

عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

ضغوط العمل وعلاقتها بأداء الموظفين في وزارة التربية والتعليم العالي
في رام الله

إنعام عبد الحميد عبد القادر البابا

رسالة ماجستير

القدس_فلسطين

1427 هـ/2007م

عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

ضغوط العمل وعلاقتها بأداء الموظفين في وزارة التربية والتعليم العالي
في رام الله

إنعام عبد الحميد عبد القادر البابا

رسالة ماجستير

القدس_فلسطين

1427 هـ/2007م

ضغوط العمل وعلاقتها بأداء الموظفين في وزارة التربية والتعليم العالي
في رام الله

إعداد:

إنعام عبد الحميد عبد القادر البابا

فلسطين-جامعة القدس المفتوحة- بكالوريوس إدارة وريادة

المشرف الرئيس: د. مفيد الشامي

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في
تخصص بناء مؤسسات من برنامج الدراسات العليا في التنمية الريفية
المستدامة/عمادة الدراسات العليا/جامعة القدس

1427 هـ / 2007 م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
البرنامج /الدائرة

إجازة الرسالة

ضغوط العمل وعلاقتها بأداء الموظفين في وزارة التربية والتعليم العالي
في رام الله

إعداد: إنعام عبد الحميد عبد القادر البابا
الرقم الجامعي: 20320107

إشراف: د. مفيد الشامي

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

1. رئيس لجنة المناقشة: الدكتور مفيد الشامي التوقيع:.....
2. ممتحنا داخليا: الدكتور محمود أبو سمرة التوقيع:.....
3. ممتحنا خارجيا: الدكتور سائد الكوني التوقيع:.....

القدس - فلسطين

1427هـ / 2007 م

الإهداء

إلى من جعلوا دماءهم نبراس حريتنا، شهداءنا الأبرار
إلى من جعلوا من عتمة زنازينهم نور طريقنا، أسرانا البواسل
إلى كل الأهل والأصدقاء والزملاء
إلى كل من ساهم في تقديم يد العون والدعم المعنوي ليظهر هذا العمل إلى النور،
وأخيرا أهدي ثمرة جهدي هذا للوطن الحبيب فلسطين

إنعام عبد الحميد البابا

إقرار

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

التوقيع

إنعام عبد الحميد عبد القادر البابا

التاريخ

شكر و عرفان

كل الشكر إلى جامعتي الحبيبة وللقائمين على برنامج التنمية الريفية المستدامة، وعلى رأسهم الدكتور زياد قنام، فله كل الاحترام والتقدير.

وكل الشكر والعرفان إلى الدكتور مفيد الشامي الذي قدم لي الإرشاد والتوجيه لإتمام هذه الرسالة، فله الشكر والتقدير.

وكل الامتنان للجنة المناقشة الكرام الدكتور محمود أبو سمرة والدكتور سائد الكوني، وعلى رأسهم الدكتور مفيد الشامي رئيسا للجنة فلهم كل الشكر والتقدير.

وكل الشكر والعرفان إلى المحكمين الأساتذة الأفاضل الدكتور ذياب جرار، الأستاذة ريما الكيلاني، الدكتور عزام صالح، الدكتور مجيد منصور، الدكتور نور أبو الرب، الدكتور مجدي مدحت الخليلي، الأستاذ صلاح العودة، الأستاذ حاتم سوامه، الدكتور احمد أبو دية، الذين ابدوا تعاوننا كبيرا وكانوا مثالا للنخبة الطيبة في هذا الوطن.

والشكر العميق لوزارة التربية والتعليم العالي، ولكل الزملاء المتعاونين الذين قاموا بتعبئة الاستبيان، الذين كانوا مثالا للوعي بأهمية البحوث العلمية، وشكر خاص للزميل الأستاذ تحسين يقين الذي قام بالتدقيق اللغوي والإملائي لهذا العمل.

لهم جميعا كل الشكر والتقدير والعرفان.

إنعام عبد الحميد عبد القادر البابا

التعريفات (مصطلحات إجرائية):-

المصطلح	التعريف
الإدارة العليا (Top management)	: المستوى الأول ورأس الهرم المسئول عن كافة عمليات التخطيط ورسم السياسات والتنظيم والقيادة والرقابة، وهي تضم الرئيس التنفيذي والمدراء التنفيذيون (Robins and Coulter,2003)
الإدارة الوسطى (Middle management)	: المستوى الثاني الذي يضم رؤساء الدوائر والفروع والأقسام وتمتلك مهمة التخطيط على مستوى الإدارات الفرعية أو الأقسام بالإضافة إلى تنفيذ المهمات والعمليات التي توكل لها من قبل الإدارة العليا (Robins and Coulter,2003)
الإدارة الدنيا (Lower management)	: المستوى الثالث من مستويات الإدارة وهو يقع في أسفل الهرم ويضم كافة الموظفين والموظفات الذين يقومون بتنفيذ المهمات والعمليات والقرارات التي تصدر إما عن الإدارة الوسطى أو العليا وليس لهم دور في صنع السياسات وتصميم المهمات، وتشمل الوظائف التنفيذية السكرتارية والكتابة ومشغلو الآلات والماكينات، ومدخلوا البيانات، والموظفين الإداريين (Robins and Coulter,2003)
الوزارة	: وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية
تقييم الأداء	: دراسة وتحليل لأداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءاتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم في المستقبل وتحمل مسؤوليات أكبر، أو ترقية لوظيفة أخرى (عبد الباقي، 2000)

الأداء : قيام فرد أو مجموعة أفراد بانجاز هدف أو أهداف المؤسسة (عباس, 2003)

وهو المجهود الذي يبذله الفرد في مؤسسة ما، على مدار السنة ويحتاج إلى تقييم ذلك الأداء من قبل مرؤوسيه سنويا (Cardy,2004)

الضغوط : هي عملية تعارض تفسد على الفرد سعادته وصحته النفسية والبدنية، وتحدث عندما يطالب الفرد بأداء يفوق إمكانياته العادية وتبدو خطورة الضغوط من خلال آثارها المدمرة سواء على الفرد أو المجتمع أو المنظمات (برس،2001)

الإجهاد الوظيفي : استجابة لفاعل أو حالة تفرض على الفرد مطالب خاصة نفسية كانت أم جسمانية أو كليهما معا، هذه المطالب النفسية والجسمانية تصبح مصدرا للإجهاد عندما يدرك الفرد أنها تمثل مطالب تفوق طاقته. (الفوزان،2002)

الاحتراق الوظيفي : هو حالة يصل إليها الموظف يفقد فيها الرغبة في العمل، علاوة على تدني الإنتاجية والتطوير في أداء أعماله، وعادة ما تصيب الفرد عندما بمكث في عمله بدون أي تغيير أو تطوير من مدة سبع سنوات وأكثر. (الكريم،22،2006 فبراير)

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي لموظفي وزارة التربية والتعليم العالي في رام الله . باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات بواسطة استبانة تحمل عنوان البحث.

وتعد هذه الدراسة محاولة لمواصلة الجهود البحثية الخاصة بالضغوط الناتجة عن العمل، وخصوصاً أن هناك حاجة ملحة لإجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية المرتبطة بتفسير السلوك الإنساني، ومحاولة للتعرف على المتغيرات المؤثرة على هذا السلوك سواء كان تأثيراً سلبياً أم إيجابياً.

أما تحليل البيانات فقد تم عن طريق استخراج المتوسطات الحسابية ومعامل الارتباط لقياس أهمية إجابات العينة المختارة ومن ثم فحص الفرضيات وتحليلها بواسطة الحزمة الإحصائية spss.

أجريت هذه الدراسة منذ بداية الفصل الثاني لعام 2006 وحتى الفصل الأول من عام 2007-2006 ، وعلية تم اختيار عينة طبقية عشوائية عددها (143) أي ثلث مجتمع الدراسة الكلي وعددهم (408) موظف وموظفة و تم استرجاع (137) استبيان من الاستبيانات الموزعة على موظفي وزارة التربية والتعليم العالي لتبلغ نسبة عدم التجاوب 0.04 تقريباً.

أظهرت النتائج أن مصادر ضغوط العمل الموجودة هي ضغوط العلاقة مع الإدارة، تليها ضغوط العلاقة مع الزملاء وتليها ضغوط عبء الدور وتليها ضغوط صراع الدور كمصادر رئيسية للضغوط في وزارة التربية والتعليم العالي، وأن هناك علاقة قوية سلبياً بين ضغوط العلاقة مع الزملاء وبين الأداء الوظيفي ، ويظهر ذلك لتفشي ظاهرة النميمة بين الزملاء، ويليها قلة النشاطات الاجتماعية في الوزارة، بالإضافة إلى المنافسة غير المهنية بين الزملاء.

وأظهرت النتائج أيضاً أن هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين مصادر عبء الدور التي يتعرض لها الموظف في الوزارة وبين الأداء الوظيفي للموظفين، ويظهر ذلك للاحتياج إلى تنظيم العمل في الدائرة بالإضافة إلى ساعات الدوام الطويلة والمرهقة.

وتبين أيضا أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين مصادر الضغوط التي يتعرض لها الموظف والمستوى الإداري للموظف ، وان هذا الفرق كان بين الإدارتين الدنيا والوسطى فقط أي يستثنى منه الإدارة العليا ولصالح الإدارة الوسطى.

واهم التوصيات التي خرجت بها هذه الدراسة إيجاد آلية واضحة لتقييم الأداء للموظفين، وإطلاعهم على نتائج تقييمهم والعمل على تعديل اللوائح والقوانين التي تجعل التقييم سريا للموظف.

إضافة إلى تفعيل لقاءات المسؤولين والموظفين والاستماع لملاحظاتهم واقتراحاتهم بشكل متواصل، والرد على شكاويهم مهما كانت لإشعارهم بالتشجيع وإعطائهم الأهمية المحفزة على العمل، وضرورة تطبيق مبدأ النقل الوظيفي بين الدوائر المختلفة من أجل اكتساب خبرات جديدة وتوسيع أفق الموظف وإتاحة الفرصة أمامه للعمل في مهام جديدة حينها لا يمكن أن يصل إلى الاحتراق الوظيفي.

Abstract

The Relationship between Job Stresses and the Functional Performance of the Ministry of Education and Higher Education Employees in Ramallah

This study aimed at examining the relationship between Job Stresses and the functional Performance of the Ministry of Education and Higher Education Employees in Ramallah.

Reasons for carrying out this study were External and Internal, as the researcher being an employee of the Ministry of Education at the time of investigation, took the advantage to draw upon her experience to initiate one of the first systematic studies targeting the population the Ministry of Education.

This study is considered an attempt of continuous research efforts related to the job stress resulting from carrying out the task of the job. The study concluded that there is still a need for holding more empirical research related to the organizational behavior in attempt to find out the factors that leave positive or negative impact on the individuals' behaviors within the organization.

The analytical descriptive method and the SPSS were used in analyzing the collected data, which was obtained by a questionnaire bearing the research title.

This study took place between January 2006, and November 2006. Around 30% of the one hundred forty three employees of the Ministry of Education and Higher Education were targeted by the research. One hundred thirty seven returned as usable questionnaires.

The results of the data analysis revealed that the main sources of the present stress of the work is highly related to the pressures exerted by the administration, followed by the pressures due to the relationship with colleagues, followed by stress due to the role burden. Role conflict came as the least contributor to work stress at the Ministry of Education and Higher Education. The study also revealed that there is a strong negative relation between stress variable caused by inter-colleagues relations and the functional performance. The insufficiency of the social activities in the ministry was also found to negatively affect work performance, followed by the non-professional competition between colleagues as they relate to work performance. The results showed also that there is a negative relation with statistical indication between the role burden sources of the employee in the ministry and the functional performance of the employees. In addition, to the long and tired working hours that affected performance. This indicated the need for the re-organizing and scheduling of work in each department

Based on the findings, the study recommended that a clear mechanism of evaluation for the employees' performance was of high importance, talking into consideration work procedures which should be adopted. In addition to that, activation of the meetings of officials and employees, listening to their notes and their suggestions, and the response to their complaints. All of that should work as motivators to the work. The necessity of the application of the functional transfer principle between the different constituencies for the acquisition of new experiences and the expansion of the employees knowledge, and giving the chance for the work in new tasks in order to avoid burn outs.

الفصل الأول

خلفية البحث

1.1 المقدمة

رغم التطورات الهائلة التي حصلت على المنظمات الإدارية واستخدامات الأساليب المتطورة والتكنولوجيا العالية، إلا أن هذه المنظمات أصبحت تعاني وتواجه أزمات بسبب الظروف المعقدة الناتجة عن التغيرات السريعة والمتنوعة في البيئة المحيطة ، مما شكل ضغوطا خارجية وضغوطا داخل العمل قد تشكل في مجملها تهديدا على شخصية وإنتاج الموظفين وإداراتهم، لما تعكسه من سلوكيات وآثار غير مستحبة على الأفراد وأدائهم.

على الصعيد الفلسطيني فإن المنظمات الفلسطينية ليست استثناء، بل إنها من أكثر المنظمات مواجهة لضغوط العمل، حيث أن الوضع العام غير المستقر للشعب الفلسطيني له تأثير كبير على الصحة النفسية للفرد ولا سيما الموظفين. أي أن الوضع السائد من الإغلاقات والحصار والتفتيش المستمر والحواجز العسكرية والاعتقالات والاعتقالات والإجتيحات وكل ما يدور على الساحة الفلسطينية يؤثر على الموظف، وبالرجوع إلى (هانسون، 2000) فإنه يمكن القول انه سيتأثر بأعراض شرود الذهن ويكون عرضة للاضطرابات السلوكية وعدم القدرة على النوم ، فضلا عن سرعة إثارته وشعوره بالإحباط والغضب والعجز والخوف وفقدان عنصر الأمان .

ذاك من الناحية النفسية، أما من ناحية أجواء العمل في المنظمات، فإن الضغوط تصبح أخطر إذا ما زاد مستواها أو قل عن المستوى المطلوب، ولذا فإن دراسة الضغوط الناتجة عن العمل يعد أمرا بالغ الأهمية، لأنه يؤثر على فعالية الأداء.

بالإضافة إلى الضغوط الناتجة عن العمل تضاف العديد من الضغوط سواء أكانت ضغوطاً اجتماعية، أو سياسية، أو اقتصادية، أو احتلالية، فكلها تنعكس على المنظمات الفلسطينية، لأنها وليدة هذه البيئة المحيطة بتلك المنظمات وهي جزء لا يتجزأ منها.

لهذا جاءت هذه الدراسة للتعرف على هذه الظاهرة وتبسيط الضوء وطرح التساؤلات عن الضغوط التي تنتج عن العمل، وكيف أن هذه الضغوط يمكن أن تنعكس على أداء الموظفين في وزارة التربية والتعليم العالي، بالإضافة إلى آثارها على الصحة النفسية والجسدية مما يجعل الاستمرار مع هذه الضغوط بحاجة إلى الدراسة والتحليل والمعالجة، لإيجاد الحلول اللازمة والحد منها وتخفيف آثارها والسيطرة عليها وإدارتها.

1.1.1. لمحة عن وزارة التربية والتعليم العالي:

يساهم التعليم العالي والتعليم العام بشكل أساسي في خدمة المجتمع والارتقاء به حضارياً لتصبح مؤسسات التعليم فيه موطناً للفكر الإنساني على أرقى مستوياته ومصدراً لتنمية الموارد البشرية الفلسطينية، وعليه فإن من الأهمية إلقاء الضوء على التعليم الفلسطيني وعلى أهدافه ومهامه.

2.1.1. التعليم الفلسطيني من عام 1994:

بعد تسلم السلطة الوطنية الفلسطينية، مهام التعليم في فلسطين عام 1994، تشكلت وزارة التربية والتعليم العالي، وفي عام 1996 أنيطت صلاحيات التعليم العالي بوزارة جديدة حملت اسم وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، فيما ظلت الوزارة الأم تحمل اسم وزارة التربية والتعليم.

وفي تعديل وزارتي على الحكومة الفلسطينية عام 2002 تم إعادة دمج الوزارتين في وزارة واحدة حملت اسم وزارة التربية والتعليم العالي.

تتولى الوزارة مسؤولية الإشراف على التعليم الفلسطيني وتطويره في مختلف مراحلها، في قطاعي التعليم العام والتعليم العالي. وتسعى لتوفير فرص الالتحاق لجميع من هم في سن التعليم، وكذلك تحسين نوعية وجودة التعليم والتعلم للارتقاء بما يتلاءم مع مستجدات العصر. وكذلك تنمية القوى البشرية العاملة في القطاع التعليمي، من أجل إعداد المواطن الفلسطيني المؤهل، والقادر على القيام بواجباته بكفاءة واقتدار. (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني، 2006)

3.1.1. أهداف ومهمات :

تعمل الوزارة على تنمية رؤى مستقبلية واضحة للتعليم الفلسطيني، وعلى إعادة بناء ما أحدثته سلطة الاحتلال من تخلف، وتطلع إلى مستقبل يعيد ارتباط الأجيال الجديدة بتاريخها وينير طريقها إلى المستقبل. وانطلاقاً من ذلك، تهتم الوزارة بتحسين نوعية التعليم، وتحسين البيئة التعليمية، وتدريب المعلمين وإدخال التقنيات الحديثة، وإشراك المجتمع في العملية التعليمية. هذا بالإضافة إلى اهتمامها بتلبية الطلب المتزايد على الدراسة، وبتعبير آخر، تسعى الوزارة إلى تجنيد المصادر المختلفة للنهوض بالتعليم الفلسطيني. (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني، 2006)

4.1.1. بناء الهيكلية الإدارية والتنظيمية لوزارة التربية الفلسطينية:

تم إعادة بناء الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم بما يتلاءم مع الأهداف الإستراتيجية التي تسعى الوزارة إلى تحقيقها في خططها المستقبلية، وقد راعت تسلسل العلاقة الوظيفية بين الأقسام والدوائر، وكذلك التجانس والتكامل بين وحدات الوزارة في شطري الوطن واعتماد هيكل تنظيمي موحد، لتسهيل العمل بين شطري الوطن. يتكون الهيكل التنظيمي للوزارة من 16 إدارة عامة يديرها مديروها العامون، وترتبط هذه الإدارات مباشرة بوكيل الوزارة ومساعديه في الضفة الغربية وقطاع غزة في التسلسل الإداري الهرمي. ويتفرع عن الإدارات العامة 46 دائرة متخصصة في حقول تربوية مختلفة، يرأس كل دائرة مدير ومساعد، تحت إدارة مديريها العامين. ويتفرع عن كل دائرة أقسام متخصصة وعددها 134 قسماً يرأسها رئيس القسم ومساعدته. (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني، 2006)

بالنسبة لمديريات التربية والتعليم الحكومية كانت تقسم في زمن الاحتلال إلى تسعة مديريات : ستة منها في منطقة الضفة الغربية عدا القدس، وهي جنين ونابلس وطولكرم في منطقة الشمال ورام الله في منطقة الوسط ومديرية بيت لحم وأريحا معاً ومديرية الخليل في منطقة الجنوب. وفي قطاع غزة هناك ثلاث مديريات هي غزة وخان يونس ورفح. أما بعد تسلم وزارة التربية والتعليم الفلسطينية مسؤولية التعليم، فقد أجرت تغييرات جذرية على مديريات التربية ، يبلغ عددها (2006/2005) 17مديرية منها 14 مديرية في الضفة الغربية و 3 في قطاع غزة ويرأس كل مديرية مدير تربية يساعده مديران مساعدان أحدهما مساعد إداري والآخر مساعد فني. لا يوجد حدود إدارية رسمية لكل مديرية إنما تتكون من حدود تربوية تفصل بين المديريات. ويوجد في كل مديرية 17 قسماً متخصصاً وتتمتع كل مديرية باستقلالية نسبية، حيث تم تفويض الصلاحية لها في إدارة شؤونها

الداخلية والإشراف المباشر على المدارس التابعة لها، وفي إدارة العلاقة مع المجتمع المحلي ، وتتسع هذه الصلاحية تدريجيا انسجاما مع توجه الوزارة في تدعيم اللامركزية في الإدارة التربوية (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني، 2006)

1.2 مشكلة الدراسة

هدفت هذه الدراسة في التعرف على ضغوط العمل في وزارة التربية والتعليم العالي ، وفحص أبعاد العلاقة بين ضغوط العمل، والأداء الوظيفي بغرض تطوير المنظمة وتحقيق الفاعلية للوزارة والموظفين ويمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي " هل هناك علاقة للضغوط الناتجة عن العمل بأداء الموظفين في وزارة التربية والتعليم العالي؟"

1.3 مبررات الدراسة

تتبلور المبررات التي دعت إلى إجراء هذه الدراسة بالتالي:-

- تعدّ هذه الدراسة محاولة لمواصلة الجهود البحثية الخاصة بالضغوط الناتجة عن العمل وخاصة أن هناك حاجة ملحة لإجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية المرتبطة بتفسير السلوك الإنساني، ومحاولة التعرف على المتغيرات المؤثرة على هذا السلوك (سواء كان تأثيرا سلبيا أم ايجابيا).
- معرفة العوامل والأسباب التي تؤدي إلى ضغوط العمل والآثار الناجمة عنها وسبل إدارتها والحد منها؛ ليتم مراعاتها من قبل الإدارات التنفيذية في الوزارة في الخطط والسياسات المستقبلية الداعية لتطوير وتحسين أداء الموظفين.
- العمل على الحد من تبيد وتآكل الموارد البشرية ووصولها إلى الاحتراق الوظيفي نتيجة لتجاهل أثر ضغوط العمل، وسوء إدارتها الذي يمكن أن يؤدي إلى آثار اقتصادية سيئة، وارتفاع التكاليف وزيادة الآثار النفسية والاجتماعية لدى الموظفين والمجتمع في المحصلة النهائية.

1.4 أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحقيق الآتي :-

- تحديد مصادر الضغوط التي يتعرض لها الموظفون في وزارة التربية والتعليم العالي.
- تسليط الضوء على ضغوط العمل في الوزارة وقياس أثرها في مستوى الأداء.
- العمل على تخفيف الضغوط من خلال تحليل أسبابها وكيفية السيطرة عليها.
- العمل على تعزيز الآثار الإيجابية لضغوط العمل.
- تحديد أثر النوع (الجنس) والعمر والمستوى الوظيفي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والحالة الاجتماعية والإعالة والدخل الشهري ، على ضغوط العمل لدى موظفي وزارة التربية والتعليم العالي.
- اقتراح حلول واستراتيجيات للتعامل مع ضغوط العمل في الوزارة .
- مناقشة التطبيقات العملية لنتائج الدراسة ومحاولة التوصل إلى بعض التوصيات التي قد تؤدي إلى رفع مستوى الأداء للموظفين وتخفيف وإدارة الضغوط الناتجة عن العمل.
- تسليط الضوء على مدى جدية موضوع ضغوط العمل وضرورة تعرف الموظفين في المستويات التنظيمية المختلفة على مسببات الضغوط، خصوصا التنظيمية منها التي يعاني منها الرؤساء والمرؤوسون ،وكيفية رسم استراتيجيات لتخطي تلك المشكلات التي قد تقف في كثير من الأحيان عائقا أمام تنفيذ الأعمال بكفاءة وفعالية.

1.5 أسئلة الدراسة

تتكون هذه الدراسة من الأسئلة التالية:-

- هل مصادر ضغوط العمل مثل (صراع الدور، غموض الدور، عبء الدور، العلاقة مع الإدارة، العلاقة مع الزملاء، العدالة والمساواة) لها علاقة بالأداء الذي يتمثل بالعناصر التالية (المعرفة بالعمل، فعالية العمل، الإبداع والابتكار، المبادرة وحل المشكلات، كمية ونوعية العمل، الصفات الشخصية) لدى الموظفين في وزارة التربية والتعليم العالي؟
- هل هناك علاقة للعوامل الديمغرافية مثل (العمر، والنوع (الجنس)، والحالة الاجتماعية، والإعالة) في ضغوط العمل لموظفي الوزارة ؟

- هل هناك علاقة للمتغيرات التالية (المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري، الراتب الشهري الصافي، الصعوبة في المواصلات) في ضغوط العمل لموظفي الوزارة؟

1.6 أهمية الدراسة

تسلط هذه الدراسة الضوء على ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مما يحقق الفائدة للموظفين العاملين بالوزارة والعاملين بالقطاع العام أجمع، حيث أنهم جميعا يحكمهم قانون واحد هو قانون الخدمة المدنية المطبق على جميع القطاع العام .

ويؤمل أيضا أن تحقق استفادة للوزارة بشكل خاص وجميع الوزارات بشكل عام حيث يمكن أن تساعد في رسم السياسة العامة، وتشكل أيضا وصفا للواقع وتغذية راجعة وتساعد في تعديل الإجراءات واللوائح والقوانين، وتساعد في اتخاذ القرارات ورسم خطط التطوير .

إضافة إلى التطور الشخصي والعلمي والإطلاع والتعمق في موضوع مهم بالنسبة للباحثة الذي تم ملاحظته في المجتمع الفلسطيني، حيث أن الضغوط تحيط بالفرد من جميع الجهات، مما يؤثر على الصحة النفسية والجسدية، فقد أثبتت الدراسات العلمية أن الضغوط تؤدي إلى الموت المفاجئ (Steckel,2005) ، مما يجعل هذا الموضوع حريا بالدراسة ومن اهتمامات الباحثة.

وأيضا هناك أهمية للمجتمع اجمع وللباحثين في هذا المجال مما يساهم في إعطائهم أفكار لمواصلة المسيرة العلمية البحثية ويعتبر أيضا مرجعا للباحثين.

1.7 الفرضيات

1.الفرضية الرئيسية الأولى :- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0,05$) بين مصادر ضغوط العمل (عبء الدور، صراع الدور، غموض الدور، العلاقة مع الإدارة ، العلاقة مع الزملاء، العدالة والمساواة) وبين الأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي.

هذه الفرضية يتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:-

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0,05$) بين ضغوط عبء الدور وبين الأداء الوظيفي لموظفي وزارة التربية والتعليم العالي.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0,05$) بين ضغوط صراع الدور وبين الأداء الوظيفي لموظفي وزارة التربية والتعليم العالي.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0,05$) بين ضغوط غموض الدور وبين الأداء الوظيفي لموظفي وزارة التربية والتعليم العالي.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0,05$) بين ضغوط العلاقة مع الإدارة وبين الأداء الوظيفي لموظفي وزارة التربية والتعليم العالي.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0,05$) بين ضغوط العلاقة مع الزملاء وبين الأداء الوظيفي لموظفي وزارة التربية والتعليم العالي.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0,05$) بين ضغوط الشعور بالعدالة والمساواة وبين الأداء الوظيفي لموظفي وزارة التربية والتعليم العالي.

2. الفرضية الرئيسية الثانية :- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0,05$) بين ضغوط العمل التي يتعرض لها الموظف في الوزارة تعود إلى العوامل الديمغرافية مثل (العمر، النوع (الجنس)، الحالة الاجتماعية، عدد المعالين).

وينبثق عن الفرضية الثانية الفرضيات الفرعية التالية:-

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0,05$) بين ضغوط العمل التي يتعرض لها الموظف في الوزارة تعود إلى العمر.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0,05$) بين ضغوط العمل التي يتعرض لها الموظف في الوزارة تعود إلى النوع (الجنس).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0,05$) بين ضغوط العمل التي يتعرض لها الموظف في الوزارة تعود إلى عدد المعالين.

3. الفرضية الرئيسية الثالثة :- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0,05$) بين ضغوط العمل التي يتعرض لها الموظف في الوزارة تعود إلى المتغيرات التالية (المستوى التعليمي، سنوات الخبرة بالوزارة، المستوى الإداري، الراتب الشهري، الصعوبة بالمواصلات).

وينبثق عن الفرضية الثالثة الفرضيات الفرعية التالية:-

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0,05$) بين ضغوط العمل التي يتعرض لها الموظف في الوزارة تعود إلى متغير المستوى التعليمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0,05$) بين ضغوط العمل التي يتعرض لها الموظف في الوزارة تعود إلى متغير سنوات الخبرة بالوزارة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0,05$) بين ضغوط العمل التي يتعرض لها الموظف في الوزارة تعود إلى متغير المستوى الإداري.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0,05$) بين ضغوط العمل التي يتعرض لها الموظف في الوزارة تعود إلى متغير الدخل الشهري.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0,05$) بين ضغوط العمل التي يتعرض لها الموظف في الوزارة تعود إلى متغير الصعوبة بالموصلات.

1.8 إجراءات الدراسة

تم جمع البيانات بواسطة استبانته تحمل عنوان البحث أي " ضغوط العمل وعلاقتها بأداء الموظفين في وزارة التربية والتعليم العالي في رام الله" وتم تطويرها اعتمادا على مراجعة الأدبيات ومن ثم عرضها على لجنة فنية لتقييمها وتحكيمها، وعلى ضوء ذلك تم فحص صدق الاستبانة ومن ثم قياس ثباتها عن طريق استخراج عامل كورنباخ.

1.9 حدود الدراسة

الحدود الزمانية: هي من بداية الفصل الثاني عام 2006 وحتى نهاية الفصل الأول لعام 2006-2007.

الحدود المكانية: هي وزارة التربية والتعليم العالي برام الله (الأم) وأيضا البنائيات التابعة لها من المعهد الوطني والمناهج والقياس والتقويم والامتحانات.

الحدود البشرية: الموظفون في وزارة التربية والتعليم العالي وتتضمن جميع المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا الذين هم على رأس عملهم عام 2006.

1.10 محددات الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على عينة من موظفي وزارة التربية والتعليم العالي الذين يعملون في المباني التابعة للوزارة وهي الإدارات التالية: الإدارة العامة للقياس والتقويم والامتحانات ، والمعهد الوطني للتدريب، ومركز المناهج ، والوزارة الأم ، في المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا وعددهم (408) بعد استثناء الحراس والأذنة والسائقين والمعلمين ومدراء المدارس المنتدبين. والعينة المختارة نسبتها 30% من الموظفين أي 143 موظفا ، وكان هناك عائق أمام توزيع الاستبيان وهو الإضراب المفتوح لموظفي السلطة الوطنية الذي دام لموظفي التربية والتعليم مدة سبعين يوما مما اضطر الباحثة للانتظار لحين رجوع الموظفين إلى عملهم لتوزيع الاستبيانات عليهم.

1.11 جمع وتحليل البيانات

تم جمع البيانات عن طريق الاستبانة كمصدر أولي ، كما تم تحليل البيانات عن طريق استخراج المتوسطات الحسابية ومعامل الارتباط لقياس أهمية إجابات العينة المختارة، ومن ثم استخراج معامل الانحدار لفحص الفرضيات ، وأيضا تم جمع المعلومات من الأدبيات والدراسات والكتب والمجلات العلمية والشبكة العالمية (الانترنت) كمصدر ثانوي.

1.12 استعراض عام لفصول الرسالة

تحتوي هذه الرسالة على ستة فصول الأول ويحتوي على خلفية البحث ويليه الفصل الثاني ويحتوي على استعراضا لأدبيات الدراسة حيث يحتوي على استعراض لمراجعة الأبحاث المتعلقة بضغط العمل والأبحاث المتعلقة بالأداء الوظيفي و خلاصة هذه الدراسات.

ويليه الفصل الثالث ويحتوي على الإطار المفاهيمي للدراسة حيث انه يتكون من جزأين، الأول يتكون من الأدبيات المتعلقة بضغط العمل مفهومها وعناصرها ومصادرها التنظيمية والوظيفية والشخصية، وآثارها الايجابية والسلبية على صعيد الفرد أو على صعيد المنظمة أيضا، واستراتيجيات التعامل مع هذه الضغوط على مستوى الفرد والمنظمة، أما الجزء الثاني فيتكون من الأطر النظرية المتعلقة بالأداء الوظيفي، وتعريفه، ومفهومه، والعوامل التي تؤثر في الأداء، وأهمية

ومزايا تقييم الأداء، وأهداف تقييم الأداء، وخطوات تقييم الأداء، والأساليب أو الطرق المستعملة في تقييم الأداء، ومحاذير وأخطاء التقييم، وعلاج أخطاء التقييم.

أما الفصل الرابع فيحتوي على الأساليب المتبعة من تصميم البحث ومن مجتمع الدراسة والعينة وأدوات البحث وطرق جمع المعلومات وطرق التحليل لهذه المعلومات.

أما الفصل الخامس فيحتوي على النتائج ، من المقدمة وطرق التحليل وعرض النتائج وفحص الفرضيات وتفسيرها.

وأخيرا الفصل السادس ويحتوي على الاستنتاجات والتضمينات من المقدمة والنتائج الرئيسية ومقارنة نتائج الدراسة مع الدراسات السابقة، والتوصيات والاقتراحات.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

2.1 المقدمة

يتناول هذا الفصل الدراسات السابقة لضغوط العمل، و خلاصة نتائج هذه الدراسات، والدراسات السابقة للأداء الوظيفي، و خلاصة نتائج هذه الدراسات.

2.2 الدراسات السابقة

سيتم استعراض الدراسات السابقة لضغوط العمل و تليها الدراسات السابقة للأداء الوظيفي.

1.2.2. الدراسات السابقة لضغوط العمل

من الواضح خلال الاطلاع على الأطر النظرية لأسباب ضغوط العمل والوقاية منها، أن كثيرا من المؤسسات في العصر الحالي بدأت تكتشف أسباب الضغوط وأهمية التعامل معها إن مؤسسات الدول المتقدمة كأمريكا والدول الأوروبية كانت الأسبق في هذا المجال ، حيث أن هناك موقعا خاصا عن ضغوط العمل، وهو خط مفتوح مباشر لتقديم الدعم والاستشارة للمؤسسات التي تجهل طبيعة الضغوط.

دراسة حالة (في هذه الدراسة يمكن استعراض حالة مشابهة عن مؤسسة خدمات عامة علما أن وزارة التربية والتعليم العالي هي أيضا مؤسسة خدمات عامة تقوم على أساس الخدمة العامة دون تمييز ، كما ورد للباحث (Clarke.2006)

في إحدى دوائر هذه المؤسسة كان هناك مؤشرات على ضغوط العمل والتي تتجسد في عدم وجود رضا وظيفي، وأمراض يومية يصاب بها الموظفون بشكل ملحوظ مثل:- الصداع ، والمعنويات المنخفضة للموظفين ، مما جعل رئيسة قسم تلك الدائرة تقوم بعمل اجتماع لكل الوحدات الموجودة من خلال تنظيم حصص أو حلقات دراسية من أجل توضيح وجهات النظر المختلفة إلى العمال والموظفين، من خلال نظام أو أسلوب العصف الذهني.

وكانت النتيجة التي تم التوصل إليها من خلال هذه الاجتماعات انه يوجد هناك درجة من الضغوط والتي لها ارتباطات في ظروف العمل تعود إلى عدة أسباب منها أولا:- عدم قدرة الموظفين الإيفاء بموعد التسليم أو الانجاز لان الموعد غير قابل للتطبيق العملي، ثانيا:-نقص الدعم من الرؤساء المباشرين للموظفين، ثالثا:-عدم مشاركة العمال والموظفين في اتخاذ القرارات.

رئيسة القسم في تلك الدائرة لا يوجد عندها إلمام وفكرة عن ضغوط العمل ولا السلوك التنظيمي، ولذلك قررت الاستعانة بأحد أعضاء هيئة التدريس من إحدى الجامعات المحلية والذي يدرس مواد لها علاقة بإدارة الضغوط والسلوك التنظيمي، قام بمراجعة المعلومات المتوفرة من خلال الحصص وقرر العمل على إعطاء دروس غير رسمية للموظفين من أجل التنقيف، وحصر أسباب الضغوط وتأثيراتها والوقاية منها وكيفية التعامل معها، وتوصل إلى نتيجة انه يجب عمل دراسة خاصة بالمؤسسة للكشف عن بعض الأمور الغامضة التي لها علاقة بالمؤسسة. وكان الموظفون متجاوبون معه بحرية وأريحية وتم تحديد المشكلة بالظروف السالفة الذكر للعمل وهي:-

- مواعيد التسليم وتنفيذ المهام غير قابلة للتطبيق.
- عدم مشاركة الموظفين في صنع القرارات.
- عدم وجود دعم من قبل الرؤساء المباشرين للموظفين.

وعليه قامت رئيسة القسم بناء على تلك التوصيات من عضو هيئة التدريس بتطبيق نظام للعمل من أجل الوقاية من الضغوط وعمل إجراءات معينة قابلة للتطبيق لحل المشاكل التي لها علاقة بمشكلة الضغوط ،على سبيل المثال:-

- مرونة بمواعيد التسليم أو إنهاء المهمات الوظيفية.
- مشاركة الموظفين في عمل برنامج خاص بهم من اجل القيام بالأعمال المطلوبة منهم.
- عمل لقاءات بين الموظفين وبين رؤسائهم).

ويتضمن الجزء التالي استعراضا للدراسات السابقة التي تناولت موضوع الضغوط التي اطلعت عليها الباحثة وهذا أهم ما ورد فيها:

هدفت دراسة (الزعيبي، 2003) إلى معرفة مستوى ضغوط العمل التي يعاني منها رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية، ومعرفة مستوى الدافعية نحو العمل الموجودة لديهم وأيضا معرفة هل تختلف الدافعية نحو العمل لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية باختلاف ضغوط العمل، وسنوات الخبرة ، والمساندة الاجتماعية، ونوع الجامعة.

ومن أبرز نتائج الدراسة أن مستوى ضغوط العمل لدى أفراد عينة الدراسة متوسط. احتلت المصادر المتعلقة بالمؤسسة،الدرجة الأولى في تشكيلها لمستوى الضغوط المتوسطة مرتبة تنازليا: 1. ثقافة المؤسسة، عبء العمل، والعمليات المؤسسية. 2. ظروف العمل المادية. 3. طبيعة العمل، والإحباط الوظيفي، والتغيير في الوظيفة ، واحتلت المصادر المتعلقة بالفرد الدرجة الثانية مرتبة تنازليا: 1. شخصية الفرد. 2. الجانب النفسي. 3. الجانب السلوكي.

وأظهرت دراسة (مبيضين و الحسن،2000) بعنوان " تحليل ضغوط العمل التي يواجهها موظفو الشؤون المالية أثناء انجازهم أعمالهم" ، أن موظفي الشؤون المالية والمحاسبية في جهاز الخدمة المدنية الأردني يواجهون ضغوط عمل أكثر من تلك التي يواجهها غيرهم من الموظفين، وان هذه الضغوط تختلف بطبيعتها عن تلك التي يتعرض لها بقية الموظفين، وان أهم مسببات ضغوط العمل التي يواجهها موظفو الشؤون المالية هي جمود الإجراءات والتشريعات والعوامل السلوكية(الدافعية) والاجتماعية (الواسطة والمحسوبية) .

كما أظهرت النتائج معاناة الموظفين في الشؤون المالية من توتر وقلق ناجم عن العوامل المرتبطة بالتنظيم وحجم العمل وطبيعة العمل وحجم المسؤولية وضعف حوافز العمل والعلاقات الاجتماعية وتدخل الرؤساء، مما يؤثر على صحتهم الجسدية والنفسية.

وأيضاً هنالك تباين في مستوى الضغوط تعزى لمتغيرات الجنس والمستوى الوظيفي والمؤهل العلمي والتخصص وسنوات الخبرة والعمر، وان فئة الموظفين في المستويات الدنيا أكثر الفئات شعوراً بضغط العمل.

كما يلاحظ أن دراسة (الزعيبي، 2003) اتفقت مع دراسة (مبيضين والحسن، 2000) في أن المصادر المتعلقة بالمؤسسة تعتبر المسبب الرئيسي للضغوط لدى أفراد العينة، وأيضاً اتفقتا على أن المسبب الثاني بعد المصادر المتعلقة بالمؤسسة هو المصادر المتعلقة بالفرد، ويلاحظ أيضاً أن المصادر الشخصية جاءت في المرتبة الثانية بعد المصادر المؤسسية والمصادر البيئية من مسببات الضغط.

أما دراسة (عليان وأبو زيد، 2002) دراسة مسحية تحليلية) هدفت إلى التعرف على مدى ما تسببه المصادر المختلفة من ضغوط عمل لدى العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية والخاصة في الأردن، والتي تمثلت في المصادر التالية: الصراع بين الأقسام، مشكلة الكفاءة، تضارب الأدوار، غموض الأدوار التنظيم المؤسسي، مثبطات العمل، غياب الحوافز، الاستقرار الوظيفي، ودراسة العلاقة بين هذه المصادر ومتغيرات: الجنس، التخصص، الخبرة، نوع الجامعة، طبيعة العمل، والمؤهل العلمي.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن العاملين في المكتبات الجامعية في الأردن يعانون من ضغوط العمل نتيجة عوامل كثيرة منها: غموض الأدوار، والعوامل التنظيمية في المكتبات ومثبطات العمل، وغياب الحوافز، وغياب الاستقرار الوظيفي.

كما أظهرت النتائج أن متغيرات: الجنس والتخصص وطبيعة العمل (خدمات عامة أو خدمات فنية) والتحصيل العلمي، والخبرة، تؤثر في بعض مصادر ضغوط العمل لدى العاملين في المكتبات الجامعية في الأردن.

وهنا يلاحظ أن دراسة (عليان وأبو زيد، 2002) تتفق مع دراستي (الزعيبي، 2003) و(مبيضين والحسن، 2000) في أن المصادر المتعلقة بالمؤسسة تعتبر المسبب الرئيسي للضغوط لدى أفراد العينة، وأيضاً اتفقت مع الدراستين في أن المسبب الثاني للضغوط بعد المصادر المتعلقة بالمؤسسة هو المصادر المتعلقة بالفرد.

ويلاحظ أيضا اتفاقها مع دراسة مبيضين والحسن في أن الجنس والمؤهل العلمي والخبرة تؤثر في بعض مصادر الضغوط.

وأما دراسة (نبهان، 2004) التي هدفت إلى الكشف عن مصادر الضغط والتوتر النفسي التي يعاني منها معلمو المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية في منطقة القدس، ومدى تأثيرها ببعض المتغيرات الديمغرافية والتعليمية المتعلقة بالمعلم.

أظهرت أن مصادر الضغط عند هؤلاء المعلمين موزعة تنازليا من أكثرها تأثيرا إلى أقلها على النحو الآتي: قلة دافعية الطلاب، ثم المستقبل المهني للوظيفة، العائد المالي للوظيفة، وعبء الدور، وطبيعة المنهاج الجديد، وطبيعة العلاقة مع أولياء الأمور، وغموض الدور، وطبيعة العلاقة مع الطلاب، ومكان العمل، وطبيعة العلاقة مع المدير، وأخيرا علاقة العمل بالأمر الشخصية.

ويلاحظ هنا اتفاق دراسة (نبهان، 2004) مع الدراسات الثلاث السابقة وهي دراسة (عليان وأبو زيد، 2002) ودراسة (الزعبي، 2003) ودراسة (مبيضين والحسن، 2000) في أن المصادر المتعلقة بالفرد تعتبر الأقل تأثيرا في ضغوط العمل .

ويلاحظ أيضا اتفاقها مع دراسة (عليان وأبو زيد، 2002) في أن غموض الدور مسببا لضغوط العمل.

وفيما يتعلق بمدى درجات الضغط النفسي ومصادره فقد هدفت دراسة (أبو خيران ، 2000) إلى معرفة درجة الضغط النفسي ومصادره لدى مدراء المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة بيت لحم، وطرق مواجهتهم لهذه الضغوط، في ضوء متغيرات العمر، الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، مكان العمل، مستوى المدرسة، ونوع المدرسة.

وأثبتت نتائج الدراسة تعرض المدراء لدرجة متوسطة من الضغط النفسي. وأكثر هذه المصادر تأثيرا عليهم هي كما يلي : العائد المادي غير كاف ، ضغط العمل المتمثل باتخاذ المدراء لقرارات معينة بناء على ضغط من المسؤولين ، غموض الدور المتمثل في الإرهاق من كثرة التعليمات الإدارية الجديدة ، عدم وصول التعليمات في الوقت المناسب ، ضيق الوقت.

وأظهرت النتائج أيضا أن أقل مصادر الضغط النفسي تأثيرا على المدراء هي : الانسجام بين المدير وبين زملائه في العمل ، استطلاع آراء الهيئة التدريسية قبل القيام بالأعمال المهمة ، قنوات

الاتصال متاحة بالمسؤولين ، إمكانية تحديد مطالب العمل ،إعارة أعضاء الهيئة التدريسية الانتباه الكافي إثناء النقاش.

كما أشارت الدراسة إلى أن أكثر الطرق التي يستخدمها المدراء في مواجهة مصادر الضغط النفسي هي: جمع المعلومات عن المشكلة التي تواجهه ، اللجوء إلى التفكير في النتائج المحتملة للحل ، تقييم الخطوات الممارسة في حل المشكلات ، الأخذ بعين الاعتبار البدائل المحتملة للحل ، تعزيز الذات في حالة التغلب على الموقف الضاغط .

وكانت اقل الطرق التي يستخدمها المدراء في مواجهة مصادر الضغط النفسي هي: الركض، السباحة، الإجازة عن العمل، السفر للخارج، الذهاب للنادي.

وأظهرت النتائج انه توجد فروق بسيطة في درجة الضغط النفسي لدى المدراء تعزى للمؤهل العلمي (تتعلق بشكل رئيسي بالمدراء حملة الدبلوم العالي) ، ومكان العمل (وذلك يتعلق بالمدراء الذين يعملون في القرى)، وأظهرت النتائج انه لا يوجد علاقة بين متغير العمر وسنوات الخبرة وبين درجة الضغط النفسي بمصادره المختلفة.

يلاحظ هنا الاتفاق بين دراسة (أبو خيران،2000) وبين دراستي (عليان وأبو زيد ، 2002) و(نبهان،2004) في أن غموض الدور يؤثر في ضغوط العمل ، ويلاحظ أيضا اتفاقها مع كل من (مبييضين والحسن،2000) و(عليان وأبو زيد،2002) في أن للمؤهل العلمي أثرا في ضغوط العمل.

وجاءت دراسة (النجار،2003) في نفس السياق للتعرف على مصادر الضغط النفسي لدى معلمي ومعلمات مدارس وكالة الغوث الدولية في منطقة الخليل التعليمية في ضوء متغيرات العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل، نوع المدرسة، الحالة الاجتماعية.

وكانت أهم النتائج انه يوجد لديهم درجة متوسطة من الضغط النفسي. وأكثر مصادر الضغط تأثيرا على المعلمين هي: الصفوف المكتظة التي تسبب إرهاقا مضاعفا ، قلة اهتمام الطلبة وضعف دافعيتهم للتعليم ، العائد المادي لمهنة التعليم غير كافي على الإطلاق ، العمل له أهمية كبيرة بالمقارنة مع أمور الحياة ، تؤثر المعوقات الخارجية على درجة العطاء في العمل .

وكانت اقل مصادر الضغط النفسي تأثيرا على المعلمين هي: العمل يسبب الكثير من المشاكل الأسرية ، العمل يتناسب مع المهارات ، عدم القدرة على تحديد مطالب العمل ، الشعور بعدم القدرة على تحديد مستوى المسؤوليات ، المؤهلات تتناسب ومتطلبات العمل.

وأیضا أشارت النتائج إلى أن المعلمين الذين تزيد أعمارهم عن خمسين عاما هم أكثر فئة عمرية تعاني من درجة الضغط النفسي، وأن حملة الدبلوم العالي من المعلمين كانت أكثر فئة تعاني من درجة الضغط النفسي .

ويلاحظ هنا أن دراسة (النجار، 2003) تتفق ونتائج دراسة (أبو خيران، 2000) في انه توجد فروق في درجة الضغط النفسي تعزى للمؤهل العلمي، وأيضا أظهرت نتائج العديد من الدراسات هي (عليان وأبو زيد، 2002) وكل من (أبو خيران، 2000) و(مبيضين والحسن، 2000) انه لا توجد علاقة بين متغير العمر وسنوات الخبرة وبين درجة الضغط النفسي بمصادره المختلفة ، بما يتعارض مع نتيجة دراسة (النجار، 2003) حيث أثبتت أن المعلمين الذين تزيد أعمارهم عن خمسين عاما هم أكثر فئة عمرية تعاني من درجة الضغط النفسي مقارنة مع باقي الفئات العمرية.

أما دراسة (عليما، 2005) هدفت 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(الواسطة وجماعات الضغط والزيارات والاتصالات الشخصية) في مستوى أداء الحكام الإداريين في الأردن.

كما هدفت إلى معرفة مدى اختلاف تأثير ضغوط العمل في مستوى أداء الحكام الإداريين في الأردن وفقا لخصائصهم الديمغرافية (المركز الوظيفي والعمر وسنوات الخبرة في وزارة الداخلية وسنوات الخبرة في مؤسسات أخرى والمؤهل العلمي والتخصص).

وأظهرت النتائج وجود علاقة سلبية بين ضغوط العمل التنظيمية المتعلقة ب (عبء العمل، عملية اتخاذ القرارات، الاستقرار الوظيفي، الهيكل التنظيمي) ومستوى أداء الحكام الإداريين وأيضا عدم 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.

وعدم وجود اختلاف في تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء تعزى إلى الخصائص الديمغرافية (المركز الوظيفي والعمر وسنوات الخبرة في وزارة الداخلية وسنوات الخبرة في مؤسسات أخرى والتخصص)، في حين هنالك اختلاف يعزى للمؤهل العلمي.

ويلاحظ هنا أن دراسة (عليمات، 2005) أظهرت أن اختلاف تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء يعزى للمؤهل العلمي وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كل من (أبو خيران ، 2000) و (النجار، 2003) حيث أن حملة الدبلوم العالي من العينات هم أكثر فئة تعاني من درجة الضغط النفسي .

ويلاحظ أيضا اتفاق دراستي (عليمات، 2005) و (أبو خيران، 2000) مع دراسة (النجار، 2003) في أن هناك فروقا بسيطة في درجة الضغط النفسي لدى المدراء تعزى للمؤهل العلمي .

وأيضا الاتفاق بين (عليمات، 2005) و (أبو خيران ، 2000) في عدم وجود علاقة بين متغير العمر وسنوات الخبرة وبين درجة الضغط النفسي بمصادره المختلفة، وهذا يتعارض مع نتيجة (النجار، 2003) حيث أظهرت النتائج أن المعلمين الذين تزيد أعمارهم عن خمسين عاما هم أكثر فئة عمرية تعاني من درجة الضغط النفسي ويعزى ذلك إلى طبيعة مهنة التدريس بالنسبة لهذه الفئة العمرية فهي مجهددة وتسبب ضغطا أكثر من الفئات العمرية الأصغر.

وأما دراسة (صيام ، 2004) فقد هدفت إلى التعرف على مصادر الضغط المهني لدى المديرين في وزارت السلطة الوطنية الفلسطينية في الضفة الغربية واستراتيجيات المواجهة لديهم، وتحديد فيما إذا كانت هناك فروقا ذات دلالة في مصادر الضغط واستراتيجيات المواجهة تعزى لمتغيرات العمر والجنس والمركز الوظيفي والمؤهل العلمي والخبرة والحالة الاجتماعية.

وأشارت النتائج أن المديرين يعانون بدرجة متوسطة من ضغط العمل، وان التقيد بأنظمة الوزارة وتعليماتها، وعدم وضوح معايير الترقية وعدم كفاية الميزانية لتنفيذ العمل إضافة إلى عدم توفر الكفاءة الإدارية، وقلة التقدير من الوزارة وعدم انتظام الدوام بسبب الظروف الراهنة احتلت المرتبة الأولى كمصادر للضغط النفسي.

وكان هناك 13 إستراتيجية من الاستراتيجيات الـ 23 المتبعة و في مقدمتها إستراتيجية وضع أولويات وطرق إدارة الوقت ثم إستراتيجية تحديد أهداف واقعية، ثم التعامل مع المشاكل بتفاوض وموضوعية ،والفصل بين العمل وسائر الأنشطة الحياتية .

وأظهرت النتائج أيضا عدم وجود فروق إحصائية على كل من مصادر الضغط المهني واستراتيجيات المواجهة لدى المديرين تعزى لمتغيرات (الجنس، الحالة الاجتماعية،المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي).

وأثبتت النتائج أيضا وجود فروق ذات دلالة إحصائية على كل من مصادر الضغط المهني لدى المديرين واستراتيجيات المواجهة لديهم تعزى لمتغيري (العمر، والخبرة)، يمكن أن يعزى من وجهة نظر الباحثة إلى انه كلما اقترب الموظف إلى سن التقاعد يكون أكثر قدرة على التعامل مع الضغوط وأيضا لديه الخبرة الكافية لكي يكون على دراية كافية بمهامه من ناحية الكم والنوع وعلاقات العمل، وأكثر خبرة أيضا بالتعامل مع ضغوط العمل .

يلاحظ اتفاق نتيجة (صيام ،2004) و (النجار،2003) في أن ضغوط العمل تتأثر بمتغيري العمر والخبرة ويلاحظ أيضا تعارض دراستي (عليما،2005) و(أبو خيران ،2000) في نفس النتيجة.

وتتعارض نتيجتها في أن المؤهل العلمي لا يؤثر على مستوى الضغط المهني مع الدراسات الثلاث (النجار،2003) و (عليما،2005) (وأبو خيران ،2000) وذلك يعزى إلى أن العينة المبحوثة في دراسة صيام لم يكن للمستوى التعليمي تأثير على الضغط المهني وذلك يدل على أن المدراء المبحوثين كانوا بمستويات تعليمية متقاربة ولم يكن هناك فروق بينهم من ناحية المؤهل العلمي .

وأشارت دراسة (المعشر، 2003) التي هدفت إلى قياس وتحليل الولاء التنظيمي وضغوط العمل في الإدارات الحكومية في محافظات الشمال في الأردن(اربد وعجلون وجرش والمفرق) إلى وجود علاقة سلبية بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بصراع الدور وغموض الدور ومستوى الولاء التنظيمي، بحيث انه كلما ارتفع مستوى ضغوط العمل قل مستوى الولاء.

كما أشارت الدراسة إلى أن مستوى غموض الدور كان أعلى لدى الموظفين من حملة الشهادات الجامعية منه لدى الموظفين ممن لا يحملون مؤهلا جامعيًا، وان مستوى صراع الدور كان أعلى لدى فئة الموظفين الذين يشغلون وظيفة رئيس قسم منه لدى باقي زملائهم.

ويلاحظ أن دراسة (المعشر، 2003) أظهرت أن الضغط المهني يتأثر بالمؤهل العلمي وهذه النتيجة تتفق مع دراسات كل من أبو خيران وعليمات والنجار، وتتعارض هذه النتيجة مع دراسة (صيام، 2004)، حيث جاء فيها أن المؤهل العلمي لا يؤثر في مستوى الضغط المهني.

أما دراسة كل من (اليافي و جودة، 2001) فهدفت إلى دراسة ضغوط العمل وعلاقته بالتوجه البيروقراطي لدى الفرد، وعدم الرضا الوظيفي، وبعض الخصائص الشخصية.

وأسفرت النتائج عن وجود علاقة بين توجه الفرد للعمل في ظل منظمة بيروقراطية، وعدم رضاه الوظيفي. وأيضاً وجود علاقة بين مستوى عدم الرضا الوظيفي وبين ضغوط العمل، ووجدت فروق جوهرية بين متوسطات توجه الأفراد للعمل في ظل منظمة بيروقراطية على مستوى التحصيل العلمي، وفروق جوهرية بين متوسط عدم الرضا الوظيفي، والمكانة الوظيفية. وأظهرت أنه يوجد فروق جوهرية بين متوسطات ضغوط العمل، وبين العمر والمركز الوظيفي. ووجود علاقة بين توجه الفرد للعمل في منظمة بيروقراطية وبين ضغوط العمل.

أن نتائج (جودة و اليافي، 2001) اتفقت مع نتائج كل من (صيام، 2004) ونتيجة (النجار، 2003) حيث أظهرت النتائج أن ضغوط العمل تتأثر بمتغير العمر، ويلاحظ تعارضها مع دراستي (عليمات، 2005) و(أبو خيران، 2000) في هذه النتيجة حيث يعزى ذلك إلى العينات المبحوثة في كل من الدراسات المذكورة.

وفي بحث أجري في جنوب الهند للباحث (Mathew, 2005) بعنوان " التوقعات الدراسية لدراسة ضغوط الوظيفة واستراتيجيات التعامل معها من خلال متعلمين في جنوب الهند" هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مصادر وتأثيرات الضغوط الوظيفية واستراتيجيات التعامل معها من خلال إجراء مقابلات مع المتعلمين في جنوب الهند.

وكانت أهم النتائج أن الضغوط تأتي من هيكلية المدارس وأيضاً من المناخ، والقيام بالأعمال المنزلية، والعلاقة مع الآخرين، وقيود العمل، والتأثير من خلال مشكلات صحية ونفسية وعدم رضا وظيفي.

وقد أعطت المعلومات من المقابلات مؤشرات لم تتطرق لها المعلومات الإحصائية، وكانت نتائج المقابلات هي أن الضغوط تأتي من انخفاض الدخل، وعدم الشعور بالأمان الوظيفي، وعبء العمل، ومعدل عال من ضغوط العلاقات غير المرضية بين المدرسين والطلاب.

وجاء في دراسة (بشاشة، 2005) التي بعنوان " أثر مصادر ضغوط العمل في السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة البوتاس العربية " وجود علاقة ارتباطية سلبية بين مصادر ضغوط العمل المختلفة التي تشملها الدراسة والسلوك الإبداعي بأبعاده المختلفة، وأيضا وجود أثر هام ذي دلالة إحصائية لمصادر ضغوط العمل في أبعاد السلوك الإبداعي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة اهتمام إدارة التنظيمات المختلفة، بالمصادر الأساسية التي كان لها دور رئيس في خلق ضغوط عمل على الأفراد العاملين في شركة البوتاس العربية ومحاولة مساعدتهم في التخلص منها، باعتبارها ذات تأثير سلبي في السلوك الإبداعي للأفراد والتنظيم وبالتالي في أداء المنظمة.

ويرى الباحث (Clarke.2006) بدراسته التي بعنوان "الضغوط اليومية في العمل" إن زيادة وقت العمل عن الحد المسموح به أسبوعيا وهو أكثر من 72 ساعة بالأسبوع في العينة قيد الدراسة، وأيضا التعرض إلى ظروف طبيعة الوظيفة الصعبة والمتمثلة في التعامل مع الآلات المزعجة وبدون أخذ فترة استراحة أثناء العمل، وطبيعة المهام المطلوبة من الموظفين والتي تحتم عليهم قيام اثنين منهم بعبء ثلاثة موظفين ، وأيضا عدم وجود مرشد وظيفي والاعتماد على المساعد، كل هذه الظروف وجودها تبين أنها تؤدي إلى عدم ارتياح وظيفي وتؤدي إلى تلاعب من قبل الموظفين لأخذ إجازات مرضية للاهتمام بذويهم ، وأيضا تؤدي إلى وجود الأعراض المرضية للموظفين بشكل ملحوظ مثل الشد العضلي، وقلة النوم ، والإرهاق، والملل.

كل ذلك بالمقارنة بموظفين اقل تعرضا لضغوط العمل بسبب استخدام التكنولوجيا في الرد على المكالمات، ومعرفة المهام بشكل مفصل، وأيضا الاطلاع الكامل على سياسة الشركة واحتياجات المراجعين.

وكانت نتائج الدراسة أن الضغوط يتسبب بها عدم وجود الرضا الوظيفي وظروف العمل الصعبة والإجازات التي تكاد تكون معدومة وساعات العمل الطويلة، وأيضا الإدارة التقليدية، وعدم وجود

فترة استراحة بالمقارنة مع مؤسسات أخرى، وأيضاً أن الضغوط تولد أمراضاً مزمنة للموظفين كارتفاع ضغط الدم والصداع النصفي (الشقيقة) وغيرها.

وهدفت دراسة للباحث (Nikolaou,2005) بعنوان "الاتجاه نحو التغيير في المنظمة ودور الموظفين في الالتزام وتأثير الضغوط عليهم" إلى معرفة أثر التغيير في المؤسسة على ضغوط العمل، وأسفرت النتائج أنه لا توجد علاقة بين ضغوط العمل والتغيير من حيث الالتزام، وظهور سوء العلاقات بين الموظفين مما يدفعهم لعدم الالتزام للمؤسسة.

وتم عرض 292 حالة لموظفين من خلال الشاشة من أجل دراسة ومقارنة مستوى الضغوط والالتزام والتغيير في المؤسسة وكانت النتيجة سلبية من الموظفين الذين يعانون ضغوط عمل عالية.

وجاء في دراسة للباحث (Steckel,2006) التي بعنوان "معدلات وفاه البالغين الناتجة عن ضغوطات فسيولوجية في مرحلة الطفولة" دراسات كثيرة أظهرت أن الضغط الفسيولوجي في مرحلة الطفولة يسبب مشاكل صحية في مرحلة الشباب بشكل متفق عليه، واعتمدت هذه الدراسة على معلومات حديثة تتعلق بظروف صحية جيدة حسب معايير تاريخية .

ويمكن تعلم وملاحظة الكثير من خلال فحص العلاقات في المجتمعات التي تعيش تحت ضغوط حياة مختلفة، وتوقعات استمرار الحياة اقل من 50% من تلك المجتمعات في القرن العشرين، وكان ثلث هؤلاء يعيشون في دول صناعية، هذه الدراسة تمت على أكثر من ثلاثة الآلاف عينة (جمجمة) كانوا يعيشون قبل ستة آلاف عام.

وفي دراسة أخرى للباحث (Nikolaou,2002) بعنوان "العواطف والذكاء في مكان العمل" ، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين ضغوط العمل والعواطف الذكية في المنظمة. حيث أن ازدياد الاهتمام بالعواطف الذكية في مكان العمل أصبح من المواضيع المعاصرة ، مما دفع الباحثة للتحقق من تأثير هذه الفكرة على ارض الواقع، حيث أخذت العينة من (212) موظفا يعملون في المصحات العقلية ، وأظهرت النتائج ارتباطاً بين العواطف الذكية وضغوط العمل، المؤشر يعطي الناس الذين لديهم نقاط عالية من العواطف الذكية لديهم معاناة اقل من ضغوط العمل .

2.2.2. خلاصة نتائج الدراسات السابقة لضغوط العمل :

من الاستعراض السابق للدراسات التي تم الاطلاع عليها من قبل الباحثة في مجال الضغوط يمكن استخلاص النتائج التالية :-

1. أن دراسة (عليان وأبو زيد، 2002) تتفق مع دراستي (الزعبي، 2003) و(مبيضين والحسن، 2000) في أن المصادر المتعلقة بالمؤسسة تعتبر المسبب الرئيسي للضغوط لدى أفراد العينة، وأيضا اتفقت الدراسات الثلاث على أن المسبب الثاني للضغوط بعد المصادر المتعلقة بالمؤسسة هو المصادر المتعلقة بالفرد، ونلاحظ أيضا أن المصادر الشخصية جاءت في المرتبة الثانية بعد المصادر المؤسسية والمصادر البيئية من مسببات الضغط المهني.

2. ويلاحظ أيضا أن نتائج (اليافي و جودة، 2001) اتفقت مع نتائج كل من (صيام، 2004) و (النجار، 2003) حيث أظهرت النتائج أن ضغوط العمل تتأثر بمتغير العمر، ويلاحظ تعارضها مع دراستي (عليمات، 2005) و(أبو خيران، 2000) في هذه النتيجة وذلك يعود إلى العينات المدروسة ومدى وجود فروق عمرية وتنوع بالفئات العمرية، حيث أنه كلما ازدادت الفروق العمرية ظهرت الفروق بالنتائج بين أفراد العينة المدروسة .

3. ويلاحظ اتفاق كل من دراسة (المعشر، 2003) و (أبو خيران، 2000) و(عليمات، 2005) و(النجار، 2003) على أن الضغط المهني يتناسب طرديا مع المؤهل العلمي، وتتعارض هذه النتيجة مع دراسة (صيام، 2004) حيث جاء فيها أن المؤهل العلمي لا يؤثر في مستوى الضغط المهني. 4. اتفقت العديد من الدراسات على أن الضغوط تؤثر على الصحة النفسية والجسدية للأفراد، ويمكن أن تؤدي إلى الأمراض المزمنة، وأيضا زيادة في معدلات الوفاة المفاجأة، كما جاء في دراسة كل من (Nikolaou, 2002), (Clarke, 2006)، و(ستيكل، 2006) و (عقلة ومبيضين، 2006).

3.2.2. الدراسات السابقة للأداء الوظيفي:

أسفرت دراسة (الإدارة العامة للتخطيط التربوي/دائرة المعلومات والدراسات، 2005) وهي بعنوان (أثر دورة تطوير المهارات الإدارية لمديري التربية والتعليم على أدائهم الإداري قبل وبعد التدريب) إلى حدوث تغير في وجهات العاملين في المديرية والتعليم من رؤساء الأقسام ونواب مديري التربية في العديد من جوانب تشخيص الواقع الإداري تجاه رؤسائهم، كما حدث تغير في التوجهات والممارسات الإدارية لمديري التربية أنفسهم في الفترة ما قبل دورة التدريب لمديري

التربية على المهارات الإدارية، بعد مرور سنه من انتهائها، مما عكس أثرا ايجابيا في أداء مديري التربية الإداري تجاه مرؤوسيه، والتغير كان ايجابيا وملموسا في توجهات الإداري والممارسات الإدارية وفي بنود ومجالات أخرى لم يحدث فيها أي تغير يذكر، كما أن هناك بنودا قليلة قد حدث فيها تغيير سلبي في جملة من الاتجاهات خلال الفترة الممتدة عاما دراسيا قبل وبعد التدريب.

وهدفت دراسة (العتري ، 2003) التي بعنوان " أبعاد العلاقة بين ضغوط العمل وكل من الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي، من وجهة نظر العاملين في القطاعين الحكومي والخاص في دولة الكويت" إلى تطوير المنظمات الكويتية وتحقيق فاعليتها التنظيمية،

ومن أهم النتائج وجود علاقة بين ضغوط العمل وبين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والأداء الوظيفي وذلك في المنظمات المختلفة وبين مختلف جنسيات العمالة، وهذا يعني انه بزيادة هذه الضغوط يزيد الإحساس بعدم الرضا وعدم الولاء التنظيمي وأيضا انخفاض في الأداء الوظيفي.

أما دراسة (يوسف، 1999) فحاولت التعرف على طبيعة العلاقة بين الإحساس بفاعلية وموضوعية نظام تقويم الأداء والولاء التنظيمي والرضا والأداء الوظيفي بدولة الإمارات العربية. وأشارت نتائج الدراسة إلى انخفاض مستوى هذا الإحساس في القطاع الخاص، وارتفاعه في القطاع المشترك، والى وجود علاقة معنوية موجبة بين الإحساس بفعالية نظام تقويم الأداء الوظيفي، والولاء التنظيمي والرضا والأداء الوظيفي، كما أفادت تلك الدراسة بوجود علاقة معنوية موجبة بين الإحساس بموضوعية نظام تقويم الأداء الوظيفي وتلك المتغيرات باستثناء الرضا عن العلاقة مع الزملاء.

أما دراسة (قمر، 2002) التي بعنوان "أساليب تقويم أداء مشرفي الأنشطة الاجتماعية بالمرحلة الثانوية -دراسة ميدانية" وهدفت إلى إبراز أهمية تقويم أداء مشرفي الأنشطة الاجتماعية، ورصد واقع أساليب النشاط بهدف تبصير المشرفين بمكانتهم، وتبين نواحي النقص ، ونواحي الضعف لديهم بهدف العمل على زيادة كفاءتهم وتطويرها، ووضع الخطط العملية والواقعية لتطوير الأداء لديهم وعلاج جوانب الضعف. وأسفرت هذه الدراسة عن نتائج أبرزها أن غالبية عينة الدراسة من المعلمات استخدام هذه الأساليب في التقويم، في حين رفضها مشرفو الأنشطة الاجتماعية، وكانت ابرز التوصيات توعية مشرفو الأنشطة الاجتماعية بالهدف الأساسي لعملية التقويم تحسين الأداء والنمو المهني، وليس الرقابة والسيطرة وتصيد الأخطاء، وتدريب المشرفين والمعلمات على كيفية استخدام وتطبيق هذه الأساليب.

وعالجت دراسة (عبد الرزاق،الرمال، مسيف، 2004) أداء وزارة المالية الفلسطينية في المجالات الاقتصادية والإدارية والتنظيمية والمساهمة من خلال ذلك في رفع إنتاجية وكفاءة وزارة المالية بما يخدم إعادة هيكلتها وكانت هذه الدراسة ميدانية بعنوان " تقييم أداء وزارة المالية الفلسطينية".

وتمثلت نتائج الدراسة بوجود عوامل خارجية وداخلية كانت سببا في تدني الأداء منها غياب الإستراتيجية العامة والموحدة، وعدم وضوحها، وعدم وجود أهداف مكتوبة يمكن اعتبارها مرجعية في التخطيط، وتغيب التخطيط، وتعدد الجهات المخولة بالإنفاق والتوظيف العام وتعدد الحسابات، ونقص الكفاءات المهنية اللازمة لتطوير الإيرادات العامة وعملية الموازنة والتخطيط بشكل عام، إضافة إلى وجود مشاكل تتعلق بالمنهجية الإدارية والأنظمة والإجراءات الداخلية في الوزارة، والفوضى وعدم سيادة القانون، وارتفاع نسبة وحجم الضرائب.

ويرى (Kanaan,2006) في دراسته التي بعنوان "تحليل العمل الالكتروني وأثر تبني العمل الالكتروني على الأداء" ان معرفة التنوعات في نظام العمل الالكتروني من خلال العمل، وتأثير هذه التنوعات ، وبشكل عام تأثير تبني العمل الالكتروني على مخرجات الأداء.

وكانت النتائج أن الإدارة الداخلية للمصانع الأربعة المدروسة تتجه نحو الكترونية العمل بشكل ايجابي، وتؤثر على الأداء ونتائجه بشكل فعال، مثل النشاطات التي لها علاقة بالبيع عن طريق الشبكة الالكترونية، وأيضا التوظيف عن طريق الشبكة الالكترونية ولكن التوظيف لا يمكن أن يكون فقط عن طريق الشبكة، ولا تكون النتيجة فعالة إلا باستخدام وسائل أخرى لإتمام العملية مثل المقابلة الشخصية.

وجاء في دراسة بعنوان "بناء نموذج أداء من معرفة الخبراء" للباحث (Frank,2003) هدفت هذه الدراسة إلى تطوير سيطرة الإدارة والمعرفة التي تعتمد على دوافع المؤسسة من اجل بناء أداء إدارة حديث، من خلال العلاقات غير الرسمية. عملت الدراسة خريطة لمعرفة مفتاح عوامل وعناصر النجاح من قبل الخبراء .

اعتمدت هذه المعرفة على خلق أساس في المؤسسات قيد الدراسة تطرقت إلى المعرفة العادية من الخبراء الذين من خلال خبراتهم وتدريبهم قاموا بعمل ترابط علاقات أو معرفة عادية عن الأنظمة المعقدة. من هنا إطلاع الخبراء بكيفية أداء الأمور وتسييرها في العمل، وتحويل خبرة وتكتيك

المعرفة العادية إلى قوة ومقدرة في المؤسسة من خلال نموذج واضح لتوضيح الأعمال المطلوبة وكيفية أدائها .

وكان لهذا النموذج فوائد لتطوير المعرفة في المؤسسات وتطوير النظام التدريبي للموظفين الأقل خبرة، ومتابعة المعرفة العادية للأفراد من قبل الخبراء في هذا الحقل.

4.2.2. خلاصة نتائج الدراسات السابقة للأداء الوظيفي:

من الاستعراض السابق للدراسات التي تم الاطلاع عليها من قبل الباحثة في مجال الأداء الوظيفي يمكن استخلاص النتائج التالية :-

- إن الأداء الوظيفي يتأثر ايجابيا بالتدريب حسب ما جاء في دراسة الإدارة العامة للتخطيط التربوي.
- إن تأثير ضغوط العمل على الأداء كان سلبيا كما جاء في دراسة (العنري، 2003).
- إن الكثرونية العمل الإداري تؤثر إيجابا على الأداء الوظيفي كما جاء في دراسة (Kanaan,2006)، ولكن يستثنى التوظيف من هذا التأثير حيث يفضل إن تستكمل العملية بإجراء المقابلة الشخصية.
- هناك علاقة إيجابية بين الإحساس بفاعلية وموضوعية نظام تقويم الأداء والأداء الوظيفي كما جاء في دراسة (يوسف،1999).
- إن الهدف الأساسي لعملية التقويم هو تحسين الأداء والنمو المهني كما جاء في دراسة (قمر، 2002).
- إن الاستفادة من خبرة ومعرفة الخبراء المتخصصين لتطوير المعرفة العادية للموظفين والاستعانة بهم يمكن أن يطور أداء المؤسسة كما جاء في دراسة (Frank,2003).

الفصل الثالث

الإطار المفاهيمي للدراسة

3.1 المقدمة

ينقسم هذا الفصل إلى ثلاثة أجزاء رئيسية، بحيث يتناول الجزء الأول الأدبيات المتعلقة بضغط العمل، مفهومها، وعناصرها، ومصادرها التنظيمية والوظيفية والشخصية، وآثارها الإيجابية والسلبية سواء على صعيد الفرد أو على صعيد المنظمة، واستراتيجيات التعامل مع هذه الضغوط على مستوى الفرد والمنظمة، وضغوط العمل والأداء.

أما الجزء الثاني فيتناول الأطر النظرية المتعلقة بالأداء الوظيفي، وتعريفه، ومفهومه، والعوامل التي تؤثر في الأداء، وأهمية ومزايا تقييم الأداء، وأهداف تقييم الأداء، وخطوات تقييم الأداء، والأساليب أو الطرق المستعملة في تقييم الأداء، ومحاذير وأخطاء التقييم، وعلاج أخطاء التقييم.

أما الجزء الثالث فيتناول الدراسات السابقة لضغط العمل، وخلاصة نتائج هذه الدراسات، والدراسات السابقة للأداء الوظيفي، وخلاصة نتائج هذه الدراسات.

3.2 المبحث الأول : ضغوط العمل

يتناول هذا الجزء من الدراسة الأدبيات المتعلقة بضغط العمل

1.3.2. مفهوم ضغوط العمل:

مما لا شك فيه أن البيئة المحيطة تسودها المثيرات والمنبهات المتنوعة بغض النظر عن أسبابها مادية أو سيكولوجية ، لها أثرها على الفرد ولم يقتصر هذا التأثير في البيت أو المدرسة وإنما تجاوز إلى بيئة العمل، ومن هنا برزت الضغوط الإنسانية نتيجة التأثير بالمثيرات والمنبهات البيئية المختلفة، وهذه الضغوط جعلت الفرد يعيش في حالة قلق وتوتر وانفعال مما أثر على مهام واجباته الوظيفية وعلى علاقته مع العاملين في المنظمة، وكذلك على صحته وجسده (العميان، 2005).

اختلفت الأدبيات في تعريف موحد للضغوط التي يتعرض لها الفرد في مكان العمل فقد عرفها (برس، 2001) بأنها "المرض الخفي" فهي مرض يمكن أن يؤثر في الفرد وفي المؤسسة أو في أي فرد من العاملين بها للدرجة التي لا يمكن عندها الاستمرار في تجاهله .

وهناك من يطلق عليها مسمى "الإجهاد الوظيفي" ويعرفه (الفوزان، 2002) بأنه استجابة لفعل أو حالة تفرض على الفرد مطالب خاصة نفسية كانت أم جسمانية أو كليهما معا، هذه المطالب النفسية والجسمانية تصبح مصدرا للإجهاد عندما يدرك الفرد أنها تمثل مطالب تفوق طاقته، والبعض اعتبر ضغوط العمل من العوامل الوظيفية التي تؤثر في حدوث الاحتراق الوظيفي (Maslach,1982).

ويمكن تعريف الاحتراق الوظيفي (Burned out) بأنه حالة يصل إليها الموظف يفقد فيها الرغبة في العمل، علاوة على تدني الإنتاجية والتطوير في أداء أعماله، وعادة ما تصيب الفرد عندما يمكث في عمله بدون أي تغيير أو تطوير من مدة سبع سنوات وأكثر. (الكريم، 22، 2006، فبراير). والضغوط بالنسبة للأفراد عملية تعارض تفسد على الفرد سعادته وصحته النفسية والبدنية وتحدث عندما يطالب الفرد بأداء يفوق إمكانياته العادية وتبدو خطورة الضغوط من خلال آثارها المدمرة سواء على الفرد أو المجتمع أو المنظمات التي قد تعاني من الضغوط التنظيمية (برس، 2001).

وتعرف الضغوط أيضا بأنها ردة فعل واعية أو غير واعية على التهديدات التي تواجه الفرد، سواء كان ذلك حقيقيا أم من نسيج الخيال، ويتولد عنها شعور بالألم ، والذنب، والتعاسة، والوحدة، والارتباك، ويتعرض الأفراد في المنظمات إلى ضغوط تنجم عن متطلبات الأعمال التي يزاولونها، مما يترك أثرا سلبيا في صحة الإنسان (اليافي، 2002).

وعرف سيلاي نقلا كتابه ضغط الحياة (1946) عن (جيبير، 1999) منذ ستون عاما الضغط بأنه استجابة جسدية غير محددة لمطالب معين.

وفرق بين نوعين من الضغط هما الضغط الايجابي والضغط السلبي، و عندما يتم التطرق للضغوط فتعني الضغط السلبي مع أن الضغوط مرتبطة بالمواقف أو المناسبات السارة مثل حفلات عقد القران أو الترقيات أو الفوز بالجوائز أو لم الشمل على الأصدقاء القدامى ، إن أي تغيير إيجابيا كان أم سلبيا يتطلب استجابة من أجسامنا لغرض التكيف والرجوع إلى حالتها الطبيعية المتزنة والمتوافقة نسبيا، أو يمكننا النظر إلى الضغط على انه حالة عدم اتزان أو انعدام التوازن بين المطالب الداخلية والخارجية على حد سواء وقدرتنا على إشباع هذه المطالب، ويتحقق هذا بصورة حادة حين يكون هناك توقع بأن نتائج أحد المطالب ستكون مختلفة تماما عن نتائج عدم إشباعه (جيبير، 1999).

وكان أول من جذب الانتباه للاستجابة للضغط عن طريق المواجهة أو الهروب هو (وتر كانون) نقلا عن (أردن ، 2004) فأجسادنا تمر بالعديد من التغيرات عندما نتعرض للضغط، وتعد هذه التغيرات الجسد للتعامل مع أي تهديد للطريقة نفسها التي أعد الإنسان الأول منذ القدم جسده عند مواجهته لموقف يهدد الحياة مثل المواجهة الحادة مع حيوان مفترس ، ويستجيب الجسد إما بالدفاع عن نفسه أو بالهروب من هذا التهديد.

ويعرف Caplan وآخرون ضغط العمل نقلا عن (العميان، 2004) "بأنه أية خصائص موجودة في بيئة العمل التي تخلق تهديدا للفرد".

وعرف Cooper and Marshal الضغوط بأنها مجموعة العوامل البيئية السلبية (مثل غموض الدور، وصراع الدور ، وأحوال العمل السيئة، والأعباء الزائدة) والتي لها علاقة بأداء عمل معين. ويعرف فرنش وروجرز وكوب ضغط العمل بأنه عدم الموائمة أو عدم التناسب بين ما يمتلكه الفرد من مهارات وقدرات وبين متطلبات عمله. (العميان، 2004).

ونقلا عن المصدر السابق يعرفه Beehr and Newman بأنه عبارة عن حالة تنشأ بسبب تفاعل العوامل المتعلقة بالعمل مع خصائص العاملين تحدث تغييرا بالحالة البدنية والنفسية للفرد، وتدفعه إلى تصرف بدني أو عقلي غير معتاد.

أما Maglis وزملاؤه فعرفوا ضغط العمل بأنه بعض ظروف العمل بتفاعلها مع خصائص العوامل الشخصية تسبب خلافاً في الاتزان البدني والنفسي للفرد. (العميان، 2004).

ويعرف Grath الضغط بأنه عبارة عن حالة تنتج عن التفاعل بين الفرد والبيئة بحيث تضع الفرد أمام مطالب أو عوائق أو فرص. (العميان، 2004)

ويعرف (سيزلاقي وآخرون، 1991) ضغوط العمل بأنها تجربة ذاتية تحدث اختلالاً نفسياً أو عضوياً لدى الفرد وتنتج عن عوامل بالبيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه. كما يعرف (عسكر، 1988) الضغوط " بأنها مجموعة المتغيرات الجسمية والنفسية التي تحدث للفرد ردود فعله أثناء مواجهته للمواقف المحيطة والتي تمثل تهديداً له".

كما عرف (Clarke،2006) ضغط العمل بأنه التأثيرات الجسدية والعاطفية وردود الفعل التي تحدث عند المطالبة في عدم موازنة قدرات الفرد والمصادر واحتياجات العمل ، ويمكن أن تؤدي إلى تدهور بالصحة وأحياناً أمراض مزمنة.

على ضوء التعاريف والمفاهيم السابقة لضغوط العمل يمكن ملاحظة :-

1. اختلاف الباحثين في تحديد موحد للضغوط فقد نظر البعض وركزوا على البيئة الخارجية للفرد باعتبارها المصدر الرئيسي، لما قد يواجهه من ضغوط في حين نظر البعض الآخر إلى أن مقدار الضغوط التي يشعر بها الفرد باعتبارها ناتجة عن التفاعل بين الظروف البيئية التي يعمل فيها والخصائص الشخصية للفرد ذاته من حاجات واستعدادات وقدرات وخبرات .
2. يرى البعض أن الضغط ناشئ عن صعوبات ومعوقات تقف عقبة أمام الفرد أو مطالبه يفرض عليه تحملها، بمعنى أن الضغط ينشأ بالضرورة نتيجة مواقف سلبية، في حين أن البعض الآخر عرف الضغط بأنه ليس ناشئاً من مجرد موقف سلبي فقط وإنما من الممكن أن ينشأ عن فرص يستطيع أن يستغلها الفرد أي مواقف ايجابية تعزز أداءه.

2.3.2. عناصر ضغوط العمل:

يرى عدد من الباحثين مثل (اسليجي ووالاس، 2004) و (Clarke،2006) انه يمكن تحديد ثلاثة عناصر رئيسية للضغوط في المنظمة وهي:-

1. عنصر المثير ويحتوي هذا العنصر على المثيرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغوط وقد يكون مصدر هذا العنصر البيئة أو المنظمة أو الفرد.

2. عنصر الاستجابة ويمثل هذا العنصر ردود الفعل الفيزيولوجية والنفسية والسلوكية التي يبديها الفرد مثل القلق والتوتر والإحباط وغيرها.
ونقلا عن (Clarke،2006) فقد جذب سيلبي الانتباه إلى ما اسماء اعراض التكيف العامة ليوضح كيف يتكيف الشخص مع الضغط وقد وصف ثلاثة مراحل للتكيف هي :- "أ. الحذر الفسيولوجي ب. التكيف مع الضغط ج. الإجهاد " أما مراحل الاستجابة للضغوط فهي :-"أ. المنبه ب. المقاومة ج. الإحباط".

3.عنصر التفاعل وهو التفاعل بين العوامل المثيرة والعوامل المستجيبة.

3.3.2. مصادر ضغوط العمل:

أجمعت الأطر النظرية مثل (برس، و(هانسون،2000) و(Vechio،2003) و(ستورا،1997) و(نوتس، 2003) على أن مصادر الضغوط التي يتعرض لها الفرد مختلفة تعمل كل منها بشكل مستقل أو تتفاعل معا في تأثيرها على الفرد وهذه المصادر يمكن تقسيمها إلى مصادر تنظيمية وإما مصادر وظيفية وإما مصادر شخصية.

1.3.3.2. مصادر تنظيمية:

1.السياسات التنظيمية : وهي المعايير المتبعة في المنظمة مثل سياسة التقييم غير العادلة للأداء، والأجور غير عادلة وغير المتكافئة مع حجم العمل، وكذلك نظام الحوافز وعدم ملاءمتها، وعدم وضوح آلية العمل ، وتعديل وتبديل السياسات . (أردن،2004)

2.غموض الدور: أي النقص بالمعلومات اللازمة لتأدية الدور المتوقع من الفرد، وذلك يحدث غموض الدور عندما تكون الأهداف والمهام والاختصاصات ومتطلبات العمل غامضة وغير واضحة، مما يؤدي إلى شعور الفرد بعدم سيطرته على عمله. (هانسون،2000)

3. صراع الدور: الفرد يقوم بعدة ادوار، أي انه يقابل التوقعات المختلفة التي تريدها الأطراف المختلفة منه ، وأحيانا تكون هذه الأدوار أو التوقعات متعارضة وهذا التعارض يكون ضغوط ناتجة عن عدم مقدرة الفرد على تحقيق التوقعات المختلفة. (ستورا،1997)

4. طبيعة العمل: إن طبيعة العمل الذي يقوم به الفرد من حيث مدى تنوع الواجبات المطلوبة ومدى أهمية العمل وكميته ونوعية المعلومات المرتدة من تقييم الأداء، إضافة إلى العمل حسب التخصص، كلها من العوامل التي من المحتمل أن تكون مصدرا أساسيا للإحساس بالضغط. (برس،2001)

5. صعوبة العمل: تسبب صعوبة العمل شعور الفرد بعدم الاتزان ، وترجع إما لعدم المعرفة بجوانبه أو لعدم فهم الفرد لهذه الجوانب، أو أن كمية العمل أكبر من نطاق الوقت الخاص بالأداء أو أكبر من القدرات المتاحة للفرد. (Stephen,2005)

6. الهيكل التنظيمي: طبيعة القرارات (مركزية ، غير مركزية) وضعف المشاركة في القرارات وضعف فرص الترقية والتقدم الوظيفي ، وعبء العمل ، وعدم وضوح الاختصاصات.

7. المراحل التنظيمية : عدم فاعلية نظام الاتصال وتعارض الأهداف المحددة وغموضها، والتفويض غير المناسب للسلطات، وعدم فاعلية نظام التدريب.

8. عبء الدور: أي الزيادة أو انخفاض حجم معدل العمل الموكل للفرد مهمة القيام به ، فزيادة حجم الأعباء إلى معدل أعلى من المعدل المقبول تتسبب في إحداث مستوى عال من الضغط ، فانخفاض حجم أعباء العمل إلى معدل اقل من المعدل المقبول يؤدي إلى انخفاض مستوى شعور الفرد بتقدير ذاته وزيادة الشكوى والعصبية والغياب والعزلة. (Stephen,2005)

2.3.3.2. مصادر وظيفية:

1. اختلال العلاقات الشخصية: تؤدي العلاقات الشخصية بين الفرد وزملائه في العمل دورا هاما في الحياة العملية ، واختلالها قد يؤدي إلى انفصال الفرد أو ما يشبه حالة اغتراب.

2. التنافس على الموارد: اللجوء إلى المساومة والمناورة للحصول على الموارد وتنافس الأقسام والإدارات والأفراد يؤدي ذلك إلى شعور بالضغط النفسي.

3. اختلال بيئة العمل المادية: اختلال ظروف العمل المادية من تهوية ورطوبة وإضاءة ودرجة حرارة عالية و ضوضاء ، أو التعامل مع مواد كيميائية كالغازات يمكن أن يؤدي إلى الشعور بعدم مناسبة العمل وظروفه، ونظرا لارتباط هذه الأمور بصحة وسلامة الفرد البدنية، فإنها يمكن أن تكون مصدرا أساسيا للضغط .

4.متطلبات الوظيفة : ضغوط الوقت للمواعيد النهائية لتسليم المهام المطلوبة حيث أنها ترتبط بوقت محدد ومحصور يجعل الفرد يبذل أقصى جهده لتلبية المهام بالوقت المحدد ، وضعف القدرات المطلوبة للأداء يشكل مصدرا للضغوط الوظيفية .

5.خصائص الدور الوظيفي : فتعارض المهمات الوظيفية وعدم وضوحها وتعارضها مع المعتقدات والقيم الشخصية أثرا في إحداث ضغوط العمل.

3.3.3.2. مصادر شخصية:

المصادر الشخصية تعتبر من الأمور المهمة التي تؤثر على الفرد وعلى تحكمه بالضغوط أو أنها تكون مصدرا لهذه الضغوط ويمكن التطرق إلى أهمها.

1. البيئة : يقصد بها التغيرات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية التي تؤثر على الفرد وتعتبر مصدرا لضغوط البيئة الخارجية عليه. (Clarke،2006)

2. الأسرة : توقعاتها من الفرد وتعارض متطلباتها مع متطلبات العمل، وأيضا ما يحدث في الحياة الأسرية من تغيرات جوهرية كحالات الوفاة والأمراض والزواج وأي تغيرات أخرى.

3. الأحداث الشخصية : تعرض الفرد من حين لآخر إلى أحداث شخصية تمثل قدرا من الإثارة والضغط النفسي، وهذه الأحداث بما تسببه من توتر ينتقل تأثيرها إلى العمل.

4. تأثير شخصية الفرد : يتفاوت الأفراد في تحملهم للتوتر والضغط النفسي فهناك شخصيات حيوية وحادة في طباعها تتميز بالرغبة في العمل الدؤوب والتسابق مع الزمن، وعادة تتحمل هذه الشخصيات التوتر والضغط النفسي أكثر من غيرهم. (ستورا،1997)

5. عدم توافق شخصية الفرد مع متطلبات التنظيم الرسمي: عادة يرغب الفرد العامل بالمنظمات الكبيرة في الاستقلالية والتصرف بحرية وذلك يتعارض مع الشكل البيروقراطية المتقيد بلوائح وإجراءات رسمية تحد من المبادرة أو الابتكار والإبداع ، ويلقي ذلك التعارض ضغوطا نفسية على العاملين .

6. مشاكل الخضوع للسلطة: يختلف المرؤوسون في قبولهم لنفوذ سلطة الرؤساء وهذا يؤدي إلى الشعور بالتوتر لدى البعض. (نوتس،2003)

7. وجود الغيرة والحسد في العمل : ويضيفها الباحث (Vechio,2003) إلى الأسباب الشخصية، ويوضح أن الحسد موجود عند الرجال أكثر من النساء ،والنساء لديهن الغيرة أكثر من الرجال في مكان العمل ، وان الغيرة تكون بين أكثر من شخصين، بينما الحسد بين شخصين، ويكون بالعين وغالبا يسود بين الرجال لأنهم أكثر منافسة من النساء في مكان العمل، بينما تسود الغيرة النساء أكثر من الرجال لأنهن يحاولن دائما المحافظة والحرص على العلاقات الاجتماعية بمكان العمل.

4.3.2. آثار ضغوط العمل:

تنظر المنظمات إلى الضغوط على أنها شر يجب مكافحته وذلك بسبب الآثار السلبية على الفرد والمنظمة معا، ولكن الحقيقة أن للضغوط آثار ايجابية مرغوب بها إلى جانب السلبية.

1.4.3.2. الآثار الايجابية للضغوط:

أن أهم الآثار الايجابية للضغوط كما أشار إليها الباحثين (Vechio,2003) و(Decenzo&Stephen,2005) تتمثل بالتالي:-

- 1-تحفز على العمل.
- 2-تجعل الفرد يفكر بالتطوير والإبداع والابتكار في العمل.
- 3-تركيز الفرد على العمل بدرجة عالية.
- 4-يقوم الفرد بعمله بتميز.
- 5-التركيز على نتائج أو مخرجات العمل.

- 6-النوم بشكل مريح.
- 7-المقدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر.
- 8-الشعور بالمتعة.
- 9-الشعور بالانجاز.
- 10-تزويد الفرد بالحيوية والنشاط والثقة.
- 11-النظر للمستقبل بتفاؤل.
- 12-المقدرة على العودة إلى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة .

2.4.3.2. الآثار السلبية للضغوط :

إن الآثار السلبية للضغوط تقسم إلى قسمين آثار على صعيد الفرد وآثار على صعيد المنظمة

1.2.4.3.2. الآثار السلبية للضغوط على صعيد الفرد:

آثار سلوكية : يحدث تغير في عادات الفرد المألوفة وأنماط سلوكه المعتادة نتيجة لإحساسه بتزايد الضغوط عليه ، وعادة تكون التغيرات إلى الأسوأ وذات آثار سلبية ضارة سواء في المدى القصير أو المدى الطويل. وهذه التغيرات هي المعاناة من الأرق والإفراط في التدخين واضطراب الوزن وفقدان الشهية أو الإفراط بالأكل والتغير في عادات النوم واستخدام الأدوية المهدئة وعدوانية السلوك وعدم التقيد بالأنظمة والقوانين المعمول بها بالمنظمة وعدم المقدرة على تحمل الإجهاد . (Clarke،2006)

أعراض نفسية (سيكولوجية) : حدوث بعض الاستجابات النفسية التي تحدث تأثيرها على تفكير الفرد وعلى علاقاته بالآخرين نتيجة لإحساسه بالضغوط ، ومن هذه الأعراض النفسية الشعور بالحزن والكآبة والقلق والخوف والنظر للمستقبل بتشاؤم، والتصرف بعصبية شديدة وعدم القدرة على التركيز في العمل وسرعة التغير بالأفكار، وفقدان الثقة بالغير والنسيان المتكرر والحساسية من نقد الآخرين وعدم الاتزان الانفعالي، وعدم المقدرة على العودة إلى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة وصعوبة في التحدث والتعبير عن الذات والتردد واللامبالاة. (Stephen,2005)

آثار جسدية (صحة بدنية) : تمتد الآثار السلبية للضغوط إلى صحة الفرد وسلامته البدنية ومن أهم الأمراض التي يمكن أن يعاني منها الفرد بسبب الضغوط في العمل الصداع، وقرحة المعدة، والسكري، وأمراض القلب، وضغط الدم، وأمراض القولون، والتشنجات العضلية خصوصا في عضلات الرقبة وأسفل الظهر، والارتعاش والحركات العصبية والعبوس، وجفاف الفم والحلق، والتعرق الغزير، والأرق. (نوتس،2003)

2.2.4.3.2. الآثار السلبية للضغوط على صعيد المنظمة:

من الإطلاع على الأطر النظرية وجد أن هناك آثارا سلبية لضغوط العمل تؤثر على الجميع وخصوصا الذين لديهم شعور عال بالمسؤولية داخل المنظمة مما ينعكس على المنظمة ككل، هذه الآثار يمكن إجمال أهمها بالتالي:-

- 1-زيادة التكاليف المالية (تكلفة التأخر عن العمل، والغياب، والتوقف عن العمل، وتشغيل عمال إضافيين، وعطل الآلات وإصلاحها، وتكلفة الفاقد من المواد أثناء العمل).
- 2-تدني مستوى الإنتاج وانخفاض جودته.
- 3-صعوبة التركيز على العمل والوقوع في حوادث صناعية.
- 4-الاستياء من جو العمل وانخفاض الروح المعنوية.
- 5-عدم الرضا الوظيفي.
- 6-الغياب والتأخر عن العمل.
- 7-ارتفاع معدل الشكاوي والتظلمات.
- 8-عدم الدقة في اتخاذ القرارات.
- 9-سوء العلاقات بين أفراد المنظمة.
- 10-سوء الاتصال بسبب غموض الدور وتشويه المعلومات.
- 11-ارتفاع معدل دوران العمل.
- 12-الشعور بالفشل واللامبالاة (Decenzo&Stephen,2005).

5.3.2. استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل:

تؤكد الأطر النظرية في مجال الضغوط النفسية أن هناك الكثير من المواقف أو الظروف الضاغطة التي يمر بها الأفراد، وقد تكون هذه المواقف أو الظروف أكبر من طاقات الفرد، ولذلك تمثل هذه

المواقف أو الظروف العديد من مصادر الضغط التي يواجهها الفرد سواء أكانت هذه المصادر الضاغطة تأتي من حياة الفرد أو من ظروفه الأسرية أو البيئية أو تأتي من المنظمة التي يعمل بها. (جوران, 2003)

وتؤكد كذلك في هذا المجال، انه يصعب هندسة المتغيرات أو الظروف التي يمر ويعيش ويعمل بها الفرد لكي تناسب قدراته وتخفف الضغوط التي يشعر بها، والأكثر واقعية هو محاولة الأفراد التعايش مع وإدارة هذه الضغوط بطرق مختلفة، سواء كانت على شكل عمليات تكيف مع هذه الضغوط أو إحداث بعض التغيرات لتخفيف حدة هذه الضغوط، وبالتالي تتعدد عمليات التحمل لمحاولة الحفاظ على البناء النفسي للفرد. (كيبيلر, 2003).
وهناك أساليب لمعالجة الضغوط الناتجة عن العمل على صعيد الفرد وأيضاً على صعيد المنظمة ومن هذه الأساليب:-

1.5.3.2 إستراتيجية التعامل مع الضغوط على مستوى الفرد:

هناك العديد من الأدبيات مثل (نوتس, 2003) و(روبنستين, 2004) و(كيبيلر, 2003) وغيرها من التي تتخصص باستراتيجيات التعامل مع الضغوط وتحتوي على تفاصيل دقيقة وعديدة بكيفية التعامل مع هذه الضغوط على مستوى الفرد، وقد كانت أهم هذه الاستراتيجيات :-

1. إستراتيجية التأمل :استخدام الخيال وتصور مشاهد وأوضاع محببة توفر للفرد مجالاً من الراحة الجسمية وحالة من الهدوء يوقف على أثرها نشاطاته، ويمارس درجة عالية من الانتباه والوعي على مشاعره ووجدانه، ويؤدي هذا إلى إعداد الذهن وتدريبه على تحمل ضغوط العمل. (روبنستين, 2004).

2. إستراتيجية الاسترخاء : استرخاء العقل لا يتم إلا من خلال الاسترخاء العام للجسم، ويعني هذا أن يتنبه الفرد إلى أن الراحة العقلية هي شيء يترتب عليه راحة الجسم، وهناك تمارين خاصة بالاسترخاء لكل جزء بالجسم تساعد على الشعور بالراحة وطرد التوتر والقلق والضغط الناتج عن أعمال اليوم. (روبنستين, 2004).

3. إستراتيجية التركيز : إن التركيز بأمر مهم يصرف الفرد عن التفكير في مصادر الضغوط ويؤدي به إلى القيام بعمل خلاق وإنجاز يساعد على الشعور بالتقدير والاحترام وتحقيق الذات. (برس, 2001).

4. إستراتيجية التمرينات الرياضية: التمرينات تساعد الجسم على تحمل الأعباء والإرهاق ، وتعتبر وسيلة للتركيز والاسترخاء وصرف العقل عن أي متاعب أو توتر، وابطس شيء يمكن أن يقوم به الفرد هو المشي، حيث يفضل أن يقوم بنشاط لمدة لا تقل عن نصف ساعة يوميا لكي يتوازن الجسم ويخفف من الشعور بالضغط نتيجة الأعمال اليومية. (أردن،2004)

5. إستراتيجية معرفة شخصية الأفراد والوقوف على مدى قدرتهم على تحمل الضغوط والاستجابة لها، والتخلص من أثر المؤثرات المادية والنفسية عن طريق تحقيق مطالب العاملين، وتحقيق المساندة الاجتماعية وإقامة علاقات جيدة وتشجع الزمالة، والعمل على توفير بيئة هادئة. (كيبلر،2003)

6. إستراتيجية إدارة الوقت : وذلك بتحديد أهداف واقعية قابلة للتنفيذ بالإضافة إلى التخطيط المسبق، وذلك بتجهيز الفرد نفسه للتعامل مع الأحداث ، وتحديد الأولويات والعمل حسب المخطط له أثناء يوم العمل. (نوتس،2003)

7. إستراتيجية النظام الغذائي: إن الغذاء الصحي يساعد الفرد على البقاء في حالة نشاط وحيوية ويساعده على التغلب على الإجهاد، وهناك العديد من المتخصصين بالغذاء ينصحون الفرد إذا شعر بالإجهاد أن يأخذ شيئاً مالحاً، وان يركز على الحبوب والأطعمة المحتوية على الألياف والخضار والفواكه والغذاء المتوازن، وتجنب الوجبات الضخمة والأطعمة التي ترتفع فيها نسبة الدهون، بعكس الشائع بان الحلوى تعطي النشاط للجسم لأنها تعطي طاقة مؤقتة فقط وسرعان ما تعود حالة الإجهاد البدني ، ويمكن أن يأكل الموظف أثناء فترات الراحة مواد غذائية مفيدة له وتساعد على مقاومة الإجهاد البدني مثل الفاكهة وخصوصا الموز، حيث أن هناك العديد من الأبحاث الغذائية تثبت أن العادات الغذائية الصحية تساعد على العمل بنشاط وعدم الشعور بالإجهاد بسبب العمل ، وعليه أيضا أن يراعى الهرم الغذائي في وجباته العديدة أثناء النهار ويساعد على توازن الحالة الصحية للجسم ويخفف الضغوط ، وان يأخذ احتياجات جسمه وان لا يهمل غذاءه. (عالم الأغذية،2006)

8. إستراتيجية النوم الكافي : يسهم الاضطراب بالنوم في حالات الضغط ولذلك ينصح بالذهاب إلى النوم بساعات معينة تكون كافية للفرد، وان يكون النوم بنفس الساعة ليلياً، وبذلك ينظم الجسم للاسترخاء والنوم بنفس الساعة يوميا، بحيث يكون كافياً للجسم مما يقلل القلق والاضطراب بالنوم.

9. إستراتيجية الفكاهة : تشير الدراسات إلى أن الضحك يساعد على تجنب وتخفيف الضغوط ، ويكون ذلك بحضور أفلام كوميدية أو قراءة النكت والاهم أن يجتمع الفرد بأفراد مضحكين يرتاح بصحبتهم يشكلون مساندة للفرد وترفيهه يخفف عنه حدة الضغوط. (روبنستاين،2004)

10. إستراتيجية الكشف الطبي بشكل دوري : للوقاية من الأمراض والاضطرابات ينصح بإجراء الكشف الدوري وخصوصا بمراحل عمرية معينة تساعد على السيطرة على الوضع الصحي والنفسي قبل ظهور الاضطرابات، مثل:- القلق أو الانهيار، أو ظهور بعض الاضطرابات الجسدية، لذلك فمن المهم أن يلجأ الأفراد إلى الأطباء والمحللين والمعالجين النفسيين للعلاج بالوقت المناسب . (نوتس،2003)

11. إستراتيجية قول لا لتخفيف الضغوط : يرى بعض الباحثين أن من المفيد قول لا أحيانا لبعض الأمور الغير ملحة، وذلك لتخفيف من حدة الضغوط التي يتعرض لها الفرد. (كيبيلر،2003)

12. إستراتيجية قائل أو انسحب: في العصور القديمة كان الإنسان الأول يتبع استراتيجية بدائية غريزية تساعد على البقاء حيا وهي إما أن يقاتل الفريسة أو الخطر أو أن ينسحب بالوقت المناسب ليحافظ على بقائه، ومن هنا يرى بعض الباحثين إن من المفيد اختيار الوقت المناسب للمواجهة أو الانسحاب للتعامل مع ضغوط العمل. (نوتس،2004)

13. إستراتيجية الاستماع للموسيقى: يمكن أن تستخدم الموسيقى أثناء العمل بشكل هادئ ولا تتعارض مع القيام بمهام العمل، حيث أثبتت الأبحاث العلمية أن الموسيقى تساعد على الانجاز، وأيضا أجريت دراسة على (20000) من الأفراد المصابين بالقلق، والألم، والغثيان، قبل إدراجهم في برنامج للعلاج بالموسيقى، وأسفرت النتائج على أن الجميع استفادوا من جلسات الاستماع، وانخفضت أعراض الأمراض التي كانوا يعانون منها.(برنز،2006).

2.5.3.2. إستراتيجية التعامل مع الضغوط على مستوى المنظمة:

من الإطلاع على الأطر النظرية ومنها (Stephen&Coulter,2003) (Stephen,2005)(Decenzo&Stephen,2005) وغيرها حيث تطرقت إلى استراتيجيات التعامل مع الضغوط على صعيد المنظمة ومن أهمها التالي:-

1. التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم : المخالفات التي يقع فيها الإداريون في ممارساتهم اليومية بسبب عدم إتباعهم المبادئ المتعارف عليها في الإدارة والتنظيم تسبب الكثير من الضغوط لمروؤسيهم ، لذا فممارسة مبادئ الإدارة والتنظيم الجيد يمكن أن تشجع جوا من الانضباط الإداري والتنظيمي بين جميع المستويات الإدارية. (Stephen&Coulter,2003)

2. تصميم وإعادة تصميم وظائف ذات معنى : إن زيادة حدة التخصص بالوظائف يفقد الموظف أي متعة في عمله ويجعله روتينيا مملا. وتفقد الوظيفة معناها وأهميتها مع انعدام حرية التصرف، وعليه فإن تصميم وإعادة تصميم الوظائف بالشكل الذي يجعلها ذات معنى وأهمية يتحقق من خلال ضمان أن الوظيفة تقوم بالعديد من الأنشطة والمهام، كما تتيح مقدار مناسب من السلطة للأداء، وأيضا الأخذ بالاعتبار أثناء تصميم الوظائف ربط دور الفرد بأهداف المنظمة، وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي بإضافة مستوى تنظيمي جديد، أو تخفيض مستوى الإشراف أو دمج وظائف، ويضاف إلى ذلك إمكانية توظيف العلاقات التنظيمية بين الإدارات والأقسام. (Stephen,2005)

3. تطوير نظم الاختيار والتعيين : وذلك بتعيين أفراد لديهم القدرة على العمل المطلوب، وكذلك بتخفيض أعباء الوظيفة من خلال إعادة تصميم نظم تدريب متطورة، ووضع نظم عادلة للحوافز وتقييم الأداء، وتنشيط نظم الاتصال وقنواته وزيادة فعالية الاتصال الرسمي، مما يقلل من غموض الدور، وتطبيق نظم إدارية حديثة مثل المشاركة في اتخاذ القرارات واللجان وبرامج الشكاوي والتظلم وبرامج المشاركة في الأرباح، والأخذ بأسلوب الإدارة الديمقراطية في المنظمات. (Decenzo&Stephen,2005)

4. الوصف الدقيق لمتطلبات الدور بما يمنع أي تداخل أو تعارض مع الوظائف الأخرى في المنظمة، مع توفير كافة التسهيلات التي تمكن الفرد من القيام بتلك المتطلبات. (أردن,2004)

5.ترتيب بيئة العمل المادية بالشكل الذي يمكن الفرد من أداء عمله في سهولة ويسر ويجعله اقل عرضة للمخاطر والأضرار. (روبنستاين,2004)

6.الاستعانة بمرشد نفسي واجتماعي للعمل : إن العديد من الدول المتطورة تعين مستشارا نفسيا واجتماعيا للعمل يقوم بالإرشاد الوظيفي للأفراد والمنظمة، ويكون دوره وسيطا بين الإدارة والأفراد، ويعمل على تقريب وجهات النظر بين الأطراف، وهو مهم جدا للسيطرة على الأمور قبل تصاعدها (الدول المتطورة تلجأ إلى الوسيط من خلال مكاتب متخصصة.
(Decenzo&Stephen,2005)

7.الأنشطة العلاجية في مناخ العمل : بتخصيص حجرات لممارسة الرياضة ، وتخصيص فترات للراحة أثناء العمل ، والعمل على تحفيز الموظفين ، والعمل على ترفيه الموظفين بالقيام بنشاطات اجتماعية ، والقيام بدورات تدريبية للموظفين للتعامل مع الضغوط واستخدام أسلوب تبادل الأدوار الدرامية (المسرحية)، وعرض الأفلام التي لها علاقة ، وأيضا استضافة شخصيات من أصحاب التخصص لإرشادهم وتوعيتهم للضغوط المحيطة أو المحتملة. (Stephen,2005)
وتقديم برامج صحية للدعم من المؤسسة وذلك بإعطاء برامج تركز على الصحة وإجراء فحوص طبية وأيضا فحوص الاتزان العقلي ، ومساعدة الموظفين على التغلب على العادات السيئة مثل التدخين وغيرها، وتقديم إرشادات للنظام الغذائي والتحكم بالوزن.

8.إعطاء إجازات من اجل إتمام المشاريع الشخصية للموظفين. (Cardy,2004)

6.3.2. ضغوط العمل والأداء:

إن القضاء على أسباب ضغوط العمل كليا ليس في صالح المنظمة، وتؤكد الدراسات على ضرورة أن يعمل الفرد في ظل مستوى معتدل من الضغوط لان ذلك من شأنه أن يبعث على التحدي، ويثير فيه الحيوية والنشاط مما يؤدي إلى تحسين مستوى أدائه ويمكن الإشارة إلى نموذجين بهذا المجال.

1.6.3.2.نموذج Yerks-Dadson:

كلما زاد مقدار الضغط الواقع على الفرد زادت إنتاجيته إلى أن يصل إلى مستوى معين، يترتب بعده على أية زيادة فيه نقص في الإنتاجية. أي انه حينما تكون ضغوط العمل الواقعة على الفرد

بسيطة فإن ذلك لا ينشطه، ومن ثم لن يظهر أي تحسن في أدائه. ومن ناحية أخرى إذا كانت الضغوط الواقعة عليه كبيرة فانه سيبدل جهدا كبيرا للتكيف، مما يؤدي إلى تخفيض مستوى أدائه، لان جزءا من جهد الفرد انصرف في عملية التكيف، والموقف المثالي وفقا لهذا النموذج هو مقدار مقبول من الضغط، لأنه عند هذا المستوى يكون الفرد قادرا على بذل الجهد والطاقة التي يمكن توجيهها لتحسين مستوى أدائه. (العميان،2004).

2.6.3.2. نموذج Megline:

يعتبر هذا النموذج إن الضغط معادل للتحدي، حيث يرى إن المشاكل والصعوبات تتيح فرصة للنشاط البناء الذي يساعد على تحسين مستوى الأداء، ويفترض النموذج انه حينما يكون مستوى الضغط الواقع على الفرد منخفضا، فانه في هذا الموقف لا يواجه أي تأثير يبعث الاهتمام بتحسين الأداء، ولكن وجود مستوى متوسط من الضغوط يتيح فرصة لإثارة التحدي الذي ينشط الفرد لتحسين مستوى أدائه، أما إذا كان مقدار الضغط عاليا فان التحدي قد يكون عند المستوى الذي يثبط من عزيمة الفرد ويؤدي إلى فتور همته. (العميان،2004).

3.3 المبحث الثاني : الأداء الوظيفي

في البداية تتطرق هذه الدراسة إلى مفاهيم وتعريفات الأداء الوظيفي

1.3.3. تعريف ومفهوم الأداء الوظيفي:

يشكل الأفراد احد أهم موارد المنظمات ، فإذا كانت الموارد الأخرى تستهلك عبر الزمن ، فإن العنصر البشري على النقيض من ذلك يمكن أن تزيد قيمته وأهميته، على هذا الأساس فان من أولى مسؤوليات المديرين في المنظمات الحديثة الاهتمام بهذا العنصر والعمل على تحسين معارفه وقدراته، وفي هذا الإطار فان تقييم الأداء يلعب دورا معتبرا كأداة وكأسلوب في تنمية وتطوير هذه المنظمات (موسى،2004).

ويقول (أشتون، 2001) إذا لم يكن بوسع المنظمات أن تقف على ماهية رغبات العملاء، فلا يمكنها أن تتوقع أن ترضيهم . ويقول أيضا لا تحاول بلوغ المكانة العالمية في اليوم الأول، فانك إن

حاولت إجراء المفاضلة والتحسين أكثر مما ينبغي، وبمعدل أسرع مما ينبغي، فسوف تفشل ، أما وضع أهداف تحسينية متواضعة كل عام فهو أمر أكثر واقعية وقابلية للتحقيق .

ويرى (هاريسون،2001) نقلا عن (أبو النصر ،2004) إن الأداء يعتمد على التفاعل بين أناس مختلفين في نفس النظام. وبصفة عامة فإن أداء الفرد عبارة عن محصلة تفاعل القدرة مع الرغبة، وتعتمد القدرة على التعلم والتدريب والخبرات، والرغبة تعتمد على دوافع العمل و حوافز العمل.

ويمكن تعريف الأداء بأنه المجهود الذي يبذله الفرد في مؤسسة ما، على مدار السنة ويحتاج إلى تقييم ذلك الأداء من قبل مرؤوسيه سنويا (عبد المحسن،2004)

ويقصد بالأداء درجة تحقيق الأهداف التي تتكون منها وظيفة ما، ولذا فإن الأداء يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها أي انه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة التي تحققها داخل المنظمة (عبود،2004).

ويرى (العنزي،2003) انه يوجد أكثر من مدخل لتعريف الأداء ومنها مدخل النتائج أو المخرجات ومدخل القرارات أو الممارسات.

1-مدخل النتائج (المخرجات) : يعتمد هذا المدخل في تعريفه للأداء على النتائج المحققة، حيث يمكن تعريف الأداء على انه انعكاس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله ويظهر ذلك في المخرجات أو الأهداف المحققة.

2-مدخل الممارسات (القرارات) : يعتمد هذا المدخل في تعريفه للأداء على مدى قيام الإدارة بواجبات الوظيفة، وكذلك القيام بالتعامل مع الأفراد بالشكل المطلوب، وينطوي هذا التعريف على

- تحديد الواجبات المطلوبة أدائها من كل فرد بدقة حتى يمكن تقييم الأداء بشكل مناسب.
- مراعاة جانب الحركية والمرونة عند وضع البدائل المختلفة للأداء
- مراعاة التكامل بين جانبي التخطيط والتنفيذ للقرارات الإدارية.

ويعرف تقييم الأداء بأنه عملية إدارية يمارسها المشرفون المباشرون يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في انجاز الأعمال المنوطة بهم، وكذلك الحكم على سلوك العامل أو

الموظف وتصرفاته أثناء العمل ومدى مساهمة تلك التصرفات والسلوكيات وتوافقها مع أهداف المؤسسة وتوجهاتها وكذلك التقدم الذي يحرزه أثناء العمل (درويش، 1999).

ويرى (ساكس، 2000) إن التقييم المثمر للأداء الوظيفي ينبغي أن يركز على أداء الموظف أي على تحديد نقاط القوة والضعف الخاصة به، وعلى وضع أهداف جديدة قريبة وبعيدة المدى.

ويعرفها البعض بأنها رصد وتحليل ثم تقويم مستويات الموظفين (المروّوسين) من حيث الانجاز ونوعية الأداء والعلاقات الوظيفية والخصائص الشخصية، ويتم ذلك من قبل الرؤساء المباشرين نظرا لاتصالهم المباشر بالمروّوسين وصلتهم اليومية بأدائهم وسلوكياتهم .

وهي عملية إدارية يقوم بها المدير بتحليل نتائج الماضي وذلك لتلافي الأخطاء للارتقاء والوصول إلى مستويات أداء أفضل بالمستقبل (جرادات، 1997).

ويمكن التطرق إلى التقويم الذاتي : إن تقويم المعلم لذاته في جوانب محددة تتصل بالعملية التعليمية /التعليمية ، أمر يتطلب منه جمع معلومات حول ممارساته ذات الصلة وتحليل سلوكه المعني ، ويستند المعلم في الحكم على ممارساته عادة إلى جملة من الآراء المتفق عليها في ذلك الجانب فيقارن بين ما يقوم به وتلك الآراء، ويقوم بممارساته بنفسه على ضوء ذلك وتتخذ هذه الآراء والأفكار شكل صحائف تسمى صحائف التقويم الذاتي، تتضمن بنودا معنوية بأسلوب أدائي، ووفق معايير متفق عليها على أساس ما تقدم يتخذ المعلم قراراته بنفسه .

ويعرف التقويم الذاتي هو عملية يقوم بها المعلم بذاته دون تدخل خارجي يمكنه خلالها معرفة مدى إتقانه المهارات التي تتناولها الصحيفة المعينة، وبذلك يحس بالأمن والأمان لأنه يقوم باكتشاف مواطن القصور في ممارساته بنفسه، ويقوم بتعديلها بذاته دونما سلطة خارجية مسؤولة تقرر الثواب والعقاب(خطاب والحاج خليل، 1986).

وعرفه بلقيس (1981) بأنه تقييم الموظفين لأنفسهم من خلال نظام التقويم الذاتي للإدارة ويحتوى على :

- تعريف الأداء أي ما هو المطلوب من الموظف تحقيقه بدقة.
- تعريف المقاييس وما هي مؤشرات الأداء وكيف يقاس النجاح ومن سوف يعمل هذا المقياس للأداء.
- المستوى المطلوب حيث أن هناك اختلافا بين تقييمات العملاء الكبار وعملاء المفرق للأداء.

- المراجعة أي كيف يتم الحصول على مراجعة الأداء الشخصي وكم مرة ومن من يتم الحصول عليها وأين يتم الحصول عليها.

2.3.3. العوامل التي تؤثر على الأداء:

يرى (أبو النصر، 2004) أن الوصول إلى ذروة الأداء الشخصي سوف تحقق للإنسان النجاح في حياته الشخصية والوظيفية، وسوف يجعله راضيا عن نفسه وعن عمله، وسوف يرتقي بالإنسان بين أقرانه فيصبح ذا شخصية جذابة وقوية ويشار إليه بالبنان، كذلك سوف يرتقي في عمله ليصبح رئيسا أو مديرا نظرا لتفوقه في الأداء.

والوصول إلى ذروة الأداء الشخصي عملية ليست سهلة، بل هي عملية شاقة تحتاج إلى إرادة قوية وصبر طويل ورؤية واضحة ومراجعة للنفس باستمرار والاستفادة من خبرات الفشل والنجاح. وهناك طرق عديدة للوصول إلى ذروة الأداء الشخصي يذكر منها التالي:-

- 1- التنمية العقلية.
- 2- تحسين مهارات إدارة الوقت.
- 3- التنمية الذاتية.
- 4- تحسين الشخصية الإنسانية.
- 5- التشغيل الكامل للفصين الأيمن والأيسر في المخ البشري.
- 6- دراسة السلوك الإنساني وتوجيهه.
- 7- فهم الدوافع وإشباع الحاجات الإنسانية.
- 8- توظيف الحوافز الايجابية والسلبية.
- 9- تنمية/تطوير إدارة المنظمة.
- 10- تحسين مهارات الاتصال.
- 11- زيادة اكتساب بعض الصفات الاجتماعية الموجبة. (هاشم، 2003)

ولفهم سبب الأداء السيئ في مجموعة من الناس يتوجب تفهم العلاقات بينهم وأيضا دوافعهم الشخصية ، ومن الضروري القيام برسم تخطيطي لكي تجعل العلاقات بين الأفراد واضحة، ثم القيام بالتركيز على تحليل سبب الأداء السيئ في أجزاء مختلفة من الرسم تكون الحلول دائما خليط

من الظروف والمعرفة والمعلومات فلا يوجد حل سحري واحد وإنما أكثر من جانب يمكن تحليله للوصول إلى الأسباب وراء الأداء السيئ (هاريسون،2000) .

ويرى كل من (Cardy,2004) و(هاريسون،2000) و(العنري، 2003) أن العوامل الرئيسية التي تؤثر على الأداء الفردي هي :-

- 1.الظروف المحيطة وغالبا ما تكون ظروف العمل السيئة.
- 2.ضعف التحفيز، وبيئة العمل غير المتعاونة نتيجة ضعف العلاقات بين الموظفين.
3. غياب المهارة ، وعدم ملائمة الوقت لإنتاج النوعية والكمية المطلوبة.
4. نقص المعرفة وعدم الدقة بالمعلومات والتعليمات المطلوبة للإنجاز .
- 5.تدني جودة المواد المستخدمة. (Cardy,2004)
- 6.نقص في المعدات.
- 7.الصعوبة في الحصول على الأجزاء التشغيلية.
- 8.قلة الموارد المالية.
- 9.التدريب غير الملائم.
- 10.بيئة عمل ضعيفة (الحرارة والرطوبة والإضاءة والإزعاج والتدخلات).
- 11.تعطل المعدات. (العنري، 2003)

ومن العوامل المؤثرة في الأداء أيضا:-

1- العوامل السيكولوجية الأساسية : وتتمثل في الإدراك والاتجاهات والدوافع وكل هذه العوامل تساهم في تكوين شخصية الفرد.

2-العوامل الاجتماعية: ويقصد به تلك العوامل التي تحكم تفاعل المدير مع جو العمل الاجتماعي وعلاقاته بالزملاء والرؤساء والمرؤوسين.

3-العوامل الحضارية: ويقصد به مجموعة العوامل التي تتمثل في الأنماط الثقافية السائدة في المجتمع ومدى تأثيرها على الأداء وأيضا مجموعة القيم والتقاليد السائدة في المجتمع.

4- قدرات ومهارات الفرد : ويقصد بها القدرات والمهارات التي يتمتع بها الفرد في اتخاذ القرارات وكذلك قدراته ومهاراته على الاتصال والمشاركة. (هاريسون،2000)

وعلى ذلك فان العوامل المؤثرة في القرار هي عوامل خاصة بالفرد نفسه سواء قدراته أو اتجاهاته أو دوافعه وعوامل خاصة بالموقف المحيط بالفرد.

3.3.3. أهمية ومزايا تقييم الأداء:

يرى العديد من الباحثين مثل (ساكس، 2000) و (العثمان، 2000) و (تيشوري، 2006) و(جرادات، 1997) مزايا تقييم الأداء هي:-

1-رفع الروح المعنوية : إن جوا من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون إن جهدهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة . (تيشوري،2006)

2-إشعار العاملين بمسؤولياتهم : إذ عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه في العمل هو موضع تقويم من قبل رؤسائه المباشرين، وان نتائج هذا التقويم يترتب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل فإنه سوف يشعر بمسؤوليته تجاه نفسه والعمل معا. (العثمان،2000)

3-وسيلة لضمان عدالة المعاملة : إن تقويم العاملين يقلل من إغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات والذين يعملون دون ضجيج وبصمت، وتضمن الإدارة واستخدامها أسلوبا موضوعيا أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل، وتضمن أيضا عدالة بالمعاملة وتساوي لكافة العاملين. (جرادات، 1997)

4-الرقابة على الرؤساء : إن تقويم الأداء يساعد الإدارة العليا على مراقبة وتقويم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة، وأيضا تساعد الإدارة العليا لتحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة لهم من قبل رؤسائهم. (موسى،2004)

5-استمرار الرقابة والإشراف : يتطلب التقييم الموضوعي للأداء وجود سجل خاص لكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقويم ملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر، وهذا العمل يتطلب من الرؤساء ملاحظة ومراقبة أداء مرؤوسيهم باستمرار ليكون حكمهم قائما على أسس موضوعية. (تيشوري،2006)

6-تقويم سياسات الاختيار والتدريب : يعتبر التقويم بمثابة اختيار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين بما يشير إليه مستوى تقويم الأداء.

7-تحقيق العدالة في الترفيع: إن تقويم أداء الفرد ومدى كفاءته في العمل لعدة سنوات يعتبر مقياسا موضوعيا، للكشف عن مؤهلاته وقدراته وإمكانياته لشغل منصب أعلى من عمله الحالي.

8-ضبط عمليات التعيين والنقل: تعدّ معيارا هاما للحكم على مدى سلامة اختيار الفرد وتعيينه في العمل الذي يتلاءم مع كفاءته وقدراته كما يمثل وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظيفة أخرى تتلاءم وقدراتهم. (عبد المحسن،2004)

9-تحقيق الانضباط والالتزام بالعمل: إن الفرد الذي تشير تقارير تقويم أدائه بشكل مستمر على انه عديم الكفاءة، وان سلوكه غير محسن ولا يرجى فائدة من إصلاحه وتحسين أدائه وسلوكه يصبح ضروريا إبعاده عن العمل، لأنه سوف يصبح عبئا على العمل لذلك يعتبر تقويم الأداء عاملا من عوامل الانضباط الموضوعية. (جوران،2003)

10-الكشف عن الاحتياجات التدريبية حيث أن الجهة المسؤولة عن تحديد الاحتياجات التدريبية تستفيد من تقويم الأداء في وضع برامج مناسبة لمعالجة نقاط الضعف التي يكشفها تقويم الأداء.

11-تحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات: تحدد مستويات كفاءة العاملين ومن يستحق أن يمنح علاوة أو مكافأة تشجيعية لنشاطه وأدائه الحسن كنوع من أنواع الحوافز (ساكس،2000).

ويرى كل من (العثمان، 2000) و (تيشوري،2006) و(جرادات، 1997) انه من الأهمية للمدراء تحديد أسباب عدم القيام بالعمل المطلوب أو ضعف أو عجز الأداء أو عدم الدقة بالأداء وذلك بالخطوات التالية :-

- 1-تحديد الأسباب التي تؤثر على الأداء.
- 2-تحديد نقاط الضعف للأداء وهل يعود إلى خلاف بين الموظف ورئيسه المباشر .
- 3-تحديد السبب من قبل المدير فهو الذي يحزم ويعطي الحل.

4.3.3. أهداف تقييم الأداء:

يرى (العثمان،2000) و(تيشوري، 2006) و(Cardy,2004) أن أهداف تقييم أداء العاملين كالتالي:-

- 1-تقييم نتائج الأعمال، والقيام بعمليات تخطيط الموارد البشرية في الشكل الصحيح في المنظمات.
- 2-إيجاد أساس عادل للمكافآت والحوافز، و تقويم سياسة الحوافز والأجور.
- 3-الوصول لنظام اتصال فعال، وكشف نقاط الضعف والقصور في مهارات الاتصال.
- 4-تحديد الاحتياجات التدريبية، و تقويم سياسة التدريب والتطوير.
- 5-تحسين مستوى الأداء، من خلال مقارنة الأداء الحالي بالأداء الماضي.
- 6-تحديد الأهداف الخاصة بالأداء (تغذية عكسية).
- 7-تعريف الموظف بمستوى أدائه الحالي، و مساعدة الموارد البشرية في التعرف على نقاط الضعف ومجالات التقدم في أدائها.
- 8- تخطيط سياسات وبرامج الترقية والتدرج والمسار الوظيفي.
- 9-مؤشر للنقل أو الفصل من الخدمة، وتقويم سياسة النقل والتعيين والترقية الإدارية.

5.3.3. خطوات تقييم الأداء:

يرى العديد من الباحثين مثل (شوارتز،2001) و(أشتون، 2001) و(جرادات، 1997) خطوات تقييم الأداء هي :-

- 1-التقييم الشفهي المبدئي.
- 2-وضعه في صيغة كتابية.

ويمكن إحضار طرف ثالث في الحالات التالية:-

- 1-مخاطبة موظف مشاكس.

- 2- إخبار موظف أن وظيفته في خطر .
- 3- التعامل مع موضوعات مرتبطة بالشخصية.
- 4- تقييم المشكلة بين المدير والموظف.
- 5- فرض سياسات وإجراءات الشركة.

ويرى (شوارتز، 2001) و (اشتون، 2001) أن الخطوات التي يمكن من خلالها العمل على تحسين نظام تقييم الأداء الوظيفي:-

- 1- إنشاء نظام لتوثيق الأداء الوظيفي لكل من أفراد القسم.
- 2- تقديم نماذج التقييم الذاتي للموظفين حتى يقيموا أداءهم بأنفسهم.
- 3- تحسين الاتصال بالموظفين لتحسين تقييماات الأداء.
- 4- التعرف على مزيد من البرامج التدريبية التي يمكن أن تساعد الموظفين على النمو في وظائفهم.
- 5- تحسين مهارات الاستماع والمعالجة بحيث يستطيع المسئول أن يتعاون بشكل أفضل مع الموظفين في وضع الخطط لتحسين الأداء ووضع الأهداف.
- 6- الحذر من الوقوع في شرك (الخروج عن نطاق العمل) عند إجراء المناقشات مع الموظفين.

ويرى (شوارتز، 2001) و (اشتون، 2001) و(هاريسون، 2001) أيضا أن مراحل عملية تقييم الأداء كالتالي :

- 1- تحديد معايير قياس الأداء: تختلف المعايير المستخدمة من مؤسسة إلى أخرى باختلاف طبيعة العمل وسياسة الإدارة العليا وتقسم هذه المعايير إلى :-
 - أ-معايير كمية: وهي تتعلق بكمية العمل الذي ينبغي أن ينجزه الموظف في فترة زمنية محددة.
 - ب-معايير نوعية: وهي مواصفات لمستوى الأداء المطلوب أو السلع المنتجة أو الخدمة المقدمة وهنا يكون التركيز على صحة العمل ودقته.
 - ج-معايير كمية ونوعية: وهي معايير تتعلق بكل من العمل من جهة ودقته وصحته من جهة أخرى. (هاريسون، 2001)
 - د-معايير زمانية: هي البرنامج الزمني المحدد للانتهاء من العمل أو النشاط المحدد.

2-تقييم الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير القياسية : تبدأ هذه المرحلة بقيام المقوم بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي للعاملين ومن ثم يتم تقييم الأداء الفعلي عن طريق مقارنة هذا الأداء بمعايير قياس الأداء المحدد لمعرفة مقدار الانحراف عنه. (شوارتز، 2001)

3-تحديد الانحرافات وإجراء التعديلات: يتم تحديد حجم الانحراف وبعدها تحدد أهمية هذا الانحراف وبعدها تحدد أسباب (دوافع) الانحراف وأخيرا تحدد طرق وأساليب معالجة الانحراف ، وعند إجراء التصحيح أو تعديل الانحراف وإعادة الوضع إلى ما هو مطلوب فإنه قد يحدث أحد الاحتمالات الثلاثة التالية :-

- استمرار الانحرافات في الظهور ولكن في الحدود المسموح بها.
- عدم قدرة المقوم على معالجة الانحرافات أو تعديله وبذلك يخرج مستوى الأداء عن المستوى.
- ج-التحكم في درجة الانحراف بحدوده الدنيا المسموح بها وإجراء التعديل أو التصحيح عليه. (اشتون، 2001)

6.3.3. الأساليب أو الطرق المستعملة في تقييم الأداء:

يرى العثمان(2000) وشوارتز (2001) وأشتون (2001) وجرادات (1997) انه يمكن تقسيم أساليب تقييم الأداء إلى الأقسام التالية :-

- 1-أساليب القياس الموضوعية للأداء: حيث يمكن قياس انجاز الفرد من خلال
 - كمية ناتج الأداء : يمكن الحصول على مقياس موضوعي لكمية ناتج الأداء إن أمكن، وتحديد وحدة قياسه، ويعاب على هذا المقياس تأثيره بعوامل خارجية لا تخضع لسلطان وتحكم الفرد، وموضوعيتها ظاهرة لا تعكس في الكثير من الحالات المساهمة المباشرة للفرد.
 - ب-جودة نواتج الأداء : في بعض الحالات يتطلب معرفة جودة ناتج الأداء الذي يؤديه الفرد بصرف النظر عن سرعته في الأداء، ويجب الإشارة إلى أن استخدام معيار جودة الناتج يجب أن يتضمن تعريفا محددا للجودة.
 - ج-كمية وجودة الناتج معا : هو استنباط مقياس يجمع بين الكم والجودة معا وهذا المقياس يعتبر أفضل من حيث شموله من تلك المقاييس، ويعاب على هذا المقياس صعوبة إيجاداه

وحتى لو توفر فهو عرضة لنفس العيوب التي تتم بها مقاييس كمية الناتج ومقاييس جودة الناتج .

2-أساليب القياس التقديرية والذاتية :اتجهت المؤسسات إلى استخدام هذه الأساليب عندما يصعب قياس مساهمة الفرد المباشرة في إنجاز الأعمال بطريقة موضوعية، فيعمد لأساليب تقاس بها هذه المساهمة من خلال تقديرات وأحكام الآخرين على أداء الفرد ونجد أن هذه هي الأكثر شيوعا ومن أهمها :- العثمان(2000) شوارتز (2001) أشتون (2001) جرادات (1997)

• المقاييس التدريجية: تقوم على تقدير القائم بالقياس (كالرئيس المباشر) لدرجة احتواء أداء الفرد على صفة معينة ، وقد تقوم تلك الطريقة على اتخاذ الصفة المقاسة صفة عامة مثل الكفاءة أو الفعالية، أو قد تكون جزئية بحيث يتكون التقييم من عدد من المقاييس التي تتناول الجوانب المتعددة من هذا الأداء كالسرعة وجودة الأداء والابتكار والتصرف.

3-مقاييس المقارنة أو الترتيبية : وتقدم للمقاييس على مقارنة الأفراد محل التقييم بعضهم ببعض في الكفاءة العامة للأداء أو في بعض جوانب هذا الأداء ونتاج هذا أيا كانت الطريقة التي تستخدم للمقارنة، هو ترتيب الأفراد تنازليا بحيث يحصل الفرد الذي يمتلك أكبر قدر من الصفة محل القياس مرتبة والذي يليه في هذه الصفة مرتبة وهكذا وهناك عدد من الطرق تدرج تحت مقياس الأداء الرئيسية وهي :-

أ-طريقة التوزيع الإجباري : يتم بهذه الطريقة تقييم أداء الأفراد العاملين على أساس الأداء للعمل، ويطلب من المشرف أن يوزع الأفراد على المجموعات التالية:-

- 1-درجة ضعيف ويجب أن تكون نسبتهم 10% من الأفراد.
- 2-درجة اقل من متوسط ويجب أن تكون نسبتهم 30% من الأفراد.
- 3-درجة متوسط ويجب أن تكون نسبتهم 40% من الأفراد.
- 4-درجة أعلى من متوسط ويجب أن تكون نسبتهم 20% من الأفراد.
- 5-درجة جيد جدا ويجب أن تكون نسبتهم 10% من الأفراد. شوارتز (2001)

4-المقاييس العامة وتقسّم إلى:-

أ-طريقة المقابلة : نظام يقتضي مقابلة الفرد عند دخوله الخدمة أو عند تقرير أمر ترقبته ، وقد يقابل أيضا عندما ينهي فترة التجربة وقد تكون بعد عام لمعرفة مدى ملائمته للعمل على ضوء ما

حققه من انجاز مقارنة بالأهداف المطلوب منه تحقيقها وتعتبر المقابلة أولى طرق التقييم.
(العثمان, 2000)

ب- التقارير الدورية : كتابة تقارير من قبل الرؤساء عن جهود ومهارة الأفراد العاملين معهم وتصرفاتهم أثناء العمل، ويعاب على هذه الطريقة تباين الرؤساء في أحكامهم على الأفراد حدة تباين شخصياتهم وميولهم ، وقد تتحدد هذه الأحكام المتباينة بتحديد عناصر الأداء وتعيين مصادر الحصول على المعلومات المؤيدة للتقييم.

ونظرا لكون هذه الطريقة توجب المناقشة بين الرئيس والمرؤوس لنتائج التقييم وبيان نقاط الضعف وطرق معالجتها لذا فهي ذات أثر كبير في إصلاح ثغرات الأداء وبالتالي إيجاد صلات حسنة بين الرؤساء والمرؤوسين. أشتون (2001)

ج- طريقة الاختبارات: الاختبارات قد تكون فنية او نظرية وهي من الطرق العامة التي كثير ما تستخدم في قرار انتقاء الأفراد عند التعيين أو الحصول على الترفيع أو الانتقال ، والاختبارات العملية تعطي صورة أكيدة لكفاءة الفرد وهو يمارس العمل في مواقعه وظروفه العادية أما الاختبارات النظرية فقد تكون ذات أثر كبير إن كان اتصالها دقيقا في موضوع العمل ومحيطه وكانت هنالك موضوعية في التحقق منها لأمن محتوياتها فقط.

5-المقاييس الحديثة وهي

أ-طريقة قوائم المراجعة : يتم إعداد قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك الفرد في الأداء حيث يطلب من القائم بالتقييم وضع علامة أمام كل سؤال بنعم أو لا حسب رأيه الشخصي بالفرد.

ب-طريقة الوقائع الحرجة : تركز على تجميع اكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل والتي تؤثر في أداء الأفراد سواء من نجاحه أو إخفاقه وتحدد قيمة لكل حادثة حسب أهميتها للعمل.

ج-الطرق المستحدثة الطريقة السلوكية M.B.O وهي إدارة الأهداف إذ أنها تحاكي العاملين بأهداف تحددها معهم سلفا. أشتون (2001)

وعند التطرق إلى قانون الخدمة المدنية الفلسطيني وما جاء فيه بخصوص تقويم الأداء لموظفي القطاع العام والذي يشمل بالطبع موظفي التربية والتعليم العالي، تجد أنه تقدر مراتب الأداء بأربع مراتب حسب المادة (32) و هي ممتاز من 85-100% و جيد جدا من 75-84% و جيد من 65-74% ومتوسط من 50-64%، وما دون ذلك ضعيف.

وجاء في المادة (33) من نفس القانون التالي

- "تضع الدائرة الحكومية بالتنسيق مع الديوان لائحة تنفيذية تكفل قياس كفاية الأداء الواجب تحقيقه بما يتفق مع الوصف الوظيفي لنشاط الدائرة الحكومية وأهدافها ونوعية الوظائف بها والإجراءات التي تتبع في وضع وتقديم واعتماد تقارير الكفاية وطرق التظلم منها".
- "يعتبر الأداء العادي هو المعيار الذي يؤخذ أساساً لقياس كفاية الأداء ويكون تقدير الكفاية وفقاً للمراتب المذكورة في المادة السابقة".
- "يقوم الرئيس المباشر بتقدير كفاية الأداء لموظفيه بموضوعية ودقة وأمانة مرة واحدة في كل سنة تبدأ من أول كانون الثاني يناير وتنتهي في كانون الأول فبراير، وتعتمد من الوزير المختص خلال شهر آذار (مارس) من العام التالي".
- "لا يجوز سحب التقرير أو إدخال أي تعديل عليه بعد إرساله إلى الديوان كما لا يجوز محو أو كشط أي بيانات فيه".
- "يعلن للموظفين معايير قياس كفاية الأداء التي تستخدم في شأنهم".

وجاء في المادة (34) لنفس القانون " تعد التقارير السنوية على النموذج المخصص لهذه الغاية وتدون فيها كفاءات الموظفين وسلوكهم ونشاطهم، وتقدر كفاية أداء الموظف حسب الدرجات المدونة في النموذج، ويراعى في تقييم عمل الموظف انجازه لواجباته على ضوء المستويات المنتظرة من شاغل الوظيفة كما ونوعاً، وتقيم أساليب عمله من حيث المواظبة والسلوك الشخصي والصفات الذاتية التي يمارس في ظلها صلاحياته، ويتخذ قراراته".

وجاء في المادة (35) " يشكل رئيس كل دائرة حكومية لجنة برئاسته لتدقيق التقارير السنوية ووضع التقرير العام لكفاية أداء الموظف". (قانون الخدمة المدنية الفلسطيني، 1998)

وفي المادة (36) لنفس القانون التالي

- "تعلم الدائرة المختصة الموظف الذي يعمل لديها بصورة من تقرير الكفاية عن أدائه بمجرد اعتماده من الجهة المختصة".
- "للموظف أن يتظلم للوزير المختص من التقرير المذكور خلال عشرين يوماً من تاريخ علمه به".
- "تشكل لجنة تظلمات تنشأ لهذا الغرض بقرار من الوزير المختص تتكون من ثلاثة من كبار الموظفين ممن لم يشتركوا في وضع التقرير للبت في التظلم خلال مدة أقصاها ستون يوماً من تاريخ تقديمه للوزير، ويكون قرار هذه اللجنة نهائياً". (قانون الخدمة المدنية الفلسطيني، 1998)

والمادة (37) من نفس القانون تنص على أن "يمنح الموظف الذي حصل على مرتبة ممتاز في تقارير كفاية الأداء شهادة تقدير من الدائرة الحكومية التابع لها، ويعلن عن اسمه في لوحه مخصصة لذلك". (قانون الخدمة المدنية الفلسطيني، 1998)

وفي المادة (38) "جاء فيها "تضع الدائرة الحكومية المختصة التقرير السنوي عن الموظف المنتدب أو المعار منها بعد اخذ رأي الدائرة الحكومية أو الجهة التي انتدب أو أعير إليها كتابة". (قانون الخدمة المدنية الفلسطيني، 1998)

والمادة (39): "ينبه الموظف الذي يرد عنه تقدير بدرجة متوسط إلى أوجه تقصيره وينذر الموظف الذي يرد عنه تقدير بدرجة ضعيف، ويطلب من كل منهما تحسين أدائه، وتلافي تقصيره، وترسل نسخة الإنذار إلى الديوان". (قانون الخدمة المدنية الفلسطيني، 1998)

والمادة (40): "يجوز وقف العلاوة الدورية عن الموظف من تاريخ استحقاقها إذا ورد عنه تقرير سنوي بدرجة ضعيف ولحين تحسين أدائه الوظيفي بحصوله على تقدير متوسط فما فوق". (قانون الخدمة المدنية الفلسطيني، 1998)

والمادة (41): "يحال الموظف الذي يقدم عنه تقريران سنويان متتاليان بدرجة ضعيف إلى لجنة تشكل من قبل الدائرة المختصة بالتنسيق مع الديوان، ويجوز أن توقع عليه واحدة أو أكثر من الجزاءات التالية:-

- وقف العلاوة الدورية السنوية
- تنزيل الدرجة
- تنزيل الوظيفة".

(قانون الخدمة المدنية الفلسطيني، 1998)

والمادة (42): "إذا قدم عن الموظف المشار إليه في المادة السابقة تقرير ثالث بدرجة ضعيف يتعين على اللجنة المختصة النظر في فصله". (قانون الخدمة المدنية الفلسطيني، 1998)

7.3.3. محاذير وأخطاء التقييم:

المدراء يواجهون تحديات في إدارة الأداء، وهذه التحديات يجب مراعاتها وتجنب تأثيرها على إدارة التقييم، ويرى العثمان (2000) و تيشوري (2006) و Cardy (2004) و(عبد المحسن،2004) هذه المحاذير والتحديات هي:-

- النزعة المركزية: أي الميل إلى التجاهل أو الابتعاد أو العزوف عن إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة وإعطاء الموظفين درجات قريبة من النقطة الوسطى في مقياس الأداء دون اعتبار الفروق الحقيقية في أداء الأفراد .
- خطأ تعميم الصفات (الهالة): تقويم الصفات المختلفة للفرد بناء على انطباع عام تكون لدى المقوم عن هذا الموظف نتيجة لصفة واحدة امتاز بها وعرف بها بين زملائه . (عبد المحسن،2004).
- خطأ المدراء: المدير المقوم قد يكره صفة معينة ولو تبين له وجود هذه الصفة التي يكرهها في موظف ما فإن الصفات الأخرى كافة حتى ولو كانت جيدة فسوف تقوم سلبيا.
- خطأ الحداثة: تعتمد على الانجازات الحديثة التي قام بها الموظف مع إهمال الانجازات أو الأعمال التي قدمها في أول السنة خاصة إذا كان الخطأ الحديث المعتمد من قبل الرئيس كبير في نظره. (تيشوري،2006).
- خطأ طول الخدمة: وهي افتراض إن الموظفين القدامى يؤدون خدماتهم على أحسن وجه لطول خبرتهم وهذا يعطي الموظف صورة من الأمان في الوظيفة.
- نزعة اللين أو التساهل : يتساهلون في التقييم ويعطوا تقييما متوسطا أو فوق المتوسط وذلك لاعتمادهم على النقاط الايجابية في أداء موظفيهم.
- نزعة التشنتت: يصفون معايير ومقاييس غير واقعية لاعتقادهم انه لا يوجد أي موظف باستطاعته أداء المطلوب على أكمل وجه.

- النزعة إلى المنافسة: بعض الرؤساء يشعرون بالمنافسة مع موظفيهم ولا يعطوهم تقدير أعلى من تقديرهم هم. العثمان (2000)
- تأثير شخصية المقيم وطريقة تفكيره ودافعه في تقييم الأفراد بإعطائهم تقديرات أقل من مستوى الأداء الفعلي.
- الخطأ النسبي وكيفية معالجته.
- التحيز.
- تأثيرات أصحاب النفوذ.
- سياسة المؤسسة (إذا كانت تركز على الأفراد أو تركز على تقييم عمل الفريق).
- القضايا القانونية (تشمل التمييز العنصري وقضايا العمال والصحة وغيرها).
Cardy (2004)

8.3.3. علاج أخطاء التقييم:

يرى خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك" إن علاج الأخطاء أو التخفيف منها ممكن عن طريق تدريب المشرفين تدريباً شاملاً على عملية التقييم ، ويقترح كل من ستراوز (2000) وسيلز (2000) طريقة المناقشة الجماعية للمشرفين كوسيلة لاكتشاف الأخطاء ونواحي التحيز والعمل على تلافيتها، فعن طريق الاجتماعات أو الندوات الدورية يستطيع المشرفون أن يتوصلوا لاتفاق حول ما يتوقعونه من مرؤوسيهـم، والعوامل التي يجب أن يركزوا عليها في تقييمهم لهؤلاء المرؤوسين. (اشتون، 2001)

ويقترح الباحثان أيضاً أن يعطي المشرفون أمثلة افتراضية لوظائف معينة وما تتضمنه هذه الوظائف من أعباء ، وسلوك الموظفين فيها ويطلب منهم أن يقيموا هؤلاء الموظفين، ثم تقارن تقييماتهم وتناقش الاختلافات بينها، وتعرف مصادرها حتى يتضح ما إذا كانت الاختلافات في

التقييم قائمة على أساس اختلافات فعلية في مستويات الأداء أم راجعة لتحيز المشرفين أو تأثرهم بعوامل شخصية في التقييم. (اشتون، 2001)

ويقترح (بتش، 2000) نقلا عن (اشتون، 2001) لتفادي أخطاء التعميم أو "الهالة" إن يقوم المشرف بتقييم كل مرؤوسه بالنسبة لعامل واحد من عوامل التقييم، فإذا انتهى من ذلك فيقوم بتقييمهم جميعا لعامل آخر، وهكذا بدلا من أن يقيم كل واحد منهم بالنسبة لجميع عوامل التقييم مرة واحدة، فيتعرض لتأثير "الهالة" أو التعميم، وحتى يتمكن من مقارنة كل المرؤوسين بالنسبة لمعيار محدد. غير أن العلاج الرئيسي للأخطاء ينحصر أساسا في طرق التقييم نفسها ومدى دقتها وموضوعيتها وقدرتها على اكتشاف الفروق الفردية في أداء الأفراد.

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

4.1 منهجية الدراسة

يتناول هذا الفصل وصفا مفصلا للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك وصف مجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة من حيث إعدادها، وتطويرها، وإثبات صحتها، وإجراءات الدراسة، والمعالجة الإحصائية للبيانات لاستخلاص النتائج والتوصيات حيث كانت هذه الدراسة وصفية استخدم فيها الاستبانة لقياس أثر ضغوط العمل في أداء موظفي وزارة التربية والتعليم العالي في رام الله.

وتعتبر هذه الدراسة دراسة ميدانية تم تطبيقها على عينة من موظفي وزارة التربية والتعليم العالي، حيث اعتمدت الباحثة على المصادر التالية:-

1. المصادر الثانوية من الكتب والدوريات والمراجع الالكترونية والأبحاث المنشورة وغير المنشورة.

2. المصدر الأساسي وهو الاستبانة التي تم توزيعها على عينة الدراسة.

3. الاعتماد على المنهج الإحصائي كأسلوب متكامل لإخراج النتائج ووصف العينة وارتباط العلاقات بين أجزاء الاستبانة الثلاثة.

4.2 مجتمع الدراسة:

جميع العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في مقر الوزارة الكائن برام الله والبنائيات التابعة وهي المناهج والمعهد الوطني والقياس والتقويم والامتحانات، والمقدر عددهم (408) موظف

وموظفة ، منهم (182) إناثا، و(226) ذكورا، مستثنى منهم الأذنة والحراس والسائقين والمعلمين ومدراء المدارس المنتدبين، وموظفي المديرية التابعة للوزارة، ويشمل مجتمع الدراسة فئات الإدارة العليا والوسطى و الدنيا .

4.3 عينة الدراسة:

تم أخذ عينة مكونة من 30% من مجتمع الدراسة أي (143) موظف وموظفة، منهم (79) ذكور و(64) إناث، وتم توزيع الاستبيان على العينة وتم استرجاع (137) استبانة منهم ذكور(73) و(64) إناث .

4.4 وصف منهجية الدراسة:

أجريت هذه الدراسة مع بداية الفصل الثاني من العام 2005 وحتى نهاية الفصل الأول للعام الدراسي 2006-2007 ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الذي يقوم بوصف الظاهرة ودراستها وجمع البيانات والمعلومات الدقيقة وتم الإطلاع على أكثر من دليل لكيفية صياغة البحوث منها دراسة (جرار, 2006)(الكلادة, 1999) و(دراسة الكيلاني, 2004)، حيث أن هذا الأسلوب يعتمد على دراسة الواقع ويهتم بوصف الواقع وصفا دقيقا، ويعبر عنه تعبيراً كيفياً وكماً، وقامت الباحثة بجمع المعلومات ودراسة واختبار الفرضيات بالاستعانة بالاستبيان، إضافة إلى خبرة الباحثة الذاتية نتيجة لعملها كموظفة بالوزارة، ومعالجة بيانات الدراسة من خلال الحزمة الإحصائية spss واستخراج النتائج.

ولتصميم الاستبانة وإثراءها تم الإطلاع على عدة استبيانات لدراسات في مجال الضغوط منها (السيسي, 2004) و(العتيبي, 1997) و(محمد, 2003) و(جبر, 2005) و(احمد, 2003) و(السعدني, 2005) و(العلمي, 2003)، أما الجزء المتعلق بالأداء فقد تم الإطلاع على عدة دراسات لتعزيز أداة القياس في هذا المجال ومن هذه الدراسات (الكندي, 2003) و(عبد الباري, 2005) و(هاشم, 2003) و(لبدة, 2004).

أما عن تصميم الاستبانة فقد تكونت من ثلاثة محاور رئيسية : اشتمل المحور الأول على (12) فقرة عامة متعلقة بخصائص عينة الدراسة ضمت متغيرات الدراسة المستقلة وهي: العمر، أعلى مؤهل علمي، النوع (الجنس)، الحالة الاجتماعية، عدد المعالين، سنوات الخبرة في الوزارة،

المستوى الإداري، الراتب الشهري، منطقة السكن، الاضطراب للمبيت بمرام الله لغير المقيمين بها ومع من يسكنون، الصعوبة بالمواصلات.

في حين ضم المحور الثاني (33) سؤالاً حول ضغوط العمل وقسمت إلى ست مجالات منها عبء الدور، صراع الدور، غموض الدور، العلاقة مع الإدارة، العلاقة مع الزملاء، درجة العدالة والمساواة، وتم اعتماد السلم الخماسي للقياس المكون من خمس درجات هي: إطلاقاً (درجة واحدة) نادراً (درجتين)، أحياناً (ثلاثة درجات) ، غالباً (أربع درجات) ، دائماً (خمس درجات).

أما المحور الثالث فتكون من (26) سؤالاً حول تأثير الأداء الوظيفي وقسمت إلى ستة أجزاء منها المعرفة بالعمل، فعالية العمل، الإبداع والابتكار، المبادرة وحل المشكلات، كمية ونوعية العمل، التأثير على الشخصية، وتم اعتماد السلم الخماسي للقياس المكون من خمس درجات هي : منخفضة جداً (درجة واحدة)، منخفضة (درجتين)، متوسطة (ثلاثة درجات) ، كبيرة (أربع درجات) ، كبيرة جداً (خمس درجات).

4.5 صدق الأداة (تحكيم الاستبيان):

تم عرض الاستبيان على عدد من المحكمين ذوي الخبرة العلمية والعملية والمتخصصين بالمجال الإداري والإحصائي والتربوي ، من جامعات ومعاهد مختلفة. وهناك ملحق رقم (2) بأسمائهم بنهاية الرسالة، وتم تعديل فقرات الاستبيان وفق الملاحظات والتعديلات المقترحة ،

وأعيدت صياغة الاستبيان عدة مرات حتى وصلت لشكلها النهائي بناء على عمليات العصف الذهني التي تمت من خلال مناقشات طويلة مع المحكمين والرجوع إلى المشرف الرئيسي بالنهاية، وتعديل ما هو مناسب للرؤيا الشخصية والخبرة العملية والعلمية للباحثة، وقد كان الغرض من ذلك الحكم على درجة مناسبة الفقرات ووضوحها وانتمائها للموضوع، وسلامة الصياغة اللغوية، وبناء عليه اثبت صدق الاستبيان بشكله النهائي.

4.6 ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم توزيع الاستبيان على عشرين موظفاً وموظفة وتم جمعها، وبعد شهر تقريباً تم توزيعها على نفس الموظفين بالاسم لتعبئتها من جديد، ومن ثم جمعها وإدخالها إلى

الحاسوب بالاستعانة بالحزمة الإحصائية spss لقياس معامل الثبات كرونباخ ألفا حيث بلغت قيمته (0.851) لجميع فقرات الاستبيان التي عددها (71) سؤال وهذا مؤشر جيد على الاتساق الداخلي للفقرات، وبعد ذلك تم تحليل النتائج واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل الارتباط بيرسون، واختبار ت، واختبار أنوفا، بالإضافة إلى اختبار توكي.

4.7 إجراءات الدراسة:

بعد التأكد من صحة أداة الدراسة واخذ موافقة المشرف على الرسالة ومراجعة المسؤولين في الوزارة لأخذ الموافقة على توزيع الاستبيان على الموظفين، تم بعدها التوزيع الأولي على عشرين موظفا لأخذ ملاحظاتهم حول الاستبيان ومناسبة حجمه للتعبئة وسلامة التعبير اللغوي فيه، وتم على أثر ذلك إعادة صياغة الأسئلة التي تكرر السؤال عنها من قبلهم. ومن ثم تم اختيار العينة الطبقية العشوائية حسب الجنس عن طريق برنامج الإحصاء spss بمساعدة الإحصائي، وقد استغرقت عملية توزيع وجمع الاستبيان أربعة أيام، تم خلالهم تجميع الاستبيان من البنائات التابعة للوزارة والوزارة الأم، وتم بعدها إدخال بيانات الاستبيان إلى الحاسوب من أجل تحليلها للخروج بالنتائج والتوصيات.

1.4.8. متغيرات الدراسة:

تتكون متغيرات الدراسة من المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة كالتالي:

1.1.4.8. المتغيرات المستقلة :

وتضمن الاستبيان المتغيرات المستقلة التالي :

- العمر بالسنوات وله خمس مستويات، المستوى الأول من 18-26، والمستوى الثاني من 27-35، والمستوى الثالث من 36-44، والمستوى الرابع من 45-53، والمستوى الخامس من 54 فما فوق.
- أعلى مؤهل علمي وله ستة مستويات، الأول توجيبي فما دون، الثاني دبلوم متوسط، الثالث بكالوريوس، الرابع دبلوم عالي، الخامس ماجستير، السادس دكتوراة.
- النوع (الجنس) وله مستويان، الأول ذكر، والثاني أنثى.

- الحالة الاجتماعية ولها أربعة مستويات، الأول أعزب، الثاني متزوج، الثالث أرمل، الرابع مطلق.
- المعالين الذين تعيّلهم أنت ولها أربعة مستويات الأول من 0-3، الثاني من 4-7، الثالث من 8-11، الرابع من 12 فما فوق.
- سنوات الخبرة في الوزارة ولها أربعة مستويات، الأول اقل من سنة، الثاني من 1-5 سنوات، والثالث من 6-10 سنوات، والرابع من 11 فما فوق.
- المستوى الإداري وله ثلاثة مستويات، الأول إدارة عليا (مدير عام فما فوق)، الثاني إدارة وسطى (مدير/رئيس قسم/رئيس شعبة)، والثالث إدارة دنيا (اقل من رئيس شعبة).
- الراتب الشهري الإجمالي بالشيكل وله سبعة مستويات، الأول اقل من 2000، والثاني من 2000-2999، والثالث من 3000-3999، والرابع من 4000-4999، والخامس من 5000-5999، والسادس من 6000-6999، والسابع من 7000 فما فوق.
- هل تجد صعوبة بالمواصلات وله أربعة مستويات، الأول حواجز عسكرية، الثاني تكاليف المواصلات، الثالث صعوبة في توفر خط السير، الرابع أكثر من سبب.
- منطقة السكن ولها مستويان، الأول رام الله (المدينة)، والثاني خارج مدينة رام الله.
- إذا كانت الإجابة على السؤال السابق خارج رام الله يجيب على هذا السؤال ، هل تضطر للمبيت في رام الله، وله مستويان، الأول نعم، والثاني لا.
- وإذا كانت الإجابة على السؤال السابق نعم يجيب عن هذا السؤال، هل تبيت في رام الله مع وله أربع مستويات، الأول العائلة، وهدك، في مبنى الوزارة، مع زملاء أو أصدقاء أو أقارب.

2.1.4.8. المتغيرات التابعة:

يوجد للدراسة متغيران تابعان وهما كل من المحور الثاني والمحور الثالث للاستبيان أي مصادر ضغوط العمل والأداء الوظيفي ومقسم كل منهما كالتالي:-

1. المحور الثاني وهو مصادر ضغوط العمل ويحتوي على 33 سؤال مقسمة إلى ستة أجزاء منها: عبء الدور ويحتوي على تسعة أسئلة، وصراع الدور ويحتوي على خمسة أسئلة، وغموض الدور ويحتوي على خمسة أسئلة، والعلاقة مع الإدارة ويحتوي على ستة أسئلة، والعلاقة مع الزملاء، ويحتوي على ستة أسئلة، ودرجة العدالة والمساواة ويحتوي على خمسة أسئلة.

2. المحور الثالث وهو الأداء الوظيفي، ويحتوي على ستة أجزاء منها: المعرفة بالعمل ويحتوي على خمسة أسئلة، وفعالية العمل ويحتوي على أربعة أجزاء، والإبداع والابتكار ويحتوي على أربعة أسئلة، والمبادرة وحل المشكلات ويحتوي على خمسة مستويات، وكمية ونوعية العمل ويحتوي على ثلاثة أسئلة، والتأثير على الشخصية ويحتوي على خمسة أسئلة.

4.9 المعالجة الإحصائية

تم تحليل الاستبيان والتعامل معه باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وتم استخراج النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تقدير أفراد مجتمع الدراسة لأدائهم الوظيفي ومدى تأثيره بضغط العمل ، واستخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA)، واستخدام اختبار (TUKEY)، واستخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا، واستخدام معامل الارتباط (PEARSON) لتحليل الفرضيات ومعرفة العلاقات بين المتغيرات، وأيضاً إيجاد الانحدار لتوقع تأثير ضغوط العمل في الأداء الوظيفي.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة

5.1 المقدمة

يتناول هذا الفصل وصفا لخصائص أفراد العينة ومن ثم الجزء الثاني يتضمن عرضا وتحليلا شاملا للبيانات التي تم جمعها بواسطة أداة جمع البيانات "الاستمارة" وذلك بهدف الإجابة على سؤال الدراسة الرئيسي، وهو ما علاقة ضغوط العمل بأداء الموظفين في وزارة التربية والتعليم العالي ومن ثم فحص فرضيات الدراسة .

5.2 خصائص أفراد العينة

يركز هذا الجزء من الدراسة على استعراض خصائص العينة العامة والديمغرافية حسب العمر، وتوزيع أفراد العينة حسب أعلى مؤهل علمي، وتوزيعهم حسب الجنس، وتوزيعهم حسب الحالة الاجتماعية وحسب عدد المعالين، وتوزيعهم حسب سنوات الخبرة في مقر الوزارة، وحسب المستوى الإداري، وحسب الراتب الشهري الإجمالي بالشيكول، وحسب منطقة السكن، والاضطرار للمبيت في رام الله، والمبيت مع، وأيضا الصعوبة بالمواصلات.

1.5.3. توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة:

ستعرض الدراسة تفصيلا لتوزيع أفراد العينة حسب المتغيرات بشكل مفصل كالتالي:-

1.1.5.3. توزيع أفراد العينة حسب العمر:

يبين الجدول رقم (1.5) نسبة أفراد العينة العمرية من الفئة العمرية (27-35) عاما وكان عددهم (50) ونسبتهم (36.5) من أفراد العينة وكانت النسبة الأعلى بين أفراد العينة، يليها الفئة العمرية (18-26) عاما، وعددهم (33) ونسبتهم (24.1%) من أفراد العينة، وأما الفئة (36-44) فكان عددهم (32) وكانت نسبتهم (23.4%)، أما الفئة العمرية (45-53) فعددهم (16) ونسبتهم (11.7)، وكانت اقل فئة عمرية في عينة الدراسة هي (54 فما فوق) وكان عددهم (6) ونسبتهم (4.4).

جدول 1.5: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر.

الرقم	الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية
1	18-26	33	24.1
2	27-35	50	36.5
3	36-44	32	23.4
4	45-53	16	11.6
5	54 فما فوق	6	4.4
	المجموع	137	%100

2.1.5.3. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

يشير الجدول (2.5) إلى نسبة أفراد العينة حسب أعلى مؤهل علمي، من فئة حملة البكالوريوس وكان عددهم (64) ونسبتهم (46.7%) من أفراد العينة، وكانت النسبة الأعلى بين أفراد العينة، ويليهما فئة الدبلوم المتوسط وشكلت نسبتهم (27.7%) ، أما فئة الماجستير فكانت (16.8%)، ويليهما الدبلوم العالي حيث نسبتهم (5.1%)، وأما توجيهي فما فوق فكانت (2.2%)، واقل فئة كانت الدكتوراه حيث نسبتهم (1.5%) من أفراد العينة.

جدول 2.5: توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

الرقم	أعلى مؤهل علمي	العدد	النسبة المئوية
1	توجيهي فما دون	3	2.2
2	دبلوم متوسط	38	27.7
3	بكالوريوس	64	46.7
4	دبلوم عالي	7	5.1
5	ماجستير	23	16.8
6	دكتوراه	2	1.5
المجموع		137	100%

3.1.5.3. توزيع أفراد العينة حسب النوع (الجنس):

يشير الجدول (3.5) إلى أن نسبة الذكور بالعينة هي (53.3%) وأن عددهم (73)، وأن الإناث نسبتهم (46.7).

جدول 3.5: توزيع عينة الدراسة حسب النوع (الجنس).

الرقم	النوع (الجنس)	العدد	النسبة المئوية
1	ذكر	73	53.3
2	أنثى	64	46.7
المجموع		137	100%

4.1.5.3. توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية:

أعلى نسبة كانت للفئة متزوج وهي (70.8) وأقل فئة مطلق ونسبتهم (1.5) من أفراد العينة كما بالجدول (4.5) التالي.

جدول 4.5: توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.

الرقم	الحالة الاجتماعية	العدد	النسبة
1	أعزب	37	27.0
2	متزوج	97	70.8
3	أرمل	2	1.5
4	مطلق	1	0.7
المجموع		137	%100

5.1.5.3. توزيع أفراد العينة حسب عدد المعالين:

يشير الجدول (5.5) إلى أن نسبة (65.0) غير معيلين ومعالين فقط بحد أقصى ثلاث أفراد، وان أقل نسبة لإعالة (0.7) يعيل (12) فما فوق.

جدول 5.5: توزيع أفراد العينة حسب عدد المعالين

الرقم	عدد المعالين	العدد	النسبة
1	0-3	89	65
2	4-7	42	30.7
3	8-11	5	3.6
4	12 فما فوق	1	0.7
المجموع		137	%100

6.1.5.3. توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في مقر الوزارة:

يشير الجدول (6.5) إلى أن الفئة من 1-5 سنوات هي أكبر نسبة حيث كانت نسبتهم (39.4%) من أفراد العينة، وإن أقل فئة كانت أقل من سنة ونسبتهم (5.8%) من أفراد العينة.

جدول 6.5: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في الوزارة.

الرقم	سنوات الخبرة في مقر الوزارة	العدد	النسبة
1	اقل من سنة	8	5.8
2	1-5 سنوات	54	39.4
3	6-10 سنوات	46	33.6
4	11 سنة فما فوق	29	21.2
المجموع			%100

7.1.5.3. توزيع أفراد العينة حسب المستوى الإداري/ الوظيفي:

يشير الجدول (7.5) إلى أن فئة الإدارة الدنيا هي أكبر نسبة من أفراد العينة حيث نسبتهم (52.6) ، وان فئة الإدارة العليا كانت نسبتهم (3.6).

جدول 7.5: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الإداري/ الوظيفي.

الرقم	المستوى الإداري/ الوظيفي	العدد	النسبة
1	الإدارة العليا	5	3.6
2	الإدارة الوسطى	60	43.8
3	الإدارة الدنيا	72	52.6
المجموع			%100

8.1.5.3. توزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهري الإجمالي بالشيكال:

يشير الجدول (8.5) إلى أن أكثر فئة هي فئة الدخل من 2000-2999 شيكل ونسبتهم بأفراد العينة هي (38.7)، أما اقل فئة بأفراد العينة فهي فئة الدخل من 6000-6999 .

جدول 8.5: توزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهري الإجمالي

الرقم	الراتب الشهري الإجمالي بالشيكل	العدد	النسبة
1	اقل من 2000	39	28.5
2	2000-2999	53	38.7
3	3000-3999	29	21.2
4	4000-4999	8	5.8
5	5000-5999	7	5.1
6	6000-6999	1	0.7
المجموع		137	%100

9.1.5.3. توزيع أفراد العينة حسب منطقة السكن:

يشير الجدول (9.5) إلى أن النسبة الكبرى تسكن خارج مدينة رام الله حيث نسبتهم (55.5%) وان النسبة المتبقية تسكن رام الله.

جدول 9.5: توزيع أفراد العينة حسب منطقة السكن

الرقم	منطقة السكن	العدد	النسبة المئوية
1	رام الله	61	44.5
2	خارج مدينة رام الله	76	55.5
المجموع		137	%100

10.1.5.3. توزيع أفراد العينة حسب الاضطرار للمبيت في رام الله:

يشير الجدول (10.5) إلى أن النسبة العظمى من أفراد العينة لا يشملهم هذا السؤال بسبب أنهم أصلا يسكنون في مدينة رام الله ، وان النسبة الكبرى من الذين يسكنون خارج مدينة رام الله يضطرون للمبيت فيها ونسبتهم (37.2%) والذين لا يضطرون للمبيت نسبتهم (18.2%)، وهذا يعني أن الغالبية منهم تتعد عن عائلاتها وتسكن سكن مؤقت في مكان قريب من العمل، مما يشكل عبئا نفسيا ثقيلًا في بعض الأحيان، بالإضافة إلى انه عبئا ماديا إضافيا لهؤلاء الموظفين.

جدول 10.5: توزيع أفراد العينة حسب الاضطراب للمبيت في رام الله

الرقم	هل تضطر للمبيت في رام الله	العدد	النسبة
1	نعم	51	37.2
2	لا	25	18.2
3	لا يشملهم السؤال	61	44.5
المجموع			%100

11.1.5.3. توزيع أفراد العينة حسب صعوبة المواصلات:

يشير الجدول (11.5) إلى أن "أكثر من سبب" هو أكبر نسبة من أفراد العينة وهي (44.5%) وان اقل نسبة كانت صعوبة في توفر خط السير وهي (2.2%). وهذا يعني ان الصعوبة بالمواصلات لأسباب عديدة، ويعود ذلك إلى الحصار، والحوادث المستمرة، بالإضافة إلى الأسباب الاقتصادية التي يواجهها الموظف، وهذه الصعوبات الحياتية تؤثر على إظهار ضغوط إضافية للفرد، تجعله متقل بالهموم ولديه شعور بالعجز أمام هذا الوضع العام، الذي أصبح شبه دائم للشعب الفلسطيني.

جدول 11.5: توزيع أفراد العينة حسب صعوبة المواصلات

الرقم	سبب صعوبة المواصلات	العدد	النسبة
1	حوادث عسكرية	7	5.2
2	تكاليف المواصلات	5	3.6
3	صعوبة في توفر خط السير	3	2.2
4	أكثر من سبب من المذكورين أعلاه	61	44.5
5	لا يشملهم السؤال	61	44.5
المجموع			%100

يتناول هذا الجزء من الدراسة عرضاً وتحليلاً شاملاً للبيانات التي تم جمعها بواسطة أداة جمع البيانات "الاستمارة" وذلك بهدف الإجابة على سؤال الدراسة الرئيسي، وهو ما علاقة ضغوط العمل بأداء الموظفين في وزارة التربية والتعليم العالي ومن ثم فحص فرضيات الدراسة .

2.5.3. ما هو مستوى مصادر ضغوط العمل على موظفي الوزارة:

يحتوي المحور الثاني من الاسبانه مجموعة من الأسئلة عن مصادر ضغوط العمل والتي تحتوي (33) سؤالاً تم حساب المتوسطات الحسابية لها والانحرافات المعيارية ، وأيضاً المحور الثالث يحتوي على الأداء الوظيفي والذي يحتوي على (26) سؤالاً تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعينة الدراسة ، وتم اعتماد درجات التقدير على القيمة العليا (5) لمقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح بالجدول (12.5).

جدول 12.5 : مقياس ليكرت الخماسي لضغوط العمل

الرقم	الدرجة	المدى
1	0.99-0.00	إطلاقاً
2	1.99-1.00	نادراً
3	2.99-2.00	أحياناً
4	3.99-3.00	غالباً
5	5.00-4.00	دائماً

من خلال الجدول (13.5 أ) و(13.5 ب) يلاحظ أن المتوسط الكلي لمصادر الضغوط التي يعاني منها موظفي الوزارة بشكل عام كان المتوسط الحسابي لها (3.23) بانحراف معياري (0.573) وهي (غالباً) وفق السلم الخماسي للكرت (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، إطلاقاً) المعمول به، مما يشير إلى أن مجتمع الدراسة ممثلاً بالعينة كانوا بالمتوسط (غالباً) يعانون من مصادر الضغوط.

ويلاحظ أن غياب التشجيع بالعمل متوسطه الحسابي كان (4.16) وبانحراف معياري (0.987) وانه أكثر مصدر للضغوط موجود بالوزارة حيث انه (دائماً)، بالإضافة إلى مركزية القرارات الإدارية

كانت (دائماً) وهذا يعني انه مصدر للضغط موجود كما يراه الموظفون بالوزارة حيث انه بمتوسط حسابي(4.15) وبانحراف معياري (0.997) .

ويلاحظ أيضا عدم تساوي أعباء العمل بين الموظفين كانت بشكل (غالبا) وهذا مؤشر على وجود هذه الظاهرة بالوزارة حيث أنها بمتوسط حسابي (3.94) وبانحراف معياري (1.027) ، وتليها تفشي ظاهرة النسيمة (غالبا) حيث متوسطها الحسابي (3.88) وانحراف معياري(1.195)، وأيضا قلة النشاطات الاجتماعية في الوزارة كانت (غالبا) بمتوسط حسابي(3.85) وبانحراف معياري (1.075).

ويليها الاحتياج إلى تنظيم العمل في الدائرة كانت(غالبا) بمتوسط حسابي(3.88) وانحراف معياري(1.065). بالإضافة إلى كثرة المهام المطلوبة بنفس الوقت كانت (غالبا) بمتوسط حسابي(3.77) وبانحراف معياري (0.842)، بالإضافة إلى المنافسة غير المهنية بين الزملاء أيضا (غالبا) وبمتوسط حسابي(3.72) وبانحراف معياري (1.18)، وساعات الدوام طويلة ومرهقة أيضا (غالبا) وبمتوسط حسابي(3.68) وبانحراف معياري (1.194).

ويلاحظ أيضا أن اقل المصادر للضغط كانت صعوبة فهم المهام المطلوبة حيث أنها (أحيانا) وبمتوسط حسابي(2.18) وبانحراف معياري(1.049).

جدول 13.5.أ: مصادر ضغوط العمل

الرقم	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	1	الاضطرار إلى العمل الإضافي بدون اجر بعد انتهاء الدوام الرسمي لإتمام المهام المطلوبة	2.56	1.156
2	2	تواصل العمل بدون فترة استراحة	3.28	1.131
3	3	عدم الحصول على الصلاحيات اللازمة لإنجاز العمل	3.32	1.118
4	4	تراكم الأعمال بعد الرجوع من الإجازة	3.58	1.193
5	5	المهام الوظيفية تسبب الإجهاد	3.38	1.164
6	6	الاحتياج إلى تنظيم العمل في الدائرة	3.80	1.065
7	7	ساعات الدوام طويلة ومرهقة	3.68	1.194
8	8	الوقت المعطى لإنجاز المهام قليل	2.99	1.033
9	9	أعداد الموظفين بالوحدة الإدارية كثيرة	2.33	1.284
10	10	كثرة المهام المطلوبة بنفس الوقت	3.77	0.842
11	11	صعوبة التوفيق بين احتياجات المراجعين ومطالب الإدارة	2.96	1.04
12	12	كثرة المكالمات الهاتفية أثناء العمل	3.49	1.255
13	13	تناقض المهام المطلوبة في العمل	3.01	1.101
14	14	كثرة الاجتماعات المطلوب حضورها	2.56	1.090
15	15	مهام وأهداف العمل غير واضحة	2.72	1.150
16	16	عدم توفر متطلبات العمل مثل المعلومات والتجهيزات والصلاحيات	2.86	1.037
17	17	صعوبة فهم المهام المطلوبة	2.18	1.049
18	18	عدم الحصول على التغذية الراجعة	2.97	1.098
19	19	تحيز الإدارة في تطبيق القرارات الإدارية	3.64	1.181
20	20	تدني مستوى احترام الموظف	3.31	1.148
21	21	تطبيق القرارات الإدارية بجمود تام	3.58	1.161

جدول 13.5.ب: مصادر ضغوط العمل

الرقم	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
22	22	غياب التشجيع في العمل	4.16	0.987
23	23	مركزية القرارات الإدارية	4.15	0.997
24	24	التدخل الزائد لمسئولك المباشر وإطلاعه على كل صغيرة وكبيرة	3.57	1.344
25	25	صعوبة الاتصال والتواصل بين الزملاء	2.67	1.145
26	26	تدنى مستوى التعاون بين الزملاء	2.97	1.064
27	27	قلة النشاطات الاجتماعية في الوزارة	3.85	1.075
28	28	المنافسة غير المهنية بين الزملاء	3.72	1.180
29	29	تقشي ظاهرة النميمة بين الزملاء	3.88	1.195
30	30	لا تتساوي أعباء العمل بين الموظفين	3.94	1.027
31	31	لا يتناسب تخصصي مع مهامي الوظيفية	2.52	1.394
32	32	لا تتناسب خبراتي العملية مع مهامي الوظيفية	2.34	1.313
33	33	لا يوجد احترام الأنظمة والقوانين المرعية بالوزارة	2.83	1.135
المعدل العام للمحور الثاني (مصادر ضغوط العمل)				
			3.23	0.573

وتم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المحور الثاني بشكل تفصيلي بالإضافة إلى تحليل لكل فقرة من الفقرات كما في الجداول التالية.

حيث يبين الجدول (14.5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل سؤال من فقرات عيب الدور مرتبة تنازليا حسب أكثرها مصدرا للضغوط ، ويبين أيضا أن مجموع المتوسطات الحسابية كان (3.21) وبانحراف معياري (0.59) وكانت ضغوط عيب الدور بدرجة (غالبا)، وبشكل مفصل أن أكثر مصدر واضح انه يسبب الضغط هو الاحتياج إلى تنظيم العمل في الدائرة حيث انه بمتوسط حسابي (3.80) وبانحراف معياري (1.065)، وبدرجة (غالبا)، يليها ساعات الدوام الطويلة والمرهقة حيث أنها بمتوسط حسابي (3.68) وبانحراف معياري (1.194) وبدرجة (غالبا) ، ويلاحظ أن هذه النتيجة جاءت في بداية الرجوع للعمل بعد إضراب دام سبعين يوما فيمكن اعتبار هذه النتيجة نتيجة طبيعية وليست مفاجئة ويمكن اعتمادها، علما بان نص القانون بفترة الدوام وتحديد ساعات الدوام قد تم تطبيقه حديثا ، حيث أن الاستبيان تم توزيعه بأول أسبوع عاد به

الموظفين من الإضراب ولم يتم التعود بعد على النظام الجديد للدوام الرسمي في الوزارة مما يجعله مسببا قويا للضغوط للموظفين ، ونلاحظ أيضا أن تراكم الأعمال بعد الرجوع من الإجازة كان أيضا بدرجة(غالبا) مسببا للضغوط وبمتوسط حسابي(3.58) وبانحراف معياري (1.193). ويليهما المهام الوظيفية تسبب الإجهاد كانت أيضا بدرجة(غالبا) وبمتوسط حسابي (3.38) وبانحراف معياري (1.164). وأيضا عدم الحصول على الصلاحيات اللازمة لإنجاز العمل كانت بدرجة (غالبا) وبمتوسط حسابي(3.32) وبانحراف معياري(1.118)، وأيضا تواصل العمل بدون فترة استراحة كانت بدرجة غالبا وبمتوسط حسابي(3.28) وبانحراف معياري(1.131).

جدول 14.5: ضغوط عبء الدور

الرقم	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	1	الاحتياج إلى تنظيم العمل في الدائرة	3.80	1.065
2	2	ساعات الدوام طويلة ومرهقة	3.68	1.194
3	3	تراكم الأعمال بعد الرجوع من الإجازة	3.58	1.193
4	4	المهام الوظيفية تسبب الإجهاد	3.38	1.164
5	5	عدم الحصول على الصلاحيات اللازمة لإنجاز العمل	3.32	1.118
6	6	تواصل العمل بدون فترة استراحة	3.28	1.131
7	7	الوقت المعطى لإنجاز المهام قليل	2.99	1.033
8	8	الاضطرار إلى العمل الإضافي بدون اجر بعد انتهاء الدوام الرسمي لإتمام المهام المطلوبة	2.56	1.156
9	9	أعداد الموظفين بالوحدة الإدارية كثيرة	2.33	1.284
		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	3.21	0.59

ويبين الجدول (15.5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل سؤال من فقرة صراع الدور، حيث أن مجموع المتوسطات الحسابية لها (3.16) وانحرافها المعياري(0.65) وأنها بدرجة (غالبا)، و مرتبة تنازليا حسب تسببها في الضغوط حيث أن أكثر مصدر واضح انه يسبب الضغط كثرة المهام المطلوبة في نفس الوقت حيث أنها بدرجة غالبا ومتوسطها الحسابي (3.77) وانحرافها

المعياري (0.842)، ويليها كثرة المكالمات الهاتفية أثناء العمل حيث أنها (غالبا) ومتوسطها الحسابي (3.49) وانحرافها المعياري (1.255) . ويليها تناقض المهام المطلوبة في العمل كانت أيضا غالبا وبمتوسط حسابي (3.01) وانحراف معياري (1.101).
جدول 15.5: ضغوط صراع الدور

الرقم	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	10	كثرة المهام المطلوبة في نفس الوقت	3.77	0.842
2	12	كثرة المكالمات الهاتفية أثناء العمل	3.49	1.255
3	13	تناقض المهام المطلوبة في العمل	3.01	1.101
4	11	صعوبة التوفيق بين احتياجات المراجعين ومطالب الإدارة	2.96	1.04
5	14	كثرة الاجتماعات المطلوب حضورها	2.56	1.090
		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	3.16	0.65

وبين الجدول (16.5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرة غموض الدور، حيث أن مجموع المتوسطات الحسابية لها هي (أحيانا) ، وبشكل مفصل إن أكثر مصدر يسبب الضغط هو عدم الحصول على التغذية الراجعة وبدرجة (أحيانا) وبمتوسط حسابي (2.97) وبانحراف معياري (1.098).

جدول 16.5: ضغوط غموض الدور

الرقم	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	18	عدم الحصول على التغذية الراجعة	2.97	1.098
2	16	عدم توفر متطلبات العمل مثل المعلومات والتجهيزات والصلاحيات	2.86	1.037
3	15	مهام وأهداف العمل غير واضحة	2.72	1.150
4	17	صعوبة فهم المهام المطلوبة	2.18	1.049
		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	2.68	0.81

ويبين الجدول (17.5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرة العلاقة مع الإدارة حيث أن مجموع المتوسطات الحسابية هي (3.73) وانحرافها المعياري (0.88) وهي بدرجة (غالبا)، ويوضح الجدول أيضا أن أكثر مصدر يسبب الضغط هو غياب التشجيع في العمل حيث انه بدرجة (دائما) وبمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.987)، ومركزية القرارات الإدارية حيث أنها (دائما) ، ويليه مركزية القرارات الإدارية وهي بدرجة (دائما) أيضا وبمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.997)، ويليه تحيز الإدارة في تطبيق القرارات الإدارية حيث أنها (غالبا) ومتوسطها الحسابي (3.64) وانحرافها المعياري (1.018)، وأيضا تطبيق القرارات الإدارية بجمود تام كانت (غالبا) وبمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (1.161)، ويليه التدخل الزائد للمسؤول المباشر وإطاعه على كل صغيرة وكبيرة (غالبا) وبمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (1.344)، وأيضا تدني مستوى احترام الموظف كان (غالبا) وبمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (1.148).

جدول 17.5: ضغوط العلاقة مع الإدارة

الرقم	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	22	غياب التشجيع في العمل	4.16	0.987
2	23	مركزية القرارات الإدارية	4.15	0.997
3	19	تحيز الإدارة في تطبيق القرارات الإدارية	3.64	1.181
4	21	تطبيق القرارات الإدارية بجمود تام	3.58	1.161
5	24	التدخل الزائد لمسئولك المباشر وإطاعه على كل صغيرة وكبيرة	3.57	1.344
6	20	تدني مستوى احترام الموظف	3.31	1.148
		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	3.73	0.88

وبين الجدول (18.5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرة العلاقة مع الزملاء، حيث أن مجموع المتوسطات الحسابية لها (3.42) ومتوسطها الحسابي (0.834) وبدرجة (غالبا)، وبشكل تفصيلي فإن تفشي ظاهرة النميمة بين الزملاء غالبا من مصادر الضغوط في الوزارة حيث ان متوسطها الحسابي (3.88) وانحرافها المعياري (1.195) ، يليها قلة النشاطات الاجتماعية في الوزارة حيث متوسطها الحسابي (3.85) وانحرافها المعياري (1.075) وهي بدرجة (غالبا)، وأيضا المنافسة غير المهنية بين الزملاء كانت أيضا غالبا ومتوسطها الحسابي (3.72) وانحرافها المعياري (1.18).

جدول 18.5: ضغوط العلاقة مع الزملاء

الرقم	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	29	تفشي ظاهرة النميمة بين الزملاء	3.88	1.195
2	27	قلة النشاطات الاجتماعية في الوزارة	3.85	1.075
3	28	المنافسة غير المهنية بين الزملاء	3.72	1.180
4	26	تدنى مستوى التعاون بين الزملاء	2.97	1.064
5	25	صعوبة الاتصال والتواصل بين الزملاء	2.67	1.145
		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	3.42	0.834

وبيين الجدول (19.5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرة درجة العدالة والمساواة، حيث أن مجموع المتوسطات الحسابية لها هي (2.91) وانحرافها المعياري (0.90) وهي بدرجة (أحيانا)، وان عدم تساوي أعباء العمل بين الموظفين هي (غالبا) ومتوسطها الحسابي (3.94) وانحرافها المعياري (1.027) .

جدول 19.5: ضغوط درجة العدالة والمساواة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة	الرقم
1.027	3.94	لا تتساوي أعباء العمل بين الموظفين	30	1
1.394	2.52	لا يتناسب تخصصي مع مهامي الوظيفية	31	2
1.313	2.34	لا تتناسب خبراتي العملية مع مهامي الوظيفية	32	3
1.135	2.83	لا يوجد احترام الأنظمة والقوانين المرعية بالوزارة	33	4
0.90	2.91	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي		

ويبين الجدول (20.5) مجموع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمصادر ضغوط العمل ومجموع كل فقرة من فقرات المحور الثاني، ويتبين من الجدول أن العلاقة مع الإدارة هي أعلى متوسط حسابي وهي بدرجة (غالبا)، ويليهما العلاقة مع الزملاء أيضا (غالبا)، وعبء الدور وصراع الدور (غالبا) أيضا، وهي أكثر مصادر الضغوط الموجودة بالوزارة. أما درجة العدالة والمساواة بدرجة (أحيانا)، بالإضافة إلى غموض الدور بدرجة (أحيانا) أيضا.

جدول 20.5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمصادر ضغوط العمل

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
0.884	3.734	العلاقة مع الإدارة
0.834	3.420	العلاقة مع الزملاء
0.588	3.214	عبء الدور
0.651	3.158	صراع الدور
0.896	2.907	درجة العدالة والمساواة
0.801	2.680	غموض الدور
0.573	3.23	مصادر ضغوط العمل

3.5.3. ما هو مستوى الأداء الوظيفي لموظفي الوزارة:

يحتوي المحور الثالث على الأداء الوظيفي والذي يحتوي على (26) سؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعينة الدراسة ، وتم اعتماد درجات التقدير وكانت كما هو بالجدول (21.5) كما هو موضح كالتالي

جدول 21.5: مقياس ليكرت الخماسي للأداء الوظيفي

الرقم	المدى	الدرجة
1	0-0.99	كبيرة جدا
2	1-1.99	كبيرة
3	2-2.99	متوسطة
4	3-3.99	منخفضة
5	4-5	منخفضة جدا

يلاحظ من الجداول (22.5أ) و(22.5ب) أن المتوسط الكلي لأداء موظفي الوزارة بشكل عام وبشكل تفصيلي بناء على الضغوط التي يعانون منها، فقد بلغ المتوسط الكلي للأداء بشكل عام 1.97 بانحراف معياري 0.47 وهي بدرجة (كبيرة) وفق السلم الخماسي (كبيرة جدا، كبيرة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جدا) المعمول به، مما يعطي مؤشرا ايجابيا لأداء الموظفين وعدم تأثر الأداء بضغوط العمل بشكله المجمل ، وانه محافظ على مستوى جيد بشكل عام حسب آراء الموظفين.

ولكن يبين تأثر الأداء بشكل كبير في بعض الأسئلة حيث أن السؤال أتخطى المعايير المحددة في العمل كان بدرجة منخفضة ، مما يعطي مؤشرا سلبيا على الأداء بهذه النواحي، وتؤثره الملحوظ بالضغوط الموجودة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بان الموظف غير راغب في تخطي معايير عمله ولا يرغب بالمساهمة في التطوير، أي انه يقوم بالمطلوب منه دون أن يتخطى المعايير الموجودة، ربما لعدم تشجيعه من قبل الإدارة، أو أن العمل بالنسبة له واجب يقوم به ولا يرغب بالإبداع فيه ولا تطويره، وربما لأنه لا يملك الصلاحيات التي تجعله يطور أو يساهم في تخطي المعايير المطلوبة.

ويلاحظ أن سؤال "أساهم في تطوير نظم إجراءات العمل" كانت بدرجة متوسطة وقريبة من منخفضة.

جدول 22.5.أ: الأداء الوظيفي لموظفي وزارة التربية والتعليم العالي

الرقم	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	1	اعرف تفاصيل أنظمة وإجراءات العمل بدرجة	1.86	0.769
2	2	أساهم في تطوير نظم إجراءات العمل بدرجة	2.45	1.036
3	3	أتابع المستجدات في الوقت المناسب وذلك بدرجة	2.12	0.867
4	4	أحافظ على السرية بالعمل بدرجة	1.36	0.617
5	5	أطبق المهارات والمعارف المكتسبة من الدورات التدريبية بدرجة	1.84	0.859
6	6	أتخطى المعايير المحددة في العمل بدرجة	3.51	1.058
7	7	أعيد ترتيب الأولويات بدرجة	2.04	0.794
8	8	استغل الموارد لأغراض العمل بدرجة	1.96	0.746
9	9	أراعي إنجاز الأهداف المرسومة بدقة وذلك بدرجة	1.72	0.593
10	10	أبدع وأطور أساليب عملي بدرجة	1.89	0.724
11	11	أثابر على معالجة الأمور بدرجة	1.74	0.572
12	12	لدي القدرة على التفكير الشامل بعلمي (أي النظر إلى الموضوع من أكثر من زاوية) وذلك بدرجة	1.76	0.613
13	13	أسعى إلى الالتحاق بالبرامج والدورات التدريبية بدرجة	1.99	0.989
14	14	أبادر بحماس لأداء الأعمال الجديدة ذاتيا وذلك بدرجة	1.89	0.801
15	15	أنجح في حل المشكلات بدرجة	1.98	0.712
16	16	أتحمل مسؤولية تنفيذ المقترحات بدرجة	1.86	0.868
17	17	أتوقع توقعات عالية عند أدائي لعلمي بدرجة	2.18	0.923
18	18	أطور اتجاهات ايجابية للعمل بدرجة	2.06	0.889
19	19	حجم إنتاجيتي يفوق المعدل المطلوب بدرجة	2.26	0.840

جدول 22.5.ب: الأداء الوظيفي لموظفي وزارة التربية والتعليم العالي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة	الرقم
0.842	2.14	لا تأثر سرعة إنجازي سلبا على نوعية الأداء وذلك بدرجة	20	20
0.681	1.69	أركز على نتائج العمل بدرجة	21	21
0.586	1.61	قدرتي على التركيز في العمل	22	22
0.878	2.12	قدرتي على التعبير عن المشاعر والانفعالات	23	23
0.665	1.48	قدرتي على تحمل المسؤولية في العمل	24	24
0.959	2.01	حافزي اتجاه العمل بدرجة	25	25
0.866	1.77	أتحمل الضغوط المستمرة بالعمل بدرجة	26	26
0.44	1.97	المجموع		

أما بشكل تفصيلي يمكن تفصيل كل فقرة من الفقرات بالجدول التالية.

الجدول (23.5) يوضح الفقرة (المعرفة بالعمل) والانحرافات المعيارية والوسط الحسابي لكل سؤال بشكل منفرد، ويمكن ملاحظة أن المعرفة بالعمل بشكل عام كبيرة وتأثير الضغوط على هذا الجزء من الأداء مناسب، أما مساهمة الموظفين في تطوير نظم إجراءات العمل فكانت سلبية وقريبة من منخفضة، وهذا يدل على تأثير سلبي على أداء الموظفين بهذا الجزء. ويمكن العمل على إعطاء صلاحيات إضافية للموظفين لتجنب هذه النتيجة.

جدول 23.5: المعرفة بالعمل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المعرفة بالعمل	رقم الفقرة	الرقم
0.769	1.86	اعرف تفاصيل أنظمة وإجراءات العمل بدرجة	1	1
1.036	2.45	أساهم في تطوير نظم إجراءات العمل بدرجة	2	2
0.867	2.12	أتابع المستجدات في الوقت المناسب وذلك بدرجة	3	3
0.617	1.36	أحافظ على السرية بالعمل بدرجة	4	4
0.859	1.84	أطبق المهارات والمعارف المكتسبة من الدورات التدريبية بدرجة	5	5
0.61	1.93	المجموع		

أما الجدول (24.5) فيوضح الفقرة (فعالية العمل) والانحرافات المعيارية والوسط الحسابي لكل سؤال بشكل منفرد، ويمكن ملاحظة إن فعالية العمل بشكل عام كبيرة وتأثير الضغوط على هذا الجزء من الأداء مناسب، ونلاحظ انخفاض درجة تخطي المعايير المحددة في العمل بشكل سلبي. وهذا يدل على وجود إحباط عام لدى الموظفين وعدم رضاهم الوظيفي بشكل ملحوظ. وعليه فإن على الإدارة أن تعمل على تشجيع الفعالية بالعمل ومكافئة الموظفين وإعطائهم الفرص لإبراز مواهبهم بالعمل وليس الاقتصار فقط على ما هو مطلوب حرفياً، حيث يجب إظهار شخصية الموظف وتحقيق ذاته من خلال عمله وإشعاره بالنجاح.

جدول 24.5: فعالية العمل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فعالية العمل	رقم الفقرة	الرقم
1.058	3.51	أتخطى المعايير المحددة في العمل بدرجة	6	1
0.794	2.04	أعيد ترتيب الأولويات بدرجة	7	2
0.746	1.96	استغل الموارد لأغراض العمل بدرجة	8	3
0.593	1.72	أراعي إنجاز الأهداف المرسومة بدقة وذلك بدرجة	9	4
0.61	1.93	المجموع		

الجدول (25.5) يوضح الفقرة (الإبداع والابتكار) والانحرافات المعيارية والوسط الحسابي لكل سؤال بشكل منفرد، ويمكن ملاحظة أن الأداء مستواه لم يتأثر بضغط العمل وإنما تأثر ايجابي بهذه الجزئية من الأداء.

جدول 25.5: الإبداع والابتكار

الرقم	رقم الفقرة	الإبداع والابتكار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	10	أبداع وأطور أساليب عملي بدرجة	1.89	0.724
2	11	أثابر على معالجة الأمور بدرجة	1.74	0.572
3	12	لدي القدرة على التفكير الشامل بعلمي (أي النظر إلى الموضوع من أكثر من زاوية) وذلك بدرجة	1.76	0.613
4	13	أسعى إلى الالتحاق بالبرامج والدورات التدريبية بدرجة	1.99	0.989
المجموع				0.54

الجدول (26.5) يوضح الفقرة (المبادرة وحل المشكلات) والانحرافات المعيارية والوسط الحسابي لكل سؤال بشكل منفرد، ويمكن ملاحظة أن الأداء مستواه لم يتأثر بضغط العمل وإنما كان قريب من درجة (كبيرة)، ويلاحظ أيضا أن الأداء قريب من درجة المتوسط في جزئية (أتوقع توقعات عالية عند أدائي لعلمي). وهذه النتيجة تدل على وعي الموظفين بالواقع الموجود وعدم انتظارهم للحلول السحرية، وعدم احتياجهم على أنهم لا يأخذون التشجيع الذي يستحقونه، ويلاحظ الرضا الوظيفي بهذه الجزئية من الأداء، وعدم تأثرها بالضغط.

جدول 26.5: المبادرة وحل المشكلات

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المبادرة وحل المشكلات	رقم الفقرة	الرقم
0.801	1.89	أبادر بحماس لأداء الأعمال الجديدة ذاتيا وذلك بدرجة	14	1
0.712	1.98	انجح في حل المشكلات بدرجة	15	2
0.868	1.86	أتحمل مسؤولية تنفيذ المقترحات بدرجة	16	3
0.923	2.18	أتوقع توقعات عالية عند أدائي لعملي بدرجة	17	4
0.889	2.06	أطور اتجاهات ايجابية للعمل بدرجة	18	5
0.66	1.99	المجموع		

الجدول (27.5) يوضح الفقرة (كمية ونوعية العمل) والانحرافات المعيارية والوسط الحسابي لكل سؤال بشكل منفرد، ويمكن ملاحظة أن الأداء مستواه لم يتأثر بضغوط العمل وان مستواه قريب من درجة (كبيرة) أي ايجابيا بكل الجوانب تقريبا إلا أن (حجم الإنتاجية يفوق المعدل المطلوب) كانت بدرجة قريبة من متوسطة . وهذا يدل على إحباط عام ربما للأوضاع البيئية السائدة في المجتمع ينعكس على الموظف، وعلى رغبته بزيادة إنتاجيته، ويمكن أن تربط مصالح الموظفين الشخصية بالعمل، أي يمكن عمل حوافز أكثر للموظفين ومكافئتهم باستمرار لكي تتغير هذه النتيجة نحو الأفضل.

جدول 27.5: كمية ونوعية العمل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	كمية ونوعية العمل	رقم الفقرة	الرقم
0.840	2.26	حجم إنتاجيتي يفوق المعدل المطلوب بدرجة	19	1
0.842	2.14	لا تأثر سرعة إنجازي سلبا على نوعية الأداء وذلك بدرجة	20	2
0.681	1.69	أركز على نتائج العمل بدرجة	21	3
0.66	2.03	المجموع		

الجدول (28.5) يوضح الفقرة (التأثير على الشخصية) والانحرافات المعيارية والوسط الحسابي لكل سؤال بشكل منفرد، ويمكن ملاحظة أن الأداء مستواه لم يتأثر بضغط العمل وان مستواه جيد بدرجة كبيرة بالمجمل. ولكن القدرة على التعبير عن المشاعر والانفعالات كانت قريبة من متوسط، ويمكن العمل على تعزيزها بعمل لقاءات بين جميع المستويات الإدارية والاستماع لهم، والأخذ بأرائهم بشكل مستمر.

جدول 28.5: التأثير على الشخصية

الرقم	رقم الفقرة	التأثير على الشخصية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	22	قدرتي على التركيز في العمل	1.61	0.586
2	23	قدرتي على التعبير عن المشاعر والانفعالات	2.12	0.878
3	24	قدرتي على تحمل المسؤولية في العمل	1.48	0.665
4	25	حافزي اتجاه العمل بدرجة	2.01	0.959
5	26	أتحمل الضغوط المستمرة بالعمل بدرجة	1.77	0.866
المجموع				0.53

يبين الجدول (29.5) مجموع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأداء الوظيفي لموظفي وزارة التربية والتعليم العالي ومجموع كل فقرة من فقرات المحور الثالث بشكل تنازلي من الأكثر تأثراً بالضغط إلى الأقل ، ويتبين من الجدول أن فعالية العمل كانت الأقرب إلى المتوسط بتأثرها بالضغط وكل ما يليها لم يؤثر الجدول على تأثر الأداء إلا بشكل ايجابي.

جدول 29.5: مجموع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأداء الوظيفي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
0.47	2.31	فعالية العمل
0.58	2.03	كمية ونوعية العمل
0.66	1.99	المبادرة وحل المشكلات
0.61	1.93	المعرفة بالعمل
0.54	1.85	الإبداع والابتكار
0.53	1.80	التأثير على الشخصية
0.44	1.97	الأداء الوظيفي

4.5.3. فحص الفرضيات:

يتضمن هذا الجزء من الدراسة فحصاً للفرضيات كالتالي:

- الفرضية الرئيسية الأولى: - (لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(P \leq 0.05)$ بين مصادر ضغوط العمل مثل (عبء الدور، صراع الدور، غموض الدور، العلاقة مع الإدارة، العلاقة مع الزملاء، درجة العدالة والمساواة) وبين الأداء الوظيفي لموظفي وزارة التربية والتعليم العالي.

يتبين من الجدول (30.5) إن بيانات الدراسة لم تظهر وجود علاقة ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة $(P \leq 0.05)$ بين مصادر الضغوط والأداء الوظيفي، حيث بلغت قيمة $P=0.824$ وذلك يعني بقبول الفرضية الصفرية بأنه لا توجد علاقة بين مصادر ضغوط العمل بشكل مجمل وبين الأداء الوظيفي لموظفي وزارة التربية والتعليم العالي.

جدول 30.5: علاقة مصادر ضغوط العمل مع الأداء الوظيفي (معامل الارتباط بيرسون)

المتغيرات	قيمة ر	الدلالة الإحصائية
الأداء الوظيفي	-0.19	0.824
مصادر ضغوط العمل		

ويمكن تفصيل الفرضية الرئيسية بفحص الفرضيات الفرعية التالي

- الفرضية الفرعية الأولى : (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(P \leq 0.05)$ بين ضغوط عبء الدور والأداء الوظيفي لموظفي وزارة التربية والتعليم العالي).

يلاحظ من الجدول (31.5) وجود علاقة سلبية حيث قيمة (معامل الارتباط = -0.18) وهي ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة $(P \leq 0.05)$ بين عبء الدور الذي يتعرض له الموظف وبين الأداء الوظيفي ، حيث بلغت قيمة $P=0.036$. وهذا يقضي برفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة بوجود علاقة سلبية بين ضغوط عبء الدور والأداء الوظيفي لموظفي وزارة التربية والتعليم العالي. ويعزى ذلك إلى الاحتياج إلى تنظيم العمل في الدائرة حيث انه بمتوسط حسابي (3.80) وبانحراف معياري (1.065)، وبدرجة (غالبا)، يليها ساعات الدوام الطويلة والمرهقة حيث أنها بمتوسط حسابي (3.68) وبانحراف معياري (1.194) وبدرجة (غالبا) ، وحسب رأي الباحثة أن هذه النتيجة جاءت في بداية الرجوع للعمل بعد إضراب دام سبعة أيام لموظفي وزارة التربية والتعليم العالي، وعليه فيمكن اعتبار هذه النتيجة نتيجة طبيعية وليست مفاجئة ويمكن اعتمادها، علما بان نص القانون بفترة الدوام وتحديد ساعات الدوام قد تم تطبيقه حديثا ، حيث أن الاستبيان تم توزيعه في أول أسبوع عاد به الموظفون من الإضراب ولم يتم التعود بعد على النظام الجديد للدوام الرسمي في الوزارة مما يجعله مسببا قويا للضغوط للموظفين ، و أيضا أن تراكم الأعمال بعد الرجوع من الإجازة كان أيضا بدرجة (غالبا) مسببا للضغوط وبمتوسط حسابي (3.58) وبانحراف معياري (1.193). يليها المهام الوظيفية تسبب الإجهاد كانت أيضا بدرجة (غالبا) وبمتوسط حسابي (3.38) وبانحراف معياري (1.164). وأيضا عدم الحصول على الصلاحيات اللازمة لإنجاز العمل كانت بدرجة (غالبا) وبمتوسط حسابي (3.32) وبانحراف معياري (1.118)، وأيضا تواصل العمل بدون فترة استراحة كانت بدرجة غالبا وبمتوسط حسابي (3.28) وبانحراف معياري (1.131).

أن هذه الأعباء التي يعاني منها الموظفين من المنطق أن تؤثر على أدائهم الوظيفي لان غالبية أسئلة مصادر عبء الدور كانت بدرجة غالبا موجودة لدى موظفي الوزارة.

جدول 31.5: علاقة ضغوط عبء الدور مع الأداء الوظيفي (معامل الارتباط بيرسون)

المتغيرات	قيمة ر	الدلالة الإحصائية
الأداء الوظيفي	-0.180	0.036
عبء الدور		

- الفرضية الفرعية الثانية : (لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(P \leq 0.05)$ بين ضغوط صراع الدور والأداء الوظيفي لموظفي وزارة التربية والتعليم العالي).

يلاحظ من الجدول (32.5) عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية حيث قيمة $P=0.912$ وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بان صراع الدور موجود بشكل غالبا في الوزارة ولكن ليس بالضرورة وجوده كمصدر ضغط أن يؤثر في الأداء الوظيفي بدليل أن الدلالة الإحصائية كانت غير دالة على وجود هذه العلاقة مع الأداء.

جدول 32.5: علاقة ضغوط صراع الدور مع الأداء الوظيفي (معامل الارتباط بيرسون)

المتغيرات	قيمة ر	الدلالة الإحصائية
الأداء الوظيفي	-0.009	0.912
صراع الدور		

- الفرضية الفرعية الثالثة : (لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(P \leq 0.05)$ بين ضغوط غموض الدور والأداء الوظيفي لموظفي وزارة التربية والتعليم العالي).

يلاحظ من الجدول (33.5) عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية حيث قيمة $P=0.751$ وهذا يقضي بقبول الفرضية الصفرية.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأنه وجود غموض الدور كان بدرجة أحيانا كمصدر للضغوط وان النتيجة المنطقية أن لا يكون له علاقة بالأداء الوظيفي لأنه كمصدر للضغوط قليل الوجود.

جدول 33.5: علاقة ضغوط غموض الدور مع الأداء الوظيفي (معامل الارتباط بيرسون)

المتغيرات	قيمة ر	الدلالة الإحصائية
الأداء الوظيفي	0.027	0.751
غموض الدور		

• الفرضية الفرعية الرابعة: (لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(P \leq 0.05)$ بين ضغوط العلاقة مع الزملاء والأداء الوظيفي لموظفي وزارة التربية والتعليم العالي).

يتبين من الجدول (34.5) وجود علاقة سلبية قوية حيث قيمة (معامل الارتباط = -0.72) وهي ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة $(P \leq 0.05)$ بين العلاقة مع الزملاء والأداء الوظيفي، حيث بلغت قيمة $P=0$ وهذا يقضي برفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة بوجود علاقة سلبية بين ضغوط العلاقة مع الزملاء والأداء الوظيفي.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بان وجود ضغوط العلاقة مع الزملاء كان بدرجة (غالبا) ويعزى ذلك إلى تفشي ظاهرة النميمة بين الزملاء غالبا، ويليها قلة النشاطات الاجتماعية في الوزارة وهي أيضا بدرجة (غالبا)، وأيضا المنافسة غير المهنية بين الزملاء كانت أيضا غالبا، وهذه الضغوط موجودة غالبا حسب ما تبين من قبل ولذلك زيادة مستوى ضغوط العلاقة مع الزملاء عن المستوى الطبيعي أدى إلى تأثر الأداء بشكل سلبي أي انه كلما كانت ضغوط العلاقة مع الزملاء في هذا المستوى فان الأداء سوف يقل مستواه ويتأثر سلبيا.

جدول 34.5: علاقة ضغوط العلاقة مع الزملاء مع الأداء الوظيفي (معامل الارتباط بيرسون)

المتغيرات	قيمة ر	الدلالة الإحصائية
الأداء الوظيفي	-0.720	0.00
العلاقة مع الزملاء		

• الفرضية الفرعية الخامسة: (لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(P \leq 0.05)$ بين ضغوط العلاقة مع الإدارة والأداء الوظيفي لموظفي وزارة التربية والتعليم العالي).

يتبين من الجدول (35.5) بعدم وجود علاقة عند مستوى الدلالة $(P \leq 0.05)$ بين ضغوط العلاقة مع الإدارة والأداء الوظيفي لموظفي وزارة التربية، وحيث إن قيمة $P=0.756$ هذا يقضي بقبول الفرضية العدمية.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بان ضغوط العلاقة مع الإدارة من أكثر الضغوط وجودا لدى موظفي وزارة التربية والتعليم العالي، ولكنها بمستوى امن أي لا علاقة له بالأداء الوظيفي للموظفين حسب إجاباتهم وآرائهم، ويعود أيضا إلى طبيعة العينة المدروسة، حيث أنها عينة بمستوى من

النضج بدرجة يمكنها أن تتعامل مع الضغوط بشكل انه لا يؤثر على أدائها الوظيفي، ويعود ذلك إلى المستويات التعليمية حيث أن العينة المدروسة مؤهلة علمية حيث أن أعلى نسبة فيها كانت لحملة البكالوريوس حيث كانت 46.7%، وان حملة الماجستير كانت نسبتهم 16.8% أي أن عددهم من العينة 23 موظف حاصل على هذه الشهادة.

جدول 35.5: العلاقة مع الإدارة و الأداء الوظيفي (معامل الارتباط بيرسون)

المتغيرات	قيمة ر	الدلالة الإحصائية
الأداء الوظيفي	-0.027	0.756
العلاقة مع الإدارة		

• الفرضية الفرعية السادسة: (لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $P \leq 0.05$) بين ضغوط الشعور بالعدالة والمساواة والأداء الوظيفي لموظفي وزارة التربية والتعليم العالي).

يتبين من الجدول (36.5) عدم وجود علاقة عن مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$) بين ضغوط درجة العدالة والمساواة والأداء الوظيفي لموظفي وزارة التربية، حيث أن قيمة $P=0.08$ وهذا يقضي بقبول الفرضية العدمية.

ويعزى ذلك حسب رأي الباحثة إلى أن درجة العدالة والمساواة هي بنتيجتها أحيانا ضاغطة ولذلك فانه من المنطق أن لا يكون لها علاقة بالأداء الوظيفي حيث أنها لا تشكل مصدرا للضغوط إلا في حالة واحدة وهي عدم تساوي أعباء العمل بين الموظفين وبالنتيجة إن كان عبء العمل متساوي أو غير متساوي فان أداء الموظفين هو بنفس المستوى وليس بالضرورة أن يتأثر.

جدول 36.5: علاقة ضغوط درجة العدالة والمساواة مع الأداء الوظيفي (معامل الارتباط بيرسون)

المتغيرات	قيمة ر	الدلالة الإحصائية
الأداء الوظيفي	0.150	0.08
درجة العدالة والمساواة		

2. فحص وتحليل الفرضية الرئيسية الثانية وهي: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$) بين مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها الموظف تعود إلى العوامل الديمغرافية مثل (العمر، النوع (الجنس)، الحالة الاجتماعية، عدد المعالين)

وينبثق عن الفرضية الثانية الفرضيات الفرعية التالية:-

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$) بين مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها الموظف في الوزارة تعود إلى العمر.

يتبين من الجدول (37.5) إن بيانات العينة لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$) بين مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها الموظف يعود إلى العمر.

فقد بلغت قيمة $P=0.057$ ، وهذا يقضي بقبول فرضية العدم. وهذا يدل على عدم تأثير العوامل الشخصية على وجود الضغوط، حيث أن النتائج لجميع العينة لم تتأثر بعمر الموظف وهذا مؤشر على الإجماع بين جميع الفئات العمرية بالنتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة. ويعزى ذلك حسب رأي الباحثة إلى أن الفئات العمرية المبحوثة في هذه الدراسة هي أكثرها الفئة الشبابية حيث أنها من الفئة 27-35 ونسبتها 36%، وتليها الفئة 18-26، وهذه الفئات تكون في سنواتها الأولى من الوظيفة ولذا فإنها أقل الفئات تدمرا وإحساسا بالضغوط نظرا إلى أن نسبة البطالة المرتفعة والأوضاع الاقتصادية الصعبة التي يعاني منها المجتمع الفلسطيني في هذه الفترة، فإن تمسك الموظف بوظيفته وتكيفه مع الضغوط يكون بشكل كبير، ولا يكون هناك فرق بين الفئات العمرية المختلفة في إحساسها بالضغوط.

جدول 37.5 : نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لمصادر الضغوط والعمر.

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
مصادر ضغوط العمل	بين المجموعات	2.967	0.742	4	2.353	0.057
	داخل المجموعات	41.616	0.315	132		
	المجموع	44.584		136		

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$) بين مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها الموظف في الوزارة تعود إلى النوع (الجنس).
يتبين من الجدول (38.5) إن بيانات العينة لم تظهر فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$) بين مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها الموظف يعود إلى الجنس فقد بلغت قيمة $P=0.376$ ، وهذا يقضي بقبول فرضية العدم.
يعزى ذلك إلى أن الأوضاع الصعبة والضغوط التي يعاني منها كلا الجنسين ولا يستثنى احد حيث أن القانون لا يفرق بين الموظف والموظفة، ولا المعاناة من الضغوط تقتصر على جنس دون الآخر، وهذا مؤشر على أن المرأة والرجل لديهم نفس المصادر للضغوط، ولا توجد فروق في هذه الضغوط نتيجة لجنس الموظف.

جدول 38.5: نتائج اختبار (T-TEST) لمصادر الضغوط والجنس.

البعد	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
مصادر ضغوط العمل	135	0.888	0.376
	125.585	0.879	0.381

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$) بين مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها الموظف في الوزارة تعود إلى عدد المعالين الذين يعيّلهم الموظف.
يتبين من الجدول (39.5) إن بيانات العينة لم تظهر فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$) بين مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها الموظف يعود إلى الإعالة فقد بلغت قيمة $P=0.650$ ، وهذا يقضي بقبول فرضية العدم.
ويعزى ذلك في رأي الباحثة إلى أن الموظفين يعانون من نفس الضغوط لأن العينة المدروسة كانت الفئة الأكثر منها هي فئة عدد المعالين من 0-3 أي أنها كانت بنسبة 65% من العينة المدروسة، لذا فإن تأثير الإعالة على الضغوط لم تظهر فروقا لا بزيادة ولا نقصان.

جدول 39.5: نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لمصادر الضغوط والإعالة.

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
مصادر ضغوط العمل	بين المجموعات	0.545	0.182	3	0.549	0.650
	داخل المجموعات	44.039	0.331	133		
	المجموع	44.584		136		

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$) بين مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها الموظف في الوزارة تعود إلى الحالة الاجتماعية للموظف.

يتبين من الجدول (40.5) إن بيانات العينة لم تظهر فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$) بين مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها الموظف يعود إلى الحالة الاجتماعية، فقد بلغت قيمة $P=0.542$ ، وهذا يقضي بقبول فرضية العدم.

ويعزى ذلك برأي الباحثة إلى أن غالبية العينة المدروسة كانت 70% منها الحالة الاجتماعية متزوج وهذا يعطي مؤشرا على أن الفئات متشابهة في غالبيتها من ناحية الحالة الاجتماعية، وهذا ما لم يعط فروقا بين أفراد العينة المدروسة.

جدول 40.5: نتائج اختبار (ANOVA) لمصادر الضغوط والحالة الاجتماعية للموظف .

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
مصادر ضغوط العمل	بين المجموعات	0.712	0.237	3	0.719	0.542
	داخل المجموعات	43.872	0.33	133		
	المجموع	44.584		136		

- الفرضية الرئيسية الثالثة - لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0,05$) بين ضغوط العمل التي يتعرض لها موظف وزارة التربية والتعليم العالي تعود إلى المتغيرات التالية (المستوى التعليمي، سنوات الخبرة بالوزارة، المستوى الإداري، الراتب الشهري، الصعوبة بالمواصلات).

وينبثق عن الفرضية الثالثة الفرضيات الفرعية التالية:-

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0,05$) بين متغير ضغوط العمل التي يتعرض لها موظف وزارة التربية والتعليم العالي تعود إلى المستوى التعليمي للموظف.

يتبين من الجدول (41.5) إن بيانات العينة لم تظهر فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$) بين مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها الموظف يعود إلى المستوى التعليمي فقد بلغت قيمة $P=0.827$ ، وهذا يقضي بقبول فرضية العدم.

ويعزى ذلك إلى ان المستويات التعليمية كانت الدرجة الجامعية الأولى البكالوريوس هي الأكثر عدد حيث نسبتها كانت 46%، ولم تكن الفئات الأقل تعليما كبيرة العدد حيث أنها لم تتجاوز 2.2% من العينة المدروسة، مما أدى إلى عدم وجود الفروق في تأثير الضغوط على الموظفين.

جدول 41.5: نتائج اختبار (ANOVA) لمصادر الضغوط والمستوى التعليمي.

البعء	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
مصادر ضغوط العمل	بين المجموعات	0.719	0.144	5	0.430	0.827
	داخل المجموعات	43.864	0.335	131		
	المجموع	44.584		136		

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0,05$) بين متغير ضغوط العمل التي يتعرض لها موظف وزارة التربية والتعليم العالي تعود إلى سنوات الخبرة للموظف.

يتبين من الجدول (42.5) إن بيانات العينة لم تظهر فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$) بين مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها الموظف يعود إلى سنوات الخبرة للموظف فقد بلغت قيمة $P=0.741$ ، وهذا يقضي بقبول فرضية العدم.

ويعزى ذلك برأي الباحثة إلى ان العينة المدروسة كانت الفئة الأكثر عددا هي الفئة من 1-5 سنوات وكانت 39.4% وتلتها الفئة من 6-10 سنوات حيث كانت نسبتها 33.6% من أفراد العينة وهذه الفئات هي من الفئات حديثة التخرج نوعا ما وتسعى إلى اكتساب الخبرة الطويلة في العمل والتطور بقطاع التعليم وتكون على استعداد وحماس للعمل مما يجعلها تتكيف مع الضغوط ولا تظهر فروقا بالنسبة للفئات الأكبر سنا وخبرة داخل الوزارة.

جدول 42.5: نتائج اختبار (ANOVA) لمصادر الضغوط وسنوات الخبرة.

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
مصادر ضغوط العمل	بين المجموعات	0.415	0.138	3	0.417	0.741
	داخل المجموعات	44.169	0.332	133		
	المجموع	44.584		136		

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0,05$) بين متغير ضغوط العمل التي يتعرض لها موظف وزارة التربية والتعليم العالي تعود إلى المستوى الإداري للموظف.

يتبين من الجدول (43.5) إن بيانات العينة أظهرت فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$) بين مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها الموظف يعود إلى المستوى الإداري للموظف فقد بلغت قيمة $P=0.036$ ، وهذا يقضي برفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة بوجود فروق بين مصادر الضغوط تعود إلى المستوى الإداري.

إن هذا الفرق كان بين الإدارتين الدنيا والوسطى فقط كما يبينه الجدول (44.5) الذي يليه، فقد بلغت قيمة $p=0.042$.

ويعزى ذلك إلى أن الإدارة العليا أقل تأثر من ضغوط العمل لأنها هي الأكثر تحكما بالإجراءات والقرارات الإدارية وهي التي توكل المهمات للإدارات الأخرى الأقل مستوى، بالإضافة إلى أنها الأقل عددا في العينة المدروسة حيث أن نسبتها كانت 3.6%، بينما الإدارات الأخرى كانت الدنيا 52.6%، والوسطى كانت 43.8% حيث أن الفروق كانت لصالح الإدارة الوسطى أي أنها أقل تأثرا بضغوط العمل مقارنة بالإدارة الدنيا التي هي من أكثر المستويات الوظيفية تأثرا بضغوط العمل حسب اختبار Tukey لتحديد الفروق بين المستويات التي أظهرت فروقا.

جدول 43.5: نتائج اختبار (ANOVA) لمصادر الضغوط والمستوى الإداري.

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
مصادر ضغوط العمل	بين المجموعات	2.153	1.077	2	3.400	0.036
	داخل المجموعات	42.430	0.317	134		
	المجموع	44.584		136		

وكما يظهر في جدول (44.5) فإن الفرق لصالح الإدارة الوسطى حيث بلغت قيمة الاختلاف المتوسط -0.239 ، وأما مستوى الدلالة فقد بلغت قيمتها 0.042 .

جدول 44.5: اختبار (Tukey) لتحديد الفروق بين المستوى الإداري للموظفين

الدلالة الإحصائية	الخطأ المعياري	الاختلاف المتوسط	المستوى الإداري	
			إدارة عليا	
0.912	0.26193	0.10707	إدارة وسطى	إدارة عليا
0.380	0.26024	0.34680	إدارة دنيا	
0.912	0.26193	-0.10707	إدارة عليا	
			إدارة وسطى	
0.042	0.09836	0.23973	إدارة دنيا	إدارة وسطى
0.380	0.26024	-0.34680	إدارة عليا	
0.042	0.09836	-0.23973	إدارة وسطى	إدارة دنيا
			إدارة دنيا	

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0,05$) بين متغير ضغوط العمل التي يتعرض لها موظف وزارة التربية والتعليم العالي تعود إلى الراتب الشهري للموظف.

يتبين من الجدول (45.5) إن بيانات العينة لم تظهر فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($P \leq 0.05$) بين مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها الموظف يعود إلى الراتب الشهري للموظف فقد بلغت قيمة $P=0.203$ ، وهذا يقضي بقبول فرضية العدم. ويعزى ذلك حسب رأي الباحثة إلى ان أكثر فئة هي فئة الدخل من 2000-2999 شيكل ونسبتهم بأفراد العينة هي 38.7%، وتليها الفئة الأقل من 2000 شيكل، أما اقل فئة بأفراد العينة فهي فئة الدخل من 6000-6999 ، مما يجعل الفئات متقاربة ولا يوجد فجوات كبيرة بالدخل في العينة المبحوثة .

جدول 45.5: نتائج اختبار (ANOVA) لمصادر الضغوط والراتب الشهري.

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
مصادر ضغوط العمل	بين المجموعات	2.373	0.475	5	1.473	0.203
	داخل المجموعات	42.211	0.322	131		
	المجموع	44.584		136		

• لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0,05$) بين متغير ضغوط العمل التي يتعرض لها موظف وزارة التربية والتعليم العالي تعود إلى صعوبة المواصلات للموظف.

يتبين من الجدول (46.5) إن بيانات العينة لم تظهر فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$) بين مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها الموظف يعود إلى صعوبة المواصلات للموظف فقد بلغت قيمة $P=0.248$ ، وهذا يقضي بقبول فرضية العدم.

ويعزى ذلك حسب رأي الباحثة إلى ان الصعوبة بالمواصلات ينفرد فيها الموظفين الذين يقطنون خارج مدينة رام الله ونسبتهم 44.5% من أفراد العينة، وهي مماثلة لعدد الذين لا يشملهم السؤال، حيث أنهم يقطنون داخل مدينة رام الله لذلك لم تكن هناك فروق في إجابات المبحوثون، ولم تظهر الصعوبة في المواصلات فرقا في الضغوط على أفراد العينة المبحوثة.

جدول 46.5: نتائج اختبار (ANOVA) لمصادر الضغوط وصعوبة المواصلات.

البعء	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
مصادر ضغوط العمل	بين المجموعات	1.778	0.445	4	1.371	0.248
	داخل المجموعات	42.806	0.324	132		
	المجموع	44.584		136		

5.5.3. النتائج من خلال آراء الموظفين:

ظهرت النتائج التالية من خلال استجابة الموظفين على السؤال المفتوح حيث ان الآراء أخذت بناء على تكرارها بشكل ملحوظ (عشر تكرارات) من قبل عينة الدراسة بمصادر الضغوط الأكثر تأثيرا على أداء الأفراد بناء على آرائهم :

- عدم احترام الخبرات الفنية والمهنية لوجود دوافع لدى من هم اقل خبرة وكفاءة كونهم في مرتبة وظيفية أعلى ، ويترتب عليها وضع تقييمات غير منصفة للموظف بما يتناسب مع قدراته وتؤدي إلى تراجع الموظف مهنيا وفكريا.
- هناك حاجة للوضوح في المعايير والمؤشرات لمراقبة الأداء وتقييمه.
- علاقة الموظف بالزملاء تساعد على الانجاز، حيث أن العلاقات الودية تخلق جوا ايجابيا يستطيع الموظف أن يقوم بمهامه بأريحية.
- التعامل مع الموظف حسب انتمائه السياسي أو حسب الشللية لا يساعد على الانجاز والإبداع بالعمل. ووجود التعصب الحزبي والديني والفئوي من الأمور التي تجعل الانتباه والتركيز يبتعد عن الأمور التي تخص العمل والتركيز على أمور أخرى ليست بصالح العمل.

- يختلف ضغط العمل من دائرة إلى أخرى ومن قسم إلى آخر فالبعض يعمل بصورة متواصلة ودائمة وبشكل مضغوط والبعض اقل ضغطا .
- هناك تمييز بين الجنسين في المعاملة والترقيات وأيضا في تطبيق القانون الإداري في الوزارة مما يخلق ردود فعل تنعكس سلبا على العمل.
- عدم تقدير إنجاز الموظف والتدقيق بالتفاصيل والمشاكل الصغيرة، وعدم تقدير مجهود الموظف كل ذلك يؤدي إلى وجود ردود فعل ليست بصالح العمل وتؤثر سلبا على الانجاز.
- اتخاذ قرارات دون الرجوع إلى جهات الاختصاص.
- عدم التنسيق بين الإدارات في مجال العمل المشترك.
- انعدام روح الفريق.
- بطء المراسلات بين الإدارات، وعدم كفاءة نظام الاتصال بين الموظفين.
- النظر في الوقت اللازم لانجاز العمل المطلوب انجازه ، وإعطاء مواعيد واقعية للانجاز .

الفصل السادس

تحليل النتائج والتوصيات

6.1 المقدمة

يتناول هذا الجزء من الدراسة ملخصاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، من خلال تحليل البيانات وتفرغ إستبانات الدراسة، وتوصلت الباحثة إلى عدة استنتاجات يمكن تلخيصها بالتالي:

6.2 النتائج الرئيسية

برزت النتائج التالية بعد تحليل الاستبيان وفحص الفرضيات الرئيسية والفرعية:

- مصادر الضغوط الموجودة في الوزارة كانت بشكل غالباً لجميع مصادر الضغوط من، ضغوط العلاقة مع الإدارة، تليها العلاقة مع الزملاء، تليها ضغوط عبء الدور، تليها ضغوط صراع الدور.
- أما مصادر الضغوط الموجودة بالوزارة التي كانت بدرجة أحياناً فأنها كانت ضغوط درجة العدالة والمساواة، وضغوط غموض الدور.
- رفضت الفرضية الرئيسية بشكلها الإجمالي التي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$) بين مصادر ضغوط العمل مثل، عبء الدور، صراع الدور، غموض الدور، العلاقة مع الزملاء، العلاقة مع الإدارة بدرجة العدالة والمساواة وبين الأداء الوظيفي لموظفي وزارة التربية والتعليم العالي، حيث تبين أن هناك علاقة بين أجزاء مصادر الضغوط والأداء الوظيفي.

- رفضت الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى حيث وجد انه توجد علاقة بين ضغوط عبء الدور والأداء الوظيفي لموظفي الوزارة .
- رفضت الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية السابقة حيث وجد انه توجد علاقة قوية سلبية بين ضغوط العلاقة مع الزملاء والأداء الوظيفي لموظفي الوزارة .
- قبلت الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية السابقة حيث وجد انه لا توجد علاقة بين ضغوط درجة العدالة والمساواة والأداء الوظيفي لموظفي الوزارة .
- قبلت الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى حيث وجد انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط صراع الدور والأداء الوظيفي لموظفي الوزارة .
- قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى حيث وجد انه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط غموض الدور والأداء الوظيفي لموظفي الوزارة .
- قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى حيث وجد انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العلاقة مع الإدارة والأداء الوظيفي لموظفي الوزارة.
- قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها الموظف عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$) تعود إلى العوامل الديمغرافية مثل ,العمر,النوع,الحالة الاجتماعية، عدد المعالين. وقبلت أيضا جميع الفرضيات المتفرعة عن هذه الفرضية.
- قبول الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0,05$) بين ضغوط العمل التي يتعرض لها موظف وزارة التربية والتعليم العالي تعود إلى المتغيرات التالية (المستوى التعليمي، سنوات الخبرة بالوزارة، المستوى الإداري، الراتب الشهري، الصعوبة بالمواصلات). وقبلت جميع الفرضيات المتفرعة عن هذه الفرضية ما عدا الفرضية التالية:-

- رفضت الفرضية الفرعية التي تنص على انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$) بين متغير ضغوط العمل التي يتعرض لها الموظف بالوزارة تعود إلى المستوى الإداري للموظف، حيث انه يستثنى من المستوى الإداري الإدارة العليا، وان هذه الفروق كانت لصالح الإدارة الوسطى.

6.3 مقارنة النتائج مع الدراسات السابقة:

عند مقارنة نتائج هذه الدراسة مع الدراسات الأخرى تبين التالي :

- أظهرت معظم الدراسات السابقة (عليان وأبو زيد، 2002) ودراستي (الزعبي، 2003)، و(مبييضين والحسن، 2000)، إن المصادر المتعلقة بالمؤسسة تعتبر المسبب الرئيسي للضغوط لدى أفراد العينة ، وهذا يتفق مع نتيجة الدراسة الحالية حيث أن العلاقة مع الإدارة والعلاقة مع الزملاء وعبء الدور وصراع الدور هم أكثر المصادر تأثيراً على الموظفين في وزارة التربية والتعليم العالي، وأيضاً هناك فروق في تأثير هذه الضغوط على الموظفين يعود إلى المستوى الإداري للموظفين باستثناء الإدارة العليا ولصالح الإدارة الوسطى، وأن غياب التشجيع بالعمل، بالإضافة إلى مركزية القرارات الإدارية كانت بشكل (دائماً) وهذا يعني انه أكثر مصدر للضغوط وهي ضغوط تعود للمؤسسة .
- تتعارض نتائج الدراسة مع كل من (اليافي وجودة، 2001) و (صيام، 2004) (والنجار، 2003) حيث أن نتائج هذه الدراسات أظهرت أن ضغوط العمل تتأثر بمتغير العمر وهذه النتيجة تتعارض مع نتائج الدراسة الحالية وأنها تتفق بهذه النتيجة مع نتائج دراستي (عليمات، 2005) و (أبو خيران، 2000)، حيث ان الدراسة الحالية لم تظهر أي اختلاف في تأثير ضغوط العمل يعود إلى العمر حيث ان الفئات الغالبة في الدراسة هي الفئة الشبابية مما يعكس عدم وجود فروق في تأثير الضغوط عليهم، لأنها الفئة الأكثر حماساً ورغبة في التطور والتقدم بالعمل مهما كانت الضغوط الموجودة.
- تتعارض نتائج الدراسة مع كل من (المعشر، 2003) و (أبو خيران، 2000) (و(عليمات، 2005) حيث أظهرت نتائج هذه الدراسات إن الضغط المهني يتناسب طردياً مع المؤهل العلمي وهذا لم يظهر في الدراسة الحالية، واتفقت مع (صيام، 2004) في هذه

النتيجة، ويعود ذلك إلى ان الفئات المدروسة في تلك الدراسات كانت تعاني من التعيين في وظائف لا تتناسب مع المؤهلات العلمية لها لذا كان هناك فروق في مستويات الضغوط تعود إلى المؤهل بينما في الدراسة الحالية كان المؤهل بغالبية الشهادة الجامعية الأولى البكالوريوس وهذه النتيجة نظرا لان التعيين بالوزارة يشترط وجود المؤهل اقل شيء دبلوم متوسط مع شامل وهذا مما جعل العينة المدروسة متقاربة بالمؤهل ولم يظهر فروقا في تأثرها بالضغوط .

- اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة كل من (مبيضين,والحسن, 2000) و (العنزي,2003) و(عليما,2005) في أن هناك علاقة لضغوط العمل على الأداء الوظيفي حيث أظهرت الدراسة الحالية أن الضغوط لها علاقة بالأداء الوظيفي في بعض جوانب مصادر الضغوط مثل عبء الدور و العلاقة مع الزملاء واتفقت مع هذه الدراسات في المبدأ بوجود العلاقة بين الضغوط الناتجة عن العمل وتدني الأداء الوظيفي.

6.4 التوصيات والاقتراحات

في ضوء النتائج التي خرجت بها هذه الدراسة، فان الباحثة ترى ضرورة تبني التوصيات الآتية:-

- العمل على المشاركة في صنع القرار واعتماد اللامركزية للإدارة لأنها تعتبر عاملا أساسيا في الشعور بالانتماء للموظف، وتعطيه ثقة بمنظّمته وتنمي قدراته وتعطيه مزيدا من الحوافز.
- تعزيز الرقابة على المسؤولين بشأن تقييم الأداء وإن لا يكون المسؤول المباشر هو المخول بتقييم الأداء لوحده لان هذا يعطي فرصة لعدم صحة المعلومات المنقولة إلى المسئول الأعلى عن حقيقة المجهود المبذول من قبل الموظف، والعمل على إعطاء الحق للموظف بحصوله على التغذية الراجعة للأداء.
- يجب تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة لتحقيق الرضا الوظيفي على صعيد الوزارة ككل، وللحد من الفوضى والافتقار إلى التنظيم داخل الإدارات المختلفة.

- على الشخص المسئول أن يكون على مقدرة عالية وإلمام واسع في طبيعة العمل والمهام المنوطة به وبالموظفين العاملين تحت إدارته، ويكون على معرفة بشخصية المرؤوسين بحيث يقدر ماهية الأعمال التي يستطيع المرؤوس الإبداع وتقديم أفضل ما عنده في الأداء لتحفيز الموظفين وجعلهم يتخطوا المعدل المطلوب ووصولهم إلى الإبداع والتطور والفاعلية.
- أن يكون المسئول على درجة من الحكمة والمصداقية والأمانة، وأن لا يحابي موظفا على حساب موظف آخر وان لا يستخدم أية أخطاء أو سلبيات تصدر عن الموظف الأدنى لمحاربتة فيها، وان يتعاون مع الموظف في تحديد الخلل وكيفية الخلاص منه، بحيث لا يزيد من أعباء الموظف ويجعله يشعر بالإجهاد النفسي من خلال ملاحظته والضغط عليه فليس كل الموظفين بإمكانهم أن ينجزوا تحت الضغط المعرضين له، وذلك للوصول إلى العلاقات الودية بين الزملاء، حيث أن علاقة الإدارة مع الموظف وكيفية التعامل مع الأحداث يجعل الموظف يقوم بردود فعل تنعكس على علاقته بزملائه بالعمل.
- التشجيع من قبل الإدارة مهم لإطلاق العنان للإبداع والتجديد لكي لا يصاب الموظف بالإحباط الوظيفي أو الملل، ويتم بإشراك الموظفين بالقرارات وعدم إجبارهم على تطبيق قرار دون الاقتناع به لما ينعكس سلبا على عطائهم.
- التنسيق والاتصال بين الإدارات أو بين الموظفين مهم جدا لوضوح الدور المنوط بالموظف، ولشعوره بالانتماء لفريق العمل، وانه جزء مهم من هذا الفريق.
- وجود الوصف الوظيفي الواضح وأيضا المتابعة المستمرة للأداء وإعطاء الصلاحيات مهم لإبداع الموظف، ووصوله للرضا الوظيفي، وتحقيق ذاته من خلال العمل.
- التخطيط الجيد وتنظيم العمل يساعد على التخفيف من ضغط العمل، والعمل على تأهيل وتطوير الموظفين باستمرار لجعلهم فاعلين باتخاذ القرارات وقادرين على المشاركة في صنعها.

- تعزيز الحوافز وتشجيع الإدارة يساعد على الانجاز مهما كبر حجم العمل المطلوب إنجازه، وإعطاء القيمة لعمل الموظف وتقديره.
- ضرورة تطبيق مبدأ النقل الوظيفي بين الدوائر المختلفة من أجل اكتساب خبرات جديدة وتوسيع أفق الموظف وإتاحة الفرصة أمامه للعمل في مهام جديدة، حينها لا يمكن أن يصل الموظف للاحتراق الوظيفي.
- كثرة الاجتماعات الطارئة في بعض الدوائر تؤدي إلى عدم التخطيط أو وضوح برنامج العمل اليومي للموظف، ولتعزيز النظام يجب أن يتم الاتصال والتواصل باستمرار وعدم مفاجئة الاجتماعات للموظفين وإربابهم في بعض الدوائر.
- تعزيز العدالة في توزيع الدورات وإعطائها للموظفين لمساعدتهم لتطوير أنفسهم والقيام بالعمل بطريقة أفضل، لجعلهم أكثر فاعلية، ورغبة بالإنجاز.
- إعطاء المسئول دورات في كيفية التعامل مع موظفيه وكيفية تقييمهم، وأيضاً دورات في إدارة الوقت والإدارة وأيضاً في الوقاية من ضغوط العمل لنقل معرفته إلى موظفيه وتطويرهم.
- تعزيز توزيع الوظائف حسب الشهادات العلمية والخبرات العملية لكي تسود العدالة والمساواة ويحمى الموظف من الإحباط والشعور بالظلم وعدم رغبته بالعطاء لوظيفته.
- تعزيز الاختيار والتعيين بعناية ودقة لكي لا تقع مشكلة التفاوت بين الموظفين أنفسهم وإهدار وقت العمل لعدم انجاز المهام بالوقت المطلوب.
- متابعة المستجدات وتبني أنظمة إدارية حديثة لمواجهة ضغوط العمل.
- تفعيل لقاءات المسئولين والموظفين والاستماع لملاحظاتهم واقتراحاتهم بشكل متواصل والرد على شكاويهم مهما كانت لإشعارهم بالتشجيع وإعطائهم الأهمية المحفزة على العمل.

- زيادة الفعاليات الاجتماعية والثقافية والرياضية والتعارفية ليتسنى للموظفين معرفة بعضهم البعض، لتعزيز نظام الاتصال بينهم، ووضوح الأدوار لديهم دون تمييز.
- إتباع التسلسل الإداري في تنفيذ المهام وإنجازها مع الابتعاد عن الروتين والبيروقراطية القاتلة، والمركزية الإدارية، وإذا كان التسلسل الإداري مطلوباً من الموظف مراعاته فعلى المسئول أيضاً التقييد بذلك التسلسل. لتنظيم الأمور، والعمل على أن يكون بالاتجاهين من أسفل إلى أعلى ومن أعلى إلى أسفل، وعدم التمييز بين المستويات الإدارية.
- إعادة هيكلة الهيكلية الإدارية وفق المعايير والأسس العلمية، حتى يكون هناك رضا وظيفي، ولضمان التوزيع المنصف للعمل بين الموظفين ومراعاة العدل بينهم في أعباء العمل.

1. أبو النصر، م. (2004): "تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة"، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة.
2. أبو خيران، أم، ح. (2000): "درجة الضغط النفسي ومصادره لدى مدرّاء المدارس الحكومية الفلسطينية وطرق مواجهتهم لها في محافظة بيت لحم"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
3. احمد، م. ع. (2003): "ضغوط العمل وأثرها على الرضا الوظيفي (دراسة تطبيقية على القطاع الصحي الحكومي)"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة.
4. الزعبي، د، م. ذ. (2003): "ضغوط العمل وعلاقتها بالدافعية نحو العمل لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية"، ر. ماجستير غير منشورة، الأردن
5. الزرو، ص. جريدة الحياة، "مشكلة البطالة تمثل أهم معضلات الاقتصاد الوطني، 2006/5/2 <http://www.alhayat-i.com/details.php?=7&id=24047&cid=423>
6. الكيلاني، ع ، ز. (2004): "دليل الرسائل والأطروحات الجامعية"، دار المسيرة، ط1، عمان.
7. الكلالدة، ظ. ج، م. (1999): "أساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الإدارية"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
8. الكندري، ع، أم، ع. (2003): "أثر العدالة التنظيمية على فاعلية الأداء الوظيفي-بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر.
9. المعشر، ز. (2003): "قياس وتحليل الولاء التنظيمي وضغوط العمل في الإدارات الحكومية في محافظات الشمال في الأردن، دراسة ميدانية تحليلية"، مجلة العلوم الإدارية، العدد الأول، المجلد 30، عمان، ص(97).
10. النجار، ع، ح، ق. (2003): "مصادر الضغط النفسي لدى المعلمين والمعلمين في مدارس وكالة الغوث الدولية في منطقة الخليل التعليمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
11. السيسي، ش. (2004): "عمليات تحمل الضغوط وعلاقتها ببعض خصائص البناء النفسي للمديرين"، مجلة البحوث الإدارية، العدد الأول، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، م. علمية محكمة، القاهرة، ص (30).

12. السعدني، ن، أ، ع. (2005): "علاقة العوامل التنظيمية والوظيفية والديموجرافية بالاحترق الوظيفي بالتطبيق على هيئة التمريض بمستشفيات القاهرة الكبرى"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، مصر.
13. العميان، م، س. (2004): "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط 2، دار وائل للنشر، عمان.
14. العميان، م، س. (2005): "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط 3، دار وائل للنشر، الأردن.
15. العثمان، ش، أ. (2000): "نظام تقييم أداء العاملين في المنظمات غير الهادفة للربح دراسة تطبيقية على بيت الزكاة الكويتي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكويت.
16. العلمي، د، س، أ. (2003): "التوتر والضغط النفسي والاكنتاب ومهارات التكيف لدى طلبة الجامعات الفلسطينية والجامعات الأردنية"، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.
17. العتيبي، أ. (1997): "علاقة ضغوط العمل بالاضطرابات السيكوسوماتية والغياب الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي في الكويت"، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 2، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، المجلد 25، الكويت، ص (39).
18. العتري، ع. خ. (2003): "ضغوط العمل والولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي"، دراسة مقارنة في بيئة الأعمال الكويتية"، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، عدد 61، جهاز الدراسات العليا والبحوث، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ص (349).
19. الفوزان، ن، م. (2002): "خصائص العمل ومستوى الإجهاد الوظيفي: دراسة ميدانية على الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية"، مجلة جامعة الملك سعود، العدد 2، المجلد الرابع عشر، ط 2، ص (197).
20. اسليجي، أ. والاس، م. (2004): "السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، الرياض.
21. اشتون، ك. (2001): "تقييم الأداء الاستراتيجي"، مركز الخبرات المهنية للإدارة-بميك، ط 1، القاهرة.
22. بزرن، العلاج بالموسيقى، 2006/5/11
- http://www.us.f346.mail.yahoo.com/ym/showletter?box=Inbox&MsgId=3908_3024373_152
23. بلقيس، أ. (1981): "تقييم المعلم وبناء بنود اختيارية في ضوء الأهداف التعليمية"، الانروا، فلسطين.
24. برس، ي. (2001): "الحد من ضغوط العمل"، ط 1، ترجمة مكتبة لبنان، بيروت.

25. بشابشة، س، ع.(2005): "أثر مصادر ضغوط العمل في السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة البوتاس العربية"، مجلة دراسات، الجامعة الأردنية، العدد 2، المجلد 32، ص (328).
26. جبر، د، ف، خ.(2005): "الصعوبات التي تواجه المرأة الفلسطينية العاملة في القطاع العام في محافظات شمال الضفة الغربية"، ر.ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
27. جودة، أ.اليافي، ر.(2001): "العلاقة بين البيروقراطية وضغوط العمل وعدم الرضا الوظيفي دراسة ميدانية في إحدى شركات القطاع العام"، جامعة الملك سعود، مجلة بصائر، العدد 2، المجلد 5، عمان، ص (80).
28. جودة، آ، ع.(2006): "أساليب مواجهة أحداث الحياة الضاغطة وعلاقتها بالوحدة النفسية لدى عينة من المسنين"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، مجلة علمية محكمة نصف حولية، العدد السابع، فلسطين ص (50).
29. جوران، ن، روى، ج. ووتر، م.(2003): "الأداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن- أفكار عالمية معاصرة"، ترجمة علا إصلاح. جامعة القاهرة، القاهرة.
30. جبير، س، ز.(1999): "إدارة الضغوط من أجل النجاح"، ط 1، ترجمة مكتبة جرير، الرياض.
31. جرادات، أ.(1997): "تقويم الأداء الفردي"، مركز العمل التنموي/معا، فلسطين.
32. جرار، ذ.(2006): "المناخ التنظيمي في وزارة الشباب والرياضة في الضفة الغربية: دراسة تحليلية من وجهة نظر العاملين فيها"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، مجلة علمية محكمة نصف حولية، العدد السابع، فلسطين، ص (128).
33. درويش، ي، ع.(1999): "العلاقة بين الإحساس بفعالية وموضوعية نظام تقويم الأداء والولاء التنظيمي والرضا والأداء الوظيفي"، دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، عدد 2، القاهرة، ص (33).
34. هانسون، ب.(2000): "ضغط العمل طريقك إلى النجاح"، ط 1، ترجمة عبد الكريم العقيل، مكتبة جرير، الرياض.
35. هاريسون، ن.(2001): "كيف تحسن من أداء موظفيك"، ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط 1، القاهرة.
36. هاشم، ع، ع.(2003): "أثر نمط القيادة على الأداء ورضاء العميل- دراسة مقارنة بالتطبيق على مركز التنمية المحلية بسقارة"، جامعة القاهرة، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، الناشر جهاز الدراسات العليا والبحوث، القاهرة، ص (62).
37. وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني (2005)، عن الوزارة، رام الله

38. كيبيلر، ك. ،خ.(2003):"تحقيق الرضا الوظيفي"، ترجمة العامري دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة.
39. لبدية، س.م.(2004):"مدى كفاءة التدريب الثلاث (المتدربين-المدرسين-البرامج) وأثرها على كفاءة الأداء بشركة مصر للطيران"، المجلة العلمية التجارة والتمويل، العدد الثاني، جامعة طنطا، ص(66).
40. مبيضين، ع. الحسن، ر.(2000): "ضغوط العمل التي يواجهها موظفو الشؤون المالية في الإدارة المالية العامة الأردنية"، مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد3، المجلد 16، عمان، ص (88).
41. مجلة عالم الأغذية، 2006/4/24.
<http://www.khayma.com/tagthia/foodguidepyramide.htm>
42. موسى، ع.ن.(2004):"تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات"، جامعة محمد خيضر، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 6، جوان، بسكرة -الجزائر، ص(52).
43. محمد، ه.ف.م.(2003):"أثر القيادة والعدالة التنظيمية والمتغيرات الشخصية على الالتزام التنظيمي بالتطبيق على قطاع الأدوية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، القاهرة
44. منظمة الصحة العالمية. جريدة القدس، "أعداد كبيرة من الفلسطينيين يعانون من مشكلات نفسية وبدنية و بيئية نتيجة الاحتلال والجدار"، 2006/4/20،
<http://www.alquds.com/inside.php?opt=2&id=28692>
45. نبهان، ر.س.ذ.(2004):"مصادر الضغط النفسي التي يعاني منها معلمو المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية في منطقة القدس"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بيرزيت، فلسطين.
46. نجم، ن.ع.(2003):"إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة"، جامعة الزيتونة الأردنية، دار وائل للنشر، ط1، عمان.
47. نوتس، ك.(2003):"كيف تتغلب على الضغوط النفسية في العمل"، ترجمة عبد الحداد، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة.
48. نوتس، ك.(2004):"كيف تتخلص من الإجهاد البدني في العمل"، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط1، مصر.
49. خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك" بإشراف د.توفيق، عبد الرحمن. (2000):"تظم تقييم الأداء"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الأردن.
50. خطاب، م.الحاج خليل، م.(1986):"التقويم الذاتي"، الانروا، فلسطين ص(3).

51. سيز لافي، أوالاس، د. اندرو، د. (1991): "السلوك التنظيمي والأداء"، معهد الإدارة العامة، الرياض.
52. ستورا، جان. (1997): "الإجهاد، أسبابه، علاجه"، ترجمة أنطوان الهاشم، منشورات عويدات، بيروت.
53. عباس، س. (2003): "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان.
54. عبود، س، أم، م. (2004): "أثر التدريب على استخدام تكنولوجيا الحاسبات الآلية في كفاءة أداء العنصر البشري-دراسة تطبيقية على مؤسسة مصر للطيران"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة.
55. عبد الباقي، ص. (2000): "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية.
56. عبد الباري، أ، أ. (2005): "نموذج مقترح لتطوير أداء العاملين بشركات البترول-بالتطبيق على قطاع المشتريات الخارجية"، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر.
57. عبد المحسن، ت، م. (2004): "تقييم الأداء مداخل جديدة. لعالم جديد"، جامعة الزقازيق، مصر.
58. عبد الرزاق، ع، الرمال، إ، مسيف، م. (2004): "تقييم أداء وزارة المالية الفلسطينية، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)، فلسطين
59. عليان، ر. أبو زيد، م، خ. (2002): "ضغوط العمل لدى العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية والخاصة في الأردن"، مجلة دراسات العلوم التربوية، العدد السادس، عمان، ص (25).
60. عليما، خ، ع، ن. (2005): "ضغوط العمل وأثرها على أداء الحكام الإداريين في الأردن-دراسة ميدانية"، جامعة آل البيت، ر. ماجستير غير منشورة، عمان.
61. عسكر، س. (1988) "متغيرات ضغوط العمل" مجلة الإدارة العامة، العدد 60، المجلة 28، ص (7-65).
62. فياض، س. جريدة القدس، "الوضع الاقتصادي الفلسطيني أصعب مما يحاول البعض تصويره 2006/5/28.
- <http://www.alquds.com/inside.php?opt=2&id=30283>
63. صيام، ع، ت، ص. (2004): "مصادر الضغط المهني لدى المديرين في وزارت السلطة الوطنية الفلسطينية واستراتيجيات المواجهة لديهم"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
64. قانون الخدمة المدنية، 1998، فلسطين.

65. قمر، ع. (2002): أساليب تقويم أداء مشرفي الأنشطة الاجتماعية بالمرحلة الثانوية-دراسة ميدانية، مجلة التربية العربية، العدد السادس والعشرون، ص (54).
66. روبنستاين، ل.(2004): "دليل إدارة الضغوط-استراتيجيات للتمتع بالصحة والسلام الداخلي"، ترجمة مكتبة جرير، ط1، الرياض.
67. شوارتز، ا. أ.(2001): "إدارة الأداء"، ترجمة عبد الكريم العقيل، مكتبة جرير، ط1، الرياض.

English References

1. Cardy, Robert L. (2004): *Managing Human Resources*, PEARSON, Fourth Edition, International Edition.

2. Clarke-2006 C.S. *Stress At Work-An online EBook*, Publication of the National Institute for Occupational Safety and Health.

<http://superperformance.com/stressarworkebook/stressatworkp1.html> 21-6-2006

<http://superperformance.com/stressarworkebook/stressatworkp2.html> 21-6-2006

<http://superperformance.com/stressarworkebook/stressatworkp3.html> 21-6-2006

<http://superperformance.com/stressarworkebook/stressatworkp4.html> 21-6-2006

<http://superperformance.com/stressarworkebook/stressatworkp5.html> 21-6-2006

<http://superperformance.com/stressarworkebook/stressatworkp6.html> 21-6-2006

<http://superperformance.com/stressarworkebook/stressatworkp7.html> 21-6-2006

<http://superperformance.com/stressarworkebook/stressatworkp8.html> 21-6-2006

<http://superperformance.com/stressarworkebook/stressatworkp9.html> 21-6-2006

<http://superperformance.com/stressarworkebook/stressatworkp10.html> 21-6-2006

<http://superperformance.com/stressarworkebook/stressatworkp11.html> 21-6-2006

<http://superperformance.com/stressarworkebook/stressatworkp12.html> 21-6-2006

<http://superperformance.com/stressarworkebook/stressatworkp13.html> 21-6-2006

<http://superperformance.com/stressarworkebook/stressatworkp14.html> 21-6-2006

<http://superperformance.com/stressarworkebook/stressatworkp15.html> 21-6-2006

<http://superperformance.com/stressarworkebook/stressatworkp16.html> 21-6-2006

<http://superperformance.com/stressarworkebook/stressatworkp17.html> 21-6-2006

3. Decenzo, D. Stephen, R. (2005): *"Fundamentals Of Management"* Pearson Prentice Hall, Fifth Edition, , International Edition.

4. Frank, H (2006): *"Building Performance Model from Expert Knowledge.*

http://papers.ssrn.com/so13/papers.cfm?abstract_id=403220 3-6-2006

5. Kanaan, F (2006): *"Ceo turn over and Relative Performance.*

http://papers.ssrn.com/so13/papers.cfm?abstract_id=885531 3-6-2006

6. Maslach, C. (1982): *"Understanding burnout: Definitional Issues in analyzing a Complex phenomenon"*. *Job stress and Burnout*, P(77).

7. Mathew, L. (2005): *"An Exploratory Study on Occupational Stress and Coping Strategies of Special Educators in South India"*, India.

www.papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=643192 28-5-2006

8. Nikolaou, I (2005): *"Attitudes towards Organizational Change what is the role of employees stress and commitment.*

http://papers.ssrn.com/so13/papers.cfm?abstract_id=900541 28-5-2006

9. Nikolaou, I (2002): *"Emotional Intelligence in the Workplace: Exploring its effects on Occupational Stress and Organizational Commitment"*.

http://papers.ssrn.com/so13/papers.cfm?abstract_id=900534

28-5-2006

10. Stephen,R.(2005): "Organizational Behavior"Prentice Hall,10th Edition, International Edition.

11. Stephen,R.Coulter,M.K.(2003): "Principles of Management, Prentice Hall",3rd edition, NY.

12.Steckel.R.(2005):"Young Adult Mortality Following Severe Physiological Stress in Childhood :Skeletal Evidence".

http://papers.ssrn.com/so13/papers.cfm?abstract_id=894296

28-5-2006

13. Vecchio,R. L.(2003):Organizational Behavior Core Concepts,Thomson,5th Edition, NY.

ملحق رقم (1)

"استبيان ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي لموظفي وزارة التربية والتعليم العالي"

جامعة القدس

كلية الدراسات العليا

برامج التنمية الريفية المستدامة

الزملاء/ الزميلات المحترمين/ات،

تحية طيبة وبعد،

إليك هذا الاستبيان كأداة لجمع المعلومات لدراسة بعنوان " أثر ضغوط العمل في أداء الموظفين في وزارة التربية والتعليم العالي " و تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مصادر الضغوط التي يعاني منها الموظفين في وزارة التربية والتعليم العالي وأثر هذه الضغوط في الأداء الوظيفي ، ولغرض الحصول على معلومات تتعلق بموضوع الدراسة الذي يعد من متطلبات الحصول على درجة ((الماجستير)) في مجال التنمية الريفية المستدامة -بناء مؤسسات من جامعة القدس ، بإشراف الدكتور مفيد الشامي .

يرجى التكرم بتعبئة هذه الاستبانة ، وذلك بما يعكس حقيقة إدراككم لواقع موضوع البحث، هذا مع العلم أن المعلومات التي ستدلون بها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ، مع التذكير بأن جودة النتائج تعتمد على حرصك وموضوعيتك بالإدلاء بالمعلومات المطلوبة والتي تفيد البحث وتثريه .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة

إنعام البابا

المحور الأول: البيانات العامة

يرجى وضع إشارة X داخل المربع بجانب الإجابة التي تراها مناسبة:

1 -العمر بالسنوات :-

- 26-18 35-27 44-36
53-45 54 فما فوق

2 -أعلى مؤهل علمي :-

- توجيهي فما دون دبلوم متوسط بكالوريوس
دبلوم عالي ماجستير دكتوراه

3 -النوع (الجنس) :-

- ذكر أنثى

4 -الحالة الاجتماعية :-

- أعزب متزوج أرمل مطلق

5-كم عدد المعالين الذين تعيلهم أنت :-

- 3-0 7-4
11-8 12 فما فوق

6- سنوات الخبرة التي عملتها بمقر الوزارة :-

- أقل من سنة (5-1) سنوات (10-6) سنوات
11 سنة فما فوق

7-المستوى الإداري/ الوظيفي :-

- إدارة عليا (مدير عام فأعلى) إدارة وسطى (مدير/رئيس قسم / رئيس شعبة)
إدارة دنيا (أقل من رئيس شعبة)

8-الراتب الشهري الإجمالي بالشيكال :-

- أقل من 2000 2999-2000 3999-3000
4999-4000 5999-5000 6999-6000
7000 فما فوق

9- منطقة السكن :-

- رام الله (المدينة) خارج مدينة رام الله

إذا كانت إجابتك على السؤال رقم 9 خارج مدينة رام الله اجب عن الأسئلة التالية :-

10- هل تضطر للمبيت في رام الله (المدينة)

□ نعم □ لا

إذا كانت إجابتك نعم عن سؤال رقم 10 اجب عن السؤال رقم 11

11- هل تبين في رام الله مع:-

□ العائلة □ لوحده □ في مبنى الوزارة
□ مع زملاء أو أصدقاء أو أقارب

12- هل تجد صعوبة بالموصلات من ناحية :-

□ حواجز عسكرية □ تكاليف الموصلات
□ صعوبة في توفر خط السير □ أكثر من سبب مما ذكر

13- المحور الثاني : الوضع الحالي لمصادر الضغوط :

يرجى الإجابة على الفقرات الآتية بوضع إشارة X أمام العبارة التي تعتبر مسببة للضغوط بالمربع المخصص

برأيك تسبب لك الضغوط					عبء الدور	أولا
إطلاقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	العوامل المسببة للضغوط	الرقم
					الاضطرار إلى العمل الإضافي بدون اجر بعد انتهاء الدوام الرسمي لإتمام المهام المطلوبة	1.
					تواصل العمل بدون فترة استراحة	2.
					عدم الحصول على الصلاحيات اللازمة لإنجاز العمل	3.
					تراكم الأعمال بعد الرجوع من الإجازة	4.
					المهام الوظيفية تسبب الإجهاد	5.
					الاحتياج إلى تنظيم العمل في الدائرة	6.
					ساعات الدوام طويلة ومرهقة	7.
					الوقت المعطى لإنجاز المهام قليل	8.
					أعداد الموظفين بالوحدة الإدارية كثيرة	9.
صراع الدور						ثانيا
إطلاقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	العوامل المسببة للضغوط	الرقم
					كثرة المهام المطلوبة في نفس الوقت	10.
					صعوبة التوفيق بين احتياجات المراجعين ومطالب الإدارة	11.
					كثرة المكالمات الهاتفية أثناء العمل	12.
					تناقض المهام المطلوبة في العمل	13.
					كثرة الاجتماعات المطلوب حضورها	14.
غموض الدور						ثالثا
إطلاقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	العوامل المسببة للضغوط	الرقم
					مهام وأهداف العمل غير واضحة	15.
					عدم توفر متطلبات العمل مثل المعلومات والتجهيزات والصلاحيات	16.
					صعوبة فهم المهام المطلوبة	17.
					عدم الحصول على التغذية الراجعة	18.

العلاقة مع الإدارة						رابعاً
إطلاقاً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	العوامل المسببة للضغط	الرقم
					تحيز الإدارة في تطبيق القرارات الإدارية	19.
					تدني مستوى احترام الموظف	20.
					تطبيق القرارات الإدارية بجمود تام	21.
					غياب التشجيع في العمل	22.
					مركزية القرارات الإدارية	23.
					التدخل الزائد لمسؤولك المباشر وإطلاعه على كل صغيرة وكبيرة	24.
العلاقة مع الزملاء						خامساً
إطلاقاً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	العوامل المسببة للضغط	الرقم
					صعوبة الاتصال والتواصل بين الزملاء	25.
					تدني مستوى التعاون بين الزملاء	26.
					قلة النشاطات الاجتماعية في الوزارة	27.
					المنافسة غير المهنية بين الزملاء	28.
					تفشي ظاهرة النميمة بين الزملاء	29.

درجة العدالة والمساواة						سادساً
إطلاقاً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	العوامل المسببة للضغط	الرقم
					لا تتساوى أعباء العمل بين الموظفين	30.
					لا يتناسب تخصصي مع مهامي الوظيفية	31.
					لا تتناسب خبراتي العملية مع مهامي الوظيفية	32.
					لا يوجد احترام الأنظمة والقوانين المرعية بالوزارة	33.

أية إضافات بخصوص ضغوط العمل من وجهة نظرك تراها مناسبة :-

14- المحور الثالث : الوضع الحالي للأداء الوظيفي
يرجى الإشارة إلى درجة الأداء الوظيفي بوضع إشارة X في المربع المخصص .

الأداء الوظيفي						
المعرفة بالعمل					أولا	
منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	الرقم	
					1.	اعرف تفاصيل أنظمة وإجراءات العمل بدرجة
					2.	أساهم في تطوير نظم إجراءات العمل بدرجة
					3.	أتابع المستجدات في الوقت المناسب وذلك بدرجة
					4.	أحافظ على السرية بالعمل بدرجة
					5.	أطبق المهارات والمعارف المكتسبة من الدورات التدريبية بدرجة
فعالية العمل					ثانيا	
منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	الرقم	
					6.	أتخطى المعايير المحددة في العمل بدرجة
					7.	أعيد ترتيب الأولويات بدرجة
					8.	استغل الموارد لأغراض العمل بدرجة
					9.	أراعي إنجاز الأهداف المرسومة بدقة وذلك بدرجة

الإبداع والابتكار					ثالثا	
منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	الرقم	
					10.	أبداع وأطور أساليب عملي بدرجة
					11.	أثابر على معالجة الأمور بدرجة
					12.	لدي القدرة على التفكير الشامل بعلمي (أي النظر إلى الموضوع من أكثر من زاوية) وذلك بدرجة
					13.	أسعى إلى الالتحاق بالبرامج والدورات التدريبية بدرجة
المبادرة وحل المشكلات					رابعا	
منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	الرقم	
					14.	أبادر بحماس لأداء الأعمال الجديدة ذاتيا وذلك بدرجة
					15.	انجح في حل المشكلات بدرجة
					16.	أتحمل مسؤولية تنفيذ المقترحات بدرجة
					17.	أتوقع توقعات عالية عند أدائي لعملي بدرجة
					18.	أطور اتجاهات إيجابية للعمل بدرجة
كمية ونوعية العمل					خامسا	
منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	الرقم	
					19.	حجم إنتاجيتي يفوق المعدل المطلوب بدرجة
					20.	لا تأثر سرعة إنجازي سلبا على نوعية الأداء وذلك بدرجة
					21.	أركز على نتائج العمل بدرجة

التأثير على الشخصية					سادسا	
منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	الرقم	
					22.	قدرتي على التركيز في العمل
					23.	قدرتي على التعبير عن المشاعر والانفعالات
					24.	قدرتي على تحمل المسؤولية في العمل
					25.	حافزي اتجاه العمل بدرجة
					26.	أتحمل الضغوط المستمرة بالعمل بدرجة

أية اقتراحات أو توصيات بخصوص علاقة ضغوط العمل بالأداء الوظيفي من وجهة نظرك تراها مناسبة لتجنب السلبيات وتعزيز الايجابيات على مستوى الوزارة:-

وأخيرا أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لتعاونكم بالإجابة على الاستبيان

الباحثة

إنعام البابا

ملحق رقم (2)

قائمة بأسماء محكمي الاستبيان

الاسم	المؤسسة او الجامعة أو المعهد
د. ذياب جرار	جامعة القدس المفتوحة
أ.ريما الكيلاني	وزارة التربية والتعليم العالي
د.عزام صالح	جامعة القدس
د.مجيد منصور	جامعة النجاح
د.نور أبو الرب	الجامعة العربية الأمريكية
د.مجدي مدحت الخليلي	الجامعة العربية الأمريكية
أ. صلاح العودة	الغرفة التجارية-رام الله
أ.حاتم سوالمه	معهد الطيرة
د.احمد أبو دية	جامعة القدس

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع	الرقم
		إجازة
		الإهداء
أ		الإقرار
ب		شكر و عرفان
ج		التعريفات
هـ		الملخص
ز		Abstract

	خلفية البحث	الفصل الأول
1	المقدمة	1.1
2	لمحة عن وزارة التربية والتعليم العالي	.1.1.1
2	التعليم الفلسطيني منذ عام 1994	.2.1.1
3	أهداف ومهمات	.3.1.1
3	بناء الهيكلية الإدارية والتنظيمية لوزارة التربية الفلسطينية	.4.1.1
4	مشكلة الدراسة	1.2
4	مبررات الدراسة	1.3
5	أهداف الدراسة	1.4
5	أسئلة الدراسة	1.5
6	أهمية الدراسة	1.6
8	إجراءات الدراسة	1.8
8	حدود الدراسة	1.9
9	محددات الدراسة	1.10
9	جمع وتحليل البيانات	1.11
9	استعراض عام لفصول الرسالة	1.12

الدراسات السابقة

الفصل الثاني

11	المقدمة	2.1
11	الدراسات السابقة	2.2
11	الدراسات السابقة لضغوط العمل	.1.2.2
23	خلاصة نتائج الدراسات السابقة لضغوط العمل	.2.2.2
23	الدراسات السابقة للأداء الوظيفي	.3.2.2
26	خلاصة نتائج الدراسات السابقة للأداء الوظيفي	.4.2.2

الفصل الثالث الإطار المفاهيمي للدراسة

27	المقدمة	3.1
27	المبحث الأول: ضغوط العمل	3.2
28	مفهوم ضغوط العمل	.1.3.2
30	عناصر ضغوط العمل	.2.3.2
31	مصادر ضغوط العمل	.3.3.2
31	مصادر تنظيمية	.1.3.3.2
32	مصادر وظيفية	.2.3.3.2
33	مصادر شخصية	.3.3.3.2
34	آثار ضغوط العمل	.4.3.2
34	الآثار الايجابية للضغوط	.1.4.3.2
35	الآثار السلبية للضغوط	.2.4.3.2
35	الآثار السلبية للضغوط على صعيد الفرد	.1.2.4.3.2
36	الآثار السلبية للضغوط على صعيد المنظمة	.2.2.4.3.2
36	استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل	.5.3.2
37	استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل على مستوى الفرد	.1.5.3.2
40	استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل على مستوى المنظمة	.2.5.3.2
41	ضغوط العمل والأداء	.6.3.2
41	نموذج Yarks-Dadson	.1.6.3.2
42	نموذج Megline	.2.6.3.2
42	المبحث الثاني: الأداء الوظيفي	3.3

42	تعريف ومفهوم الأداء الوظيفي	.1.3.3
45	العوامل التي تؤثر على الأداء	.2.3.3
47	أهمية ومزايا تقييم الأداء	.3.3.3
49	أهداف تقييم الأداء	.4.3.3
49	خطوات تقييم الأداء	.5.3.3
51	الأساليب أو الطرق المستعملة في تقييم الأداء	.6.3.3
56	محاذير وأخطاء التقييم	.7.3.3
57	علاج أخطاء التقييم	.8.3.3

الفصل الرابع الطريقة والإجراءات

59	منهجية الدراسة	4.1
59	مجتمع الدراسة	4.2
60	عينة الدراسة	4.3
60	عينة الدراسة	4.4
60	وصف منهجية الدراسة	4.4
61	صدق الأداة (تحكيم الاستبيان)	4.5
61	ثبات أداة الدراسة	4.6
62	إجراءات الدراسة	4.7
62	متغيرات الدراسة	.1.4.8
62	إجراءات الدراسة	4.7
62	متغيرات الدراسة	.1.4.8
62	متغيرات الدراسة	.1.4.8
62	المتغيرات المستقلة	.1.1.4.8
62	المتغيرات المستقلة	.1.1.4.8
63	المتغيرات التابعة	.2.1.4.8

الفصل الخامس نتائج الدراسة

65	المقدمة	5.1
----	---------	-----

65	خصائص أفراد العينة	5.2
65	توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة	.1.5.3
66	توزيع أفراد العينة حسب العمر	.1.1.5.3
66	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	.2.1.5.3
67	توزيع أفراد العينة حسب النوع (الجنس)	.3.1.5.3
67	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	.4.1.5.3
68	توزيع أفراد العينة حسب عدد المعالين	.5.1.5.3
68	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة في الوزارة	.6.1.5.3
69	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الإداري / الوظيفي	.7.1.5.3
69	توزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهري	.8.1.5.3
70	توزيع أفراد العينة حسب منطقة السكن	.9.1.5.3
70	توزيع أفراد العينة حسب الاضطرار للمبيت في رام الله	.10.1.5.3
71	توزيع أفراد العينة حسب صعوبة المواصلات	.11.1.5.3
72	ما هو مستوى مصادر ضغوط العمل على موظفي الوزارة	.2.5.3
81	ما هو مستوى الأداء الوظيفي لموظفي الوزارة	.3.5.3
88	فحص الفرضيات	.4.5.3
101	النتائج من خلال آراء الموظفين	.5.5.3

الفصل السادس الاستنتاجات والتضمينات

103	المقدمة	6.1
103	النتائج الرئيسية	6.2
105	مقارنة النتائج مع الدراسات السابقة	6.3
106	التوصيات والاقتراحات	6.4

110	المراجع العربية
116	المراجع الأجنبية

الملاحق

118	الاستبيان	ملحق (1)
-----	-----------	----------

128

قائمة بأسماء المحكمين

ملحق (2)

129

فهرس المحتويات

131

فهرس الجداول

133

فهرس الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
66	توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر	1.5
67	توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي	2.5
67	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس	3.5
68	توزيع مجتمع الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	4.5
68	توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد المعالين	5.5
69	توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة	6.5
69	توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى الإداري	7.5
70	توزيع مجتمع الدراسة حسب الراتب الشهري الإجمالي	8.5
70	توزيع مجتمع الدراسة حسب منطقة السكن	9.5
71	توزيع مجتمع الدراسة حسب الاضطراب للمبيت في رام الله	10.5
71	توزيع مجتمع الدراسة حسب صعوبة المواصلات	11.5
72	مقياس ليكرت الخماسي لضغوط العمل	12.5
74	مصادر ضغوط العمل	13.5.أ
75	مصادر ضغوط العمل	13.5.ب
76	ضغوط عبء الدور	14.5
77	ضغوط صراع الدور	15.5
77	ضغوط غموض الدور	16.5
78	ضغوط العلاقة مع الإدارة	17.5
79	ضغوط العلاقة مع الزملاء	18.5
80	ضغوط درجة العدالة والمساواة	19.5
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمصادر ضغوط العمل	20.5
81	مقياس ليكرت الخماسي للأداء الوظيفي	21.5
82	الأداء الوظيفي لموظفي وزارة التربية والتعليم العالي	22.5.أ
83	الأداء الوظيفي لموظفي وزارة التربية والتعليم العالي	22.5.ب
84	المعرفة بالعمل	23.5
84	فعالية العمل	24.5

85	الإبداع والابتكار	25.5
86	المبادرة وحل المشكلات	26.5
86	كمية ونوعية العمل	27.5
87	التأثير على الشخصية	28.5
88	مجموع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأداء الوظيفي	29.5
88	علاقة مصادر ضغوط العمل مع الأداء الوظيفي (معامل الارتباط بيرسون)	30.5
89	علاقة ضغوط عبء الدور مع الأداء الوظيفي (معامل الارتباط بيرسون)	31.5
90	علاقة ضغوط صراع الدور مع الأداء الوظيفي (معامل الارتباط بيرسون)	32.5
90	علاقة ضغوط غموض الدور مع الأداء الوظيفي (معامل الارتباط بيرسون)	33.5
91	علاقة ضغوط العلاقة مع الزملاء مع الأداء الوظيفي (معامل الارتباط بيرسون)	34.5
92	علاقة ضغوط العلاقة مع الإدارة مع الأداء الوظيفي (معامل الارتباط بيرسون)	35.5
92	علاقة ضغوط درجة العدالة والمساواة مع الأداء الوظيفي (معامل الارتباط بيرسون)	36.5
93	نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لمصادر الضغوط والعمر	37.5
94	نتائج اختبار (T-TEST) لمصادر الضغوط والجنس	38.5
95	نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لمصادر الضغوط والإعالة	39.5
95	نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لمصادر الضغوط والحالة الاجتماعية للموظف	40.5
97	نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لمصادر الضغوط والمستوى التعليمي	41.5
98	نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لمصادر الضغوط وسنوات الخبرة	42.5
99	نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لمصادر الضغوط والمستوى الإداري	43.5
99	اختبار (Tukey) لتحديد الفروق بين المستوى الإداري للموظفين	44.5
100	نتائج اختبار (ANOVA) لمصادر الضغوط والراتب الشهري	45.5
101	نتائج اختبار (ANOVA) لمصادر الضغوط وصعوبة المواصلات	46.5

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
118	استبيان ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي لموظفي وزارة التربية والتعليم العالي	(1)
126	قائمة بأسماء محكمي الاستبيان	(2)