

Syrian Arab Republic

Ministry of Higher Education

Syrian Virtual University



الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي

الجامعة الافتراضية السورية

**أثر ضغوط العمل في مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي: دراسة ميدانية في
مشافي وزارة التعليم العالي بدمشق**

The impact of work related stress on the performance of the employees of healthcare
sector: Field study in the hospitals of Ministry of Higher Education in Damascus

بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي MBA

إعداد

الطالب فراس حاج محمد

Feras_59747

إشراف

أ.د. أسامة الفراج

2016

الإهداء

إلى من علمني أن كل دروب النجاح تبدو شائكة قبل أن نخطو عليها.. وأن العقل هو الفيصل.. ثم رحل..

الحاضر أبدا.. أبي.

إلى من علمتني أن إرادة الحياة والإنجاز يجب أن تتفوق على كل العقبات.. وأن البركة في العمل..

العظيمة.. أمي.

إلى من علمتني أن البهجة في الحياة قدر.. ودان لها عقلي وقلبي..

السامية.. زوجتي.

إلى من علمتني معنى الأمان.. ومعنى الأمل..

الرائعة.. شقيقتي.

إلى من علمني أن المستحيل يرعى في جوفه بذرة الممكن.. وزرع بإصرار فكرة هذا العمل ورعاها بخالص الود حتى أثمرت..

الملمهم.. بسام جاموس.

أهديكم هذا الجهد المتواضع.. عله يبقى أثراً يبلغ عني المحبة والامتنان لكم..

الشكر والتقدير

- الشكر العميق لأستاذي المشرف: الأستاذ الدكتور أسامة الفراج، الذي قدم لي نموذجاً رائعاً في تميز الإشراف والقيادة والدفع الإيجابي.. ولم يدخر أي جهد لإنجاز هذه الدراسة على أفضل وجه ممكن، حيث وفر لي دائماً الوقت الوافي ووزدني بالنصيحة الصادقة.. أدين له بالفضل.. وله مني الإجلال ما حبيت.

- الشكر الجزيل للجامعة الافتراضية التي عبرت عن الإصرار السوري العظيم، وأتاحت لي الفرصة رغم الألم والعقبات للحصول على خبرة جميع الأساتذة الأفاضل الذين أفاضوا من علمهم على مسيرتي المهنية ومعرفتي الأكاديمية. لهم جميعاً التحية، وأخص منهم الدكتور إياد زوكار مدير مشروع ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال على اهتمامه بجميع التفاصيل، والأنسة المتفانية سمر هلال..

- الشكر لوزارة التعليم العالي ممثلة بالسيد معاون الوزير للشؤون الصحية د. حسن الجبه جي و السيد مدير المشافي أحمد رحال.

- الشكر للكادر العامل في مشفى الأسد الجامعي ممثلاً بالمدير العام أ.د. حسام الدين الشبلي ومعاونيه الأفاضل. وأخص بالشكر السيدة مريان بشارة رئيسة الممرضات على الجهد المشكور والحرص الكامل على إنجاح مهمتي في المشفى.

- الشكر للكادر العامل في مشفى التوليد الجامعي ممثلاً بالمدير العام أ.د. بشار الكردي ومعاونيه، وأخص منهم السيد معاون المدير للشؤون الإدارية الأستاذ محمد ونوس والسيدة معاون المدير للشؤون الطبية د. ميادة رومية على تعاونهم الكبير.

- الشكر لزملاء مرحلة دراسة الجامعة الافتراضية الذين كانوا نموذجاً في التآلف والتعاون ممثلين بالزملاء مشرفي صفحات التواصل الاجتماعي الخاصة بالجامعة، مع شكر خاص لرفاق الدرب فادي سيف و فراس الحميصي، والصديق أحمد شجاع.

- الشكر الكبير لأصدقائي وزملائي و إخوتي في شركة روش على صبرهم وتفهمهم لانشغالي خلال فترة الدراسة، فلهم مني كل المحبة والامتنان.

قرار لجنة الحكم

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	رقم
أ	الإهداء	
ب	الشكر والتقدير	
ج	قرار لجنة الحكم	
و	قائمة المحتويات	
ز	قائمة الأشكال	
ط	قائمة الجداول	
ي	قائمة الملاحق	
1	الفصل الأول- الإطار العام للدراسة:	1.
2	مقدمة عامة	1.1.
3	مشكلة الدراسة	2.1.
3	أهداف الدراسة	3.1.
4	أهمية الدراسة	4.1.
5	الدراسات السابقة	5.1.
8	علاقة الدراسة بالدراسات السابقة	6.1.
8	فروض الدراسة	7.1.
11	نموذج الدراسة	8.1.
12	منهج الدراسة وإجراءاته	9.1.
12	مصادر وأدوات جمع البيانات	10.1.
12	مجتمع وعينة الدراسة	11.1.
12	الأساليب الإحصائية المستخدمة	12.1.
13	حدود الدراسة	13.1.
14	محددات الدراسة	14.1.
14	التعريفات الإجرائية للمصطلحات	15.1.
16	الفصل الثاني- ضغوط العمل:	2.
17	مقدمة الفصل	1.2.

17	تعريف ضغوط العمل	2.2.
18	عناصر ضغوط العمل	3.2.
18	مراحل ضغوط العمل	4.2.
20	أنواع ضغوط العمل	5.2.
21	النماذج المفسرة للضغوط	6.2.
21	نموذج الأعراض العامة للتكيف لـ Selye	1.6.2.
23	نموذج المواءمة بين الفرد والبيئة	2.6.2.
24	نموذج كرايتر وكينيكى Kreitner-Kinicki	3.6.2.
25	نموذج جيبسون وزملاءه	4.6.2.
26	نتائج وآثار ضغوط العمل	7.2.
28	الفصل الثالث- الأداء:	3.
29	مقدمة الفصل	1.3.
29	مفهوم الأداء الوظيفي	2.3.
30	عناصر الأداء الوظيفي	3.3.
30	العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي	4.3.
31	مظاهر ضعف الأداء الوظيفي	5.3.
32	قياس و تقييم أداء العاملين	6.3.
32	خطوات تقييم الأداء	7.3.
32	الطرق التقليدية في تقييم الأداء	1.7.3.
33	الطرق الحديثة في تقييم الأداء	2.7.3.
34	القائمون بعملية تقييم الأداء	8.3.
36	مشاكل عملية تقييم الأداء	9.3.
38	الفصل الرابع- الخصائص العامة لعينة الدراسة ووصف متغيراتها:	4.
39	المبحث الأول: موجز عن مشافي وزارة التعليم العالي المعتمدة في الدراسة:	1.4.
39	مشفى التوليد الجامعي بدمشق	1.1.4.
39	مشفى الأسد الجامعي	2.1.4.
40	المبحث الثاني: منهجية الدراسة وإجراءاتها:	2.4.
40	مجتمع الدراسة	1.2.4.
40	عينة الدراسة	2.2.4.

40	أسباب اختيار المنظمة	3.2.4.
41	مصادر جمع البيانات	4.2.4.
41	مكونات أداة القياس	5.2.4.
45	ثبات المقياس	6.2.4.
45	صدق المقياس	7.2.4.
50	المبحث الثالث: خصائص عينة الدراسة وعرض وتحليل نتائج الاستبانة:	3.4.
50	خصائص عينة الدراسة	1.3.4.
52	عرض وتحليل نتائج الاستبانة	2.3.4.
57	الفصل الخامس- تحليل العلاقات واختبار الفرضيات	5.
58	المبحث الأول: التحقق من فرضيات البحث	1.5.
77	المبحث الثاني: النتائج والتوصيات	2.5.
77	النتائج	1.2.5.
80	التوصيات	2.2.5.
83	الملحق رقم (1): استبانة الدراسة	
87	الملحق رقم (2): نتائج اختبار المقارنات البعدية Post Hoc	
90	المراجع	

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	نموذج الدراسة	1
22	نموذج Selye	2
23	نموذج المواءمة بين الفرد والبيئة	3
24	نموذج كرايتنر وكينيكي	4
25	نموذج جيبسون وزملاءه	5
27	تأثير المستويات المختلفة للضغط على الفرد	6

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	توزيع العينة المدروسة بين المشافي	40
2	درجات مقياس ليكرت الخماسي المستخدم لقياس أبعاد ضغوط العمل	44
3	درجات مقياس ليكرت الخماسي المستخدم لقياس الأداء	45
4	قيم عامل ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد ضغوط العمل و للأداء ولكامل الاستبانة	45
5	الصدق الداخلي لفقرات المتغير الأول (السيطرة والتحكم)	46
6	الصدق الداخلي لفقرات المتغير الثاني (التأثير على القرارات)	47
7	الصدق الداخلي لفقرات المتغير الثالث (وضوح الدور)	47
8	الصدق الداخلي لفقرات المتغير الرابع (صراع الدور)	48
9	الصدق الداخلي لفقرات المتغير الخامس (متطلبات العمل)	48
10	الصدق الداخلي لفقرات المتغير السادس (الأداء)	49
11	صدق الاتساق البنائي للمجالات	50
12	توزيع العينة المدروسة بحسب البيانات التصنيفية	51
13	الإحصاء الوصفي لعبارات مقياس السيطرة والتحكم	52
14	الإحصاء الوصفي لعبارات مقياس التأثير على القرارات	52
15	الإحصاء الوصفي لعبارات مقياس وضوح الدور	53
16	الإحصاء الوصفي لعبارات مقياس صراع الدور	53
17	الإحصاء الوصفي لعبارات مقياس متطلبات العمل	54
18	الإحصاء الوصفي لعبارات مقياس الأداء	54
19	الإحصاء الوصفي لمحاول الاستبانة	55
20	نتائج معامل بيرسون للارتباط بين أبعاد مصادر ضغوط العمل و أداء العاملين	58
21	نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتأثير ضغوط العمل على الأداء	62
22	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول متغيرات ضغوط العمل وفقاً لمتغير نوع العمل	63
23	قيم اختبار تجانس التباينات Levene والقيم الاحتمالية لكل من أبعاد ضغوط العمل وفق لعامل نوع العمل	64
24	نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA لكل من متغيرات ضغوط العمل وفق متغير نوع العمل	65

66	نتائج اختبار t للتباينات غير المتساوية Welch لكل من متغيرات ضغوط العمل وفق متغير نوع العمل	25
68	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول المتغيرات ضغوط العمل وفقاً لمتغير عدد سنوات العمل	26
69	قيم اختبار تجانس التباينات Levene والقيم الاحتمالية لكل من أبعاد ضغوط العمل وفقاً لعامل عدد ساعات العمل	27
70	نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA لكل من متغيرات ضغوط العمل وفق متغير عدد ساعات العمل	28
71	نتائج اختبار t للتباينات غير المتساوية Welch لكل من متغيرات ضغوط العمل وفق متغير عدد ساعات العمل	29
74	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول متغيرات ضغوط العمل وفقاً لمتغير المشفى	30
74	قيم اختبار تجانس التباينات Levene والقيم الاحتمالية لكل من متغيرات ضغوط العمل وفق متغير المشفى	31
76	نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA لكل من متغيرات ضغوط العمل وفق متغير المشفى	32
87	نتائج اختبار المقارنات البعدية Post Hoc لكل من متغيرات ضغوط العمل وفق متغير نوع العمل وفق طريقة Games-Howell	33
89	نتائج اختبار المقارنات البعدية Post Hoc لكل من متغيرات ضغوط العمل وفق متغير عدد ساعات العمل وفق طريقة Games-Howell	34

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
83	الاستبانة	1
87	نتائج اختبار المقارنات البعدية Post Hoc	2

الفصل الأول

1. الإطار العام للدراسة.

محتويات الفصل:

- 1.1. مقدمة عامة.
- 2.1. مشكلة الدراسة.
- 3.1. أهداف الدراسة.
- 4.1. أهمية الدراسة.
- 5.1. الدراسات السابقة.
- 6.1. علاقة الدراسة بالدراسات السابقة.
- 7.1. فروض الدراسة.
- 8.1. نموذج الدراسة.
- 9.1. منهج الدراسة وإجراءاته.
- 10.1. مصادر وأدوات جمع البيانات.
- 11.1. مجتمع وعينة الدراسة.
- 12.1. الأساليب الإحصائية المستخدمة.
- 13.1. حدود الدراسة.
- 14.1. محددات الدراسة.
- 15.1. التعريفات الإجرائية للمصطلحات.

1.1. مقدمة عامة:

يرجع تزايد الاهتمام بموضوع ضغوط العمل خلال العقود الأخيرة إلى تنامي القناعة بأن هذه الضغوط تؤثر على صحة العامل وإنتاجيته وعلى سلامة السلوك التنظيمي في كل جوانبه المتعلقة بأداء الموارد البشرية للمنظمة. كما يمكن تفسير هذا الاهتمام بالإمكانية النظرية للسيطرة على هذه الضغوط وضبط مصادرها ومعالجة آثارها من قبل المنظمة المعنية كونها تمثل جانباً داخلياً لهذه المنظمة، خلافاً للضغوط الخارجية مثل العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وغيرها من الضغوط التي لا تملك المنظمة في أغلب الأحيان سيطرة عليها، وجلّ ما قد تقدمه للعاملين فيها هو حلول تلطيفية لمعالجة آثارها.

ذكر Kenny (2015) أن 39% من الأمراض المتعلقة بالعمل والتي تم تحديدها من خلال مسح القوى العاملة في بريطانيا خلال العامين 2013 و 2014 قد تم تصنيفها على أنها الضغوط والإحباط والقلق المتعلق بالعمل، حيث كان مجمل عدد أيام العمل التي تم خسارتها نتيجة لهذه الأمراض خلال الفترة المذكورة 11.3 مليون يوم عمل؛ وقد كانت أكثر المهن تعرضاً لهذه الضغوط هي مهن الرعاية الصحية والعمل الاجتماعي والتعليم والإدارة الحكومية.

يكتسب العمل في قطاعات الرعاية الصحية أهمية خاصة تعزى إلى كون نتيجة هذا العمل تمس حياة الفرد وصحة المجتمع بشكل مباشر؛ وبناءً عليه فإن دراسة العوامل التي قد تؤثر على هذا أداء العاملين في هذه القطاعات - ولاسيما ضغوط العمل - تمتلك أهمية استثنائية للحفاظ على السير الحسن للعمل وتقديم أفضل الخدمات الصحية، مع الأخذ بعين الاعتبار أن طبيعة العمل بحد ذاتها تفرض على العاملين فيها ظروفًا معينة قد تكون مصدراً للضغوط.

ومن ضمن هذه القطاعات، تلعب المشافي التابعة لوزارة التعليم العالي السورية دوراً بارزاً في تقديم الخدمات الصحية بشكل مجاني أو شبه مجاني لجميع قاصديها، مما يجعل هذه المشافي مقصداً للمرضى من مختلف الشرائح الاجتماعية نظراً لكونها تتمتع بسمعة جيدة حول مستوى الجودة في تقديم الخدمات والكفاءة العلمية للكوادر العاملة فيها.

تهدف دراستنا إلى تحديد مستويات ضغوط العمل التي يواجهها العاملون في اثنتين من مشافي وزارة التعليم العالي في دمشق وهما مشفى الأسد الجامعي ومشفى التوليد الجامعي، وتحليل العلاقة بين مستويات ضغوط العمل المدروسة ومستوى الأداء لدى هؤلاء العاملين، و دراسة وجود اختلاف في مستويات ضغوط العمل المدروسة بحسب اختلاف المشفى ونوع العمل وسنوات الخبرة، وفي النهاية تقديم توصيات ومقترحات قد تساهم في ضبط مصادر هذه الضغوط ومعالجة آثارها.

وقد تضمنت هذه الدراسة خمسة فصول استعرضت كلاً من منهجية البحث والجانب النظري والدراسة العملية. تم استهلال الدراسة بمدخل عام يتضمن هذه المقدمة والمشكلة المطروحة وأهمية معالجتها والأهداف المنشودة من هذا الجهد، واستعرض أهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بدراستنا، كما تضمن فرضيات الدراسة ونموذجها المقترح وإضاءة على منهجية الدراسة وأدواتها.

جرى بحث الجانب النظري من الدراسة على فصلين: تم التطرق في أولهما لأهم الجوانب المتعلقة بضغوط العمل من حيث تعريفها وتحديد مصادرها ومراحلها وأنواعها وأثارها، فضلاً عن استعراض أهم النماذج المفسرة لضغوط العمل. بحث القسم الثاني في موضوع الأداء الوظيفي من حيث المفهوم والعناصر والعوامل المؤثرة فيه ومظاهر ضعفه، كما تم التطرق لطرق تقييم أداء العاملين من حيث خطوات هذه العملية ومشاكلها والقائمين عليها.

شمل الجانب التطبيقي فصلين استعرض أولهما تفاصيل منهجية الدراسة وخصائص الاستبانة المعتمدة في البحث، فيما خصص ثانيهما لعرض نتائج الدراسة ومناقشتها وأخيراً إعطاء بعض الاستنتاجات والاقتراحات التي تم استخلاصها من الدراسة الحالية.

2.1. مشكلة الدراسة:

تسعى مشافي التعليم العالي للحفاظ على مستوى متميز من الخدمة الصحية التي تقدمها لكافة شرائح المرضى. ونظراً للظروف القاسية التي تمر بها الجمهورية العربية السورية والتي رتبت مستوى عال من الضغوط المختلفة على المواطنين، تهتم هذه المشافي بخفض مستوى ضغوط العمل الداخلية المتعلقة بطبيعة المهام والأدوار التي يقوم بها العاملون بهدف الحفاظ على مستوى جيد من التركيز في الأداء. وعلى ذلك يمكن أن تتلخص مشكلة البحث الرئيسية في دراسة ضغوط العمل المتعلقة بطبيعة المهام والأدوار التي يؤديها العاملون في مشافي التعليم العالي، وتحديد العلاقة بين مستويات هذه الضغوط ومستوى أدائهم.

3.1. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين:

1- تحديد مستويات ضغوط العمل التي يواجهها العاملون في مشافي التعليم العالي وهي القدرة على السيطرة والتحكم، والقدرة على التأثير على القرارات، درجة وضوح الدور، ودرجة صراع الدور ومتطلبات العمل.

- 2- تحديد مستوى أداء للعاملين في مشافي التعليم العالي بأسلوب التقييم الذاتي.
- 3- تحليل العلاقة بين مستويات ضغوط العمل المدروسة ومستوى الأداء لدى العاملين.
- 4- دراسة وجود اختلاف في مستويات ضغوط العمل المدروسة بحسب نوع العمل الذي يؤديه هؤلاء العاملون.
- 5- دراسة وجود اختلاف في مستويات ضغوط العمل المدروسة تعزى لعامل الخبرة وعدد سنوات العمل في المشفى.
- 6- دراسة وجود اختلاف في مستويات ضغوط العمل المدروسة والأداء بين المشافي المختارة للدراسة.
- 7- اقتراح حلول و توصيات بناءً على نتائج التحليل الإحصائي تهدف إلى ضبط مصادر الضغوط ومعالجة تأثير عوامل الضغط بهدف تطوير مستوى أداء العاملين في مشافي وزارة التعليم العالي.

4.1. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من العناصر التالية:

- تلعب مشافي وزارة التعليم العالي أدواراً هامة في المجتمع السوري على المستويين الصحي والتعليمي على حد سواء، وبالتالي فإننا نسعى في هذه الدراسة إلى البحث في العوامل التي يمكن أن تؤثر على أداء العاملين في المشفى في خدمة المريض أو في التعليم الطبي والتمريضي.
- تعد الكوادر العاملة في مشافي وزارة التعليم العالي من الكوادر المشهود لها بالكفاءة على مستوى القطر، ونحن نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تقديم حلول تساعد على الحفاظ على بيئة عمل منخفضة مستوى الضغوط ومرتفعة مستوى الأداء بهدف تقديم دافع للعاملين يحد من ظاهرة التسرب الوظيفي وهجرة الكفاءات التي تشكو منها مشافي الجمهورية العربية السورية.
- توجيه انتباه المسؤولين عن إدارة هذه المشافي إلى مصادر ضغوط العمل المؤثرة في المشفى والأعمال الأكثر تأثراً بكل عامل من عوامل الضغوط المدروسة، وطرح توصيات مبنية على نتائج الدراسة لمعالجة آثار عوامل الضغط والحد من تفاقمها.
- تعد هذه الدراسة بنتائجها وتوصياتها خطوة في طريق البحث العلمي يمكن أن يستفيد منها الباحثون في إجراء دراسات لاحقة حول علاقة ضغوط العمل بالأداء.

5.1. الدراسات السابقة:

تم الاطلاع على العديد من البحوث والدراسات السابقة خلال الإعداد للإطار النظري للدراسة، وقد تم اختيار أهم الدراسات التي لها علاقة بدراستنا، حيث تم مراجعتها للتعرف على الأمور التي تم التركيز عليها وأجرائتها وأدواتها وأهم نتائجها:

هدفت دراسة لعجايلية (2015) لمعرفة مصادر ضغوط العمل لدى عمال الصحة في المصالح الاستعجالية (الإسعافية) في عناية الجزائرية والسبل التي يواجهون بها هذه الضغوط. حيث تركزت الدراسة على قياس مؤشرات مصادر ضغوط العمل المتعلقة بكل من الوظيفة والمنظمة والبيئة المادية للعمل وشخصية الفرد العامل، بالإضافة إلى تحديد سبل مواجهة هذه الضغوط. تمت الدراسة على 90 من العمال شبه الطبيين العاملين في المصالح الاستعجالية. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود مؤشرات قوية لمصادر ضغوط العمل المتعلقة بالوظيفة وهي: عبء العمل، وطبيعة الوظيفة، وصراع الدور.

عملت دراسة Saranani (2015) على دراسة أثر الضغوط وصراع الدور على أداء العاملين في القطاع العام، حيث شملت 110 من العاملين في القطاع العام في ولاية سولاويسي الجنوب شرقية في إندونيسيا. أظهرت هذه الدراسة عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لصراع الدور على أداء العاملين، في حين أن الضغوط تؤثر بشكل سلبي على أدائهم.

هدفت دراسة Lynn and Kalay (2015) إلى بحث أثر مكونات رؤية المنظمة ووضوح الدور على أداء الفريق. تمت الدراسة على 75 فرداً ينتمون إلى 9 من فرق التطوير في شركات Apple و BMI و HP. توصل الباحث إلى عدم وجود رابط ذو دلالة إحصائية بين وضوح الدور وأداء الفريق.

قامت دراسة Naiieri (2014) بالبحث في علاقة وضوح الدور والتمكين النفسي مع الأداء الإداري عند العاملين في مصرف كيشافارزي في إيران. ضمت عينة البحث 152 موظفاً إدارياً في المصرف، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين وضوح الدور والأداء الإداري.

هدفت دراسة Ojokuku and Sajuyigbe (2014) إلى اختبار العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات والأداء عند العاملين في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في نيجيريا. توصلت الدراسة التي أجريت على عينة من 156 موظفاً وإدارياً إلى وجود ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار والأداء لدى عينة الدراسة.

قامت دراسة Scutariu (2014) باختبار تأثير عامل الخبرة على القدرة على التحكم الذاتي لدى العاملين الحكوميين في نظام الإدارة المحلي في رومانيا، حيث شملت الدراسة 72 موظفاً. خلصت الدراسة إلى وجود فروق إحصائية في قدرة العاملين على التحكم تعزى لعامل الخبرة المتمثل بعدد سنوات العمل.

هدفت دراسة حسين (2013) إلى توضيح أثر عدد من أبعاد ضغوط العمل على الأداء الوظيفي عند العاملين في هيئة التعليم التقني والمعهد الطبي التقني/ المنصور في العراق. سعت الدراسة التي أجريت على عينة من 75 موظفاً فنياً وإدارياً إلى تحديد مستوى أبعاد ضغوط العمل لدى هؤلاء العاملين وتأثير كل منها على الأداء، وتحديد البعد الأكثر تأثيراً منها والكشف عن الاستراتيجيات التي يمكن اتباعها للتخفيف من آثارها. أظهرت الدراسة أن المستويات الخاصة لضغوط العمل التي يعاني منها أفراد عينة الدراسة كانت مرتفعة بشكلها العام سواء ما كان منها ناتجاً عن طبيعة العمل أو عن غموض وصراع الدور أو عبء العمل؛ كما بينت وجود تأثير ذو دلالة معنوية للأبعاد الفرعية لضغوط العمل والمتمثلة بـ (طبيعة العمل، وصراع الدور، وغموض الدور، وعبء العمل) في المتغير الاستجابي (الأداء الوظيفي).

درس Ashfaq et al (2013) أثر صراع العمل- الحياة و عبء العمل على أداء العاملين في القطاع المصرفي في باكستان. توصلت الدراسة التي شملت 300 موظفاً إلى أن أداء العاملين يتأثر بزيادة متطلبات العمل.

سعت دراسة Allameh et al. (2013) إلى تحديد العلاقة بين وضوح الدور وجودة الخدمة المدركة لدى موظفي الاستقبال في مصرف كيشافارازي في إيران، حيث أجريت على عينة من 132 موظفاً من موظفي الاستقبال في فروع المصرف المختلفة. أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين وضوح الدور وجودة الخدمة المدركة.

أجريت دراسة أبو رحمة (2012) على 189 مشرفاً تربوياً في محافظات غزة بهدف الكشف عن درجة تقدير المشرفين التربويين لمستوى ضغوط العمل التي تواجههم ومعرفة درجة الرضا الوظيفي لديهم. توصلت الدراسة إلى عدم وجود فارق أحصائي في ضغوط العمل (ومنها متغير صراع الدور) يعزى لعوامل الجنس أو نوع الخدمة أو عدد سنوات الخبرة.

هدفت دراسة Dwamena (2012) إلى تحديد أثر ضغوط العمل (ومن ضمنها المشاركة في صنع القرارات) على 100 من العاملين في وكالة الموائى والمرافئ في غانا. توصلت الدراسة إلى أن هناك العديد من عوامل الضغط تؤثر على إنتاجية العاملين في هذه الوكالة، حيث برز غياب سيطرة العاملين على عملهم وضعف مشاركتهم في اتخاذ القرار كعاملين من عوامل الضغط المؤثرة.

هدفت دراسة Saragih (2011) إلى اختبار العلاقة بين قدرة العاملين على التحكم الذاتي ونتائج العمل المتضمنة الأداء والرضا والضغط. شملت الدراسة 190 عاملاً مصرفياً في إندونيسيا، وأظهرت عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القدرة على التحكم الذاتي والأداء في العينة المدروسة.

هدفت دراسة نعامه وعلي (2011) إلى معرفة الفروق بين آراء أفراد عينة مكونة من 120 عاملاً في مكتبة الأسد الوطنية بدمشق على مقياس مصادر الضغوط المهنية ومقياس الأداء الوظيفي استناداً إلى عاملي عدد سنوات الخبرة والمؤهل التعليمي. توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول مستوى الضغوط المهنية (ومنها العبء الوظيفي وعدم وضوح الدور) تعزى إلى عامل عدد سنوات الخبرة.

سعت دراسة مريم (2010) إلى التعرف على مستوى الضغوط المهنية ومستوى دافعية الإنجاز لدى أعوان الحماية المدنية (المرضون) في الجزائر، وهدفت كذلك إلى التعرف على العلاقة بين الضغوط المهنية ودافعية الإنجاز والتعرف على مدى تأثير متغيري السن وسنوات الخبرة على مستوى الضغوط المهنية. تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية تقدر بـ 100 عون. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط سالبية بين الضغوط المهنية ودافع النجاح، ووجود علاقة ارتباط سالبية بين الضغوط المهنية ودافع تجنب الفشل، كما أوضحت النتائج إن الضغوط المهنية لا تتأثر بكل من العمر وسنوات الخبرة عند مستوى الدلالة 0.05.

هدفت دراسة الخشروم (2010) إلى بحث مصادر ضغوط الدور الوظيفي الناتجة عن: (صراع الدور، غموض الدور، عبء الدور الزائد) التي تواجه العاملين في مستشفى الباب الوطني، ودراسة درجات الرضا الوظيفي لهؤلاء العاملين، ومعرفة مدى وجود تأثير لمصادر ضغوط الدور على الرضا الوظيفي، والعلاقة بينهما وبين بعض المتغيرات الديموغرافية. تم تطبيق هذه الدراسة على عينة من 122 موظفاً تشمل أربعة تخصصات وظيفية هي: (الأطباء، الإداريين، الممرضين، الفنيين) وتوصل البحث إلى أن أكثر مصادر ضغوط الدور وجوداً لدى العاملين بالمستشفى هو: صراع الدور، يليه غموض الدور، وأخيراً عبء الدور الزائد، كما أظهرت النتائج وجود اختلافات جوهرية في مستويات ضغوط الدور وفقاً لعدد من المتغيرات الديموغرافية.

سعت دراسة بنات (2009) إلى التعرف على مستويات ضغوط العمل والأداء الوظيفي وطبيعة العلاقة فيما بينها لدى العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة. شملت عينة الدراسة 214 موظفاً وموظفة. بينت الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عامل صراع الدور والأداء الوظيفي وبين عبء العمل والأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية.

6.1. علاقة الدراسة بالدراسات السابقة:

تم عرض 15 دراسة سابقة، أجريت 7 منها في البلاد العربية. يتضح من خلال مراجعة هذه الدراسات وغيرها مما لم يتم ذكره في سياق هذا البحث وجود طيف واسع من عوامل الضغوط التي تم دراستها، وقد أجريت هذه الدراسات على أنواع متعددة من المهن مثل المهن الطبية والتعليمية والمصرفية وغيرها. تلحظ الدراسات وجود تفاوت في العلاقات بين مصادر الضغوط المختلفة والأداء لكن جميعها أثبتت أو انطلقت من قاعدة تأثير ضغوط العمل بشكل عام على الأداء بمختلف أشكاله. تشير الدراسات التي اختبرت أثر عامل الخبرة على آراء العاملين المتعلقة بمصادر ضغوط العمل إلى وجود اختلافات في مستويات هذه الضغوط تعزى لعامل الخبرة، فيما لا يوجد تنوع كبير في الدراسات التي تقارن تأثير نوع العمل على ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون ضمن المنظمة الواحدة.

سعيًا في دراستنا إلى تقديم رفق جديد لموضوع ضغوط العمل من خلال دراسة عاملين متعلقين بالمناخ التنظيمي هما هامش السيطرة والتحكم الذاتي ومدى التأثير على القرارات التي تخص عمل الفرد أو المنظمة، فيما تم اختيار ثلاثة عوامل مرتبطة بالدور الذي يقوم به الفرد وهي وضوح الدور وصراع الدور ومتطلبات هذا الدور. من جهة أخرى حاولنا مقارنة تأثير اختلاف نوع العمل على آراء العاملين في القطاع الصحي من أطباء وممرضين وفنيين ومكتبيين بمستويات الضغوط المدروسة ضمن المنظمة الواحدة حيث يسود مناخ تنظيمي عام، وتأثير عامل سنوات الخبرة في تلمس العاملين للضغوط المختلفة، وفيما إذا كانت هذه الضغوط تختلف من مشفى لآخر من المشافي العاملة تحت مظلة جهة حكومية واحدة هي وزارة التعليم العالي.

7.1. فروض الدراسة:

تمثل العبارات التالية فرضيات البحث:

- الفرضية الرئيسية الأولى:

(ف₁): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل المدروسة وأداء العاملين في مشافي وزارة التعليم العالي بدمشق.

وتنص الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها على مايلي:

(ف_{1.1})- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السيطرة والتحكم وأداء العاملين في مشافي وزارة التعليم العالي بدمشق.

(ف2.1)- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير على القرارات وأداء العاملين في مشافي وزارة التعليم العالي بدمشق.

(ف3.1)- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الدور وأداء العاملين في مشافي وزارة التعليم العالي بدمشق.

(ف4.1)- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور وأداء العاملين في مشافي وزارة التعليم العالي بدمشق.

(ف5.1)- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات العمل وأداء العاملين في مشافي وزارة التعليم العالي بدمشق.

- الفرضية الرئيسية الثانية:

(ف2): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين في مشافي التعليم العالي بدمشق حول مستوى أبعاد ضغوط العمل المدروسة تعزى لاختلاف نوع العمل.

وتتنص الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها على مايلي:

(ف1.2)- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين في مشافي التعليم العالي بدمشق حول مستوى السيطرة والتحكم تعزى لاختلاف نوع العمل.

(ف2.2)- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين في مشافي التعليم العالي بدمشق حول مستوى التأثير على القرارات تعزى لاختلاف نوع العمل.

(ف3.2)- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين في مشافي التعليم العالي بدمشق حول مستوى وضوح الدور تعزى لاختلاف نوع العمل.

(ف4.2)- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين في مشافي التعليم العالي بدمشق حول مستوى صراع الدور تعزى لاختلاف نوع العمل.

(ف5.2)- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين في مشافي التعليم العالي بدمشق حول مستوى متطلبات العمل تعزى لاختلاف نوع العمل.

- الفرضية الرئيسية الثالثة:

(ف3): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين في مشافي التعليم العالي بدمشق حول مستوى أبعاد ضغوط العمل المدروسة تعزى لاختلاف عدد سنوات العمل.

وتنص الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها على مايلي:

(ف3.1)- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين في مشافي التعليم العالي بدمشق حول مستوى السيطرة والتحكم تعزى لاختلاف عدد سنوات العمل.

(ف3.2)- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين في مشافي التعليم العالي بدمشق حول مستوى التأثير على القرارات تعزى لاختلاف عدد سنوات العمل.

(ف3.3)- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين في مشافي التعليم العالي بدمشق حول مستوى وضوح الدور تعزى لاختلاف عدد سنوات العمل.

(ف3.4)- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين في مشافي التعليم العالي بدمشق حول مستوى صراع الدور تعزى لاختلاف عدد سنوات العمل.

(ف3.5)- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين في مشافي التعليم العالي بدمشق حول مستوى متطلبات العمل تعزى لاختلاف عدد سنوات العمل.

- الفرضية الرئيسية الرابعة:

(ف4): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين في مشافي التعليم العالي بدمشق حول مستوى أبعاد ضغوط العمل المدروسة تعزى لاختلاف المشفى.

وتنص الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها على مايلي:

(ف4.1)- تنص الفرضية الرابعة على مايلي:

(ف4.2)- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين في مشافي التعليم العالي بدمشق حول متغير السيطرة والتحكم تعزى لاختلاف المشفى.

(ف4.4)- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين في مشافي التعليم العالي بدمشق حول متغير التأثير على القرارات تعزى لاختلاف المشفى.

(ف3.4)- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين في مشافي التعليم العالي بدمشق حول متغير وضوح الدور تعزى لاختلاف المشفى.

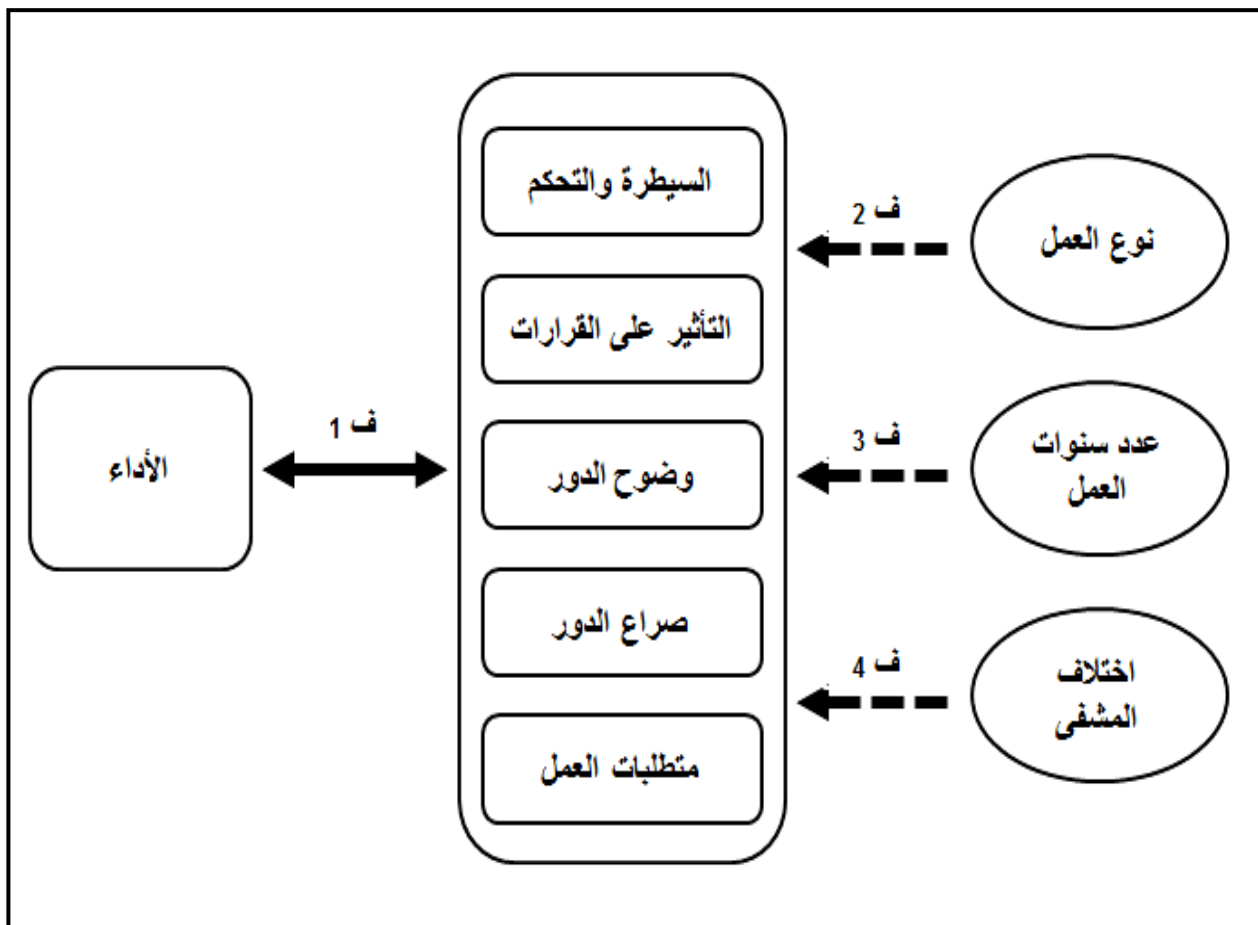
(ف4.4)- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين في مشافي التعليم العالي بدمشق حول متغير صراع الدور تعزى لاختلاف المشفى.

(ف5.4)- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين في مشافي التعليم العالي بدمشق حول متغير متطلبات العمل تعزى لاختلاف المشفى.

8.1. نموذج الدراسة:

يوضح الشكل رقم (1) النموذج المقترح للدراسة.

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة.



9.1. منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقات بين عوامل الضغط المدروسة والأداء، واختلاف مستوى الضغوط وفقاً لنوع العمل وعدد سنوات الخبرة واختلاف المشفى؛ وذلك بهدف الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة البحث، ولتحقيق فهم أفضل وأدق للظواهر المتعلقة بها، والوقوف على دلالاتها.

10.1. مصادر وأدوات جمع البيانات:

تم بهدف إنجاز هذه الدراسة جمع نوعين من البيانات الضرورية لإتمامها:

- 1- البيانات الثانوية: تم الحصول عليها من خلال الكتب والمراجع العربية والأجنبية والمقالات والمجلات العلمية وأطروحات الماجستير والدكتوراه التي تناولت أحد الأبعاد المدروسة للموضوع.
- 2- البيانات الأولية: تم جمعها من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، حيث تم تصميم الاستبانة بحيث تتكون من سبعة أجزاء: خمسة منها تتعلق بأبعاد ضغوط العمل المدروسة وهي السيطرة والتحكم، والتأثير في القرارات، ووضوح الدور، وصراع الدور، ومتطلبات العمل. يستقصي الجزء السادس محور الأداء. فيما يختص الجزء السابع والأخير بالمعلومات الديموغرافية والتصنيفية.

11.1. مجتمع وعينة الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة العاملين في المجالات الطبية والتمريضية والفنية والمكتبية ويستثني القائمين بأعمال الخدمات في كل من مشفى الأسد الجامعي ومشفى التوليد الجامعي، وقد تم اختيار مشفى الأسد الجامعي كمثال عن المشافي العامة ومشفى التوليد الجامعي كمثال عن المشافي التخصصية التابعة لوزارة التعليم العالي في الجمهورية العربية السورية.

بلغ حجم العينة 181 عاملاً تقريباً 11.8% من إجمالي المجتمع، وقد كانت العينة طبقية بحيث يراعى أن تكون المجموعات ممثلة بصورة متجانسة مع واقع المجتمع. تم اختيار العينة الاستطلاعية التي تهدف للتحقق من موثوقية أداة القياس من ضمن مجتمع البحث نفسه.

12.1. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج SPSS الإحصائي، حيث تم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات: لدراسة توزيع عينة الدراسة بحسب المشفى والبيانات التصنيفية.
 - 2- اختبار ألفا كرونباخ: لقياس ثبات فقرات الاستبانة.
 - 3- معامل ارتباط بيرسون: لقياس صدق الاستبانة من خلال الاتساق الداخلي والاتساق البنائي، ودراسة الارتباط بين أبعاد ضغوط العمل والأداء.
 - 4- المتوسط والانحراف المعياري والمنوال: لدراسة الإحصاء الوصفي لعبارات المقاييس المستخدمة، ولدراسة إجابات أفراد العينة حول متغيرات ضغوط العمل وفقاً لعوامل نوع العمل وعدد سنوات العمل والمشفى المدروس.
 - 5- الانحدار الخطي المتعدد لدراسة أثر ضغوط العمل على الأداء.
 - 6- اختبار تجانس التباينات Levene: لدراسة تجانس مجموعات أبعاد ضغوط العمل وفق لعوامل نوع العمل وعدد سنوات العمل والمشفى المدروس.
 - 7- اختبار التباين الأحادي ANOVA: لمقارنة متوسطات الإجابات حول متغيرات ضغوط العمل وفقاً لعوامل نوع العمل وعدد سنوات العمل والمشفى المدروس في المجموعات ذات التباين المتجانس.
 - 8- اختبار t للتباينات غير المتساوية Welch: لمقارنة متوسطات الإجابات حول متغيرات ضغوط العمل وفقاً لعوامل نوع العمل وعدد سنوات العمل في المجموعات ذات التباين غير المتجانس.
 - 9- اختبار المقارنات البعدية Post Hoc وفق طريقة Games-Howell: لكل من متغيرات ضغوط العمل وفق عوامل نوع العمل وعدد سنوات العمل.
- وتم اعتماد مستوى الدلالة 0.05 لاختبار صحة العلاقات المدروسة.

13.1. حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: سيتم التركيز على دراسة أثر عدد من مصادر ضغوط العمل على أداء العاملين وهي: السيطرة والتحكم، والتأثير على القرارات، ووضوح الدور، وصراع الدور، ومتطلبات العمل.

- الحدود المكانية: تمت الدراسة في مشفى الأسد الجامعي ومشفى التوليد الجامعي التابعين لوزارة التعليم العالي والواقعين في مدينة دمشق.

- الحدود البشرية: تمت دراسة العاملين من الكوادر الطبية والتمريضية والفنية والمكتبية من حملة الشهادة الثانوية فما فوق.

الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة بين شهري كانون الأول لعام 2015 و شباط من عام 2016.

14.1. محددات الدراسة:

اقتصرت الدراسة على عدد محدد من مصادر الضغوط وذلك بسبب تعدد مصادر ضغوط العمل ومحدودية الوقت المتاح لدراسة جميع هذه المصادر. اقتصرت الدراسة على مشفيين رئيسيين من مشافي وزارة التعليم العالي الثمانية وذلك لضيق الوقت المتاح، حيث تم اختيار مشفى الأسد الجامعي كممثل للمشافي المعنية بالأمراض العامة، ومشفى التوليد الجامعي كممثل للمشافي المتخصصة في علاج طيف محدد من الأمراض. وقد واجه الباحث بعض العقبات التي لم تؤثر على سير الدراسة والمتعلقة بتفاعل بعض العاملين فيما يتعلق بالإجابة على الاستبانة، حيث تم إهمال الإجابة على الاستبانة من قبل بعض الأفراد، وإغفال الإجابة عن قسم من الأسئلة في عدد محدود من الاستبانات فتم استبعادها.

15.1. التعريفات الإجرائية للمصطلحات:

- **ضغوط العمل:** هي مجموعة الظروف التي تحيط بالعامل في بيئة العمل وتسبب عدم توافق بين العامل ومهنته بحيث تخلق حالة من عدم التوازن النفسي والجسمي داخله بما يؤثر على قدرته على التأقلم والإنتاج.

- **السيطرة والتحكم الذاتي:** هي قدرة العامل على التحكم بمجريات عمله وترتيب أولوياته وسبل أداء المهام المكلف بها وذلك لتحقيق أهداف العمل المعلن عنها.

- **التأثير على القرارات:** هي مقدرة العامل على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله بوجه خاص وبعمل المنظمة بوجه عام.

- **وضوح الدور:** هو مدى فهم العامل للخطط الموضوعية لتحقيق أهداف العمل ومدى إدراكه للواجبات المناطة به سواء على مستوى التخطيط أو على مستوى التنفيذ.

- **صراع الدور:** هو شعور العامل بتعدد مصادر الأوامر وتضارب التعليمات الصادرة لتطبيق إجراءات سير العمل سواء أكان بين المراتب الوظيفية المختلفة أو ضمن المستوى الوظيفي الواحد.

- **متطلبات العمل:** هو حجم الجهد المبذول من قبل العامل لإنجاز المهام المطلوبة منه سواء على مستوى التخطيط أو على مستوى التنفيذ، ويقسم إلى متطلبات كمية تتمثل في تعدد المهام المسندة للعامل أو عدم كفاية الوقت المتاح لإنجاز المهام المطلوبة منه، ومتطلبات نوعية ناجمة عن افتقار العامل للإمكانات المطلوبة لإنجاز المهام الموكلة إليه.

- **الآداء:** هو النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف العامل سواء كان هذا الجهد عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له، حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المحددة من قبل المنظمة.

الفصل الثاني

2. ضغوط العمل

محتويات الفصل الثاني:

- 1.2. مقدمة الفصل.
- 2.2. تعريف ضغوط العمل.
- 3.2. عناصر ضغوط العمل.
- 4.2. مراحل ضغوط العمل.
- 5.2. أنواع ضغوط العمل.
- 6.2. النماذج المفسرة للضغوط.
- 7.2. نتائج وآثار ضغوط العمل.

1.2. مقدمة الفصل:

يعيش الفرد اليوم في بيئة تتسم بالتغير السريع والمستمر والذي تصعب مواكبته في كافة مجالات الحياة، وقد أصبح العالم في دوامة وصراع مع هذا التغير الذي صار حقيقة في حياة المجتمعات والمنظمات. إن هذا التغير وما تبعه من تطور سريع ومستمر يعد قوة أساسية لها تأثيراتها الآنية وعواقبها على النواحي النفسية والاجتماعية للأفراد؛ وبالنظر إلى كون البيئة التنظيمية جزءاً من هذه المجتمعات فإنها ليست بمعزل عن ذلك، حيث يتعرض العاملون بها لمستويات مختلفة من الضغوط والتوترات التي قد تخلف آثاراً نفسية واجتماعية وتنظيمية على كل فرد فيها، إذ كثيراً ما يواجه العاملون في المنظمة مواقف وظروف عديدة يتعرضون خلالها لحالات من الاضطرابات والقلق والخوف والإحباط والغضب، مما قد يؤثر على حالتهم الصحية والنفسية وعلى علاقاتهم الاجتماعية، وبالتالي ينعكس ذلك على أدائهم ويحد من قدرتهم على تحقيق الأهداف التنظيمية، حيث يرتبط تحقيق هذه الأخيرة بنوعية الموارد البشرية وقدرتها على إنجاز المهام المسندة إليها على أكمل وجه.

نستعرض في هذا الفصل موضوع ضغوط العمل حيث سيتم التطرق لأهم النقاط المتعلقة بتعريفه والإشارة للعناصر التي يتكون منها هذا المفهوم، ومراحل ضغوط العمل ومصادره وأهم النماذج التي فسرت الضغوط والآثار التي يتركها على الفرد.

2.2. تعريف ضغوط العمل:

يعرف الضغط Stress عموماً بأنه استجابة تكيفية تتأثر بالفوارق الشخصية بين الأفراد، وهو نتيجة لأي فعل أو حالة أو حدث تضع على كاهل الشخص المتعرض لها متطلبات خاصة (Gipson et al, 2012, p. 195)، ويشير المعجم الوجيز إلى أن الأصل اللغوي لكلمة الضغط هو ضغطه / ضغطاً والكلام بالغ في إيجازه وعليه شدد وضيق، والضغط في الطب هو ضغط الدم الذي يحدثه تيار الدم على جدران الأوعية الدموية، وفي الهندسة هو القوة الواقعة على وحدة المساحات في الاتجاه العمودي عليها، وفي الطبيعة الضغط الذي يتركز على نقطة معينة بفعل الثقل الذي يحدثه عمود الهواء على هذه النقطة ويؤثر عليها في جميع الاتجاهات (حسين و حسين، 2006، ص. 16). كما عرفه Robbins & Judge (2013, p 595) بأنه عملية نفسية غير مريحة تحدث كاستجابة لتأثيرات بيئية. كما يرى صالح (2009، ص. 8) أن ضغوط العمل هي الضغوط التي ترتبط بطبيعة الأعمال والمهام والأنشطة التي يمارسها العاملون في عملهم، ولذلك أطلق عليها أيضاً ضغوط الوظيفة أو الضغوط المهنية والتي غالباً ما تستخدم بالتناوب على أنها الشيء نفسه.

تعددت مفاهيم ضغوط العمل واختلفت وفقاً لاتجاهات ومدارس الباحثين والكتاب، فلا يوجد هناك تعريف محدد ودقيق يتفق عليه الجميع لهذا المفهوم، وذلك بحكم تباين التخصصات وتنوع الأفكار والآراء واختلاف

طريقة تناولهم ودراساتهم لموضوع ضغوط العمل؛ فمنهم من عرفها على أساس البيئة الخارجية المحيطة بالفرد، ومنهم من عرفها على أساس مدى استجابة الفرد للمؤثرات والقوى الخارجية المسببة للضغوط، فيما رأى آخرون أن الضغوط هي نتاج التفاعل بين الفرد والبيئة المحيطة به (السعد، ودرويش، 2008، ص. 71).

ترى حسن (2004) أن مفهوم ضغوط العمل يتضمن ثلاثة معاني على النحو التالي:

- 1- **المفهوم الذاتي للضغوط:** ويعني استجابة الجسم لمجموعة من المواقف والمتغيرات البيئية والتي يترتب عليها العديد من الانحرافات والآثار السلوكية والفيزيولوجية والنفسية للعاملين في المنظمة.
- 2- **المفهوم البيئي للضغوط:** حيث ينظر إلى الضغوط من خلال هذا التعريف على أنها مجموعة من العناصر والمثيرات والقوى وبالتالي فالضغوط من خلال هذا المفهوم يعبر عنها بأنها مجموعة من العوامل البيئية السلبية مثل غموض الدور وصراع الدور وظروف العمل وعبء العمل الزائد والتي لها علاقة بأداء عمل معين.
- 3- **المفهوم المتكامل للضغوط:** وينظر إلى ضغوط العمل من هذا المنظور على أنه يحدث نتيجة لتفاعل الخصائص الذاتية للفرد مع الظروف البيئية الخارجية المحيطة به وبالتالي تعرف ضغوط العمل على أنها عبارة عن حالة تنتج من التفاعل بين الظروف الموجودة في العمل وخصائص العامل ويترتب عليها خلل في الاتزان الفيزيولوجي النفسي لذلك الفرد (حسن، 2004، ص. 399-400).

2.3. عناصر ضغوط العمل:

يمكن تحديد ثلاث عناصر رئيسية للضغوط في المنظمة وهي:

- 1- عنصر مثير: ويحتوي هذا العنصر على المثيرات الأولية الناتجة من مشاعر الضغوط وقد يكون مصدر هذا العنصر البيئة أو المنظمة أو الفرد.
- 2- عنصر الاستجابة: يمثل هذا العنصر ردود الفعل الجسدية والنفسية والسلوكية التي يبديها الفرد مثل القلق والتوتر والإحباط وغيرها.
- 3- عنصر التفاعل: وهو التفاعل بين العوامل المثيرة والعوامل المستجيبة (عياصرة، 2008، ص. 112).

4.2. مراحل ضغوط العمل:

يشير بلال (2005، ص. 44) إلى أن للضغوط أربع مراحل هي:

- 1- **مرحلة التعرض للضغوط:** يطلق عليها البعض مرحلة الإنذار المبكر أو مرحلة الإحساس بوجود الخطر، وتبدأ هذه المرحلة بتعرض الفرد لمثير معين، سواء كان داخلياً أو خارجياً، ويمكن القول بأن هذا المثير أدى

إلى حدوث ضغوط معينة عندما تفرز الغدد الصماء هرمونات معينة يترتب عليها بعض المظاهر التي يمكن أن نستدل منها على تعرض الفرد لهذه الضغوط ومن أهم هذه المظاهر:

- زيادة ضربات القلب.
- توتر الأعصاب.
- الضحك الهستيري.
- سوء استغلال الوقت.
- التعرض للحوادث.
- الحساسية للنقد.

2- مرحلة رد الفعل أو التعامل مع الضغوط: تبدأ هذه المرحلة فور حدوث التغيرات السابقة حيث تؤدي إلى إثارة العمليات الدفاعية في الجسم في مرحلة التعامل مع التغيرات، ويأخذ رد الفعل أحد اتجاهين: إما بالمواجهة أو الهروب وذلك في محاولة للتغلب عليها والتخلص منها بسرعة وبذلك يعود الفرد إلى حالة التوازن، وإذا لم ينجح في ذلك ينتقل إلى المرحلة التالية حيث يكون قد تعرض بالفعل إلى الضغوط.

3- مرحلة المقاومة ومحاولات التكيف: عند التنبيه يستجيب الجسم بإفراز الهرمونات من أجل رفع نسبة الكوليستيرول في الدم لتوفير الطاقة التي يحتاجها الجسم من أجل الاستجابة، حيث يحاول الفرد في هذه المرحلة عالج آثار التي حدثت بالفعل ومقاومة أي تدهور أو تطورات إضافية بالإضافة إلى محاولة التكيف مع ما يحدث فعلاً، فإذا نجح في ذلك قد يستقر الأمر عند هذا الحد وتزداد فرص العودة إلى حالة التوازن، أما في حالة الفشل ينتقل الفرد إلى المرحلة التالية.

4- مرحلة التعب والإنهاك: ينتقل الفرد إلى هذه المرحلة عندما يتعرض لمصادر الضغوط باستمرار ولفترة زمنية طويلة، حيث يصاب بالإجهاد نتيجة لتكرار المقاومة ومحاولات التكيف، ويمكن الاستدلال على الوصول إلى هذه المرحلة من خلال بعض المظاهر والآثار؛ من أهمها:

- الاستياء من جو العمل.
- انخفاض معدلات الإنجاز.
- التفكير في ترك الوظيفة.
- الإصابة بأمراض نفسية مثل النسيان المتكرر والسلبية واللامبالاة والاكتئاب.
- الإصابة بالأمراض العضوية مثل قرحة المعدة والسكري وارتفاع ضغط الدم.

5.2. أنواع ضغوط العمل:

يشير فلية وعبد المجيد (2009، ص. 308-309) إلى أن الباحثين في موضوع الضغوط حاولوا تقسيم هذه الأخيرة إلى أنواع وذلك حسب معايير تصنيف معينة:

1- حسب الآثار المترتبة عليها: ويعتبر التصنيف على أساس الآثار المترتبة على الضغوط هو المعيار الأكثر شيوعاً حيث يُصنّف الضغوط إلى نوعين وهما ضغوط إيجابية و أخرى سلبية.

أ- الضغط الإيجابي: يساعد المرء على الإبداع وتنمية الثقة بالنفس، وهذا الضغط يعد حافزاً يدفع الفرد نحو الأداء الأفضل.

ب- الضغط السلبي : يُعد الصورة المدمرة للضغوط، ويؤدي إلى اختلال وظيفي حيث يؤثر في حالة المرء الجسدية والنفسية، وهذا ما يؤدي إلى اختلال في الاستجابة سواء المعرفية أو النفسية، الأمر الذي يؤدي إلى ضعف في الأداء.

2- حسب معيار السبب: نذكر منها:

أ- الضغوط الأسرية: مثل التنافر الأسري والانفصال والوفاة والفقر.

ب- ضغوط النقص: مثل نقص الممتلكات ونقص الأصدقاء.

ج- ضغوط العدوان: مثل سوء المعاملة من العائلة ومن الأقران والأصدقاء.

د- ضغوط السيطرة: مثل التأديب والعقاب القاسي.

3- حسب شدة الضغوط: وتضم:

- ضغط ناتج عن الصراعات الداخلية: كالعصاب وهذا النوع مرتبط بشكل وثيق بالمفهوم الذي يعطيه الطب العقلي للقلق.

ب- ضغط ذو أصل خارجي : أي صادر من بيئة الفرد كمواجهته لعراقيل خلال سعيه لتحقيق أهداف معينة فيريد اجتيازها وتخطيها ليشعر بالراحة والرضا.

ج- جهد مرتبط بالحاجة إلى الإبداع: فالمبدع في حاجة لأن يعيش في بيئة تحفزه على استغلال طاقاته الإبداعية بتطوير وظائفه الطبيعية.

4- من حيث الفترة الزمنية: وهي:

أ- الضغوط البسيطة: وتستمر من ثوانٍ معدودة إلى ساعات طويلة، وتكون ناجمة عن مضايقات صادرة عن أشخاص تافهين أو أحداث قليلة الأهمية في الحياة.

ب- الضغوط المتوسطة: وتمتد من ساعات إلى أيام وتنتج عن بعض الأمور كفترة عمل إضافية أو زيارة شخص مسؤول أو غير مرغوب فيه.

ج- الضغوط المضاعفة: وهي التي تستمر لأسابيع أو أشهر وتنتج عن أحداث كبيرة كالنقل من العمل أو الإيقاف عن العمل أو موت شخص عزيز.

5- من حيث المصادر:

أ- الضغوط الناتجة عن البيئة المادية: يتعرض لها الفرد داخل المنظمة أثناء ممارسة مسؤولياته ومهام وظيفته، وتتضمن مصادر متنوعة قد تكون نفسية أو اجتماعية أو تقنية.

ب- الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية : تظهر لدى الأفراد الذين يتفاعلون معاً في مجالات العمل.

ج- الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للفرد: تعزى إلى الخصائص الشخصية المتوارثة أو المكتسبة.

6.2. النماذج المفسرة للضغوط:

قدم عدد من الباحثين بعض النماذج التي يمكن من خلالها تفسير ضغط العمل وتحديد مصادر الضغوط، نذكر منها:

1.6.2. نموذج الأعراض العامة للتكيف لـ Selye:

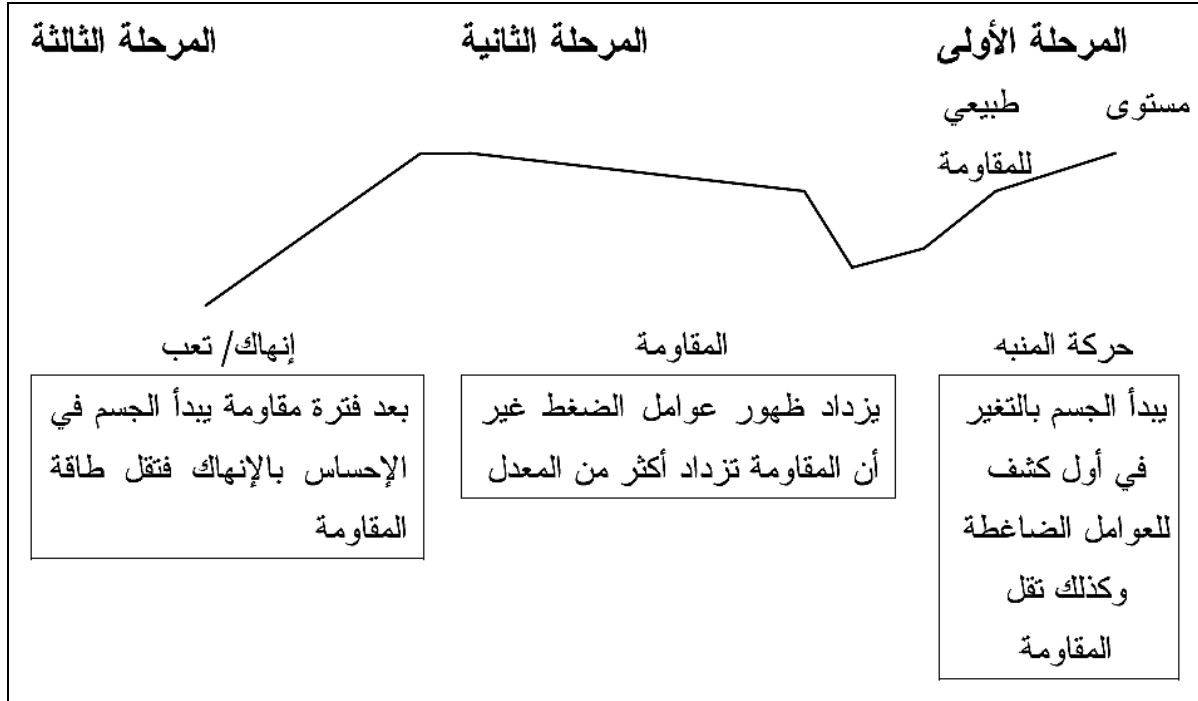
قام Selye عام 1974 بأول محاولة علمية لتفسير وتحديد مراحل الضغوط، حيث توصل إلى أن الفرد يمر بثلاثة مراحل أثناء تعرضه لضغط ما وهي (الشكل رقم 2):

1- الإنذار: يحدث في هذه المرحلة أنه حينما يواجه الفرد ضغطاً بفعل مثير خارجي ينشط نظام الضغط الداخلي، ويتم استثارة وسائل الدفاع لدى الفرد مثل زيادة ضربات القلب وارتفاع معدل التنفس وارتفاع ضغط الدم.

2- المقاومة: وتحدث إذا ما استمر الضغط، حيث يستدعي الجسم العضو أو النظام المناسب لمواجهة الضغط.

3- الاستنزاف: يستنزف الفرد طاقته وقدراته في التكيف مع استمرار الضغوط وعدم تمكن الفرد من التكيف أو التغلب عليها (كاظم والفريجات، 2008، ص.278).

الشكل رقم (2): نموذج Selye (1974)



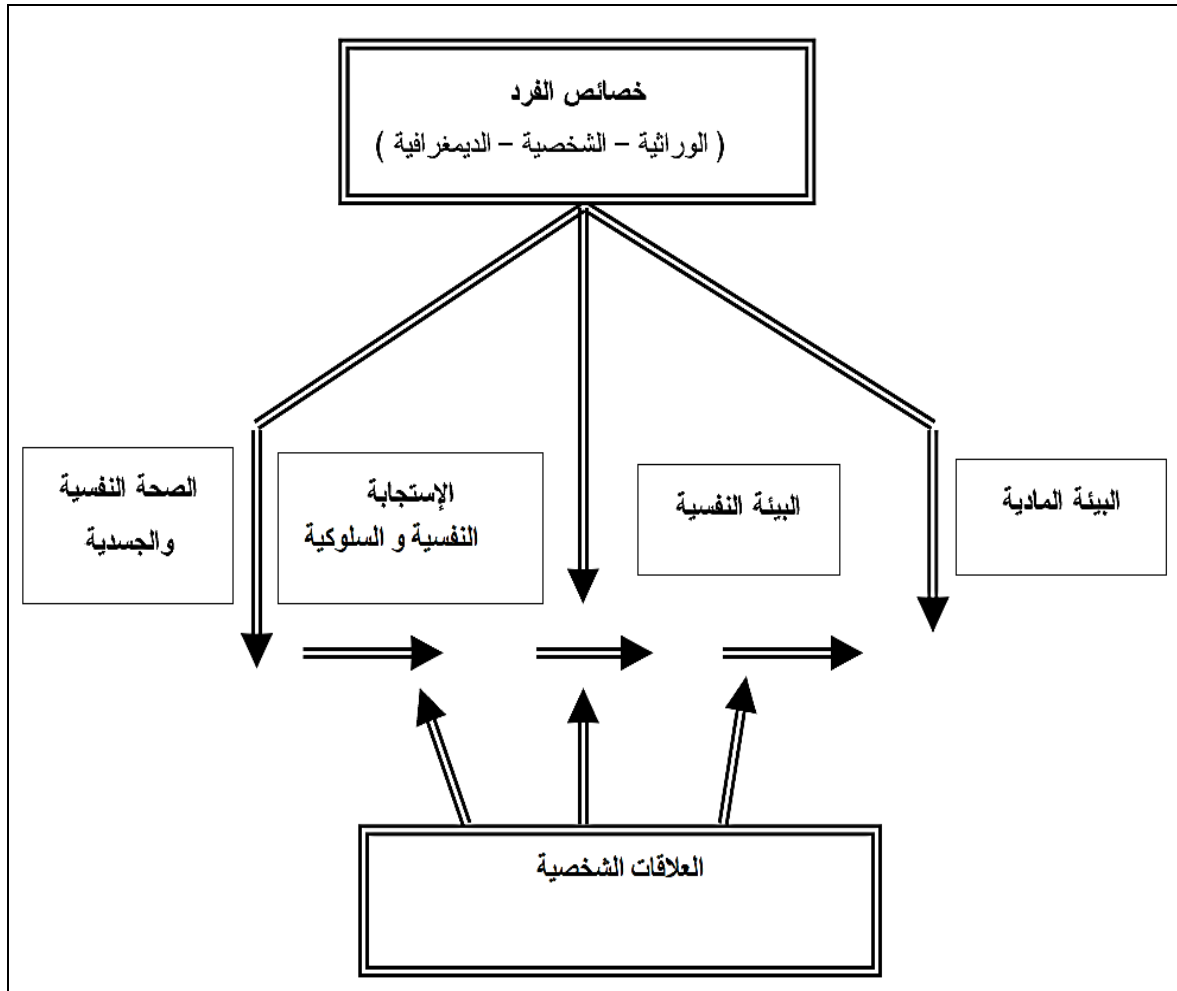
المصدر: حمود، خضير كاظم و سلامة، موسى والشهابي، إنعام. (2009) السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة. الطبعة الاولى، الأردن: دار إثراء للنشر والتوزيع. ص 287.

تمثل مرحلة الإنذار أو التنبيه للخطر رد الفعل الأولي للجسم تجاه حالة الضغط والتي تتخذ بوجه عام صيغة تفاعل المركبات الكيميائية في جسم الإنسان ويظهر ذلك من خلال توتر الأعصاب وارتفاع ضغط الدم وزيادة معدل التنفس وغير ذلك من الأعراض. وكلما زادت حالة الإجهاد أو الضغط انتقل الفرد إلى مرحلة المقاومة وفيها يشعر الفرد بالقلق والتوتر والإرهاق مما يشير إلى مقاومة الفرد للضغط، وقد يترتب على هذه المقاومة وقوع حوادث وضعف القرارات المتخذة والتعرض للأمراض خلال هذه المرحلة وذلك لأن الفرد لا يستطيع أن يسيطر على الموقف بإحكام، وأخيراً يحل الإرهاق حينما تنهار المقاومة وفي هذه المرحلة تظهر الأمراض المرتبطة بالضغط النفسي مثل القرحة والصداع وارتفاع ضغط الدم، والأخطار التي تشكل تهديداً مباشراً سواء للفرد أو المنظمة. (لعجايلية، 2015، ص. 41).

2.6.2. نموذج المواءمة بين الفرد والبيئة:

تعد الفرضية الأساس في نموذج المواءمة بين الفرد والبيئة (الشكل رقم 3) أن الضغط ينجم عن عدم وجود انسجام بين الفرد والبيئة، وذلك بسبب اندماج هذين العنصرين نظراً لكون المكونات الخاصة بكل منهما مرتبطة مع مكونات العنصر الآخر. يظهر الضغط وفقاً لهذا النموذج عند ملاحظة الفرد أن بيئة العمل غير مناسبة أو أنها لاتلائم رغباته وهو غير راض بهذا العمل، ليقول عدم التلاءم هذا حالة ضغط تؤثر سلباً على صحة العامل (Sohail and Abdul Rehman, 2015).

الشكل رقم (3): نموذج المواءمة بين الفرد والبيئة.



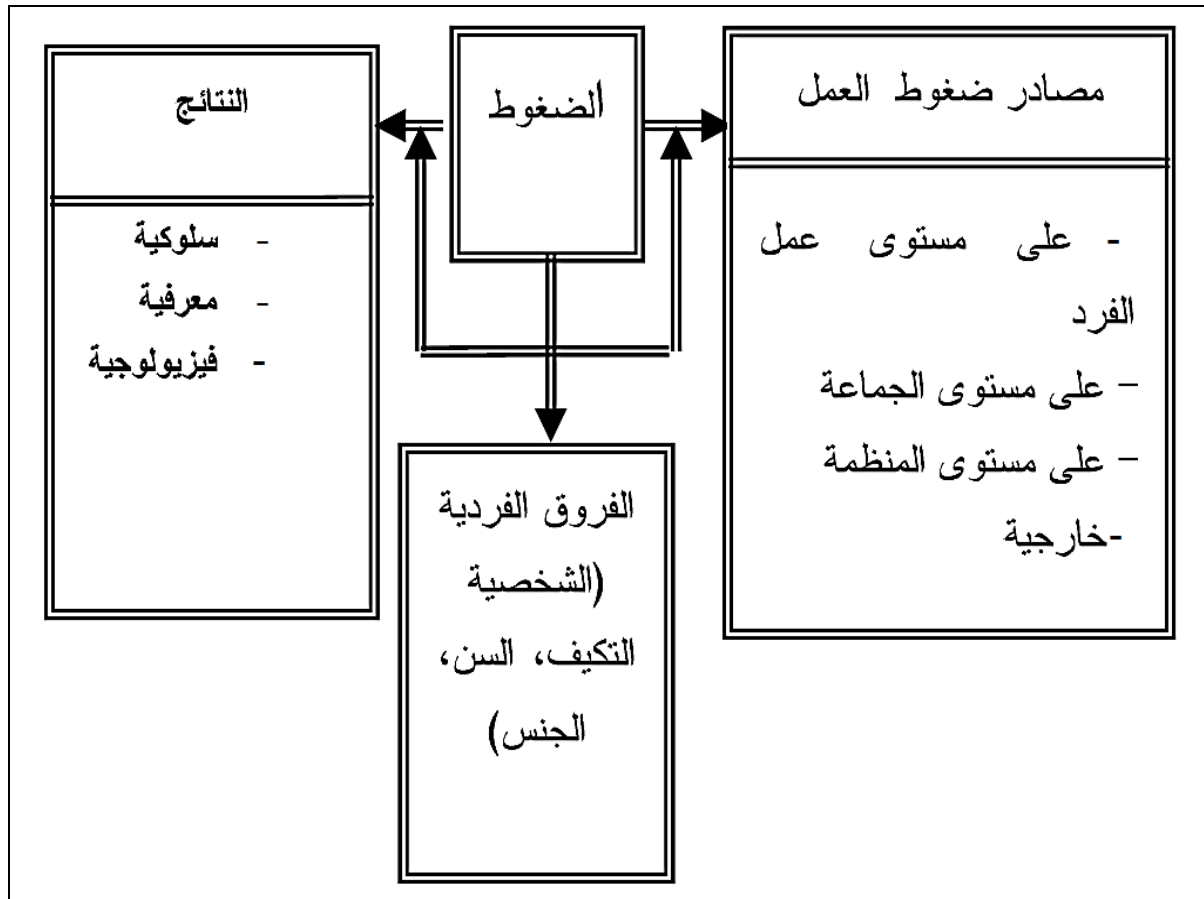
المصدر: حمود، خضير كاظم و سلامة، موسى والشهابي، إنعام. (2009) السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة. الطبعة الاولى، الأردن: دار إثراء للنشر والتوزيع. ص 287.

3.6.2. نموذج كرايتر وكينيكي Kreitner-Kinicki:

وقد اعتمدا في تطوير نموذجهما (الشكل رقم 4) على النموذج الذي طوره Ivanovich et al. عام (1979)، حيث يوضح هذا النموذج مسببات الضغوط التنظيمية (عمل الفرد والجماعة والمنظمة)، ومسببات الضغوط الخارجية (الأوضاع الاقتصادية والأسرية ونوعية الحياة وغيرها).

كما أنه يدرس كذلك الفروق الفردية التي تؤثر على إدراك الفرد لمصادر الضغوط وبالتالي على مستوى الضغوط ونتائجها. يناقش هذا النموذج أيضاً إدارة الضغوط على مستوى الفرد والمنظمة (حمود وزملاءه، 2009، ص. 287).

الشكل رقم (4): نموذج كرايتر وكينيكي.



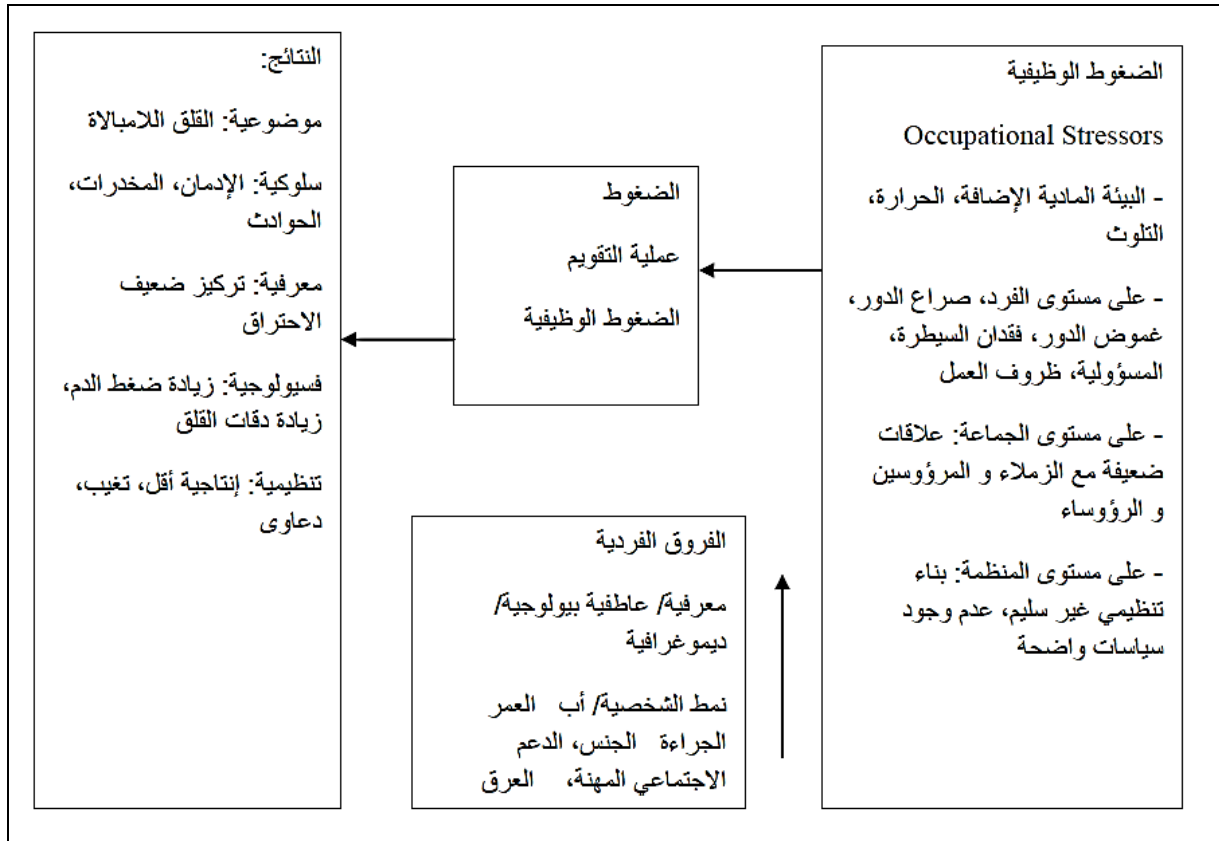
المصدر: حمود، خضير كاظم و سلامة، موسى والشهابي، إنعام. (2009) السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة. الطبعة الاولى، الأردن: دار إثراء للنشر والتوزيع. ص 287.

4.6.2. نموذج جيبسون وزملاءه 1982:

تم تصميم هذا النموذج (الشكل رقم 5) ليساعد في إيضاح الروابط بين مصادر الضغوط وحالة الضغط والنتائج المترتبة عليها (Gibson et al., 2012, p. 107). وقد تم تقسيم مصادر الضغوط إلى أربع مجموعات هي:

- عوامل الضغوط البيئية المادية.
- عوامل الضغوط الفردية.
- عوامل الضغوط الجماعية.
- عوامل الضغوط التنظيمية (حريم، 2004، ص. 286).

الشكل رقم (5): نموذج جيبسون وزملاءه.



المصدر: حريم، حسين. (2004) السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع. ص 286.

7.2. نتائج وآثار ضغوط العمل:

بسبب المصادر المختلفة والعديدة لضغوط العمل فإن الأفراد يتعرضون لها بشكل أو بآخر، ونظراً لوجود الاختلافات الفردية فإنهم يتباينون في مواجهتها، ويمكن تصنيف نتائج أو آثار ضغوط العمل كالتالي:

- **الحالة الصحية:** تسمى الضغوط بالقاتل الصامت وتكون وراء مشكلات الصداع وإصابات المعدة وأمراض القلب والتهاب المفاصل وارتفاع ضغط الدم وغيرها من الأمراض العضوية الأخرى التي يطلق عليها أمراض التكيف لأنها لا تنشأ عن طريق العدوى.

- **الحالة النفسية:** نظراً لكون الجسم نظام متكامل فإن أي خلل جسمي من شأنه التأثير على الجانب العقلي أو النفسي، فالفرد الواقع تحت الضغوط يوصف بأنه سريع التحول في مزاجه وانفعالاته ولديه تقدير منخفض للذات وغير راض عن عمله ويتبنى اتجاهات سلبية نحو عمله .

- **الآثار السلوكية:** وتظهر الآثار السلوكية على النحو التالي:

أ- اضطراب في الكلام حيث يبدو على الإنسان مظاهر الاضطراب في الكلام مثل التلعثم والتأتأة.

ب- نقص الميل أو الحماس وذلك بتخلي الإنسان عن أهدافه الحياتية.

ج - يزداد التغيب عن العمل من خلال ميل الفرد إلى التأخر عن العمل وشيئاً فشيئاً يتغيب نهائياً (عاشور، 2012، ص. 203-204).

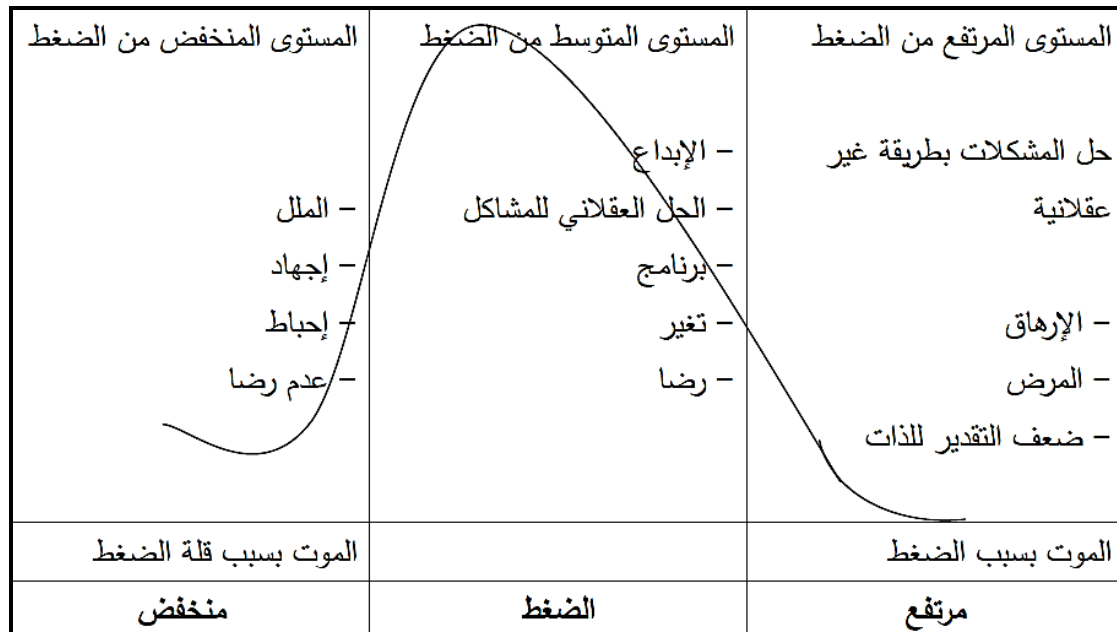
- **الأداء في العمل:** تشير نتائج الدراسات التي أجريت بهذا الصدد إلى اتجاهات مختلفة، فبعض الدراسات تشير إلى وجود علاقة سلبية بين ضغوط العمل والأداء؛ حيث تقف هذه الضغوط كمعوقات للفرد في العمل، إذ يلجأ الفرد لمواجهة هذه المعوقات إلى إنفاق وقت كبير من أجل السيطرة عليها وقد يلجأ إلى بعض الحيل في العمل كالتدليس والتحايل أو قد يمتد تأثير هذه الضغوط إلى الأداء الجسمي فيصاب الفرد بأمراض القلب اضطرابات الهضم والقرحة. كما أن الأداء العقلي للفرد يتأثر أيضاً، فالعمليات العقلية من تذكر وربط للمعلومات واستدلال تصبح ضعيفة أو قد يلجأ الفرد للعدوانية مع الزملاء والمرؤوسين والرؤساء لأن كافة حواسه وطاقاته العقلية والنفسية موجهة إلى مصادر الضغوط وإلى السعي للتكيف معها مما يؤدي إلى قيامه بعمله بدرجة انتباه منخفضة. تخلق الضغوط كذلك نوعاً من التوتر والإحباط الذي يقود العامل إلى عدم الشعور بالدافعية لعمله، فينخفض مستوى الأداء عن المستوى المطلوب أو المتوقع.

يشير باحثون آخرون في المقابل إلى أن وجود ضغوط منخفضة لا يولد لدى الفرد تحديات تحته على العمل، بل أن ارتفاع حجم ضغوط العمل يزيد حجم التحدي الذي يواجهه الفرد مما يقوده إلى رفع مستوى الأداء، فكل

ما يتعرض له الفرد من مشكلات في العمل أو صعوبات جميعها ما هي إلا تحديات تقود بالضرورة إلى أنماط بناءة في السلوك تقود بدورها إلى أداء أفضل (Wagner & Hollenbeck, 1992, p. 106).

يرى بعض الباحثين أن هنالك علاقة خطية منحنية بين ضغوط العمل والأداء. فوجود مستوى منخفض من الضغط لن يؤدي إلى تحفيز الأفراد للعمل وسيشعرون بالضجر وتناقص الدافعية وكثرة التغيب عن العمل؛ كما أن وجود مستوى عال من الضغط سوف يؤدي إلى امتصاص قدرات الأفراد في محاولة منهم لمكافة ذلك الضغط، وبالتالي استنفاد قدراتهم فيصاب الفرد بالأرق ويتردد في اتخاذ القرارات. ولذلك فإن أصحاب هذا الاتجاه يرون أن وجود مستوى متوسط من الضغوط يساعد الفرد على إيجاد نوع من التوازن في قواه وقدراته فيقوم بتوزيعها بين إنجاز العمل ومكافة تلك الضغوط، فيكتسب دافعية عالية للعمل وتصبح لديه طاقة عالية وملاحظة حادة مما يؤهله لأن يكون قادراً على تحمل المسؤولية وهو الوضع الأمثل (حمود وزملاءه، 2009، ص. 302). يظهر الشكل رقم (6) وجهة نظر أصحاب هذا التوجه.

الشكل رقم (6): تأثير المستويات المختلفة للضغط على الفرد.



المصدر: محمد حماد ات، محمد حسن. (2008). السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية. الطبعة الأولى. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع. ص 181.

الفصل الثالث

3. الأداء

محتويات الفصل الثالث:

- 1.3. مقدمة الفصل.
- 2.3. مفهوم الأداء الوظيفي.
- 3.3. عناصر الأداء الوظيفي.
- 4.3. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.
- 5.3. مظاهر ضعف الأداء الوظيفي.
- 6.3. قياس و تقييم أداء العاملين.
- 7.3. طرق تقييم الأداء.
- 8.3. القائمون بعملية تقييم الأداء.
- 9.3. مشاكل عملية تقييم الأداء.

1.3. مقدمة الفصل:

يعد مفهوم الأداء الوظيفي ذو أهمية بالغة للمنظمات بهدف الحفاظ على مركز تنافسي جيد، ولذلك فقد نال هذا الموضوع نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية خلال العقود الماضية (Olorunsola, 2013). كما تنبع أهمية دراسة هذا المفهوم من تنوع المؤثرات التي تؤثر على الأداء الوظيفي وتداخلها، ولكونه المحصلة النهائية والمتكاملة لنتائج أعمال المنظمة، في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، ويكاد يكون الأداء الوظيفي هو العنصر المحوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المنظمات، والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه (الغالي، وادريس، 2007، ص 476).

كما يحظى الأداء الوظيفي بمكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة، كما أنه من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك بشكل عام والتنظيم الإداري بشكل خاص، ويشهد بحوثاً مستمرة لإيجاد حلول للمشكلات في الأداء الوظيفي، حيث امتلأت الدوريات العلمية بتقارير عديدة عن قيادات جديدة، وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية، ومحاولة إشراك العاملين في وضع السياسات بصورة أكبر، واستخدام حلقات الجودة، والتركيز على أسلوب فرق العمل، وابتكار حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة، وكثير من الأساليب الأخرى التي تركز على غاية واحدة، وهي تحسين الأداء الوظيفي (الفايدي، 2008، ص 81).

2.3. مفهوم الأداء الوظيفي:

يتضح من معاجم اللغة أن الأداء مصدر الفعل أدى، فبحسب معجم اللغة العربية المعاصرة: أدى عمله: قام به، أتمه وأنجزه، قضاه (معجم اللغة العربية المعاصرة، 2008، ص 76). وقد تعددت واختلفت التعاريف التي أوردها الكتاب والمهتمون بهذا الموضوع، ويرجع هذا الاختلاف والتباين في التعاريف إلى البعد الذي يتناولون فيه موضوع الأداء، فهناك من يرى أن الأداء هو نتاج سلوك الأفراد في المنظمة، ومنهم من يرى أن الأداء هو الإنتاجية التي تشير إلى الناتج النهائي لعمل المنظمة، وهناك أيضاً من يرى أن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد.

حيث يعرف Robbins & Judge (2013, p. 555) الأداء بأنه تضافر الكفاءة والفعالية في فعل المهام الأساسية المطلوبة من الفرد. ويعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي يشير بالتالي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد (الظاهر،

2010، ص. 155). يشير الأداء كذلك إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. وغالباً ما يحدث لبس بين الأداء والجهد؛ فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد (حسن، 2004، ص. 215). كما يمكن تعريفه بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، فالأداء هو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيام الفرد بالمهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه (الصامل، 2011، ص. 52).

3.3. عناصر الأداء الوظيفي:

يوجد للأداء الوظيفي عناصر أو مكونات أساسية لا يمكن التحدث بدونها عن وجود أداء فعال، ويعود ذلك إلى أهميتها في قياس وتحديد مستوى أداء العاملين في المؤسسات. وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين، ومن هذه العناصر ما يلي:

أ- كفايات الموظف: وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به ذلك الموظف.

ب- متطلبات العمل: وتشمل المهام والمسؤوليات، أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال، أو وظيفة من الوظائف.

ج - بيئة التنظيم: وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال للموظف، وهي: التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي، والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية فهي تشكل بيئة التنظيم وتؤثر في الأداء الفعال مثل: العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والحضارية والسياسية والقانونية (درة والصباغ، 2008، ص. 305).

4.3. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

يرى بظاظو (2010) أن من العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي ما يلي:

1- تحديد أهداف المنظمة: إن المنظمات التي تعمل دون أن يكون لديها خطط واضحة ومعدلات إنتاج محددة، فإنها لا تستطيع أن تقيس مدى ما تحقق من إنجازات، وهذا بدوره ينعكس على أداء الموظفين فيها.

2- مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات: لاشك بأن ضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات، ساهم في إيجاد فجوة بين الإدارة العليا والموظفين، والذي ينعكس بدوره على أداء المنظمة ككل.

3- الرضا الوظيفي: إن انخفاض الرضا يعتبر من العوامل الأساسية في تدني معدلات الأداء.

4- التسبب الإداري: يعتبر التسبب الإداري من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء الموظفين.

5- التطور التنظيمي: إن المشكلات الناتجة عنه لها أثر واضح في انخفاض معدلات أداء الموظفين.

6- البيئة المادية: إن عجز المنظمة عن توفير بيئة عمل مادية مناسبة للعاملين، يترك أثراً سيئاً في نفوس العاملين، مما يؤدي إلى ضعف مستوى أدائهم الوظيفي.

7- نطاق الإشراف: يلعب نطاق الإشراف دوراً هاماً في التأثير على الأداء الوظيفي، حيث يترتب على عدم وجود الإشراف الجيد انخفاض الروح المعنوية للموظفين، وخلق جو من عدم الثقة، وبالتالي يترك أثراً على أداء الموظفين.

8- نظام الحوافز: إن نظام الحوافز على اختلاف أنواعها يسهم في تحفيز العاملين، ويساهم في حثهم على رفع كفاءة أدائهم ويزيد من درجة رضاهم عن العمل (بظاظو، 2010، ص. 49).

5.3. مظاهر ضعف الأداء الوظيفي:

توجد مظاهر متعددة لضعف الأداء الوظيفي، يمكن أن نعدد منها ما يلي:

1- الإنتاجية الضعيفة وغير الجيدة في مواصفاتها، وعدم إنهاء الأعمال في الوقت المحدد.

2- الصدام المستمر بين الإدارة والموظفين وخاصة الجدد.

3- عدم الانسجام مع ثقافة المؤسسة السائدة، وفقدان الحافزية، وازدياد حالة اللامبالاة لدى العاملين.

4- ضعف المعرفة والمهارات، وفقدان روح المخاطرة، والتأخر في اتخاذ القرارات.

5- عدم وجود الرغبة في النمو والتطور الوظيفي (رمضان، 2009، ص. 97).

6.3. قياس و تقييم أداء العاملين:

يشرح Dessler مفهوم تقييم الأداء على أنه عملية تقييم الأداء الحالي أو السابق للموظف ومقارنته بمعايير محددة (Dessler, 2013, p. 660). كما عرفها مصطفى (2013) في معجم مصطلحات الموارد البشرية أنها عملية التأكد من صلاحية الإنجاز وسلامة وصحة النتائج والأداء وفقاً لما يجب أن يكون (مصطفى، 2013، 322). يمكن أن ينظر بالتالي إلى تقييم الأداء على أنه وسيلة مهمة للتحقق من إمكانية قيام الأفراد بالعمل، ووفقاً لمعايير الأداء يمكن أن ينظر إليه على أنه وسيلة مهمة لمعرفة ما هو المطلوب منهم عند تأديتهم للأعمال التي يكلفون بها (العزاوي، وجواد، 2010، ص. 367).

تُعد عملية قياس وتقييم الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، إذ تتمكن المنظمة عن طريق القياس والتقييم من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمد عليها، سواء كانت سياسات استقطاب واختيار وتعيين، أو برامج وسياسات تدريب وتطوير ومتابعة لمواردها البشرية، كما يمكن أن تستخدم العملية - إذا ما أجادت المنظمة في إنجازها- كوسيلة جذب للقادمين الجدد من الموارد البشرية ذات التركيب النوعي الجيد للمنظمة، وقد تعكس عملية تقييم الأداء الصورة القانونية والاجتماعية والأخلاقية للمنظمة (الهييتي، 2010، ص. 195).

7.3. طرق تقييم الأداء:

هناك العديد من الطرق التي تستخدم في تقييم أداء العاملين . ويمكن تصنيف هذه الطرق إلى نوعين وهما طرق تقليدية، وطرق حديثة ويتدرج تحت كل صنف عدة طرق كما يلي:

1.7.3. الطرق التقليدية في تقييم الأداء:

- أسلوب الترتيب العام: يعد من أقدم الأساليب وأبسطها، ويعتمد على مقارنة الموظف بكل الموظفين الآخرين، وينتهي المقيم إلى قائمة يرتب فيها رؤوسيه ترتيباً تنازلياً يتدرج من الأفضل إلى الأسوأ، ويضع المقيم في اعتباره هنا الأداء الكلي لكل موظف؛ لكي يعطيه المرتبة التي يستحقها بالنسبة للآخرين (الصيرفي، 2008، ص. 88)

- أسلوب المقارنات الزوجية: يقوم المقيم وفقاً لهذا الأسلوب بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذين يخضعون أيضاً للتقييم في المجموعة نفسها، فإذا كان لدينا مثلاً (5) أفراد عاملين، فيتم تقييم الفرد الأول (أ) مع الفرد الثاني (ب) لمعرفة من هو الأفضل، ومن ثم تتم مقارنة الفرد الأول (أ) مع كل من (ج) و(د) و(هـ) لمعرفة أيهم أفضل، لذلك فإن استخدام هذا الأسلوب لخمس أفراد عاملين يتضمن عشرة قرارات، حيث كل قرار يأخذ شخصين فقط (الصيرفي، 2008، ص. 93).

- **قوائم المراجعة:** يتم إعداد هذه القوائم بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين، وهي قوائم تشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل والصفات المراد تقويمها في العامل (الصيرفي، 2008، ص 142).

- **طريقة الاختيار الإجباري:** تقوم هذه الطريقة على اختيار صفتين إحداها إيجابية والأخرى سلبية تعكس على وجه الدقة ما يتميز به الموظف في الأداء (الكرخي، 2014، ص. 141).

2.7.3. الطرق الحديثة في تقييم الأداء:

لقد وجهت انتقادات كثيرة إلى طرق التقييم التقليدية لاعتمادها على السمات الشخصية للمرؤوسين، بدلاً من اعتمادها على الأهداف الممكن قياسها للأداء. كما أنها تعاني من التحيز الشخصي للرؤساء، وبالتالي بدأ التفكير في تطوير هذه الطرق لتصبح طرقاً أفضل لتقييم أداء الأفراد؛ ومن بين تلك الطرق الحديثة ما يلي:

- **طريقة الإدارة بالأهداف:** يقوم هذا الأسلوب على مجموعة من الركائز هي:

- وضع أهداف محددة للموظف، وربما يكون بمشاركة الآخرين.

- تحديد آليات لتنفيذ كل هدف.

- فسح المجال أمام الموظف لتنفيذ الهدف وفق الخطة التي يضعها.

- متابعة تنفيذ الخطة لدى الموظف.

- وضع الإجراءات التصحيحية للانحرافات التي تطرأ على الخطة.

- تطوير الخطة باستحداث أهداف جديدة (الكرخي، 2014، ص. 140).

- **طريقة الملاحظة السلوكية:** تستند هذه الطريقة إلى مبدأ الوقوف على الأبعاد السلوكية المتوقعة في أداء الموظف، كما في الطريقة السابقة، ولكنها تختلف عنها في وضع ترتيب تدريجي للقيم التي تعطى للموظف، ومن ثم يقوم المشرف المقيم بجمع الدرجات، ووضع النتيجة النهائية عن الموظف (الكرخي، 2014، ص. 143).

- **أسلوب مراكز التقييم:** يستخدم هذا الأسلوب من أجل تقييم أداء المدراء وتطويرهم، حيث تحتوي نقاط التقييم على تحديد الصفات الأساسية لهم، والتي تتضمن مهارات التنظيم والتخطيط والتفكير السليم ودوافع

العمل والعلاقات الإنسانية التي تربطهم بالآخرين، وذلك من خلال وضع المدراء في ظروف مشابهة لعملهم ومن ثم مطابقة توفير الصفات أعلاه عليهم (الكرخي، 2014، ص. 144).

- **طريقة الأحداث الحرجة:** تعتمد هذه الطريقة على قيام المقيم بتسجيل الأحداث الجوهرية التي قام بها العامل، فيتم تسجيل متى؟ وأين؟ ولماذا هذا التصرف؟ ومع من؟. ينتج القرار هنا بناءً على التصرف أو السلوك الذي يظهره العامل تجاه الحدث، و تجدر الإشارة هنا إلى أن الأحداث الجوهرية تكون عبارة عن حقائق ثابتة، وليست مجرد آراء غير مستندة إلى حقيقة مؤكدة، وهي أعمال فعلية يقوم بها الفرد العامل سواء كانت ذات مردود إيجابي أو سلبي، وتتم ملاحظة سلوك الشخص بشكل مستمر ودقيق؛ لمعرفة الحوادث التي تحصل مع الموظف أثناء العمل، وبعد ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد مستوى الأداء بناء على ذلك (الصيرفي، 2007، ص. 152).

- **التقييم بمقدار 360 درجة:** هي تقييم لأداء العاملين عن طريق الحصول على معلومات عن أداء وظيفة معينة من الزملاء والمدراء والتقارير المباشرة والزملاء. إلا أن لكل مصدر إيجابياته وسلبياته، كما أنه لا يمكن الاعتماد على مصدر واحد فقط، بل لا بد من الاعتماد على جميع المصادر سابقة الذكر (حريم، 2013، ص. 278).

- **طريقة إدارة الجودة الشاملة (TQM):** تركز هذه الطريقة على المزج بين السلوك وكفاءات العاملين من جهة، وبين نتائج العمل من جهة أخرى (المحاسنة، 2013، ص. 153). تستخدم في هذه الطريقة مقاييس أداء تدمج بين مقاييس الخصائص والسمات الفردية ومقاييس النتائج. ويشارك في عملية التقييم العاملون وزبائنهم معاً في وضع معايير لقياس الأداء بهدف زيادة رضا جميع المستفيدين سواء من داخل المنظمة أو خارجها مع التركيز على التغذية الراجعة (حريم، 2013، ص. 273).

8.3. القائمون بعملية تقييم الأداء:

إن الأفراد والجماعات الذين يقوم عادة بعملية التقييم للأداء هم المشرف أو الرئيس المباشر للفرد، أو زملاءه، أو رؤسائه، أو العملاء. يمكن أيضاً القيام بعملية التقييم الذاتي للأداء أي عن طريق الأفراد أنفسهم.

1- التقييم عن طريق المشرف أو الرئيس المباشر:

يعد المدير الشخص المعني بالجزء الأكبر من المسؤولية، وذلك لأنه المعني بالتقويم بالدرجة الأولى فهو الطرف الذي يمتلك الحجم الأكبر من المعلومات حول أداء العاملين، كونه يلاحظ سلوكيات العاملين لأنه الأكثر تواجداً وتواصلاً معهم بحكم منصبه ووظيفته (الكرخي، 2014، ص. 140). ولقد بينت الدراسات أن أكثر من 90% من عمليات التقويم يقوم بها المدير أو الرئيس المباشر (العزاوي وجواد، 2013، ص. 391).

نذكر من إيجابيات تكليف المدير بتقويم أداء مرؤوسيه أن المدير سيكون لديه الحافز لإعطاء تغذية راجعة ومفيدة، نظراً لكون نجاح المدير يتوقف على أداء المرؤوسين ولأن التغذية الراجعة تساعد على تحسين الأداء (حريم، 2013، ص. 265).

2- التقييم عن طريق الزملاء:

يمثل زملاء الموظف أحد المصادر القيمة للمعلومات عن أداء الموظف، وتزداد أهمية هذا المصدر في مواقف خاصة مثل الحالات التي يصعب فيها على الرؤساء ملاحظة سلوك مرؤوسيه أو المواقف التي تزداد فيها الاعتمادية على العمل المشترك (العزاوي وجواد، 2013، ص. 391)، أو الحالات التي تتطلبها القوانين أو التشريعات فالزملاء تتوافر لديهم معلومات وخبرات واسعة عن متطلبات أداء الوظيفة، كما تتوافر لهم فرص متجددة لملاحظة أداء بعضهم البعض في الأنشطة اليومية.

من العيوب المحتملة لهذا المصدر توافر فرص التحيز الناتجة عن الصداقة وصراعات العمل في ذات الوقت إلا أنه لا يوجد ما يؤيد هذا الزعم في نتائج الأبحاث والدراسات بهذا الخصوص (المرسي، 2006، ص. 444).

3- التقييم عن طريق المرؤوسين:

ينظر إلى المرؤوسين على أنهم مصدر هام للمعلومات عن الأداء في حالات تقييم أداء المديرين، حيث تتوافر لهم الفرصة للتعبير عن كفاءة الرئيس في قيادتهم وتوجيههم للعمل وتنمية روح الفريق وتشجيع التعاون وحل الصراعات وغيرها. إلا أن ما يؤخذ على هذا المدخل هو إمداد المرؤوسين ببعض مصادر القوة في علاقاتهم برؤسائهم مما قد يسبب للرؤساء بعض الحرج أو الشعور بعدم الراحة، كما أن ذلك قد يؤدي إلى ميل الرؤساء إلى تدعيم رضا العاملين على حساب الإنتاجية. وفي الحقيقة فإن المواقف السابقة قد تحدث فقط في حالة استخدام معلومات التقييم لاتخاذ بعض القرارات الإدارية. إلا أن هذا المدخل - مثل مدخل تقييمات الزملاء - تبرز أهميته بوجه خاص عند استخدام معلومات التقييم للأغراض التنموية وتحسين فرص أداء العمل. كما تزداد فرص صلاحية هذه الأداة عند تزايد عدد المرؤوسين الذين يقومون بتوفير المعلومات عن أداء رؤسائهم، بعكس الحال عندما يقل هؤلاء المرؤوسون (المرسي، 2006، ص. 445). يمكن أن يستخدم هذا الأسلوب في المؤسسات والمواقف الحساسة، فمثلاً يمكن أن يستخدم في المدارس والجامعات حيث يقيم الطلبة معلميه (المحاسنة، 2013/ ص. 133).

4- التقييم عن طريق العملاء:

تبرز أهمية هذا المصدر عند تقييم أداء العاملين في مجالات الخدمات على وجه الخصوص، فبسبب الطبيعة الخاصة للخدمات والتي تشمل عدم القابلية للتخزين والاستهلاك المباشر ومشاركة العميل في إنتاج

الخدمة فإن المشرفين والزملاء والمرؤوسين لا تتاح لهم الفرصة عادة لملاحظة سلوك الموظف؛ وبدلاً من ذلك، فإن العميل يعتبر الشخص الوحيد الذي يتمكن من ملاحظة سلوك الموظف والحكم على أدائه، ومن ثم يعتبر أفضل مصدر للمعلومات بشأن الأداء. لقد تبنت العديد من المؤسسات الخدمية أنظمة لتقييم الأداء تستند إلى وجهات نظر العملاء في أداء العاملين لديها لوظائفهم ويكمن العيب في هذا المصدر في ارتفاع تكلفته، حيث يحتاج الأمر إلى استخدام الاتصال التليفوني أو استخدام البريد أو إجراء مقابلات مباشرة عن طريق باحثين متخصصين، وهو ما يستلزم وقتاً وتكلفة ملموسة (المرسي، 2006، ص. 446).

5- التقييم الذاتي (أي عن طريق الأفراد أنفسهم):

قد تعهد المؤسسة أو المنظمة إلى الموظف نفسه القيام بعملية التقييم طالبة منه وضع تقييم لنفسه بالإضافة إلى التقييم الذي يضعه المدير أو المشرف الرئيس (العزاوي وجواد، 2013، 392). يذكر من إيجابيات هذه الطريقة أنها تعطي الموظف فرصة المشاركة في تقييم نفسه مما يزيد من التزامه بأهداف المنظمة وتوضح دوره وتخفف من غموض وتنازع الأدوار وتزيد من رضا الموظف عن عملية التقويم. توجد لهذه الطريقة جوانب سلبية كغيرها من الطرق ومنها أن هذا الأسلوب يوصف بالتساهل والمبالغة وبكونه أقل دقة من غيره من المصادر الأخرى، لاسيما عند الحاجة لاتخاذ قرارات تتعلق بالعلاوات والترقيات وغيرها (حريم، 2013، ص. 277).

9.3. مشاكل عملية تقييم الأداء:

يمكن تصنيف هذه المشاكل:

- عدم الوضوح في أهداف عملية تقييم الأداء: يؤدي هذا الأمر إلى نوع من العشوائية، إضافة إلى عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التعبير الحقيقي للأداء وعدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم.
- خصائص وصفات المقيم: ترتبط هذه الصفات بمدى مهارة وخبرة المقيم في ممارسته للمهنة، لذا يجب أن يكون المقيم ذا خبرة عالية، وأن يكون قادراً على التفاعل الاجتماعي.
- التساهل أو التشدد: حيث يميل بعض المقيمين إلى تقييم المرؤوسين برفق دائم أو بتشدد دائم في جميع مراحل التقييم، وهذا يخفي النتائج الحقيقية للعملية، ويبعد عن هدف هذه العملية.
- النزعة المركزية: يميل المقيم إلى إعطاء أحكام متوسطة وعامة تجاه أداء الأفراد، وهذا يؤثر على الأحكام النهائية حول العملية لعدم تباين النتائج.

- تأثير الانطباع الأولي أو الأحدث: تظهر في عملية التقييم طويلة المدى، حيث يتم التقييم بالأخذ بالانطباع الأولي لأداء الفرد دون النظر إلى التطورات اللاحقة لأول تقييم، أو أن يهمل أداء الفرد السابق، أو أن يعتمد المقيم إلى إعطاء صورة عن أحدث مستوى لأداء الفرد، وهذا من شأنه أن يلغي خاصية الاستمرار لهذه العملية التي تستهدف عملية جمع التغيرات الماضية والحالية والمتوقعة في المستقبل.

- التحيز الشخصي: وهو انحياز الشخص المقيم لصالح الفرد المراد تقييم أدائه بسبب القرابة أو الصداقة أو الجنس أو الموطن (Dessler, 2013, p. 303).

الفصل الرابع

4. الخصائص العامة لعينة الدراسة ووصف متغيراتها.

محتويات الفصل:

1.4. المبحث الأول: موجز عن مشافي وزارة التعليم العالي المعتمدة في الدراسة.

2.4. المبحث الثاني: منهجية الدراسة وإجراءاتها.

3.4. المبحث الثالث: خصائص عينة الدراسة وعرض وتحليل فقرات الاستبانة.

1.4. المبحث الأول: موجز عن مشافي وزارة التعليم العالي المعتمدة في الدراسة:

تتضمن مشافي وزارة التعليم العالي في دمشق ثمان مستشفيات هي مشفى الأسد ومستشفى المواساة ومستشفى الأطفال ومستشفى التوليد ومستشفى الأمراض الجلدية والزهرية ومستشفى البيروني لعلاج الأورام ومستشفى جراحة القلب ومستشفى جراحة الفم والفكين. تم اختيار مشفى الأسد الجامعي كمثال عن المشافي العامة ومشفى التوليد الجامعي كمثال عن المشافي التخصصية. نورد فيما يلي لمحة عن المشفيين:

1.1.4. مشفى التوليد الجامعي بدمشق:

هو مستشفى تخصصي للتوليد وأمراض النساء، تم بدء العمل بالمستشفى في العام/1983/ وصدر مرسوم إحداث المستشفى كهيئة عامة مستقلة بالمرسوم التشريعي رقم /18/ تاريخ 5/ 8/ 2000 م. وتعد من أهم المشافي التعليمية في سورية، وأكبر مركز تخصصي بأمراض التوليد والنسائية وجراحاتها في القطر. تهدف المستشفى إلى تقديم خدمات طبية وعلمية بحثية عالية المستوى وتحسين الخدمات المقدمة لكسب ثقة رواد المستشفى ومواجهة التحديات الصحية المتعلقة بوفيات الأمهات والولدان بما يخدم تحسين الحالة الاجتماعية والصحية للأسرة، و يتجلى هذا عملياً من خلال الأعداد المتزايدة للقبولات في المستشفى حيث بلغ عدد المريضات المراجعات للمستشفى سنوياً حسب إحصاءات 2011 عام حدود 20000 مريضة قبول و 10900 ولادة، مع عدد أسرة يبلغ 204 سريراً و 9 غرف عمليات. يبلغ الكادر الطبي فيه 140 طبيباً تقريباً و 280 ممرضة و 255 موظفاً (وزارة التعليم العالي في الجمهورية العربية السورية، 2011).

2.1.4. مشفى الأسد الجامعي:

يعتبر مستشفى الأسد الجامعي من أكبر المستشفيات التعليمية التابعة لوزارة التعليم العالي في دمشق. تم افتتاحه عام 1988 ليكون في طليعة المشافي الجامعية في سورية. يقوم العمل في المستشفى على تحقيق الأهداف المرجوة من المشافي الجامعية وتشمل تقديم الخدمات الطبية المعتمدة على الطب الحديث بأحدث أساليبه، وتدريب الطلاب والأطباء من خريجي الجامعات السورية، والمساهمة في البحث العلمي الطبي. يتميز مستشفى الأسد الجامعي ببنائه ومعداته وتجهيزاته وبالكوادر العاملة فيه والخبرات المتوفرة. يضم المستشفى 645 سرير منهم 50 سرير عناية مشددة ويستقبل كل حالات الإسعاف للأمراض الداخلية في جناح خاص بالإسعاف. بلغ عدد المرضى 60347 مريض لعام 2009 والعمليات 7936 عملية. كما بلغ عدد الأطباء 159 طبيب وطلاب الدراسات العليا 254 والممرضات 603 ممرضة (مشفى الأسد الجامعي، 2010). تختلف أعداد العاملين في فترة إعداد هذه الدراسة عن الأعداد المذكورة في سياق الاقتباسات السابقة وفقاً للمقابلات مع المدراء الإداريين للمشفيين المذكورين، إلا أن هذا الاختلاف لن يؤثر على قدرة تمثيل العينة للمجتمع المدروس.

2.4. المبحث الثاني: منهجية الدراسة وإجراءاتها.

1.2.4. مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة العاملين في المجالات الطبية والتمريضية والفنية والمكتبية ويستثني القائمين بأعمال الخدمات في كل من مشفى الأسد الجامعي ومشفى التوليد الجامعي. حيث يبلغ العدد المقدر لمجتمع البحث الذي تمت دراسته 1530 عاملاً.

2.2.4. عينة الدراسة:

ذكر Gay and Deihl (1992, p.140) أن الحد الأدنى المقبول من حجم العينة في الدراسات الوصفية يبلغ 10% من حجم المجتمع، كما أشار Alreck and Settle (1995, p. 62) أنه قلماً يحتاج الباحث في الدراسات الوصفية إلى حجم عينة أكبر من 10% للحصول على نتائج ذات درجة كافية من الثقة. بناءً على ما سبق، تم توزيع 200 استبانة لجمع البيانات الأولية الخاصة بالبحث على العاملين في مشفى الأسد الجامعي ومشفى التوليد الجامعي، تم استرداد 184 منها بنسبة استرداد بلغت 91.5%. تم خلال مراحل فرز البيانات استبعاد 3 استبانات لعدم صلاحيتها. بالنتيجة، ضمت عينة الدراسة 181 عاملاً، منهم 129 موظفاً من موظفي مشفى الأسد الجامعي وهو ما يعادل نسبة 11.5% من تعداد موظفي المشفى بعد استثناء موظفي الخدمات غير المشمولين في هذه الدراسة؛ فيما بلغ عدد موظفي مشفى التوليد الجامعي المبحوثين 52 موظفاً بنسبة 28.7% من حجم العينة المدروسة وهي تعادل ما نسبته 13% من إجمالي عدد الموظفين باستثناء موظفي الخدمات. يظهر الجدول رقم (1) توزيع العينة المدروسة بين المشافي.

الجدول رقم (1): توزيع العينة المدروسة بين المشافي.

النسبة المئوية	التكرار	المشفى
71.3	129	الأسد الجامعي
28.7	52	التوليد الجامعي
100.0	181	المجموع

3.2.4. أسباب اختيار المنظمة:

تلعب مشافي وزارة التعليم العالي أدواراً هامة في المجتمع السوري على المستويين الصحي والتعليمي على حد سواء، وتعد الكوادر لعاملة في مشافي وزارة التعليم العالي من الكوادر المشهود لها بالكفاءة على

مستوى القطر. تمكن الباحث من خلال عمله في القطاع الدوائي من تكوين فكرة جيدة عن بيئة العمل في هذه المشافي تساعد على التواصل بشفافية مع العاملين فيها. تم اختيار مشفى الأسد الجامعي كمثال عن المشافي العامة ومشفى التوليد الجامعي كمثال عن المشافي التخصصية التابعة لوزارة التعليم العالي في الجمهورية العربية السورية.

4.2.4. مصادر جمع البيانات:

1- المصادر الثانوية: تم جمع البيانات الثانوية بهدف إعداد الإطار النظري للدراسة، وذلك من خلال الكتب والمراجع العربية والأجنبية والدوريات والمقالات والمجلات العلمية والأبحاث والدراسات التي تناولت أحد الأبعاد المدروسة للموضوع.

1- المصادر الأولية: تم جمع البيانات الأولية بهدف معالجة الجوانب التحليلية للدراسة، وذلك من خلال الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تصميمها وتوزيعها ومعالجة البيانات المجموعة من 181 فرداً من العاملين في مشفى الأسد الجامعي ومشفى التوليد الجامعي.

5.2.4. مكونات أداة القياس:

تم تصميم استبانة خاصة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة التحليلية (الملحق رقم 1). تم إعداد الاستبانة بناء على مراجعة الدراسات السابقة وبخاصة نموذج Haynes et al. (1999) المتعلق بدراسة مواصفات العمل المدركة للعاملين في القطاع الصحي. تكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام:

1- القسم الأول: تم تصميمه لجمع البيانات المتعلقة بضغوط العمل. ضم هذا القسم خمس فقرات مخصصة لأبعاد ضغوط العمل كما يلي:

- مقياس متغير السيطرة والتحكم: ويقاس الدرجة التي يتمكن بها الأفراد من اختيار كيفية إنجاز عملهم (Haynes et al., 1999)؛ حيث تم تعريف السيطرة والتحكم على أنه الدرجة التي يمنحها العمل للفرد من حيث الحرية والاستقلالية وحرية التصرف فيما يتعلق بوضع برنامج عمله وتحديد الإجراءات التي سيقوم بها لأداء هذا العمل. وهو أحد خصائص نموذج تصميم العمل الأساسية الخمس التي وضعها Hackman & Oldham (1976)، حيث يؤدي وجود التحكم الذاتي لدى الموظف إلى حالة نفسية التي تدعى "المسؤولية المختبرة عن نتائج العمل" والتي تقود بدورها إلى فعالية عمل مرتفعة وتحفيز داخلي مرتفع (Saragih, 2011). يتكون هذا المقياس من 6 عبارات، هي:

- تحديد الأساليب والإجراءات التي تستخدمها لإنجاز عملك.

- اختيار الأعمال التي ستؤديها.

- تقرير متى يمكنك أخذ استراحة من العمل.

- التنويع بطريقة أدائك لعملك.

- تخطيط العمل المطلوب منك.

- أداء عملك بالطريقة التي تراها أنسب.

- **مقياس متغير التأثير على القرارات:** يقيس الدرجة التي التي يعتقد بها الفرد أنه يشارك في اتخاذ القرارات في العمل (Haynes et al., 1999)؛ حيث عرف Heller et al. (1998) المشاركة في اتخاذ القرارات بأنها عملية تسمح للموظفين بممارسة بعض التأثير على عملهم وعلى الظروف التي يعملون فيها، فيما عرفها Wagner and Gooding (1987) بأنها عملية يتم بها تشارك التأثير على صنع القرار بين الرؤساء والمرؤوسين في التنظيم الهرمي (Ojokuku and Sajuyigbe, 2014). يتكون هذا المقياس من 4 عبارات، وهي:

- يمكنك التأثير بما يحدث في مكان عملك بالعموم.

- يقوم مديرك المباشر باستشارتك قبل اتخاذ قرار يؤثر على عملك.

- تملك الفرصة للمشاركة باجتماعات تتعلق بتطورات جديدة في العمل.

- يسمح لك بالمشاركة باتخاذ قرارات تؤثر مباشرة عليك.

- **مقياس متغير وضوح الدور:** وهو يقيس المدى الذي يكون فيه لدى الأفراد فكرة واضحة عن عملهم (Haynes et al., 1999)؛ تم تعريف وضوح الدور ببساطة على أنه النقص في غموض الدور، ويعني ذلك أن كل فرد من الفريق لديه فهم واضح لمهامه ولديه معلومات كافية حول دور محدد له في الفريق . وبحسب نظرية الدور (Rizzo et al, 1970) فإن مفهوم وضوح الدور يشير إلى "الدرجة التي تم بها توفير المعلومات المطلوبة حول ماهو الأداء المتوقع من العامل في عمله" (Lynn and Kalay, 2015). يتكون هذا المقياس من 5 عبارات، وهي:

- لدي أهداف وغايات واضحة ومخططة بالنسبة للمهام المطلوبة مني.

- أعلم بأنني قد وزعت الوقت المتاح لي على مهامتي بشكل مناسب.

- أعلم بشكل واضح ما هي مسؤولياتي.

- أستطيع أن أشرح بطريقة واضحة الأعمال التي يتوجب علي القيام بها.

- أعلم بالضبط ما هو المتوقع مني في عملي.

- **مقياس متغير صراع الدور:** وقيس الدرجة التي يتلقى بها الأفراد تعليمات متعارضة حول احتياجات عملهم (Haynes et al., 1999)؛ وفقاً لـ (Rizzo et al., 1970) وبحسب نظرية الدور فإن تعرض الفرد لصراع الدور سيؤدي إلى تعرضه للضغط و عدم رضاه وانخفاض مستوى أدائه عن المستوى المتوقع منه. يتكون هذا المقياس من 4 عبارات هي:

- أتلقى تعليمات متعارضة من رؤساء متعددين.

- يقوم زملائي بطلب حاجات متعارضة مني.

- يقوم مدرائي بطلب حاجات متعارضة مني.

- أقوم بأمور تكون مقبولة من شخص ما إلا أنها تعتبر غير مقبولة من شخص آخر.

- **مقياس متغير متطلبات العمل:** يقيس المدى الذي يشعر به الفرد أنه يمتلك الوقت والموارد الكافية لإنجاز العمل المطلوب منه (Haynes et al., 1999)؛ يتكون هذا المقياس من 6 عبارات هي:

- لا أملك الوقت الكافي لإتمام عملي.

- لا أستطيع أن ألبى كل الحاجات المتعارضة التي تطلب مني خلال الوقت المتاح لي.

- لا أنهي عملي وأنا أشعر بأنني أتممت كل ما يجب أن أؤديه.

- يطلب مني القيام بالعمل بدون أن توفر لي الوسائل والموارد المناسبة لإتمامه.

- لا أستطيع اتباع خطوات الممارسة المثلى خلال الوقت المتاح لي.

- يطلب مني تأدية مهام تعيقني عن إتمام مهام أخرى أكثر أهمية.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات أبعاد ضغوط العمل في الاستبانة، حسب الجدول رقم (2):

الجدول رقم (2): درجات مقياس ليكرت الخماسي المستخدم لقياس أبعاد ضغوط العمل.

غير وارد	قليلاً	بشكل معتدل	كثيراً	كثيراً جداً
1	2	3	4	5

2- القسم الثاني: تم تصميمه لجمع البيانات المتعلقة بمتغير الأداء اعتماداً على عدد من الدراسات السابقة وبشكل خاص دراسة بنات (2009)، وتألف من 14 عبارة هي:

- الالتزام بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة لعملية.
- الالتزام بالتوقيت المطلوب لإنجاز الأعمال المكلف بها مع ترتيب الأولويات.
- تنفيذ الأعمال المطلوبة بكفاءة ودقة وبأدنى قدر من الإشراف.
- التخطيط بفعالية للأعمال المطلوبة مني قبل تنفيذها.
- التأكد من أن عملي وعمل الآخرين مطابق للمواصفات والمستوى المطلوب.
- السعي لتحسين مستوى أدائي ومعرفتي بمهام الوظيفة.
- قبول الأعمال الإضافية التي أكلف بها بصورة إيجابية.
- تقديم حلول لتسهيل ظروف العمل وحل المشكلات التي تواجهني.
- الاهتمام بالمظهر العام أمام (المرضى/ المرافقين/ المراجعين).
- التصرف بلباقة وإظهار الاحترام لـ (المرضى/ المرافقين/ المراجعين).
- التعاون مع باقي الزملاء والأقسام الأخرى لإنجاز العمل.
- التواصل بفعالية مع (الرؤساء/ المرؤوسين/ الزملاء) في شؤون العمل.
- اتباع شروط السلامة والعمل على أن تكون منطقة العمل آمنة ونظيفة.
- الاهتمام بالحفاظ على معدات العمل والممتلكات.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لعبارات متغير الأداء في الاستبانة كما يوضح الجدول رقم (3):

الجدول رقم (3): درجات مقياس ليكرت الخماسي المستخدم لقياس الأداء.

غير موافق أبداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً
1	2	3	4	5

3- القسم الثالث: تم تصميمه لجمع المعلومات الديموغرافية والتصنيفية عن طريق اختيار إجابة واحدة من ضمن عدد من الخيارات المتاحة.

6.2.4. ثبات المقياس:

تم اختيار عينة استطلاعية مكونة من 27 فرداً من مجتمع الدراسة في مشفى الأسد الجامعي، وأجري عليها التحليل الإحصائي للتحقق من ثبات الاستبانة. تم حساب معامل ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد ضغوط العمل و للأداء ولكامل الاستبانة كما يوضحها الجدول رقم (4). كانت جميع القيم أكبر من 0.6 مما يشير إلى ثبات المقياس.

الجدول رقم (4): قيم عامل ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد ضغوط العمل و للأداء ولكامل الاستبانة.

القسم المدروس	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
السيطرة والتحكم	6	0.761
التأثير على اتخاذ القرارات	4	0.739
وضوح الدور	5	0.760
صراع الدور	4	0.825
متطلبات العمل	6	0.822
الأداء	14	0.863
كامل الاستبانة	39	0.828

7.2.4. صدق المقياس:

1.7.2.4. الصدق الإداري (الظاهري):

تم عرض الاستبانة على الأستاذ المشرف للتحقق من مدى فعاليتها وتحقيقها الهدف من الدراسة ودقة قياسها لما وضعت من أجله بالإضافة إلى قدرتها على قياس الأبعاد المقصود دراستها.

2.7.2.4. صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع البعد أو المتغير الذي تنتمي إليه هذه العبارة. وتم حساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها 27 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التابعة له ومقارنتها بقيمة r الجدولية والتي بلغت 0.381 له كما يلي:

1- الصدق الداخلي لفقرات المتغير الأول (السيطرة والتحكم): يبين الجدول رقم (5) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المتغير الأول (السيطرة والتحكم) والمعدل الكلي لعباراته. تبدي جميع معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن مستوى الدلالة لكل عبارة كانت أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.381، وبذلك تعتبر فقرات المتغير الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (5): الصدق الداخلي لفقرات المتغير الأول (السيطرة والتحكم).

العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1 تحديد الأساليب والإجراءات التي تستخدمها لإنجاز عملك	0.707	0.000**
2 اختيار الأعمال التي ستؤديها	0.735	0.000**
3 تقرير متى يمكنك أخذ استراحة من العمل	0.402	0.038*
4 التنويع بطريقة أدائك لعملك	0.717	0.000**
5 تخطيط العمل المطلوب منك	0.752	0.000**
6 أداء عملك بالطريقة التي تراها أنسب	0.747	0.000**

* دالة عند مستوى 0.05 ** دالة عند مستوى 0.01

2- الصدق الداخلي لفقرات المتغير الثاني (التأثير على القرارات): يبين الجدول رقم (6) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المتغير الثاني (التأثير على القرارات) والمعدل الكلي لعباراته. تبدي جميع معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن مستوى الدلالة لكل عبارة كانت أقل من

0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.381، وبذلك تعتبر فقرات المتغير الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (6): الصدق الداخلي لفقرات المتغير الثاني (التأثير على القرارات).

العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
7 يمكنك التأثير بما يحدث في مكان عملك بالعموم	0.657	0.000*
8 يقوم مديرك المباشر باستشارتك قبل اتخاذ قرار يؤثر على عملك	0.838	0.000*
9 تملك الفرصة للمشاركة باجتماعات تتعلق بتطورات جديدة في العمل	0.735	0.000*
10 يسمح لك بالمشاركة باتخاذ قرارات تؤثر مباشرة عليك	0.802	0.000*

* دالة عند مستوى 0.01

3- الصدق الداخلي لفقرات المتغير الثالث (وضوح الدور): يبين الجدول رقم (7) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المتغير الثالث (وضوح الدور) والمعدل الكلي لعباراته. تبدي جميع معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن مستوى الدلالة لكل عبارة كانت أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.381، وبذلك تعتبر فقرات المتغير الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (7): الصدق الداخلي لفقرات المتغير الثالث (وضوح الدور).

العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
11 لدي أهداف وغايات واضحة ومخططة بالنسبة للمهام المطلوبة مني	0.572	0.002*
12 أعلم بأنني قد وزعت الوقت المتاح لي على مهامتي بشكل مناسب	0.727	0.000*
13 أعلم بشكل واضح ما هي مسؤولياتي	0.619	0.001*
14 أستطيع أن أشرح بطريقة واضحة الأعمال التي يتوجب علي القيام بها	0.761	0.000*
15 أعلم بالضبط ما هو المتوقع مني في عملي	0.883	0.000*

* دالة عند مستوى 0.01

4- الصدق الداخلي لفقرات المتغير الرابع (صراع الدور): يبين الجدول رقم (8) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المتغير الرابع (صراع الدور) والمعدل الكلي لعباراته. تبدي جميع معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن مستوى الدلالة لكل عبارة كانت أقل من 0.05 وقيمة r

المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.381، وبذلك تعتبر فقرات المتغير الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (8): الصدق الداخلي لفقرات المتغير الرابع (صراع الدور).

العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
16 أتلقى تعليمات متعارضة من رؤساء متعددين	0.839	0.000*
17 يقوم زملائي بطلب حاجات متعارضة مني	0.773	0.000*
18 يقوم مدرائي بطلب حاجات متعارضة مني	0.857	0.000*
19 أقوم بأمور تكون مقبولة من شخص ما إلا أنها تعتبر غير مقبولة من شخص آخر	0.779	0.000*

* دالة عند مستوى 0.01

5- الصدق الداخلي لفقرات المتغير الخامس (متطلبات العمل): يبين الجدول رقم (9) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المتغير الخامس (متطلبات العمل) والمعدل الكلي لعباراته. تبدي جميع معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن مستوى الدلالة لكل عبارة كانت أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.381، وبذلك تعتبر فقرات المتغير الخامس صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (9): الصدق الداخلي لفقرات المتغير الخامس (متطلبات العمل).

العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
20 لا أملك الوقت الكافي لإتمام عملي	0.683	0.000*
21 لا أستطيع أن ألبى كل الحاجات المتعارضة التي تطلب مني خلال الوقت المتاح لي	0.829	0.000*
22 لا أنهى عملي وأنا أشعر بأنني أتممت كل ما يجب أن أؤديه	0.509	0.007*
23 يطلب مني القيام بالعمل بدون أن توفر لي الوسائل والموارد المناسبة لإتمامه	0.806	0.000*
24 لا أستطيع اتباع خطوات الممارسة المثلى خلال الوقت المتاح لي	0.672	0.000*
25 يطلب مني تأدية مهام تعيقني عن إتمام مهام أخرى أكثر أهمية	0.836	0.000*

* دالة عند مستوى 0.01

6- الصدق الداخلي لفقرات المتغير السادس (الأداء): يبين الجدول رقم (10) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المتغير السادس (الأداء) والمعدل الكلي لعباراته. تبدي جميع معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن مستوى الدلالة لكل عبارة كانت أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.381، وبذلك تعتبر فقرات المتغير السادس صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (10): الصدق الداخلي لفقرات المتغير السادس (الأداء).

العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
26 الالتزام بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة لعملية	0.498	0.008**
27 الالتزام بالتوقيت المطلوب لإنجاز الأعمال المكلف بها مع ترتيب الأولويات	0.456	0.017*
28 تنفيذ الأعمال المطلوبة بكفاءة ودقة وبأدنى قدر من الإشراف	0.559	0.002**
29 التخطيط بفعالية للأعمال المطلوبة مني قبل تنفيذها	0.698	0.000**
30 التأكد من أن عملي وعمل الآخرين مطابق للمواصفات والمستوى المطلوب	0.581	0.001**
31 السعي لتحسين مستوى أدائي ومعرفتي بمهام الوظيفة	0.781	0.000**
32 قبول الأعمال الإضافية التي أكلف بها بصورة إيجابية	0.551	0.003**
33 تقديم حلول لتسهيل ظروف العمل وحل المشكلات التي تواجهني	0.856	0.000**
34 الاهتمام بالمظهر العام أمام (المرضى/ المرافقين/ المراجعين)	0.480	0.011*
35 التصرف بلباقة وإظهار الاحترام لـ (المرضى/ المرافقين/ المراجعين)	0.509	0.007**
36 التعاون مع باقي الزملاء والأقسام الأخرى لإنجاز العمل	0.683	0.000**
37 التواصل بفعالية مع (الرؤساء/ المرؤوسين/ الزملاء) في شؤون العمل	0.520	0.005**
38 اتباع شروط السلامة والعمل على أن تكون منطقة العمل آمنة ونظيفة	0.525	0.005**
39 الاهتمام بالحفاظ على معدات العمل والممتلكات	0.731	0.000**

* دالة عند مستوى 0.05 ** دالة عند مستوى 0.01

3.7.2.4. صدق الاتساق البنائي للمجالات:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقيق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها. يبين الجدول رقم (11) معاملات الارتباط بين معدل كل متغير من محاور الدراسة مع المعدل الكلي

لعبارات الاستبانة، إذ تبدي معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.381 .

الجدول رقم (11): صدق الاتساق البنائي للمجالات.

المتغير	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1 السيطرة والتحكم	0.623	0.001**
2 التأثير على القرارات	0.831	0.000**
3 وضوح الدور	0.693	0.000**
4 صراع الدور	0.487	0.010*
5 متطلبات العمل	0.442	0.021*
6 الأداء	0.619	0.001**

* دالة عند مستوى 0.05 ** دالة عند مستوى 0.01

3.4. المبحث الثالث: خصائص عينة الدراسة وعرض وتحليل نتائج الاستبانة:

1.3.4. خصائص عينة الدراسة:

يتضمن تحليل خصائص العينة الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات التصنيفية التي تم جمعها باستخدام الجزء السابع من الاستبانة، وقد تم تحليل البيانات الشخصية للمبحوثين بحسب كل من متغيرات الجنس ونوع العمل وطبيعة العمل والعمر والحالة الاجتماعية وسنوات العمل في المشفى و المؤهل العلمي.

نستعرض فيما يلي نتائج دراسة خصائص عينة الدراسة من حيث التكرارات والنسب المئوية، حيث نلاحظ من الجدول رقم (12) أن نسبة الإناث قد بلغت 75.7% من العينة المدروسة ويعزى هذا الارتفاع إلى وجود نسبة كبيرة من الإناث في فئة التمريض التي تتألف في مجملها من الإناث، حيث بلغت نسبة فئة التمريض في متغير نوع العمل 47% من مجمل العينة، يليها فئة الأطباء بنسبة 33.1%. كما بلغت نسبة الوظائف الإشرافية 25.4% من حجم العينة المدروسة. تعتبر العينة المدروسة شابة نسبياً حيث شكلت الفئة العمرية (أقل من 30) الجزء الأكبر من العينة 41.4% مع وجود نسبة مرتفعة من الأطباء والطبيبات تحت الاختصاص، فيما لم تتجاوز نسبة فئة (أكبر من 50) أكثر من 2.8 من العينة، ليتراوح عمر 55.8% من الأفراد المبحوثين بين 30 و 49 عام، وهو ما انعكس بالتالي على متغير سنوات العمل في المشفى حيث كانت الفئة الأكبر هي فئة (أكثر من 15 سنة) بـ 40.1% تليها فئة أقل من 5 سنوات بـ 37%. فيما يتعلق بالمؤهل العلمي ، فقد كانت النسبة الأكبر لصالح حملة شهادة المعهد المتوسط من الممرضات والمساعدات الفنيين بـ 31.5% من حجم العينة، تليها فئة حملة الشهادة الثانوية بـ 24.3%.

الجدول رقم (12): توزيع العينة المدروسة بحسب البيانات التصنيفية.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	44	24.3
	أنثى	137	75.7
	المجموع	181	100
نوع العمل	طبي	60	33.1
	تمريض	85	47.0
	فني	13	7.2
	مكتبي	23	12.7
	المجموع	181	100
طبيعة العمل	إشرافي	46	25.4
	غير إشرافي	135	74.6
	المجموع	181	100
العمر	أقل من 30	75	41.4
	بين 30-40	49	27.1
	بين 41-50	52	28.7
	أكبر من 50	5	2.8
	المجموع	181	100
الحالة الاجتماعية	متزوج	121	66.9
	عازب	56	30.9
	مطلق	3	1.7
	أرمل	1	0.6
	المجموع	181	100
سنوات العمل في المشفى	أقل من 5	67	37.0
	بين 5-15	40	22.1
	أكثر من 15	74	40.9
	المجموع	181	100
المؤهل العلمي	شهادة ثانوية	44	24.3
	معهد متوسط	57	31.5
	شهادة جامعية	34	18.8
	ماجستير	40	22.1
	دكتوراه	6	3.3
	المجموع	181	100

2.3.4. عرض وتحليل نتائج الاستبانة:

1- نتائج مقياس متغير السيطرة والتحكم:

يوضح الجدول رقم (13) المتوسط والانحراف المعياري لإجابات عبارات متغير السيطرة والتحكم، وكذلك الإجابة الأكثر تكراراً لكل عبارة، حيث يتضح أن العبارة رقم (6) والتي تنص على: "أداء عملك بالطريقة التي تراها أنسب"، قد حصلت على أعلى متوسط وكان قدره (3.40)، بينما حصلت العبارة رقم (2) والتي تنص على: "اختيار الأعمال التي ستؤديها" على أقل متوسط وكان قدره (2.77).

الجدول رقم (13): الإحصاء الوصفي لعبارات مقياس السيطرة والتحكم.

الترتيب	الإجابة الأكثر تكراراً	الانحراف المعياري	متوسط الإجابات	مقياس السيطرة والتحكم
2	3	1.032	2.97	1 تحديد الأساليب والإجراءات التي تستخدمها لإنجاز عملك
5	2	1.139	2.77	2 اختيار الأعمال التي ستؤديها
6	2	0.984	2.25	3 تقرير متى يمكنك أخذ استراحة من العمل
4	2	1.070	2.86	4 التنوع بطريقة أدائك لعملك
3	3	1.180	2.88	5 تخطيط العمل المطلوب منك
1	4	1.182	3.40	6 أداء عملك بالطريقة التي تراها أنسب

2- نتائج مقياس متغير التأثير على القرارات:

يوضح الجدول رقم (14) المتوسط والانحراف المعياري لإجابات عبارات متغير التأثير على القرارات، وكذلك الإجابة الأكثر تكراراً لكل عبارة، حيث يتضح أن العبارة رقم (7) والتي تنص على: "يمكنك التأثير بما يحدث في مكان عملك بالعموم"، قد حصلت على أعلى متوسط وكان قدره (2.99)، بينما حصلت العبارة رقم (10) والتي تنص على: "يسمح لك بالمشاركة باتخاذ قرارات تؤثر مباشرة عليك" على أقل متوسط وكان قدره (2.12).

الجدول رقم (14): الإحصاء الوصفي لعبارات مقياس التأثير على القرارات.

الترتيب	الإجابة الأكثر تكراراً	الانحراف المعياري	متوسط الإجابات	مقياس التأثير على القرارات
1	3	1.054	2.99	7 يمكنك التأثير بما يحدث في مكان عملك بالعموم
3	1	1.204	2.15	8 يقوم مديرك المباشر باستشارتك قبل اتخاذ قرار يؤثر على عملك
2	1	1.076	2.16	9 تملك الفرصة للمشاركة باجتماعات تتعلق بتطورات جديدة في العمل
4	1	1.129	2.12	10 يسمح لك بالمشاركة باتخاذ قرارات تؤثر مباشرة عليك

3- نتائج مقياس متغير وضوح الدور:

يوضح الجدول رقم (15) المتوسط والانحراف المعياري لإجابات عبارات متغير وضوح الدور، وكذلك الإجابة الأكثر تكراراً لكل عبارة، حيث يتضح أن العبارة رقم (13) والتي تنص على: "أعلم بشكل واضح ما هي مسؤولياتي"، قد حصلت على أعلى متوسط وكان قدره (3.95)، بينما حصلت العبارة رقم (11) والتي تنص على: "لدي أهداف وغايات واضحة ومخططة بالنسبة للمهام المطلوبة مني" على أقل متوسط وكان قدره (2.98).

الجدول رقم (15): الإحصاء الوصفي لعبارات مقياس وضوح الدور.

الترتيب	الإجابة الأكثر تكراراً	الانحراف المعياري	متوسط الإجابات	مقياس وضوح الدور
5	3	1.019	2.98	11 لدي أهداف وغايات واضحة ومخططة بالنسبة للمهام المطلوبة مني
4	3	0.914	3.34	12 أعلم بأنني قد وزعت الوقت المتاح لي على مهامتي بشكل مناسب
1	4	0.902	3.95	13 أعلم بشكل واضح ما هي مسؤولياتي
2	4	0.869	3.89	14 أستطيع أن أشرح بطريقة واضحة الأعمال التي يتوجب علي القيام بها
3	4	0.997	3.76	15 أعلم بالضبط ما هو المتوقع مني في عملي

4- نتائج مقياس متغير صراع الدور:

يوضح الجدول رقم (16) المتوسط والانحراف المعياري لإجابات عبارات متغير صراع الدور، وكذلك الإجابة الأكثر تكراراً لكل عبارة، حيث يتضح أن العبارة رقم (19) والتي تنص على: "أقوم بأمور تكون مقبولة من شخص ما إلا أنها تعتبر غير مقبولة من شخص آخر"، قد حصلت على أعلى متوسط وكان قدره (2.52)، بينما حصلت العبارة رقم (17) والتي تنص على: "يقوم زملائي بطلب حاجات متعارضة مني" على أقل متوسط وكان قدره (2.07).

الجدول رقم (16): الإحصاء الوصفي لعبارات مقياس صراع الدور.

الترتيب	الإجابة الأكثر تكراراً	الانحراف المعياري	متوسط الإجابات	مقياس صراع الدور
2	2	1.281	2.49	16 أتلقى تعليمات متعارضة من رؤساء متعددين
4	2	0.966	2.07	17 يقوم زملائي بطلب حاجات متعارضة مني
3	2	1.134	2.27	18 يقوم مدرائي بطلب حاجات متعارضة مني
1	2	1.158	2.52	19 أقوم بأمور تكون مقبولة من شخص ما إلا أنها تعتبر غير مقبولة من شخص آخر

5- نتائج مقياس متغير متطلبات العمل:

يوضح الجدول رقم (17) المتوسط والانحراف المعياري لإجابات عبارات متغير متطلبات العمل ، وكذلك الإجابة الأكثر تكراراً لكل عبارة، حيث يتضح أن العبارة رقم (25) والتي تنص على: " يطلب مني تأدية مهام تعيقني عن إتمام مهام أخرى أكثر أهمية "، قد حصلت على أعلى متوسط وكان قدره (2.66)، بينما حصلت العبارة رقم (22) والتي تنص على: " لا أنهي عملي وأنا أشعر بأنني أتممت كل ما يجب أن أؤديه " على أقل متوسط وكان قدره (2.02).

الجدول رقم (17): الإحصاء الوصفي لعبارات مقياس متطلبات العمل.

الترتيب	الإجابة الأكثر تكراراً	الانحراف المعياري	متوسط الإجابات	مقياس متطلبات العمل
5	2	1.157	2.22	20 لا أملك الوقت الكافي لإتمام عملي
4	2	1.113	2.39	21 لا أستطيع أن ألبى كل الحاجات المتعارضة التي تطلب مني خلال الوقت المتاح لي
6	2	0.972	2.02	22 لا أنهي عملي وأنا أشعر بأنني أتممت كل ما يجب أن أؤديه
2	2	1.229	2.59	23 يطلب مني القيام بالعمل بدون أن توفر لي الوسائل والموارد المناسبة لإتمامه
3	2	1.158	2.40	24 لا أستطيع اتباع خطوات الممارسة المثلى خلال الوقت المتاح لي
1	2	1.253	2.66	25 يطلب مني تأدية مهام تعيقني عن إتمام مهام أخرى أكثر أهمية

6- نتائج مقياس متغير الأداء:

يوضح الجدول رقم (18) المتوسط والانحراف المعياري لإجابات عبارات متغير الأداء، وكذلك الإجابة الأكثر تكراراً لكل عبارة، حيث يتضح أن العبارة رقم (39) والتي تنص على: " الاهتمام بالحفاظ على معدات العمل والممتلكات"، قد حصلت على أعلى متوسط وكان قدره (4.36)، بينما حصلت العبارة رقم (32) والتي تنص على: "قبول الأعمال الإضافية التي أكلف بها بصورة إيجابية" على أقل متوسط وكان قدره (3.46).

الجدول رقم (18): الإحصاء الوصفي لعبارات مقياس الأداء.

الترتيب	الإجابة الأكثر تكراراً	الانحراف المعياري	متوسط الإجابات	مقياس الأداء
9	4	0.690	3.92	26 الالتزام بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة لعملي
10	4	0.732	3.88	27 الالتزام بالتوقيت المطلوب لإنجاز الأعمال المكلف بها مع ترتيب الأولويات
8	4	0.780	3.96	28 تنفيذ الأعمال المطلوبة بكفاءة ودقة وبأدنى قدر من الإشراف

تتمة الجدول رقم (18): الإحصاء الوصفي لعبارات مقياس الأداء.

29	التخطيط بفعالية للأعمال المطلوبة مني قبل تنفيذها	3.83	0.868	4	11
30	التأكد من أن عملي وعمل الآخرين مطابق للمواصفات والمستوى المطلوب	3.67	0.913	4	13
31	السعي لتحسين مستوى أدائي ومعرفتي بمهام الوظيفة	4.03	0.903	4	7
32	قبول الأعمال الإضافية التي أكلف بها بصورة إيجابية	3.64	0.959	4	14
33	تقديم حلول لتسهيل ظروف العمل وحل المشكلات التي تواجهني	3.81	0.959	4	12
34	الاهتمام بالمظهر العام أمام (المرضى/ المرافقين/ المراجعين)	4.15	0.891	4	4
35	التصرف بلباقة وإظهار الاحترام لـ (المرضى/ المرافقين/ المراجعين)	4.28	0.845	5	2
36	التعاون مع باقي الزملاء والأقسام الأخرى لإنجاز العمل	4.15	0.859	4	3
37	التواصل بفعالية مع (الرؤساء/ المرؤوسين/ الزملاء) في شؤون العمل	4.04	0.881	4	6
38	اتباع شروط السلامة والعمل على أن تكون منطقة العمل آمنة ونظيفة	4.09	0.899	4	5
39	الاهتمام بالحفاظ على معدات العمل والممتلكات	4.36	0.773	5	1

7- نتائج محاور الاستبانة:

تم لدراسة مقاييس أبعاد متغير ضغوط العمل ومتغير الأداء حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لوسطي إجابات عبارات كل مقياس ودراسة وجود فارق جوهري ذو دلالة إحصائية عن وسطى المقياس (القيمة 3) باستخدام اختبار t للعينة المفردة. تشير نتيجة الاختبار إلى وجود فارق جوهري ذو دلالة إحصائية عن القيمة الوسطية للمقياس عند مستوى دلالة 0.01 لجميع أبعاد مصادر ضغوط العمل وللأداء. يمكن أن نلاحظ في الجدول رقم (19) وجود اتجاه منخفض لكل من أبعاد السيطرة والتحكم والتأثير على القرارات وصراع الدور ومتطلبات العمل، ووجود اتجاه مرتفع لكل من متغير وضوح الدور والأداء.

الجدول رقم (19): الإحصاء الوصفي لمحاور الاستبانة.

الاتجاه	القيمة الاحتمالية	الانحراف المعياري	متوسط الإجابات	عدد العبارات	
منخفض	*0.004	0.670	2.856	6	1 مقياس السيطرة والتحكم
منخفض	*0.000	0.839	2.355	4	2 مقياس التأثير على القرارات
مرتفع	*0.000	0.727	3.585	5	3 مقياس وضوح الدور
منخفض	*0.000	0.896	2.336	4	4 مقياس صراع الدور
منخفض	*0.000	0.462	2.381	6	5 مقياس متطلبات العمل
مرتفع	*0.000	0.562	3.987	14	6 مقياس الأداء

* دالة عند مستوى 0.01

يمكن أن نلخص نتائج محاور الاستبانة كما يلي:

1- بلغت قيمة وسطي عبارات مقياس السيطرة والتحكم 2.86، وهي أقل من القيمة الوسطية للمقياس بفارق ذو دلالة إحصائية. يعد انخفاض السيطرة والتحكم أمراً منطقياً نظراً لطبيعة العمل الطبي والتمريضي الغالب على العينة المدروسة، حيث يلتزم العاملون من هاتين الفئتين بإجراءات محددة متتابعة لا يتم تخطيها إلا في ظل وجود حالات إسعافية تستدعي بدورها تفعيل إجراءات خاصة ذات ترتيب محدد.

2- بلغت قيمة وسطي عبارات مقياس التأثير على القرارات 2.36، وهي أقل من القيمة الوسطية للمقياس بفارق ذو دلالة إحصائية، وتشير إلى انخفاض في شعور العاملين بقدرتهم على المشاركة في آلية اتخاذ القرار فيما يدور حولهم أو يخصهم.

3- بلغت قيمة وسطي عبارات مقياس وضوح الدور 3.59، وهي أعلى من القيمة الوسطية للمقياس بفارق ذو دلالة إحصائية. يعني هذا الأمر أن الأهداف والمسؤوليات والقدرة على التخطيط جيدة لدى العاملين في المشافي المدروسة.

4- بلغت قيمة وسطي مقياس صراع الدور 2.336، وهي أقل من القيمة الوسطية للمقياس بفارق ذو دلالة إحصائية. تعبر هذه النتيجة عن اتباع العاملين لقواعد اتخاذ القرار والتوجيه والتنفيذ بشكل جيد مما ينقص من مدى تعارض الآراء والطلبات سواء أكان من الإدارات للمرؤوسين أو بين أفراد المستويات الوظيفية الواحدة.

5- بلغت قيمة وسطي مقياس متطلبات العمل 2.381، وهي أقل من القيمة الوسطية للمقياس بفارق ذو دلالة إحصائية. بما يشير إلى أن آراء أفراد العينة تميل إلى القدرة على ضبط سير العمل في المشافي والاستعمال المناسب للوقت المتاح وتوافر التسهيلات والإمكانات المناسبة لإنجاز العمل.

6- بلغت قيمة وسطي مقياس الأداء 3.987، وهي أعلى من القيمة الوسطية للمقياس بفارق ذو دلالة إحصائية. تعبر هذه النتيجة عن قناعة العاملين في هذه المشافي بأنهم يؤدون الأدوار المطلوبة منهم ويتعاملون مع المرضى بالشكل المناسب ويحرصون على الممتلكات والمرافق بشكل جيد جداً.

الفصل الخامس

5. تحليل العلاقات واختبار الفرضيات.

محتويات الفصل:

1.5. المبحث الأول: اختبار الفرضيات.

2.5. المبحث الثاني: النتائج والتوصيات.

1.5. المبحث الأول: التحقق من فرضيات البحث:

1.1.5. التحقق من نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على ما يلي:

(ف1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل المدروسة وأداء العاملين في مشافي وزارة التعليم العالي بدمشق.

وتنص الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها على مايلي:

(ف1.1)- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السيطرة والتحكم وأداء العاملين في مشافي وزارة التعليم العالي بدمشق.

(ف2.1)- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير على القرارات وأداء العاملين في مشافي وزارة التعليم العالي بدمشق.

(ف3.1)- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الدور وأداء العاملين في مشافي وزارة التعليم العالي بدمشق.

(ف4.1)- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور وأداء العاملين في مشافي وزارة التعليم العالي بدمشق.

(ف5.1)- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات العمل وأداء العاملين في مشافي وزارة التعليم العالي بدمشق.

للتحقق من صحة هذه الفرضيات قمنا بحساب المعاملات الارتباطية بين أبعاد مصادر ضغوط العمل و أداء العاملين وفق معامل بيرسون باستخدام برنامج SPSS 18 كما هو موضح في الجدول رقم (20).

الجدول رقم (20): نتائج معامل بيرسون للارتباط بين أبعاد مصادر ضغوط العمل و أداء العاملين.

أبعاد ضغوط العمل						
السيطرة والتحكم	التأثير على القرارات	وضوح الدور	صراع الدور	متطلبات العمل		
0.313	0.232	0.630	- 0.345	- 0.421	قيمة معامل بيرسون للارتباط	الأداء الوظيفي
0.000*	0.002*	0.000*	0.000*	0.000*	القيمة الاحتمالية	

* دالة عند مستوى 0.01

- التحقق من الفرضية الفرعية (ف1.1):

يظهر الجدول رقم (20) أن معامل بيرسون للارتباط بين "السيطرة والتحكم" و"الأداء" في عينة الدراسة يساوي 0.313 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) لهذه العلاقة أقل من مستوى دلالة (0.01) مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة وذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. وبالتالي فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السيطرة والتحكم وأداء العاملين في مشافي وزارة التعليم العالي بدمشق".

يمكن تفسير وجود هذا الارتباط الضعيف بأن العمل وفقاً لمعايير محددة وخطوات ذات ترابط وتتالي منطقي مستقاة من الأدبيات الطبية ووجود أدلة الإرشاد الخاصة في علاج كل حالة مرضية والتي يتميز بها العمل الطبي يضعف دور السيطرة والتحكم الفردي في أداء العاملين في مشافي وزارة التعليم العالي، إلا أن هامش السيطرة وحرية اتخاذ القرار المتوفرة تبقى مؤثرة على الأداء، فإذا توفرت الفرصة لتوسيع هذا الهامش انعكس ذلك إيجابياً على أداء العاملين.

تعارضت هذه النتيجة مع دراسة Saragih (2011) التي وجدت عدم وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين قدرة التحكم والأداء عند العاملين، فيما اتفقت مع دراسة Dwamena (2012) التي وجدت أن ضعف السيطرة والتحكم يعد من عوامل الضغط التي تؤثر على أداء العاملين.

- التحقق من الفرضية الفرعية (ف2.1):

يظهر الجدول رقم (20) أن معامل بيرسون للارتباط بين "التأثير على القرارات" و"الأداء" في عينة الدراسة يساوي 0.232 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) لهذه العلاقة أقل من مستوى دلالة (0.01) مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة وذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. وبالتالي فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير على القرارات وأداء العاملين في مشافي وزارة التعليم العالي بدمشق".

يمكن تفسير هذه النتيجة بشعور العاملين في مشافي التعليم العالي بأهمية مشاركتهم في آليات صناعة القرار في هذه المشافي، لاسيما القرارات التي تتعلق بهم بشكل مباشر، وأن تطوير مثل هذه الآليات سيساهم في تحسن أداء العاملين. يمكن أن يعزى ضعف شدة الارتباط إلى وجود أولويات إنسانية تفرض نفسها على مردود العمل في القطاع الصحي.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة Ojokuku and Sajuyigbe (2014) التي توصلت إلى وجود ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار والأداء. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة Dwamena

(2012) التي وجدت أن ضعف المشاركة في صنع القرار يعد من عوامل الضغط التي تؤثر على أداء العاملين.

- التحقق من الفرضية الفرعية (ف3.1):

يظهر الجدول رقم (20) أن معامل بيرسون للارتباط بين "وضوح الدور" و"الأداء" في عينة الدراسة يساوي 0.630 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) لهذه العلاقة أقل من مستوى دلالة (0.01) مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة وذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. وبالتالي فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الدور وأداء العاملين في مشافي وزارة التعليم العالي بدمشق".

تشير هذه النتيجة إلى أن متغير وضوح الدور يرتبط بشكل أكبر من غيره من الأبعاد لضغوط العمل الندراسة الأخرى بأداء العاملين في مشافي وزارة التعليم العالي. يمكن تفسير هذا الأمر بالأهمية الخاصة لوجود خطط وإجراءات واضحة للعمل في مختلف القطاعات في المشفى نظراً لكون نتيجة هذا العمل قد تتعلق مباشرة بحياة المريض، سواءً من حيث الإجراءات الطبية أو الإجراءات الإدارية أو أعمال التحقق والصيانة للبنية التحتية للمشفى. إن ارتفاع مستوى وضوح الدور سيؤدي إلى تحسين مستوى الأداء.

اتفقت دراستنا مع دراسة (Naiieri, 2014) التي أظهرت ارتباطاً طردياً متوسط الشدة بين وضوح الدور والأداء.

- التحقق من الفرضية الفرعية (ف4.1):

يظهر الجدول رقم (20) أن معامل بيرسون للارتباط بين "صراع الدور" و"الأداء" في عينة الدراسة يساوي -0.345 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) لهذه العلاقة أقل من مستوى دلالة (0.01) مما يعني وجود علاقة ارتباط عكسية ضعيفة وذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. وبالتالي فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور وأداء العاملين في مشافي وزارة التعليم العالي بدمشق".

يمكن تفسير النتيجة السابقة بشعور العاملين بأن التنافس واختلاف مصادر القرار والتوجيه قد يخلق نوعاً من التشويش على أداء العاملين وبالتالي فإن ارتفاعه يعد مصدراً للضغوط التي يتعرضون لها. وهذا التنافس أو الاختلاف قد يكون بين قطاعات العمل المدروسة: الطبي والتمريض والفني والإدارات بسبب اختلاف أولويات كل قطاع وآليات عمله، أو ضمن القطاع الواحد فيما بين رؤساء الأقسام والمؤوسين في ما بين

الزملاء في القسم الواحد. رغم وجود علاقة الارتباط بين صراع الدور وأداء العاملين إلى أن هذا الارتباط يبقى ضعيفاً بسبب تقييده بالقواعد والنظم التي تحكم العمل في هذه المشافي.

تتعارض هذه النتيجة مع دراسة Saranani (2015) ودراسة بنات (2009) اللتين لم تجدا علاقة ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور والأداء.

- التحقق من الفرضية الفرعية (ف.1.5):

يظهر الجدول رقم (20) أن معامل بيرسون للارتباط بين "متطلبات العمل" و"الأداء" في عينة الدراسة يساوي -0.421- وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) لهذه العلاقة أقل من مستوى دلالة (0.01) مما يعني وجود علاقة ارتباط عكسية متوسطة و ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. وبالتالي فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات العمل وأداء العاملين في مشافي وزارة التعليم العالي بدمشق".

يمكن تفسير هذه النتيجة بشعور العاملين بالمسؤولية لتلبية المهام الملحة - التي قد يكون بعضها ذو طبيعة إسعافية - المناطة بالكوادر الطبية والتمريضية والإدارية والفنية في مشافي وزارة التعليم العالي، وهو ما يشكل مصدر ضغط يؤثر على أدائهم بشكل مباشر.

توافقت هذه النتيجة مع دراسة Ashfaq et al. (2013)، فيما تعارضت مع دراسة بنات (2009) التي لم تجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات العمل والأداء.

بعد التحقق من وجود علاقات ارتباط خطية ذات دلالة إحصائية، تم إجراء اختبار الانحدار الخطي المتعدد بشكله المعياري للتحقق من درجة تأثير المتغير المستقل (ضغوط العمل) على المتغير التابع أداء العاملين. يوضح الجدول رقم (21) نتائج هذا الاختبار.

تشير المعطيات الإحصائية كما جاءت في جدول الانحدار إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك بدليل ارتفاع قيمة (F) المحسوبة، وأنها كانت ذات دلالة إحصائية حيث بلغ مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى (0.01)، ويعزز ذلك قيمة معامل الارتباط R ، حيث بلغت (0.703) ، مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية الأساسية الأولى (ف.1) التي تنص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل المدروسة وأداء العاملين في مشافي وزارة التعليم العالي بدمشق". تفسر هذه الضغوط 49.5% من العوامل المؤثرة على أداء العاملين في مشافي وزارة التعليم العالي بدمشق.

الجدول رقم (21): نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتأثير ضغوط العمل على الأداء.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	قيمة الاختبار F	مستوى دلالة F
الاتحدار	28.091	5	5.618	0.703	49.5	34.235	0.000*
البواقي	28.704	175	0.164				
المجموع	56.795	180					

* دالة عند مستوى 0.01

2.1.5. التحقق من الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على ما يلي:

(ف2): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين في مشافي التعليم العالي بدمشق حول مستوى أبعاد ضغوط العمل المدروسة تعزى لاختلاف نوع العمل.

وتنص الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها على مايلي:

(ف2.1)- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين في مشافي التعليم العالي بدمشق حول مستوى السيطرة والتحكم تعزى لاختلاف نوع العمل.

(ف2.2)- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين في مشافي التعليم العالي بدمشق حول مستوى التأثير على القرارات تعزى لاختلاف نوع العمل.

(ف2.3)- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين في مشافي التعليم العالي بدمشق حول مستوى وضوح الدور تعزى لاختلاف نوع العمل.

(ف2.4)- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين في مشافي التعليم العالي بدمشق حول مستوى صراع الدور تعزى لاختلاف نوع العمل.

(ف2.5)- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين في مشافي التعليم العالي بدمشق حول مستوى متطلبات العمل تعزى لاختلاف نوع العمل.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول أبعاد ضغوط العمل المدروسة وفقاً لعامل نوع العمل (طبي - تمريضي - فني - مكتبي) (الجدول رقم 22)، حيث يبدو نظرياً وجود فوارق بين قيم المتوسطات بين مجموعات المتغيرات الموزعة وفقاً لعامل نوع العمل.

الجدول رقم (22): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول متغيرات ضغوط العمل وفقاً لمتغير نوع العمل.

المتغيرات	العامل	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
السيطرة والتحكم	طبي	60	2.79	0.66
	تمريض	85	2.78	0.68
	فني	13	3.10	0.66
	مكتبي	23	3.18	0.59
	إجمالي	181	2.86	0.67
التأثير على القرارات	طبي	60	2.54	0.79
	تمريض	85	2.07	0.70
	فني	13	2.54	0.93
	مكتبي	23	2.83	1.06
	إجمالي	181	2.35	0.84
وضوح الدور	طبي	60	3.35	0.81
	تمريض	85	3.62	0.65
	فني	13	3.98	0.68
	مكتبي	23	3.84	0.63
	إجمالي	181	3.58	0.73
صراع الدور	طبي	60	2.84	0.91
	تمريض	85	2.16	0.83
	فني	13	2.04	0.80
	مكتبي	23	1.84	0.49
	إجمالي	181	2.34	0.90
متطلبات العمل	طبي	60	3.03	0.92
	تمريض	85	2.06	0.64
	فني	13	1.88	0.55
	مكتبي	23	2.15	0.79
	إجمالي	181	2.38	0.88

تشير قيم اختبار تجانس التباينات Levene الواردة في الجدول رقم (23) إمكانية استخدام اختبار التباين الأحادي ANOVA للتحقق من دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لمجموعات نوع العمل لكل من متغيرات السيطرة والتحكم و التأثير على القرارات و وضوح الدور، حيث أن القيم الاحتمالية للاختبار لكل منها أكبر من مستوى الدلالة 0.05؛ أي أنه لا يمكننا رفض فرضيات العدم التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين قيم التباينات لمتوسطات المجموعات المدروسة من هذه المتغيرات، وبالتالي يمكننا

استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA الذي يشترط تساوي التباينات بين مجموعات الدراسة. يوضح الجدول رقم (23) قيم اختبار تجانس التباينات والقيم الاحتمالية لكل من أبعاد ضغوط العمل وفق لعامل نوع العمل.

الجدول رقم (23): قيم اختبار تجانس التباينات Levene والقيم الاحتمالية لكل من أبعاد ضغوط العمل وفق لعامل نوع العمل.

المتغير	قيمة اختبار تجانس التباينات	درجات الحرية 1	درجات الحرية 2	القيمة الاحتمالية
السيطرة والتحكم	0.124	3	177	0.946
التأثير على القرارات	2.542	3	177	0.058
وضوح الدور	2.517	3	177	0.060
صراع الدور	3.784	3	177	0.012*
متطلبات العمل	4.206	3	177	0.007**

* دالة عند مستوى 0.05 ** دالة عند مستوى 0.01

- التحقق من الفرضية الفرعية (ف1.2):

بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار التباين الأحادي ANOVA (الجدول رقم 24) الذي يقارن متوسطات الإجابات حول متغير السيطرة والتحكم وفقاً لعامل نوع العمل 0.029 وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05، وعليه فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين في مشافي التعليم العالي بدمشق حول متغير السيطرة والتحكم تعزى لاختلاف نوع العمل".

نجد من خلال مراجعة جدول رقم (33) الوارد في الملحق رقم (2) المتعلق باختبار المقارنات البعدية Post Hoc أن متوسطي مجموعتي العمل المكتبي والعمل الفني بالنسبة لمتغير السيطرة والتحكم أعلى نسبياً من نظيرتيهما الخاصة بالعمل التمرضي والعمل الطبي، مع وجود دلالة إحصائية وحيدة للفرق بين متوسطي مجموعتي العمل المكتبي والتمرضي. يمكن تفسير هذه النتيجة بأنه كلما اقترب نوع العمل من التماس المباشر مع المرضى تزداد ضرورة الالتزام بإجراءات محددة لتجنب حدوث أخطاء قد تؤدي بحياة المريض، في حين أنه يوجد هامش أوسع من الحرية في هذا المجال للعاملين المكتبي و- بمستوى أقل- الفني.

- التحقق من الفرضية الفرعية (ف2.2):

بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار التباين الأحادي ANOVA (الجدول رقم 24) الذي يقارن متوسطات الإجابات حول متغير التأثير على القرارات وفقاً لعامل نوع العمل 0.000 وهي أصغر من مستوى الدلالة

0.05، وعليه فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين في مشافي التعليم العالي بدمشق حول متغير التأثير على القرارات تعزى لاختلاف نوع العمل".

نجد من خلال مراجعة جدول رقم (33) الوارد في الملحق رقم (2) المتعلق باختبار المقارنات البعدية Post Hoc أن مجموعة العمل التمريضي تشعر بأن قدرتها على التأثير على القرارات أقل من المجموعات الأخرى مع فارق ذو دلالة إحصائية عن كل من العمل الطبي والمكتبي. يمكن تفسير هذه النتيجة بأن العدد المرتفع للممرضات في المشفى مقارنة بمجموعات العمل الأخرى يساهم في تراجع الاهتمام بالأراء الفردية لكل منهن وهو ما ينعكس على شعورهن بأن قدرتهن على التأثير فيما يحدث حولهن أو في القرارات التي تخصصن منخفضة بمتوسط 2.07، مع الإشارة إلا أن متوسطات جميع المجموعات كانت أقل من وسطي المقياس 3.

- التحقق من الفرضية الفرعية (ف3.2):

بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار التباين الأحادي ANOVA (الجدول رقم 24) الذي يقارن متوسطات الإجابات حول متغير وضوح الدور وفقاً لعامل نوع العمل 0.004 وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05، وعليه فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين في مشافي التعليم العالي بدمشق حول متغير وضوح الدور تعزى لاختلاف نوع العمل".

الجدول رقم (24): نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA لكل من متغيرات ضغوط العمل وفق متغير نوع العمل.

مصدر التباين	درجات الحرية	قيمة F	القيمة الاحتمالية	مستوى لدلالة
السيطرة والتحكم	بين المجموعات	3.068	0.029*	دالة
	داخل المجموعات			
	إجمالي			
التأثير على القرارات	بين المجموعات	7.571	0.000**	دالة
	داخل المجموعات			
	إجمالي			
وضوح الدور	بين المجموعات	4.625	0.004**	دالة
	داخل المجموعات			
	إجمالي			

* دالة عند مستوى 0.05 ** دالة عند مستوى 0.01

نجد من خلال مراجعة جدول رقم (33) الوارد في الملحق رقم (2) المتعلق باختبار المقارنات البعدية Post Hoc أن المجموعات التي تعمل بتماس مباشر مع المرضى تشعر أن الأدوار المناطة بها أقل وضوحاً من المجموعات الأخرى، لا سيما العمل الطبي الذي بلغ متوسطه 3.35 مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن مجموعتي العمل الفني والعمل المكتبي. يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال إدراك بأن كل مريض هو حالة مستقلة ينبغي التعامل معها بطريقة محددة وقد يكون بعضها إسعافياً أو يصعب التنبؤ بسير مرضه. يقود هذا الأمر إلى انخفاض نسبي في القدرة على تخطيط العمل أو الاستخدام الأمثل للوقت المتاح.

نلاحظ من خلال قيم اختبار تجانس التباينات Levene الواردة في الجدول رقم (23) عدم تجانس التباينات لتوزيع قيم متغيري صراع الدور ومتطلبات العمل وفقاً لعامل نوع العمل، حيث أن القيم الاحتمالية للاختبار لكل منها أصغر من مستوى الدلالة 0.05. يمكن للتحقق من دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية في هذه الحالة باستخدام اختبار t للتباينات غير المتساوية لـ (ويلش Welch). يبين الجدول رقم (25) لاختبار ويلش Welch مايلي:

الجدول رقم (25): نتائج اختبار t للتباينات غير المتساوية Welch لكل من متغيرات ضغوط العمل وفق متغير نوع العمل.

المتغير	قيمة اختبار ويلش	درجات الحرية 1	درجات الحرية 2	القيمة الاحتمالية
صراع الدور	13.813	3	45.897	0.000*
متطلبات العمل	18.321	3	43.747	0.000*

* دالة عند مستوى 0.01

- التحقق من الفرضية الفرعية (ف4.2):

بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار ويلش Welch (الجدول رقم 25) الذي يقارن متوسطات الإجابات حول متغير صراع الدور وفقاً لعامل نوع العمل 0.000، وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05، وعليه فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين في مشافي التعليم العالي بدمشق حول متغير صراع الدور تعزى لاختلاف نوع العمل".

نجد من خلال مراجعة جدول رقم (33) الوارد في الملحق رقم (2) المتعلق باختبار المقارنات البعدية Post Hoc أن متوسط آراء مجموعة العمل الطبي بالنسبة لمتغير صراع الدور أكبر وبفارق ذو دلالة إحصائية عن باقي المجموعات الأخرى. يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال التنافس والرغبة بإثبات حضور قوي بين أطباء الاختصاص الواحد إضافة إلى شعور الأطباء الجدد وتحت الاختصاص العاملين في المشفى بتعدد مصادر القرار والتوجيه من قبل الأساتذة المختلفين في القسم كل تبعاً لاختلاف مرجعيته العلمية والمدرسة التي يتبعها.

- التحقق من الفرضية الفرعية (ف5.2):

بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار ويلش Welch (الجدول رقم 25) الذي يقارن متوسطات الإجابات حول متغير متطلبات العمل وفقاً لعامل نوع العمل 0.000، وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05، وعليه فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين في مشافي التعليم العالي بدمشق حول متغير متطلبات العمل تعزى لاختلاف نوع العمل".

نجد من خلال مراجعة جدول رقم (33) الوارد في الملحق رقم (2) المتعلق باختبار المقارنات البعدية Post Hoc أن متوسط آراء مجموعة العمل الطبي بالنسبة لمتغير متطلبات العمل أكبر وبفارق ذو دلالة إحصائية عن باقي المجموعات الأخرى حيث بلغ 3.03. يمكن تفسير هذه النتيجة بإحساس مجموعة الأطباء بالمسؤولية المباشرة عن الحالة الصحية للمرضى وبأن القرار الذي يتخذه سيكون له تبعات على صحة المريض وحياته، كما يعكس رأيهم بأنهم يقعون تحت متطلبات ضيق الوقت ونقص التسهيلات الخاصة بعملهم بشكل أكبر نسبياً من المجموعات الأخرى.

نظراً لكون جميع متغيرات ضغوط العمل المدروسة أظهرت فارقاً إحصائياً بين آراء العاملين في مشافي التعليم العالي بدمشق حول هذه الضغوط تعزى لاختلاف نوع العمل، فإننا نقول بتحقيق الفرضية الرئيسية الثانية (ف2) والتي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين في مشافي التعليم العالي بدمشق حول مستوى أبعاد ضغوط العمل المدروسة تعزى لاختلاف نوع العمل".

3.2.5. التحقق من الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على ما يلي:

(ف3): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين في مشافي التعليم العالي بدمشق حول مستوى أبعاد ضغوط العمل المدروسة تعزى لاختلاف عدد سنوات العمل.

وتنص الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها على مايلي:

(ف1.3)- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين في مشافي التعليم العالي بدمشق حول مستوى السيطرة والتحكم تعزى لاختلاف عدد سنوات العمل.

(ف2.3)- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين في مشافي التعليم العالي بدمشق حول مستوى التأثير على القرارات تعزى لاختلاف عدد سنوات العمل.

(ف3.3)- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين في مشافي التعليم العالي بدمشق حول مستوى وضوح الدور تعزى لاختلاف عدد سنوات العمل.

(ف4.3)- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين في مشافي التعليم العالي بدمشق حول مستوى صراع الدور تعزى لاختلاف عدد سنوات العمل.

(ف5.3)- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين في مشافي التعليم العالي بدمشق حول مستوى متطلبات العمل تعزى لاختلاف عدد سنوات العمل.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول أبعاد ضغوط العمل المدروسة وفقاً لعامل عدد سنوات العمل (أقل من 5 / بين 5-15 / أكثر من 15) (الجدول رقم 26)، حيث يبدو نظرياً وجود فوارق بين قيم المتوسطات لمجموعات المتغيرات الموزعة وفقاً لعامل عدد سنوات العمل.

الجدول رقم (26): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول المتغيرات ضغوط العمل وفقاً لمتغير عدد سنوات العمل.

المتغيرات	العامل	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
السيطرة والتحكم	أقل من 5	67	2.75	0.63
	بين 5-15	40	3.14	0.65
	أكثر من 15	74	2.80	0.68
	إجمالي	181	2.86	0.67
التأثير على القرارات	أقل من 5	67	2.35	0.74
	بين 5-15	40	2.57	0.89
	أكثر من 15	74	2.24	0.89
	إجمالي	181	2.35	0.84
وضوح الدور	أقل من 5	67	3.36	0.87
	بين 5-15	40	3.83	0.53
	أكثر من 15	74	3.66	0.62
	إجمالي	181	3.58	0.73
صراع الدور	أقل من 5	67	2.69	1.02
	بين 5-15	40	2.58	0.71
	أكثر من 15	74	1.88	0.64
	إجمالي	181	2.34	0.90
متطلبات العمل	أقل من 5	67	2.74	1.02
	بين 5-15	40	2.50	0.76
	أكثر من 15	74	2.00	0.63
	إجمالي	181	2.38	0.88

نلاحظ من خلال ملاحظة قيم اختبار تجانس التباينات Levene الواردة في الجدول رقم (27) إمكانية استخدام اختبار التباين الأحادي ANOVA للتحقق من دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لمجموعات نوع العمل لكل من متغيري السيطرة والتحكم و التأثير على القرارات ، حيث أن القيم الاحتمالية للاختبار لكل منها أكبر من مستوى الدلالة 0.05؛ أي أنه لا يمكننا رفض فرضيات العدم التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين قيم التباينات لمتوسطات المجموعات المدروسة من هذين المتغيرين، وبالتالي يمكننا استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA الذي يشترط تساوي التباينات بين مجموعات الدراسة.

الجدول رقم (27): قيم اختبار تجانس التباينات Levene والقيم الاحتمالية لكل من أبعاد ضغوط العمل وفقاً لعامل عدد ساعات العمل.

القيمة الاحتمالية	درجات الحرية 2	درجات الحرية 1	قيمة اختبار تجانس التباينات	المتغير
0.778	178	2	0.252	السيطرة والتحكم
0.145	178	2	1.950	التأثير على القرارات
0.001*	178	2	6.859	وضوح الدور
0.000*	178	2	10.577	صراع الدور
0.000*	178	2	8.886	متطلبات العمل

* دالة عند مستوى 0.01

- التحقق من الفرضية الفرعية (ف1.3):

بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار التباين الأحادي ANOVA (الجدول رقم 28) الذي يقارن متوسطات الإجابات حول متغير السيطرة والتحكم وفقاً لعامل عدد سنوات العمل 0.009 وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05، وعليه فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين في مشافي التعليم العالي بدمشق حول متغير السيطرة والتحكم تعزى لاختلاف عدد سنوات العمل".

نجد من خلال مراجعة جدول رقم (34) الوارد في الملحق رقم (2) المتعلق باختبار المقارنات البعدية Post Hoc أن متوسط آراء مجموعة عدد السنوات الأقل من 5 حول مستوى السيطرة والتحكم لديهم أقل من المجموعات ذات الخبرة الأكبر وهذا الفارق يكون ذو دلالة إحصائية عند المقارنة بمجموعة عدد سنوات بين 5- 15. تفسر هذه النتيجة بالتزام مجموعة عدد السنوات الأقل من 5 بتنفيذ التعليمات المحددة من قبل أصحاب الخبرة الأكبر وحذرهم في الاجتهاد في حالات قد تفضي إلى الإضرار بصحة المريض.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة Scutariu (2014) التي لاحظت وجود فروق إحصائية في قدرة العاملين على التحكم تعزى لعامل الخبرة.

- التحقق من الفرضية الفرعية (ف2.3):

بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار التباين الأحادي ANOVA (الجدول رقم 28) الذي يقارن متوسطات الإجابات حول متغير التأثير على القرارات وفقاً لعامل عدد سنوات العمل 0.136 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وعليه فإننا لا نستطيع رفض فرضية العدم بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين في مشافي التعليم العالي بدمشق حول متغير التأثير على القرارات تعزى لاختلاف عدد سنوات العمل. أي أن الفرضية الفرعية (ف2.3) غير محققة.

تظهر النتيجة السابقة أن عامل عدد سنوات العمل في المشفى ليس معياراً محدداً للأخذ برأي العاملين في مشافي وزارة التعليم العالي.

الجدول رقم (28): نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA لكل من متغيرات ضغوط العمل وفق متغير عدد ساعات العمل.

مصدر التباين	درجات الحرية	قيمة F	القيمة الاحتمالية	مستوى لدلالة
السيطرة والتحكم	بين المجموعات	4.796	0.009*	دالة
	داخل المجموعات			
	إجمالي			
التأثير على القرارات	بين المجموعات	2.017	0.136	غير دالة
	داخل المجموعات			
	إجمالي			

* دالة عند مستوى 0.01

- التحقق من الفرضية الفرعية (ف3.3):

نلاحظ من خلال قيم اختبار تجانس التباينات Levene الواردة في الجدول رقم (27) عدم تجانس التباينات لتوزيع قيم متغيرات وضوح الدور وصراع الدور ومتطلبات العمل وفقاً لعامل نوع العمل، حيث أن القيم الاحتمالية للاختبار لكل منها أصغر من مستوى الدلالة 0.05. يمكن للتحقق من دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية في هذه الحالة باستخدام اختبار t للتباينات غير المتساوية لـ (ويلش Welch). يبين الجدول رقم (29) لاختبار ويلش Welch مايلي:

الجدول رقم (29): نتائج اختبار t للتباينات غير المتساوية Welch لكل من متغيرات ضغوط العمل وفق متغير عدد ساعات العمل.

المتغير	قيمة اختبار ويلش	درجات الحرية 1	درجات الحرية 2	القيمة الاحتمالية
وضوح الدور	5.927	2	107.385	0.004*
صراع الدور	13.813	2	98.716	0.000*
متطلبات العمل	18.321	2	95.841	0.000*

* دالة عند مستوى 0.01

بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار ويلش Welch (الجدول رقم 29) الذي يقارن متوسطات الإجابات حول متغير وضوح الدور وفقاً لعامل عدد سنوات العمل 0.004، وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05، وعليه فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين في مشافي التعليم العالي بدمشق حول متغير وضوح الدور تعزى لاختلاف عدد سنوات العمل".

نجد من خلال مراجعة جدول رقم (34) الوارد في الملحق رقم (2) المتعلق باختبار المقارنات البعدية Post Hoc أن متوسط آراء مجموعة عدد السنوات الأقل من 5 حول مستوى وضوح الدور لديهم أقل من المجموعات ذات الخبرة الأكبر وهذا الفارق يكون ذو دلالة إحصائية عند المقارنة بمجموعة عدد سنوات بين 5-15. يمكن تفسير هذه النتيجة بأن مجموعة عدد السنوات الأقل من 5 ترى أن قدرتها على إدراك أهداف عملها ومسؤولياتها وقدرتها على توزيع الأعمال المناطة بها على الوقت المتاح أقل من المجموعات أصحاب الخبرة الأكبر.

توافقت دراستنا مع دراسة نعامة وعلي (2011) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لعدم وضوح الدور تعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة.

- التحقق من الفرضية الفرعية (ف4.3):

بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار ويلش Welch (الجدول رقم 29) الذي يقارن متوسطات الإجابات حول متغير صراع الدور وفقاً لعامل عدد سنوات العمل 0.000، وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05، وعليه فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين في مشافي التعليم العالي بدمشق حول متغير صراع الدور تعزى لاختلاف عدد سنوات العمل".

نجد من خلال مراجعة جدول رقم (34) الوارد في الملحق رقم (2) المتعلق باختبار المقارنات البعدية Post Hoc أن مجموعة عدد سنوات العمل أكثر من 15 تتميز بتأثر منخفض بصراع الدور وذو دلالة

إحصائية مقارنة بالمجموعتين المتبقيتين. يمكن تفسير هذا الأمر بأن ذوي الخبرة يتمتعون برأي مقبول وتقدير من باقي الأفراد، إضافة إلى تمكنهم من تطوير آليات تجنبهم الدخول في صراعات الرأي مع باقي العاملين.

اختلفت نتائج دراستنا عن نتائج دراسة أبو رحمة (2012) التي لم تجد فروقاً في متغير صراع الدور تعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة.

- التحقق من الفرضية الفرعية (ف5.3):

بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار ويلش Welch (الجدول رقم 29) الذي يقارن متوسطات الإجابات حول متغير متطلبات العمل وفقاً لعامل عدد سنوات العمل 0.000، وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05، وعليه فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين في مشافي التعليم العالي بدمشق حول متغير متطلبات العمل تعزى لاختلاف عدد سنوات العمل".

نجد من خلال مراجعة جدول رقم (34) الوارد في الملحق رقم (2) المتعلق باختبار المقارنات البعدية Post Hoc أن مجموعة عدد سنوات العمل أكثر من 15 تتميز بمتوسط آراء أقل وذو دلالة إحصائية مقارنة بالمجموعتين المتبقيتين، على النقيض من مجموعة عدد سنوات العمل الأقل من 5. يمكن تفسير هذا الأمر بأن ذوي الخبرة يتمكنون من أداء الأعمال المطلوبة بضغط ذهني أقل بحكم الممارسة، كما أنهم استطاعوا تطوير منهج خاص بكل منهم لأداء العمل. فيما يشعر الأفراد ذوي الخبرة الأقل بمتطلبات العمل بشكل أكبر سواء من حيث كم العمل أو نقص الخبرة في أسلوب الأداء والتخطيط وتوزيع العمل على الوقت المتاح.

توافقت دراستنا مع دراسة نعامة وعلي (2011) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لعبء العمل تعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة.

- نظراً لكون أربعة من أصل خمسة من متغيرات ضغوط العمل المدروسة أظهرت فارقاً إحصائياً بين آراء العاملين في مشافي التعليم العالي بدمشق حول هذه الضغوط تعزى لاختلاف عدد سنوات العمل، فإننا نقول بتحقيق الفرضية الرئيسية الثالثة (ف3) والتي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين في مشافي التعليم العالي بدمشق حول مستوى أبعاد ضغوط العمل المدروسة تعزى لاختلاف عدد سنوات العمل".

تتعارض نتائج دراستنا مع دراسة بنات (2009) التي لم تجد فروقاً إحصائية بين مستويات ضغوط العمل تعزى لعامل عدد سنوات العمل.

4.2.5. التحقق من الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرئيسية الرابعة على ما يلي:

(ف4): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين في مشافي التعليم العالي بدمشق حول مستوى أبعاد ضغوط العمل المدروسة تعزى لاختلاف المشفى.

وتنص الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها على مايلي:

(ف1.4)- تنص الفرضية الرابعة على مايلي:

(ف2.4)- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين في مشافي التعليم العالي بدمشق حول متغير السيطرة والتحكم تعزى لاختلاف المشفى.

(ف2.4)- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين في مشافي التعليم العالي بدمشق حول متغير التأثير على القرارات تعزى لاختلاف المشفى.

(ف3.4)- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين في مشافي التعليم العالي بدمشق حول متغير وضوح الدور تعزى لاختلاف المشفى.

(ف4.4)- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين في مشافي التعليم العالي بدمشق حول متغير صراع الدور تعزى لاختلاف المشفى.

(ف5.4)- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين في مشافي التعليم العالي بدمشق حول متغير متطلبات العمل تعزى لاختلاف المشفى.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول أبعاد ضغوط العمل المدروسة وفقاً لمتغير المشفى (مشفى الأسد الجامعي - مشفى التوليد الجامعي) (الجدول رقم 30)، حيث يبدو نظرياً وجود فوارق بسيطة بين قيم المتوسطات بين مجموعات المتغيرات الموزعة وفقاً لعامل المشفى.

تم استخدام اختبار التباين الأحادي ANOVA للمقارنة بين المتوسطات الحسابية بهدف التحقق من دلالة الفروق بين المجموعات. تشير قيم اختبار تجانس التباين Levene المرافق لاختبار التباين الأحادي (الجدول رقم 31) إلى كون جميع القيم الاحتمالية للاختبار أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي فلا يمكننا رفض فرضيات العدم التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين قيم التباينات للتباينات المدروسة وبالتالي يمكن استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA الذي يشترط تساوي التباينات بين مجموعات الدراسة.

الجدول رقم (30): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول متغيرات ضغوط العمل وفقاً لمتغير المشفى.

المتغيرات	العامل	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
السيطرة والتحكم	مشفى الأسد الجامعي	129	2.87	0.66
	مشفى التوليد الجامعي	52	2.83	0.71
	إجمالي	181	2.86	0.67
التأثير على القرارات	مشفى الأسد الجامعي	129	2.36	0.80
	مشفى التوليد الجامعي	52	2.33	0.94
	إجمالي	181	2.35	0.84
وضوح الدور	مشفى الأسد الجامعي	129	3.61	0.71
	مشفى التوليد الجامعي	52	3.53	0.76
	إجمالي	181	3.58	0.73
صراع الدور	مشفى الأسد الجامعي	129	2.41	0.86
	مشفى التوليد الجامعي	52	2.15	0.97
	إجمالي	181	2.34	0.90
متطلبات العمل	مشفى الأسد الجامعي	129	2.45	0.88
	مشفى التوليد الجامعي	52	2.21	0.87
	إجمالي	181	2.38	0.88

الجدول رقم (31): قيم اختبار تجانس التباينات Levene والقيم الاحتمالية لكل من متغيرات ضغوط العمل وفق متغير المشفى.

المتغير	قيمة اختبار تجانس التباينات	درجات الحرية 1	درجات الحرية 2	القيمة الاحتمالية
السيطرة والتحكم	0.665	1	179	0.416
التأثير على القرارات	1.701	1	179	0.194
وضوح الدور	0.403	1	179	0.527
صراع الدور	0.362	1	179	0.548
متطلبات العمل	0.069	1	179	0.793
الأداء	0.055	1	179	0.815

- التحقق من الفرضية الفرعية (ف1.4):

بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار التباين الأحادي ANOVA (الجدول رقم 32) الذي يقارن متوسطات الإجابات حول متغير السيطرة والتحكم وفقاً لعامل المشفى 0.709 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وعليه فإننا لا نستطيع رفض فرضية العدم بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين في

مشافي التعليم العالي بدمشق حول متغير السيطرة والتحكم تعزى لاختلاف المشفى. أي أن الفرضية الفرعية (ف1.4) غير محققة.

- التحقق من الفرضية الفرعية (ف2.4):

بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار التباين الأحادي ANOVA (الجدول رقم 32) الذي يقارن متوسطات الإجابات حول متغير التأثير على القرارات وفقاً لعامل المشفى 0.814 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وعليه فإننا لا نستطيع رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين في مشافي التعليم العالي بدمشق حول متغير التأثير على القرارات تعزى لاختلاف المشفى". أي أن الفرضية الفرعية (ف2.4) غير محققة.

- التحقق من الفرضية الفرعية (ف3.4):

بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار التباين الأحادي ANOVA (الجدول رقم 32) الذي يقارن متوسطات الإجابات حول متغير وضوح الدور وفقاً لعامل المشفى 0.529 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وعليه فإننا لا نستطيع رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين في مشافي التعليم العالي بدمشق حول متغير وضوح الدور تعزى لاختلاف المشفى". أي أن الفرضية الفرعية (ف3.4) غير محققة.

- التحقق من الفرضية الفرعية (ف4.4):

بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار التباين الأحادي ANOVA (الجدول رقم 32) الذي يقارن متوسطات الإجابات حول متغير صراع الدور وفقاً لعامل المشفى 0.083 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وعليه فإننا لا نستطيع رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين في مشافي التعليم العالي بدمشق حول متغير صراع الدور تعزى لاختلاف المشفى". أي أن الفرضية الفرعية (ف4.4) غير محققة.

- التحقق من الفرضية الفرعية (ف5.4):

بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار التباين الأحادي ANOVA (الجدول رقم 32) الذي يقارن متوسطات الإجابات حول متغير متطلبات العمل وفقاً لعامل المشفى 0.107 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وعليه فإننا لا نستطيع رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة

إحصائية في آراء العاملين في مشافي التعليم العالي بدمشق حول متغير متطلبات العمل تعزى لاختلاف المشفى". أي أن الفرضية الفرعية (ف4.5) غير محققة.

نتيجة لما سبق نقول بعدم تحقق الفرضية الرئيسية الرابعة (ف4) التي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين في مشافي التعليم العالي بدمشق حول أبعاد ضغوط العمل المدروسة تعزى لاختلاف المشفى".

يمكن تفسير هذه النتيجة بأن طبيعة العلاقات والروابط المهنية والإدارية إضافة إلى طبيعة العمل في القطاع الصحي متشابهة في المشفيين على الرغم من تحولهما إلى هيئات عامة منذ فترة زمنية طويلة نسبياً. يؤثر هذا الأمر على البيئة الداخلية لمشافي وزارة التعليم العالي بدمشق مما يولد ضغوطاً متشابهة على العاملين في هذه المشافي.

الجدول رقم (32): نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA لكل من متغيرات ضغوط العمل وفق متغير المشفى.

مستوى دلالة	القيمة الاحتمالية	قيمة F	درجات الحرية	مصدر التباين	
غير دالة	0.709	0.140	1	بين المجموعات	السيطرة والتحكم
			179	داخل المجموعات	
			180	إجمالي	
غير دالة	0.814	0.056	1	بين المجموعات	التأثير على القرارات
			179	داخل المجموعات	
			180	إجمالي	
غير دالة	0.529	0.398	1	بين المجموعات	وضوح الدور
			179	داخل المجموعات	
			180	إجمالي	
غير دالة	0.083	3.039	1	بين المجموعات	صراع الدور
			179	داخل المجموعات	
			180	إجمالي	
غير دالة	0.107	2.620	1	بين المجموعات	متطلبات العمل
			179	داخل المجموعات	
			180	إجمالي	

2.5. المبحث الثاني: النتائج والتوصيات:

1.2.5. النتائج:

توصل الباحث بعد تحليل نتائج محاور الاستبانة واختبار فرضيات البحث إلى النتائج التالية:

أولاً- يتعرض العاملون في مشافي وزارة التعليم العالي لمستويات متفاوتة من ضغوط العمل التي تم اختبارها، حيث أظهرت الدراسة مايلي:

1- وجود مستوى أقل من المتوسط من السيطرة والتحكم عند العاملين (5.00/2.86). تعود أقل التقديرات في هذا المجال إلى انخفاض قدرة العاملين على تحديد الوقت المناسب للاستراحة أثناء العمل المتواصل.

2- وجود مستوى أقل من المتوسط لتقدير العاملين لقدرتهم على التأثير فيما يحدث حولهم أو في القرارات المتعلقة بهم (5.00/2.36). أعطيت أقل التقديرات لموضوع استشارتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم.

3- وجود مستوى أعلى من المتوسط من وضوح الدور لدى العاملين (5.00/3.59). كان العامل الأبرز في رفع مستوى هذا العامل هو التقدير المرتفع من قبل العاملين لوضوح المسؤوليات الملقاة عليهم، فيم اعتبر العاملون أن وضوح الأهداف والغايات هو العامل الأقل تقديراً.

4- وجود مستوى أقل من المتوسط من صراع الدور بين العاملين (5.00/2.34). قد يمثل انخفاض هذا العامل انخفاضاً في تأثير الضغط الملقى على العاملين، لكن الانخفاض الواضح قد يشير إلى ضعف عامل المنافسة في ذات الوقت.

5- وجود مستوى أقل من المتوسط من متطلبات العمل التي يتحملها العاملون (5.00/2.83). ساهم في انخفاض مستوى هذا العامل الشعور بضغط منخفض لعامل الوقت بين العاملين.

ثانياً- أظهرت الدراسة أن معدل تقييم العاملين لأدائهم كان أعلى من المتوسط في ضوء ظروف العمل المتاحة (5.00/3.99). وقد كانت أعلى التقديرات لمواضيع تتعلق بالاهتمام بالمعدات والممتلكات والاهتمام بالمظهر العام والتصرف بلباقة واحترام مع المرضى. التقديرات الأقل كانت لعناصر المبادرة مثل قبول الأعمال الإضافية التي يكلفون بها بصورة إيجابية، وتقديم حلول للمشكلات ولتسهيل ظروف العمل.

ثالثاً- أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل المدروسة وأداء العاملين في مشافي وزارة التعليم العالي بدمشق، وتمثل هذه العوامل ما يعادل 49.5% من العوامل المؤثرة على الأداء. وقد تم تأكيد هذه العلاقة من خلال إثبات العلاقات الفرعية التالية:

1- وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة الشدة ذات دلالة إحصائية بين السيطرة والتحكم وأداء العاملين في مشافي وزارة التعليم العالي بدمشق.

2- وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة الشدة ذات دلالة إحصائية بين التأثير على القرارات وأداء العاملين في مشافي وزارة التعليم العالي بدمشق. حيث أظهرت نتائج الدراسة أن قدرة التأثير على القرارات هي العامل الأقل ارتباطاً بأداء العاملين.

3- وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة الشدة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الدور وأداء العاملين في مشافي وزارة التعليم العالي بدمشق. وقد كان وضوح الدور العامل الأكثر ارتباطاً بأداء العاملين من بين العوامل المدروسة.

4- وجود علاقة ارتباط عكسية ضعيفة الشدة ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور وأداء العاملين في مشافي وزارة التعليم العالي بدمشق.

5- وجود علاقة ارتباط عكسية متوسطة الشدة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات العمل وأداء العاملين في مشافي وزارة التعليم العالي بدمشق.

رابعاً- أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في مشافي التعليم العالي بدمشق حول جميع متغيرات ضغوط العمل المدروسة تعزى لاختلاف نوع العمل (طبي/ تمريضي / فني / مكتبي)، وذلك مع ملاحظة ما يلي:

1- كان متوسط كل من مجموعتي العمل المكتبي والعمل الفني بالنسبة لمتغير السيطرة والتحكم أعلى نظرياً من نظيرتيهما الخاصتين بالعمل التمريضي والعمل الطبي ، مع وجود دلالة إحصائية وحيدة للفرق بين متوسطي مجموعتي العمل المكتبي والتمريضي.

2- تشعر مجموعة العمل التمريضي بأن قدرتها على التأثير على القرارات أقل من المجموعات الأخرى مع فارق ذو دلالة إحصائية عن كل من العمل الطبي والمكتبي.

3- تشعر المجموعات التي تعمل بتماس مباشر مع المرضى ولا سيما العمل الطبي أن الأدوار المناطة بها أقل وضوحاً من المجموعات الأخرى، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن مجموعتي العمل الفني والعمل المكتبي.

4- إن متوسط آراء مجموعة العمل الطبي بالنسبة لمتغير صراع الدور أكبر وبفارق ذو دلالة إحصائية عن باقي المجموعات الأخرى.

5- إن متوسط آراء مجموعة العمل الطبي بالنسبة لمتغير متطلبات العمل أكبر وبفارق ذو دلالة إحصائية عن باقي المجموعات الأخرى.

خامساً: أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في مشافي التعليم العالي بدمشق حول متغيرات ضغوط العمل المدروسة باستثناء متغير التأثير على القرارات تعزى لاختلاف عدد سنوات العمل (أقل من 5 / بين 5-15 / أكثر من 15)، مع ملاحظة ما يلي:

1- إن متوسط آراء مجموعة عدد السنوات الأقل من 5 حول مستوى السيطرة والتحكم أقل من المجموعات ذات الخبرة الأكبر نظرياً وهذا الفارق يكون ذو دلالة إحصائية عند المقارنة بمجموعة عدد سنوات بين 5-15.

2- إن متوسط آراء مجموعة عدد السنوات الأقل من 5 حول مستوى وضوح الدور لديهم أقل من المجموعات ذات الخبرة الأكبر نظرياً وهذا الفارق يكون ذو دلالة إحصائية عند المقارنة بمجموعة عدد سنوات بين 5-15.

3- تتميز مجموعة عدد سنوات العمل أكثر من 15 بتأثر منخفض بصراع الدور وذو دلالة إحصائية مقارنة بالمجموعتين المتبقيتين.

4- تتميز مجموعة عدد سنوات العمل أكثر من 15 بمتوسط آراء أقل وذو دلالة إحصائية مقارنة بالمجموعتين المتبقيتين فيما يتعلق بمتطلبات العمل، على النقيض من مجموعة عدد سنوات العمل الأقل من 5.

5- إن عامل عدد سنوات العمل في المشفى ليس معياراً محدداً لقدرة العاملين على التأثير في مشافي وزارة التعليم العالي حيث لم يكن هناك فارق ذو دلالة إحصائية في آراء العاملين في مشافي التعليم العالي بدمشق حول متغير التأثير على القرارات تعزى لاختلاف عدد سنوات العمل.

سادساً: يمكن تعميم نتائج البحث والتوصيات اللاحقة المتعلقة بضغوط العمل على كل من مشافي الأسد الجامعي و التوليد الجامعي إذ لم يكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين حول متغيرات ضغوط العمل المدروسة تعزى لاختلاف المشفى.

2.2.5. التوصيات:

يمكن أن نتوصل من النتائج السابقة إلى أن النقاط الأهم التي تتطلب الاهتمام بهدف خفض مستوى ضغوط العمل وتطوير الأداء هي العمل على رفع مستوى وضوح الدور لاسيما عند العاملين الجدد، وخفض ضغوط متطلبات العمل من خلال تطوير آليات عمل واضحة يلعب عنصر الخبرة دوراً هاماً في بلورتها، وبناء على ما سبق نتقدم بالتوصيات التالية:

أولاً- تعزيز عامل وضوح الدور وتجنب أي ملابسات قد تسبب الغموض فيه باعتبار أنه من أهم العوامل التي تؤثر على أداء العاملين في مشافي التعليم العالي من خلال ما يلي:

1- رفع مستوى وعي العاملين بالأهداف والغايات قريبة ومتوسطة المدى وطريقة الوصول إلى تحقيق هذه الأهداف. نقترح أن يتم هذا الأمر من خلال تفعيل مشاركة العاملين بوضع خطط عمل تنفيذية تبنى من المستويات الأدنى إلى المستويات الأعلى بناء على أهداف المشفى والميزانيات والأطر العامة التي يتم تحديدها من قبل مجلس إدارة المشفى. يمكن على سبيل المثال تقسيم العاملين بحسب نوع العمل (كالمرضات مثلاً- لا سيما أنهم يشعرون بضعف قدرتهم على التأثير) إلى مجموعات مكونة من زمر ذات عدد محدد من الأفراد، تقوم كل زمرة بإعداد مقترح خطة عمل سنوية لتحقيق الأهداف المطلوبة من القسم في ضوء الموارد البشرية والمادية المتاحة، يتم لاحقاً اختيار الخطة الأنسب من الخطط المطروحة من قبل رئاسة القسم ومناقشتها خلال اجتماع مع العاملين في القسم المعني لبلورة خطة متكاملة تقرر آلية الوصول إلى الأهداف المطلوبة بطريقة واقعية أو تشرح العقبات التي قد تحول دون تحقيق هذه الأهداف مع اقتراح التعديلات المناسبة. يرفع مشروع الخطة إلى مجلس الإدارة لدراسته . يمكن أن تساعد مساهمة العاملين في خطة العمل السنوية بتطوير الجوانب التالية:

أ- رفع مستوى الوعي لدى العاملين بأهداف المشفى وسبل الوصول إلى تحقيق هذه الأهداف ودور كل فرد في تنفيذ هذه الخطة.

ب- تعزيز روح المبادرة لدى العاملين ودفعهم للتفكير في حلول للمشاكل التي تواجههم ومناقشة هذه الحلول على المستوى الجماعي عوضاً عن الاكتفاء بطرح الإشكالات وتناقلها على المستوى الفردي.

ج- إعطاء العاملين دافعاً معنوياً وتعزيز ثقتهم برأيهم وتشجيعهم للمشاركة في العمل الجماعي بهدف تطوير الأداء.

د- الاستفادة من مزايا التخصص في تحديد المشاكل والحلول والموارد المطلوبة لكل من قطاعات العمل في المشفى، وهو ما يتيح لاحقاً تمكين العاملين وزيادة مستوى السيطرة والتحكم لديهم خلال مراحل التنفيذ نظراً لكون الخطة قد وضعت من قبلهم بناء على دراية مسبقة بالموارد المتاحة.

هـ- الاستفادة من عنصر الخبرة في مفاصل العمل المختلفة لإيجاد الحلول وزيادة مستوى خبرة العناصر الشابة من خلال التفاعل والمناقشة وبما يساعد في تطوير قدرتهم للتعامل مع ضغوط العمل.

و- زيادة مستوى تبني العاملين للأهداف الموضوعية بحكم مشاركتهم في صياغتها مما يدفعهم إلى قبول أي أعمال إضافية يتطلبها إنجاح خططهم بما يساهم في تطوير الأداء.

2- إعطاء الأهمية اللازمة لبطاقة الوصف الوظيفي وتزويد العاملين بها ومناقشتهم بها بشكل دوري بهدف التأكيد على المسؤوليات التي يتوجب عليهم القيام بها.

ثانياً- تطوير قدرة العاملين على مواجهة ضغوط متطلبات العمل باعتبارها ثاني العوامل من حيث ارتباطها بالأداء. يمكن تحقيق هذا الهدف من خلال إعداد دورات تدريبية وتطوير مواد تدريبية للعاملين يخضعون لها اعتباراً من بداية عملهم في المشفى لتساعدهم في التأقلم مع آليات العمل في المشفى وفهم المطلوب منهم وسبل مواجهة ضغوط العمل المحتملة. يلعب أصحاب الخبرة دوراً هاماً في هذا التدريب بحكم مهاراتهم التي اكتسبوها مع الزمن لأداء الأعمال المطلوبة بالجهد المناسب والتعامل مع العقبات والضغوط المترافقة مع هذه الأعمال. تفيد مثل هذه الفعاليات التدريبية في مايلي:

أ- خفض الضغط وتوفير الوقت والجهد على العاملين ولا سيما القادمون الجدد منهم.

ب- تعطي التقدير المطلوب للخبراء، وتخفف عنهم الضغط المتولد من شعورهم بانخفاض قدرتهم على التأثير، فضلاً عن الاستفادة المستمرة من خبرتهم.

ج- تساعد على ترسيخ قواعد واضحة تصبح مع مرور الوقت إجراءات عمل معيارية SOP يقوم عليه المشفى يمكن توثيقها وتطويرها مع تراكم الخبرات.

ثالثاً- إقرار منظومة مكتوبة من إجراءات العمل المعيارية SOPs التي تحدد بشكل تفصيلي ودقيق مراحل ومتطلبات العمل والأدوار والمسؤوليات في الأقسام المختلفة. يمكن الانطلاق في بناء هذه المنظومة من المواد التدريبية التي يتم إعدادها لتدريب العاملين، ليتم لاحقاً مناقشتها وتطويرها لتصل مع تراكم الخبرات إلى شكل نهائي يرسخ قواعد واضحة واحترافية للعمل لا تتوقف على أشخاص بعينهم أو أفكار متولدة من ظروف محددة. تساهم منظومة الإجراءات المعيارية هذه في الحد من غموض الدور، وتخفيض مستوى الصراع بين المستويات الوظيفية المتعددة وبين العاملين في المستوى الواحد، وتقلل من أثر الاجتهاد في تحديد متطلبات العمل من قبل الأفراد.

رابعاً- العمل على استحداث قسم لإدارة الموارد البشرية في مشافي وزارة التعليم العالي بهدف الاهتمام بالأفراد العاملين ومساعدتهم على التعامل مع ضغوط العمل بكفاءة أكبر، حيث أن قسم الذاتية في مديرية الشؤون الإدارية غير قادر وغير مهياً للعب هذا الدور حالياً.

خامساً- نقترح إجراء دراسات منفصلة حول تأثير ضغوط العمل على العاملين بحسب نوع العمل بما يقدم فهماً أعمق للضغوط التي تواجه كل فئة بشكل مستقل، ونخص بالذكر فئة الممرضات وفئة الأطباء تحت الاختصاص لما يتحملونه من أعباء العمل ضمن مشافي وزارة التعليم العالي.

سادساً- نقترح إجراء دراسة لاحقة حول الأسباب التي أضعفت قدرة أصحاب الخبرة على التأثير على القرارات في مشافي وزارة التعليم العالي.

الملحق رقم (1)

استبانة البحث

رقم الاستمارة	
---------------	--

الجامعة الافتراضية السورية

ماجستير إدارة الأعمال

السادة/ السيدات المحترمون،

لا شك بأنكم على دراية كاملة بالأثر الذي تتركه الضغوط التي قد تصادفكم أثناء تأدية عملكم على كل من صحتكم ومستوى أدائكم لعملكم.

تساعد هذه الاستبانة في دراسة وتحليل مستوى بعض أنواع الضغوط التي قد تعيقكم خلال أدائكم لمهامكم الوظيفية. كما أنه سيتمكننا من تقديم حلول واقتراحات عملية قد تساعد في ضبط مصادر الضغوط ومعالجة تأثير عوامل الضغط هذه عليكم.

أرجو التفضل بالإجابة على هذه الاستبانة بدقة، مع التأكيد بأنني حاولت تصميمها بحيث تكون واضحة وبسيطة ولا يستغرق من وقتكم سوى بضع دقائق.

لا ضرورة لذكر الاسم، فالبيانات المستخلصة من إجاباتكم لن تستخدم إلا لغرض البحث.

"أعدت هذه الاستبانة كأداة لجمع بيانات خاصة بمشروع تخرج درجة الماجستير"

مع الشكر لحسن تعاونكم، آملي أن نكون عند حسن ظنكم.

الباحث

فراس حاج محمد

مشفى:

يرجى وضع إشارة (✓) عند الخيار الذي يعبر عن رأيك في جميع الأسئلة التالية:

القسم الأول: إلى أي مدى يمكنك القيام بما يرد في العبارات التالية؟

	غير وارد	قليلاً	بشكل معتدل	كثيراً	كثيراً جداً
1					تحديد الأساليب والإجراءات التي تستخدمها لإنجاز عملك
2					اختيار الأعمال التي ستؤديها
3					تقرير متى يمكنك أخذ استراحة من العمل
4					التنوع بطريقة أدائك لعملك
5					تخطيط العمل المطلوب منك
6					أداء عملك بالطريقة التي تراها أنسب

القسم الثاني: إلى أي مدى تتكرر الأحداث التالية معك أثناء تأديتك لعملك؟

	غير وارد	قليلاً	بشكل معتدل	كثيراً	كثيراً جداً
7					يمكنك التأثير بما يحدث في مكان عملك بالعموم
8					يقوم مديرك المباشر باستشارتك قبل اتخاذ قرار يؤثر على عملك
9					تملك الفرصة للمشاركة باجتماعات تتعلق بتطورات جديدة في العمل
10					يسمح لك بالمشاركة باتخاذ قرارات تؤثر مباشرة عليك

القسم الثالث: إلى أي مدى يمكن أن تعبر العبارات التالية عن واقع عملك؟

	غير وارد	قليلاً	بشكل معتدل	كثيراً	كثيراً جداً
11					لدي أهداف وغايات واضحة ومخططة بالنسبة للمهام المطلوبة مني
12					أعلم بأنني قد وزعت الوقت المتاح لي على مهامتي بشكل مناسب
13					أعلم بشكل واضح ما هي مسؤولياتي
14					أستطيع أن أشرح بطريقة واضحة الأعمال التي يتوجب علي القيام بها
15					أعلم بالضبط ما هو المتوقع مني في عملي

القسم الرابع: ما مدى حدوث الأمور التالية أثناء تأدية عملك؟

	غير وارد	قليلاً	بشكل معتدل	كثيراً	كثيراً جداً
16					أتلقي تعليمات متعارضة من رؤساء متعددين
17					يقوم زملائي بطلب حاجات متعارضة مني
18					يقوم مدرائي بطلب حاجات متعارضة مني
19					أقوم بأمور تكون مقبولة من شخص ما إلا أنها تعتبر غير مقبولة من شخص آخر

القسم الخامس: إلى أي درجة تواجه العقبات التالية خلال أدائك عملك؟

	غير وارد	قليلاً	بشكل معتدل	كثيراً	كثيراً جداً
20					لا أملك الوقت الكافي لإتمام عملي
21					لا أستطيع أن ألبى كل الحاجات المتعارضة التي تطلب مني خلال الوقت المتاح لي
22					لا أنهي عملي وأنا أشعر بأنني أتممت كل ما يجب أن أؤديه
23					يطلب مني القيام بالعمل بدون أن توفر لي الوسائل والموارد المناسبة لإتمامه
24					لا أستطيع اتباع خطوات الممارسة المثلى خلال الوقت المتاح لي
25					يطلب مني تأدية مهام تعيقني عن إتمام مهام أخرى أكثر أهمية

القسم (السادس) : في ظل الظروف التي أعمل بها أتمكن دائماً من:

موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبداً	
					26 الالتزام بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة لعملية
					27 الالتزام بالتوقيت المطلوب لإنجاز الأعمال المكلف بها مع ترتيب الأولويات
					28 تنفيذ الأعمال المطلوبة بكفاءة ودقة وبأدنى قدر من الإشراف
					29 التخطيط بفعالية للأعمال المطلوبة مني قبل تنفيذها
					30 التأكد من أن عملي وعمل الآخرين مطابق للمواصفات والمستوى المطلوب
					31 السعي لتحسين مستوى أدائي ومعرفتي بمهام الوظيفة
					32 قبول الأعمال الإضافية التي أكلف بها بصورة إيجابية
					33 تقديم حلول لتسهيل ظروف العمل وحل المشكلات التي تواجهني
					34 الاهتمام بالمظهر العام أمام (المرضى/ المرافقين/ المراجعين)
					35 التصرف بلباقة وإظهار الاحترام لـ (المرضى/ المرافقين/ المراجعين)
					36 التعاون مع باقي الزملاء والأقسام الأخرى لإنجاز العمل
					37 التواصل بفعالية مع (الرؤساء/ الرؤوسين/ الزملاء) في شؤون العمل
					38 اتباع شروط السلامة والعمل على أن تكون منطقة العمل آمنة ونظيفة
					39 الاهتمام بالحفاظ على معدات العمل والممتلكات

القسم السابع: البيانات التصنيفية:

40- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

41- نوع العمل: ☐ طبي ☐ تمريض ☐ فني ☐ مكتبي

42- طبيعة العمل: ☐ إشرافي (مشرف على عمل موظفين آخرين) ☐ غير إشرافي

43- العمر: ☐ أقل من 30 ☐ من 30-40 ☐ من 41-50 ☐ أكبر من 50

44- الحالة الاجتماعية: ☐ متزوج ☐ عازب ☐ مطلق ☐ أرمل

45- سنوات العمل في المشفى: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5-15 ☐ أكثر من 15

46- المؤهل العلمي: ☐ شهادة ثانوية ☐ معهد متوسط ☐ شهادة جامعية ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

الملحق رقم (2)

نتائج اختبار المقارنات البعدية Post Hoc

جدول رقم (33): نتائج اختبار المقارنات البعدية Post Hoc لكل من متغيرات ضغوط العمل وفق متغير نوع العمل وفق طريقة Games-Howell.

المتغيرات المستقلة	نوع العمل (I)	نوع العمل (J)	فروق المتوسطات (I-J)	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية
السيطرة والتحكم	طبي	تمريض	0.01	0.11	1.000
		فني	-0.31	0.20	0.430
		مكتبي	-0.39	0.15	0.058
	تمريض	طبي	-0.01	0.11	1.000
		فني	-0.32	0.20	0.385
		مكتبي	-0.40*	0.14	0.038
	فني	طبي	0.31	0.20	0.430
		تمريض	0.32	0.20	0.385
		مكتبي	-0.08	0.22	0.984
	مكتبي	طبي	0.39	0.15	0.058
		تمريض	0.40*	0.14	0.038
		فني	0.08	0.22	0.984
التأثير على القرارات	طبي	تمريض	0.47**	0.13	0.002
		فني	0.00	0.28	1.000
		مكتبي	-0.29	0.24	0.638
	تمريض	طبي	-0.47**	0.13	0.002
		فني	-0.47	0.27	0.339
		مكتبي	-0.76*	0.23	0.015
	فني	طبي	0.00	0.28	1.000
		تمريض	0.47	0.27	0.339
		مكتبي	-0.29	0.34	0.831
	مكتبي	طبي	0.29	0.24	0.638
		تمريض	0.76*	0.23	0.015
		فني	0.29	0.34	0.831
وضوح الدور	طبي	تمريض	-0.26	0.13	0.164
		فني	-0.63*	0.21	0.037
		مكتبي	-0.49*	0.17	0.025
	تمريض	طبي	0.26	0.13	0.164
		فني	-0.37	0.20	0.293
		مكتبي	-0.23	0.15	0.431

0.037	0.21	0.63*	طبي	فني	
0.293	0.20	0.37	تمريض		
0.925	0.23	0.14	مكتبي		
0.025	0.17	0.49*	طبي	مكتبي	
0.431	0.15	0.23	تمريض		
0.925	0.23	-0.14	فني		
0.000	0.15	0.68**	تمريض	طبي	صراع الدور
0.022	0.25	0.80*	فني		
0.000	0.16	1.00**	مكتبي		
0.000	0.15	-0.68**	طبي	تمريض	
0.954	0.24	0.12	فني		
0.092	0.14	0.32	مكتبي		
0.022	0.25	-0.80*	طبي	فني	
0.954	0.24	-0.12	تمريض		
0.841	0.24	0.20	مكتبي		
0.000	0.16	-1.00**	طبي	مكتبي	
0.092	0.14	-0.32	تمريض		
0.841	0.24	-0.20	فني		
0.000	0.14	0.97**	تمريض	طبي	متطلبات العمل
0.000	0.19	1.15**	فني		
0.000	0.20	0.88**	مكتبي		
0.000	0.14	-0.097**	طبي	تمريض	
0.724	0.17	0.18	فني		
0.955	0.18	-0.09	مكتبي		
0.000	0.19	-1.15**	طبي	فني	
0.724	0.17	-0.18	تمريض		
0.637	0.22	-0.27	مكتبي		
0.000	0.20	-0.88**	طبي	مكتبي	
0.955	0.18	0.09	تمريض		
0.637	0.22	0.27	فني		

* دالة عند مستوى 0.05 ** دالة عند مستوى 0.01

جدول رقم (34): نتائج اختبار المقارنات البعدية Post Hoc لكل من متغيرات ضغوط العمل وفق متغير عدد ساعات العمل وفق طريقة Games-Howell.

القيمة الاحتمالية	الانحراف المعياري	فروق المتوسطات (I-J)	نوع العمل (J)	توع العمل (I)	المتغيرات المستقلة
0.010	0.13	-0.39*	بين 5-15	أقل من 5	السيطرة والتحكم
0.900	0.11	-0.05	أكثر من 15		
0.010	0.13	0.39*	أقل من 5	بين 5-15	
0.030	0.13	0.34*	أكثر من 15	أكثر من 15	
0.900	0.11	0.05	أقل من 5		
0.030	0.13	-0.34*	بين 5-15		
0.409	0.17	-0.21	بين 5-15	أقل من 5	التأثير على القرارات
0.680	0.14	0.11	أكثر من 15		
0.409	0.17	0.21	أقل من 5	بين 5-15	
0.149	0.17	0.33	أكثر من 15	أكثر من 15	
0.680	0.14	-0.11	أقل من 5		
0.149	0.17	-0.33	بين 5-15		
0.002	0.14	-0.47**	بين 5-15	أقل من 5	وضوح الدور
0.053	0.13	-0.30	أكثر من 15		
0.002	0.14	0.47**	أقل من 5	بين 5-15	
0.298	0.11	0.17	أكثر من 15	أكثر من 15	
0.053	0.13	0.30	أقل من 5		
0.298	0.11	-0.17	بين 5-15		
0.758	0.17	0.12	بين 5-15	أقل من 5	صراع الدور
0.000	0.15	0.81**	أكثر من 15		
0.758	0.17	-0.12	أقل من 5	بين 5-15	
0.000	0.14	0.69**	أكثر من 15	أكثر من 15	
0.000	0.15	-0.81**	أقل من 5		
0.000	0.14	-0.69**	بين 5-15		
0.341	0.17	0.24	بين 5-15	أقل من 5	متطلبات العمل
0.000	0.14	0.74**	أكثر من 15		
0.341	0.17	-0.24	أقل من 5	بين 5-15	
0.002	0.14	0.50**	أكثر من 15	أكثر من 15	
0.000	0.14	-0.74**	أقل من 5		
0.002	0.14	-0.50**	بين 5-15		

* دالة عند مستوى 0.05 ** دالة عند مستوى 0.01

المراجع

المراجع العربية:

- عمر، أحمد مختار. (2008) **معجم اللغة العربية المعاصرة**. القاهرة: دار عالم الكتب.
- أبو رحمة، محمد حسن. (2012) "ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظة غزة". رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- بظاظو، عزمي. (2010) "أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة". رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- بلال، محمد إسماعيل. (2005) **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق**. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- بنات، عبد القادر. (2009) "ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة". رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- حريم، حسين. (2004) **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حريم، حسين. (2013) **إدارة الموارد البشرية: إطار متكامل**. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حسن، رابية. (2004) **إدارة الموارد البشرية**. الاسكندرية: كلية التجارة، جامعة الإسكندرية.
- حسين، سحرء أنور. (2013) "قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في هيئة التعليم التقني". مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. العدد السادس والثلاثون. ص ص. 227-208.
- حسين، طه. و حسين، سلامة. (2006) **استراتيجيات إدارة الضغوط التربوية والنفسية**. الطبعة الأولى، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- حمود، خضير كاظم. سلامة، موسى. والشهابي، إنعام. (2009) **السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة**. الطبعة الاولى، الأردن: دار إثراء للنشر والتوزيع.
- الخشروم، محمد مصطفى. (2010) "أثر ضغوط الدور على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في محافظة حلب". مجلة جامعة تشرين. المجلد الثاني والعشرون. العدد الثاني.
- درة، عبد الباري. والصباغ، زهير. (2008) **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين – منحنى نظمي**، عمان: دار وائل للنشر.

- رمضان، فدوى. (2009) "أثر استخدام نظم مساندة القرارات على تطوير الأداء: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم – محافظات قطاع غزة". رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- السعد، صالح ودرويش، مراد. (2008) "أسباب ونتائج ضغوط العمل في بيئة المراجعة السعودية: دراسة استكشافية". مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المجلد الثاني والعشرون، العدد الأول، ص 63-108.
- صالح، أحمد. (2009) أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية في ضغط العمل اليومي لدى المهنيين: دراسة مطبقة على قطاع الرعاية الصحية. الفيوم: مركز خدمة المجتمع وتنمية البيئة .
- الصيرفي، محمد. (2007) إدارة الموارد البشرية. الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- الصيرفي، محمد. (2008) قياس وتقويم أداء العاملين. الاسكندرية: مؤسسة حورس الدولية.
- الظاهر، نعيم إبراهيم. (2010) أساسيات الإدارة : المبادئ والتطبيقات الحديثة، الأردن: عالم الكتب الحديث.
- عاشور، خديجة. (2012) "ضغوط العمل: النظريات والنتائج". مجلة العلوم الإنسانية، العدد السادس والعشرون، ص. 187-207.
- عبد الباقي، صلاح الدين. (2004) السلوك الفعال في المنظمات. الاسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع
- العزاوي، نجم. وجواد، عباس. (2010) الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- عياصرة، معن محمود. (2008) إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الغالب، طاهر. و إدريس، وائل. (2007) الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل. عمان: دار وائل للنشر.
- الفايدي، سالم. (2008) "فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية: دراسة مقارنة بين بعض الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض". رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- فلية، فاروق وعبد المجيد، السيد. (2009) السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- كاظم، خضير والفريجات، حمود. (2008) السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة. عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع.
- الكرخي، مجيد. (2014) إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع .
- لعجايلية، يوسف. (2015) "مصادر ضغوط العمل لدى عمال الصحة وسبل مواجهتها في المصالح الاستعجالية: دراسة ميدانية بالمركز الاستشفائي الجامعي بعنابة". رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر.
- المحاسنة، ابراهيم محمد. (2013) إدارة وتقييم الأداء الوظيفي: بين النظرية والتطبيق. عمان: دار جرير للنشر والتوزيع.
- محمد حمادات، محمد حسن. (2008) السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية. الطبعة الأولى، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

المرسى، جمال الدين. (2006) الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. الابراهيمية: الدار الجامعية.

مريم، عثمان. (2010) "الضغوط المهنية وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى أعوان الحماية المدنية"، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.

مصطفى، محمد كمال. (2013) معجم مصطلحات الموارد البشرية. الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك.

نعامة، سليم. و علي، أنور جميل (2011) "الضغوط المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية لدى الموظفين في مكتبة الأسد الوطنية بدمشق". مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية. المجلد الثالث والثلاثون. العدد الخامس. ص 131-158.

الهييتي، خالد. (2010) إدارة الموارد البشرية. الطبعة الثالثة. عمان: دار وائل للنشر.

المراجع الأجنبية:

Allameh, S., Harooni, A. and Chaleshtari, M. (2013) "Investigate the relationship between variables and role clarity effects on the perceived service quality of front line employees: Studied on the clerks of the Keshavarzi Bank in the Province of Chaharmahal-E-Bakhtiary", **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, Vol. 3, No. 5, pp. 127-138

Alreck, P.L. and Settle, R.B. (1995) **The Survey Research Handbook**. 2nd Edition, Chicago: Irwin.

Ashfaq, S., Mahmood, Z. and Mehboob, A. (2013) "Impact of work-life conflict and work overload on employee performance in banking sector of Pakistan", **Middle-East Journal of Scientific Research**, Vol. 14, No. 5, pp. 688-695.

Dessler, G. (2013) **Human Resource Management**. 13th Edition, New Jersey: Pearson.

Dwamena, M. A. (2012) "Stress and its effect on employees productivity: A case study of Ghana ports and harbors authority, Takoradi", **Mater Thesis**, Institute of Distance Learning, Nkrumah University of Science and Technology, Ghana.

Gay, L. R. and Deihl, P. L. (1992) **Research Methods for Business and Management**. New York: Macmillan.

Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J. and Konopaske, R. (2012) **Organizations: Behavior, Structure, Processes**. 14th Edition, NY: McGraw-Hill/Irwin.

- Haynes, C.E., Wall, T.D., Bolden, R.I., Stride, C., and Rick, J.E.(1999) “Measures of perceived work characteristics for health services research: Test of a measurement model and normative data”. **Br. J. Health Psychol**, No. 4, pp. 257–275.
- Kenny, A. (2015) **Work-related Stress: Survey of academic staff in the Institutes of Technology Sector**, Dublin Institute of Technology, Level 3, Issue 13, June 2015
- Lynn, G. and Kalay, F. (2015) “The effect of vision and role clarity on team performance”, **Journal of Business, Economics & Finance**, Vol.4, No. 3, pp. 473-499.
- Naiieri, E. and Alamtabriz, A. (2014) “An investigation of psychological empowerment and role clarity on managerial performance in Keshavarzi Bank of Mazandaran Province”, **Arth Prabandh: A Journal of Economics and Management**, Vol. 3, No. 8, pp. 180-189.
- Ojokuku, R.M., and Sajuyigbe, A. S. (2014) “Effect of employee participation in decision making on performance of selected small and medium scale enterprises in Lagos, Nigeria”, **European Journal of Business and Management**, Vol. 6, No, 10, pp.93-97.
- Olorunsola, E. O. (2013) “Components of job performance as predictors of job performance of administrative staff in South West Nigeria universities”, **International Journal of Business and Social Science**, Vol. 4, No. 10, pp. 285-288
- Rizzo, J. R., House, R. J., and Lirtzman, S. I. (1970) “Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations”, **Administrative Science Quarterly**, No. 15, pp. 150-163.
- Robbins, S., and Judge, T. (2013) **Organizational Behavior**. 15th Edition, New Jersey: Pearson.
- Wagner, J., and Hollenbeck, J. (1992) **Organization Behavior**. New Jersey: Englewood cliffs.
- Saragih, S. (2011) “The effects of job autonomy on work outcomes: self-efficacy as an intervening variable”, **International Research Journal of Business Studies**, Vol. 4 No. 03, pp. 203-215.
- Saranani, F. (2015) “Role conflict and stress effect on performance of employees working in public work departments”, **The International Journal of Engineering and Science**, Vol. 4, Issue. 6, pp 01-10.
- Scutariu, P. (2014) “Professional experience and its implication while exerting autonomy: The case of Suceava City Hall”, **Economic Insights- Trends and Challenges**, Vol. 4, pp. 41-51.

Sohail, M. and Abdul Rehman, C. (2015) “Stress and health at the workplace: A review of the literature”, Journal of Business Studies Quarterly, Vol. 6, No. 3, pp. 94-121.

مراجع المواقع الإلكترونية:

مشفى الأسد الجامعي. (2010). لمحة عن مشفى الأسد الجامعي، www.auhd.edu.sy تاريخ الزيارة 2016/2/8.

وزارة التعليم العالي في الجمهورية العربية السورية. (2011). المشافي التعليمية التابعة لوزارة التعليم العالي، www.mohe.gov.sy تاريخ الدخول 2016/2/8.