).....   | 14.4 |
| 80 | المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للأبعاد والدرجة الكلية<br>للاستجابات.....   | 15.4 |
| 81 | نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين المصادر التنظيمية<br>لضغوط العمل وواقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية<br>شمال الضفة الغربية.....                                | 16.4 |
| 82 | نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين مصادر الضغوط المادية<br>لضغوط العمل وواقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية<br>شمال الضفة الغربية.....                             | 17.4 |
| 82 | نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين الضغوط الوظيفية<br>لضغوط العمل وواقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية<br>شمال الضفة الغربية.....                                  | 18.4 |
| 83 | نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين مصادر الضغوط<br>الاجتماعية لضغوط العمل وواقع الصحة التنظيمية في المؤسسات<br>الحكومية شمال الضفة الغربية.....                          | 19.4 |
| 84 | نتائج اختبار (ت) تبعاً لمتغير الجنس.....  | 20.4 |
| 85 | نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في القدرة على مواجهة<br>ضغوط العمل من واقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية<br>شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة..... | 21.4 |
| 87 | نتائج اختبار (LSD) للفروق على متغير سنوات الخبرة.....   | 22.4 |

|    |  |      |
|----|--|------|
| 88 | نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في القدرة على مواجهة ضغوط العمل من واقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير العمر.....             | 23.4 |
| 89 | نتائج اختبار ( LSD ) للفروق على متغير العمر.....   | 24.4 |
| 90 | نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في القدرة على مواجهة ضغوط العمل من واقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية..... | 25.4 |
| 91 | نتائج اختبار ( LSD ) للفروق على متغير الحالة الاجتماعية.....   | 26.4 |
| 92 | نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في القدرة على مواجهة ضغوط العمل من واقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.....    | 27.4 |
| 93 | نتائج اختبار ( LSD ) للفروق على متغير المسمى الوظيفي.....  | 28.4 |
| 94 | نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في القدرة على مواجهة ضغوط العمل من واقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الدخل.....             | 29.4 |
| 95 | نتائج اختبار ( LSD ) للفروق على متغير الدخل.....   | 30.4 |
| 96 | نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في القدرة على مواجهة ضغوط العمل من واقع الصحة التنظيمية في المؤسسات الحكومية شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.....     | 31.4 |
| 97 | المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لآليات وأدوات مواجهة ضغوط العمل من واقع الصحة التنظيمية.....   | 32.4 |

## فهرس المحتويات (table of contents)

| الصفحة | العنوان | الرقم   |
|--------|---------|---|
| أ      | .....   | الإقرار                                       |
| ب      | .....   | شكر و عرفان                                   |
| ج      | .....   | تعريفات                                       |
| د      | .....   | الملخص بالعربية                               |
| و      | .....   | الملخص بالانجليزية                            |
| 1      | .....   | الفصل الاول /خلفية الدراسة                    |
| 1      | .....   | 1.1 المقدمة                                   |
| 3      | .....   | 2.1 مشكلة الدراسة                             |
| 4      | .....   | 3.1 أهمية الدراسة                             |
| 4      | .....   | 4.1 مبررات الدراسة                            |
| 5      | .....   | 5.1 أهداف الدراسة                             |
| 5      | .....   | 6.1 أسئلة الدراسة                             |
| 6      | .....   | 7.1 فرضيات الدراسة                            |
| 7      | .....   | 8.1 حدود الدراسة                              |
| 8      | .....   | 9.1 محددات الدراسة                            |
| 8      | .....   | 10.1 مسلمات الدراسة                           |
| 9      | .....   | 11.1 مصادر الدراسة                            |
| 9      | .....   | 12.1 تصميم الدراسة وهيكلتها                   |
| 10     | .....   | الفصل الثاني/ الإطار النظري والدراسات السابقة |

|    |  |         |
|----|--|---------|
| 10 | .....مقدمة                                     | 1.2     |
| 11 | .....المبحث الأول                              | 2.2     |
| 11 | .....مفهوم ضغوط العمل                          | 1.2.2   |
| 12 | .....مصادر ضغوط العمل                          | 2.2.2   |
| 13 | .....مصادر الضغوط التنظيمية                    | 3.2.2   |
| 13 | .....عناصر مصادر الضغوط التنظيمية              | 1.3.2.2 |
| 15 | .....مصادر الضغوط المادية                      | 4.2.2   |
| 16 | .....مصادر الضغوط الوظيفية                     | 5.2.2   |
| 18 | .....مصادر الضغوط الاجتماعية                   | 6.2.2   |
| 19 | .....عناصر ضغوط العمل                          | 7.2.2   |
| 20 | .....مراحل الاصابة بالضغط                      | 8.2.2   |
| 21 | .....تأثير ضغوط العمل على الفرد                | 9.2.2   |
| 23 | .....اثر الضغوط على المنظمة                    | 10.2.2  |
| 24 | .....أنواع ضغوط العمل                          | 11.2.2  |
| 24 | .....المبحث الثاني                             | 3.2     |
| 25 | .....الصحة التنظيمية                           | 1.3.2   |
| 25 | .....مفهوم الصحة التنظيمية                     | 2.3.2   |
| 27 | .....ابعاد الصحة التنظيمية                     | 3.3.2   |
| 32 | .....مجالات الصحة التنظيمية                    | 4.3.2   |
| 33 | .....2 مستويات الصحة التنظيمية                 | 5.3.2   |
| 35 | .....مقاييس الصحة التنظيمية                    | 6.3.2   |
| 37 | .....الصحة التنظيمية ومفاهيم اخرى              | 7.3.2   |
| 39 | .....المبحث الثالث                             | 4.2     |
| 39 | .....اثر الصحة التنظيمية في الحد من ضغوط العمل | 1.4.2   |
| 41 | .....الدراسات السابقة                          | 5.2     |
| 41 | .....الدراسات العربية                          | 1.5.2   |
| 50 | .....الدراسات الاجنبية                         | 2.5.2   |

52 .....تعقيب على الدراسات السابقة..... 3.5.2

**53 .....الفصل الثالث/ منهجية الدراسة - الطريقة والاجراءات.....**

53 .....المقدمة..... 1.3

53 .....المنهج المستخدم..... 2.3

54 .....مجتمع الدراسة..... 3.3

54 .....عينة الدراسة..... 4.3

58 .....أداة الدراسة..... 5.3

59 .....تقنين اداة الدراسة..... 1.5.3

59 .....صدق أداة الدراسة..... 2.5.3

60 .....ثبات اداة الدراسة..... 3.5.3

61 .....اجراءات تطبيق الدراسة..... 6.3

61 .....متغيرات الدراسة..... 7.3

61 .....المتغيرات المستقلة..... 1.7.3

62 .....المتغيرات التابعة..... 2.7.3

62 .....أساليب المعالجة الاحصائية..... 8.3

62 .....خلاصة..... 9.3

**63 .....الفصل الرابع/ عرض النتائج ومناقشتها.....**

63 .....المقدمة..... 1.4

63 .....النتائج المتعلقة بالسؤال الأول..... 2.4

64 .....النتائج المتعلقة بالمجال الأول (المصادر التنظيمية)..... 1.2.4

66 .....النتائج المتعلقة بالمجال الثاني (مصادر الضغوط المادية)..... 2.2.4

67 .....النتائج المتعلقة بالمجال الثالث (الضغوط الوظيفية)..... 3.2.4

69 .....نتائج المتعلقة بالمجال الرابع (مصادر الضغوط الاجتماعية)..... 4.2.4

|            |   |       |
|------------|---|-------|
| 71         | ..... النتائج وترتيب المجالات والدرجة الكلية للاستجابات.....      | 5.2.4 |
| 71         | ..... ثانيا: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.....                 | 3.4   |
| 72         | ..... النتائج المتعلقة بالمجال الأول (وضوح الأهداف).....          | 1.3.4 |
| 73         | ..... النتائج المتعلقة بالمجال الثاني (التكيف).....               | 2.3.4 |
| 74         | ..... النتائج المتعلقة بالمجال الثالث (تسخير الموارد).....        | 3.3.4 |
| 75         | ..... النتائج المتعلقة بالمجال الرابع (التماسك).....              | 4.3.4 |
| 76         | ..... النتائج المتعلقة بالمجال الخامس (ملائمة الاتصالات).....     | 5.3.4 |
| 77         | ..... النتائج المتعلقة بالمجال السادس (نمط القيادة).....          | 6.3.4 |
| 78         | ..... النتائج المتعلقة بالمجال السابع (الرواتب والحوافز).....     | 7.3.4 |
| 79         | ..... النتائج المتعلقة بالمجال الثامن (تكنولوجيا العمل).....      | 8.3.4 |
| 80         | ..... خلاصة النتائج وترتيب المجالات والدرجة الكلية للاستجابات.... | 9.3.4 |
| 81         | ..... نتائج فحص الفرضية الأولى.....                               | 1.3.4 |
| 82         | ..... نتائج فحص الفرضية الثانية.....                              | 2.3.4 |
| 82         | ..... نتائج فحص الفرضية الثالثة.....                              | 3.3.4 |
| 83         | ..... نتائج فحص الفرضية الرابعة.....                              | 4.3.4 |
| 83         | ..... النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.....                        | 4.4   |
| 84         | ..... نتائج فحص الفرضية الأولى.....                               | 1.4.4 |
| 85         | ..... نتائج فحص الفرضية الثانية.....                              | 2.4.4 |
| 87         | ..... نتائج فحص الفرضية الثالثة.....                              | 3.4.4 |
| 90         | ..... نتائج فحص الفرضية الرابعة.....                              | 4.4.4 |
| 92         | ..... نتائج فحص الفرضية الخامسة.....                              | 5.4.4 |
| 94         | ..... نتائج فحص الفرضية السادسة.....                              | 6.4.4 |
| 96         | ..... الفرضية السابعة.....  | 7.4.4 |
| 97         | ..... رابعا: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع.....                 | 5.4   |
| 101        | ..... خامسا: النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس.....                 | 6.4   |
| <b>102</b> | ..... <b>الفصل الخامس/الاستنتاجات والتوصيات</b> .....             |       |

|            |                     |     |
|------------|---------------------|-----|
| 102        | .....المقدمة        | 1.5 |
| 102        | .....الاستنتاجات    | 2.5 |
| 107        | .....التوصيات       | 3.5 |
| <b>110</b> | .....المراجع        |     |
| <b>130</b> | .....فهرس الملاحق   |     |
| <b>131</b> | .....فهرس الأشكال   |     |
| <b>132</b> | .....فهرس الجداول   |     |
| <b>135</b> | .....فهرس المحتويات |     |