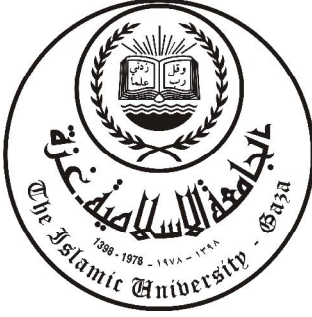


بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة

إعداد الطالب

عبد القادر سعيد بنات

إشراف الدكتور

يوسف عبد عطية بحر

قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال / موارد بشرية

1430 هـ - 2009 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْدِيرٍ

صدق الله العظيم

سورة البلد، أية رقم (4)

إهداء

- إلى والدي ووالدتي الأعزاء أطال الله في عمرهما
- إلى إخوتي الأفاضل وأخواتي الكريمات
- إلى زوجتي وأبنائي الأحباب قرة عيني (سلوى، سعيد، كوثر، تسنيم، محمود، محمد).
- إلى أرواح شهداء معركة الفرقان تقبلهم الله في الفردوس الأعلى
- إلى جراحنا الأبطال وأسرانا البواسل فرج الله كربهم
- إلى أساتذتي الكرام مربِّي الأجيال في هذا الصرح الشامخ
- إلى زملائي الأعزاء في شركة الاتصالات الفلسطينية

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين محمد بن عبدا لله وعلى آله وصحبه أجمعين.

يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى كل من كان له الفضل بعد الله سبحانه وتعالى في إتمام هذا البحث.

وأخص بالشكر الدكتور/ يوسف عبد عطية بحر الذي أشرف على هذا البحث والذي لم يخل علي بنصائحه السديدة وساهم فيه بالرأي والنصيحة التي كانت سنداً وعونا لي في إنجاز هذا البحث المتواضع.

كما أتقدم بخالص الشكر لجميع الأساتذة كل باسمه ومكانته الرفيعة الذين ساهموا بتحكيم الاستبانة، لما كان لإرشاداتهم من نفع وفائدة كبيرة.

كما أتوجه بالشكر والتقدير للأستاذ الدكتور يوسف حسين عاشور والدكتور سامي على أبو الروس لتفضلهم بقبول مناقشة رسالتي.

كما أتقدم بوافر امتناني لكافة زملائي في شركة الاتصالات الفلسطينية الذين ساهموا بما قدموا لي من مساعدة في إمدادي بالمعلومات التي احتجت لها في بحثي.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين .

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
II	آية
III	إهداء
IV	شكر وتقدير
V	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
XII	قائمة الأشكال
XII	قائمة الملاحق
XIII	ملخص البحث باللغة العربية
XIV	ملخص البحث باللغة الانجليزية
الفصل الأول: مدخل الدراسة	
2	أولاً: مقدمة الدراسة
3	ثانياً: مشكلة الدراسة
3	ثالثاً: فرضيات الدراسة
4	رابعاً: متغيرات الدراسة
4	خامساً: أهداف الدراسة
5	سادساً: أهمية الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري	
7	المبحث الأول: ضغوط العمل
8	أولاً: مقدمة
9	ثانياً: مفهوم ضغوط العمل
12	ثالثاً: نماذج دراسة ضغوط العمل
15	رابعاً: مصادر ضغوط العمل
21	خامساً: آثار ضغوط العمل
23	سادساً: استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل
27	سابعاً: ضغوط العمل والأداء
30	المبحث الثاني: الأداء الوظيفي
31	أولاً: مقدمة

32	ثانياً: مفهوم الأداء
34	ثالثاً: عناصر الأداء
34	رابعاً: محددات الأداء
35	خامساً: تقييم الأداء
38	سادساً: أهمية قياس أداء العنصر البشري
40	سابعاً: طرق قياس أداء العنصر البشري
41	ثامناً: أسس التقييم الجيد
42	تاسعاً: العوامل المؤثرة على تقييم الأداء
48	المبحث الثالث: شركة الاتصالات الفلسطينية
49	أولاً: مقدمة
49	ثانياً: نبذة عن شركة الاتصالات الفلسطينية
50	ثالثاً: رؤية شركة الاتصالات الفلسطينية
50	رابعاً: الإستراتيجية
51	خامساً: الأهداف الرئيسية
51	سادساً: ملامح الفترة القادمة
52	سابعاً: مؤشرات تطور شركة الاتصالات
53	ثامناً: الخدمات التي تقدمها شركة الاتصالات
الفصل الثالث: الدراسات السابقة	
58	أولاً: الدراسات المحلية
66	ثانياً: الدراسات العربية
75	ثالثاً: الدراسات الأجنبية
77	رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الرابع: الإطار العملي للبحث	
80	المبحث الأول: المنهجية والإجراءات
81	أولاً: أسلوب الدراسة
82	ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة
82	ثالثاً: أداة الدراسة
83	رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
84	خامساً: صدق الاستبيان
98	المبحث الثاني: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

106	المبحث الثالث: تحليل وتفسير البيانات
107	الجزء الأول: تحليل وتفسير مجالات ضغوط العمل الداخلية
127	الجزء الثاني: تحليل وتفسير مجالات ضغوط العمل الخارجية
135	الجزء الثالث: تحليل وتفسير مجال الأداء الوظيفي
138	الجزء الرابع: تحليل وتفسير مجالات ضغوط العمل الداخلية والخارجية
140	المبحث الرابع: اختبار الفرضيات
142	أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
149	ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
152	ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
الفصل الخامس: النتائج والتوصيات	
183	أولاً: النتائج
188	ثانياً: التوصيات والمقترحات
188	أ- توصيات الباحث
190	ب- مقترحات الباحث لدراسات مستقبلية
المراجع والملاحق	
192	أولاً: المراجع العربية
194	ثانياً: الدوريات
195	ثالثاً: الرسائل الجامعية
196	رابعاً: المراجع الأجنبية
197	خامساً: التقارير والمقابلات
197	سادساً: مواقع انترنت
198	ملاحق الدراسة

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
52	مؤشرات النمو في عمل شركة الاتصالات الفلسطينية	1
54	عدد خطوط ADSL العاملة	2
81	عدد الموظفين موزعين على الدوائر	3
83	درجات مقياس ليكرت	4
85	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات عبء العمل والدرجة الكلية للمجال	5
86	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات ظروف العمل والدرجة الكلية للمجال	6
86	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات صراع الدور والدرجة الكلية للمجال	7
87	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات غموض الدور والدرجة الكلية للمجال	8
87	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات النمو والتقدم والدرجة الكلية للمجال	9
88	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الأمان الوظيفي والدرجة الكلية للمجال	10
88	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات عدم ملائمة الدور والدرجة الكلية للمجال	11
89	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات التكنولوجيا والدرجة الكلية للمجال	12
89	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات تقييم الأداء والدرجة الكلية للمجال	13
90	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الهيكل التنظيمي والدرجة الكلية للمجال	14
91	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الضغوط السياسية والدرجة الكلية للمجال	15
91	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الضغوط الثقافية والدرجة الكلية للمجال	16
92	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الضغوط الاقتصادية والدرجة الكلية للمجال	17
92	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الضغوط الاجتماعية والدرجة الكلية للمجال	18
93	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الأداء الوظيفي والدرجة الكلية للمجال	19
94	معامل الارتباط بين كل درجة من قسم "ضغوط العمل الداخلية" والدرجة الكلية	20

	للقسم	
95	معامل الارتباط بين كل درجة من قسم "ضغوط العمل الخارجية" والدرجة الكلية للقسم	21
96	معامل الارتباط بين كل درجة لكل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.	22
97	يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	23
99	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	24
99	توزيع أفراد العينة حسب العمر	25
100	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	26
101	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	27
101	توزيع أفراد العينة حسب موقع العمل	28
102	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	29
103	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة	30
103	توزيع أفراد العينة حسب الدائرة التي يعمل فيها الموظف	31
104	توزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهري	32
105	توزيع أفراد العينة حسب عدد أيام العمل في الأسبوع	33
107	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال عبء العمل	34
109	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال ظروف العمل	35
111	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال صراع الدور	36
112	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال غموض الدور	37
114	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال النمو والتقدم	38
117	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال الأمان الوظيفي	39
119	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال ملائمة الدور	40

121	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال التكنولوجيا	41
123	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال تقييم الأداء	42
125	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال الهيكل التنظيمي	43
127	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل مجالات ضغوط العمل الداخلية	44
127	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال الضغوط السياسية	45
129	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال الضغوط الثقافية	46
131	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال ضغوط الاقتصادية	47
134	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال ضغوط الاجتماعية	48
135	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال الأداء الوظيفي	49
138	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل مجالات ضغوط العمل الخارجية	50
138	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل مجالات ضغوط العمل الداخلية والخارجية معاً	51
142	معامل الارتباط بين عبء العمل والأداء الوظيفي	52
143	معامل الارتباط بين ظروف العمل والأداء الوظيفي	53
144	معامل الارتباط بين صراع الدور والأداء الوظيفي	54
144	معامل الارتباط بين غموض الدور والأداء الوظيفي	55
145	معامل الارتباط بين النمو والتقدم والأداء الوظيفي	56
146	معامل الارتباط بين الأمان الوظيفي والأداء الوظيفي	57
146	معامل الارتباط بين عدم ملائمة الدور والأداء الوظيفي	58
147	معامل الارتباط بين التكنولوجيا والأداء الوظيفي	59
147	معامل الارتباط بين تقييم الأداء والأداء الوظيفي	60

148	معامل الارتباط بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي	61
149	معامل الارتباط بين الضغوط السياسية والأداء الوظيفي	62
150	معامل الارتباط بين الضغوط الثقافية والأداء الوظيفي	63
150	معامل الارتباط بين الضغوط الاقتصادية والأداء الوظيفي	64
151	معامل الارتباط بين الضغوط الاجتماعية والأداء الوظيفي	65
152	نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة - العمر	66
153	متوسطات رتب الفرضية الثالثة - العمر	67
155	نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة - الجنس	68
157	متوسطات رتب الفرضية الثالثة - الجنس	69
158	نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة - الحالة الاجتماعية	70
159	متوسطات رتب الفرضية الثالثة - الحالة الاجتماعية	71
161	نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة - عدد سنوات العمل في الشركة	72
162	متوسطات رتب الفرضية الثالثة - عدد سنوات العمل في الشركة	73
163	نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة - الراتب الشهري	74
165	متوسطات رتب الفرضية الثالثة - الراتب الشهري	75
166	نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة - المؤهل العلمي	76
168	متوسطات رتب الفرضية الثالثة - المؤهل العلمي	77
169	نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة - المستوى الإداري	78
171	متوسطات رتب الفرضية الثالثة - المستوى الإداري	79
173	نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة - الدائرة التي يعمل فيها الموظف	80
174	متوسطات رتب الفرضية الثالثة - الدائرة التي يعمل فيها الموظف	81
176	نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة - موقع العمل	82
177	متوسطات رتب الفرضية الثالثة - موقع العمل	83
179	نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة - عدد أيام العمل في الأسبوع	84
180	متوسطات رتب الفرضية الثالثة - عدد أيام العمل في الأسبوع	85

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	الأعراض العامة للتكيف	1
12	نموذج جيبسون وزملائه لدراسة ضغوط العمل	2
12	نموذج كرايتر وكينيكي لدراسة ضغوط العمل	3
13	إطار تحليل ضغط العمل	4
14	نموذج فهم الضغط ونتائجه	5
28	العلاقة بين الضغط والأداء	6

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
199	الاستبانة	1
205	أسماء المحكمين	2

ملخص الدراسة

ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستويات ضغوط العمل والأداء الوظيفي وطبيعة العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية . شملت الدراسة ثلاث فرضيات رئيسية تناولت كلا من ضغوط العمل الداخلية ، ضغوط العمل الخارجية ، المتغيرات الشخصية والتنظيمية.

وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية منطقة قطاع غزة وبلغ عددهم (440) موظف وموظفة وقد تم استخدام العينة العشوائية وشكلت عينة الدراسة عدد (250) استبيان بنسبة (56.8%) من مجتمع الدراسي الأصلي، وكان عدد الاستبيانات المستردة (214) استبيان بنسبة استرداد (85.6%) من عينة الدراسة. وتكون الاستبيان من (98) فقرة قسمت على أربعة أجزاء : المتغيرات الشخصية والتنظيمية ، ضغوط العمل الداخلية ، ضغوط العمل الخارجية ، الأداء الوظيفي، واستخدم الباحث العديد من الأساليب الإحصائية في اختبار الفرضيات كان منها النسب المئوية والتكرارات ومعامل ارتباط سبيرمان، واختبار الإشارة ، واختبار مان - وتني ، واختبار كروسكال - ولانس .

توصل الباحث إلى النتائج التالية:

يتعرض الموظفون لضغوط عمل داخلية ناتجة عن مجالات (النمو والتقدم المهني، الأمان الوظيفي، عدم ملائمة الدور، تقييم الأداء، الهيكل التنظيمي) ، كما يتعرض الموظفون لضغوط عمل خارجية ناتجة عن مجالات (الضغوط السياسية ، الضغوط الثقافية ، الضغوط الاقتصادية) واستنتج الباحث وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل الداخلية والأداء لمجالات (الأمان الوظيفي، وتقييم الأداء) وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لباقي المجالات. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لضغوط العمل الخارجية والأداء لمجالات (الضغوط السياسية، الضغوط الثقافية، الضغوط الاقتصادية) وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية مع الضغوط الاجتماعية.

وأخيراً أوصى الباحث زيادة فرص الترقية وزيادة الدرجات الوظيفية، الاهتمام أكثر بتقييم الأداء من خلال مستوى الموضوعية والعدالة، تكثيف البرامج التدريبية حول كيفية التعامل مع ضغوط العمل، إثراء وإغناء الأعمال والتقليل ما أمكن من الأعمال الروتينية، زيادة درجة التنسيق والتعاون بين الإدارات والأقسام، وأخيراً تحسين مستوى الأجور بما يتناسب مع غلاء المعيشة في منطقة قطاع غزة.

Work Stress and Its Impact on the Performance of the Palestinian Telecommunications Company Employees in Gaza Strip District

Abstract

The purpose of this study was to identify the levels of work stress and job performance as well as the relation between work stress and job performance among the Palestinian Telecommunications Company employees.

The study included three major hypotheses dealing with internal work stress, external work stress, as well as personal and organizational variables.

The study population was the employees of the Palestinian Telecommunications Company "Gaza Strip District", with totaling employees (440).

The random sample was used. The study sample consisted of (250) questionnaires which represented (56.8 %) of the original study population and the number of the respondents was (214), represented (85.6%) from the study sample.

The questionnaire consisted of (98) paragraphs divided on four parts: Personal and organizational variables, internal work stress, external work stress and job performance.

The researcher used several statistical methods in testing these hypotheses, including the percentages, frequencies, Spearman correlation coefficient, sign test, Mann – Whitney test, and Kroskal - and Las test.

The researcher reached to the following results:

The employees exposed to work stress resulted from the internal areas (growth and career advancement, job security, lack of appropriate role, performance evaluation, and organizational structure), as well as, external stress resulted from (political, cultural and economic pressures)

The researcher concluded that; there is a statistically significant relation between work stress and performance of the internal work stress areas of (job security, and performance evaluation) and the lack of connections to other areas.

The study showed a significant statistical relationship between external work stress and performance to the areas of (political, cultural and economic pressure), and the absence of statistical relationship with the social pressures.

Finally, the researcher recommended increased opportunities for promotion and increase grades, pay more attention to the evaluation of performance through the level of objectivity and justice, to intensify training programs on how to deal with the work stressors, to enrich and enhance business and minimize the routine work, to increase the degree of coordination and cooperation between departments and divisions, and finally improve the level of remuneration commensurate with the cost of living in the Gaza Strip.

الفصل الأول

مدخل الدراسة

محتويات الفصل الأول:

أولاً: مقدمة الدراسة

ثانياً: مشكلة الدراسة

ثالثاً: فرضيات الدراسة

رابعاً: متغيرات الدراسة

خامساً: أهداف الدراسة

سادساً: أهمية الدراسة

مدخل الدراسة

أولاً: مقدمة الدراسة

لا شك أن موضوع ضغوط العمل أصبح من الموضوعات الشائعة ليس فقط في مجال البحوث العلمية والمجالات التدريبية ولكن على المستوى العام، كما أنه صار مادة جيدة بالنسبة لوسائل الإعلام المختلفة، المقروءة منها والمسموعة والمرئية، إن الأسباب الرئيسية التي أدت إلى شيوع موضوع ضغوط العمل، تعود في مجملها بالدرجة الأولى إلى وعي المتخصصين في مجال علم النفس والتنظيم الإداري بما يترتب على هذه الضغوط من نتائج سلبية على الفرد والمنظمة على حد سواء تعوق الطرفين عن تحقيق الأهداف المرجوة منها (هيجان، 1998، ص1).

فإن التطورات العالمية في مجال الاتصالات تلقى على عاتق شركة الاتصالات الفلسطينية تحديات كبيرة وذلك لتحقيق أهداف الشركة وذلك يتطلب زيادة ضغوط العمل على الموظفين مما يولد بعض الإرباك في العمل لدى الموظفين وتحميلهم أعباء إضافية مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية والشعور بالإحباط والاضطرابات الصحية والنفسية.

حققت شركة الاتصالات على مدار الأعوام الماضية إنجازات نوعية في مختلف المجالات لتلبي طموحها وخططها واحتياجات المجتمع الفلسطيني ، فقد تم انجاز مشاريع هامة على صعيد مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حيث أدخلت إلى المجتمع الفلسطيني كافة وسائل وخدمات الاتصال والانترنت وخدمات تراسل المعطيات والمعلومات والدوائر الرقمية والمؤجرة (التقرير السنوي ،2006،ص22).

كل هذه الانجازات التي حققتها الشركة لا يمكن أن تحقّقها إلا بوجود الكادر البشري المؤهل والقادر على تحمل الضغوط والأعباء ومخاطر العمل ومواجهة التحديات والصعاب بكافة أشكالها (التقرير السنوي ،2007،ص36).

ومع ما قدمه ويقدمه العاملين في الشركة من إنجازات ملموسة فإنه لا بد من دراسة ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون وما مدى تأثيرها على أدائهم وولائهم للشركة والأعمال التي يقوموا بتنفيذها.

أصبح الاهتمام بالسلوك الإنساني في المؤسسات من أهم عوامل نجاحها، لذا من الضروري الاستجابة لحاجات العاملين ومتطلباتهم وعليهم يتوقف زيادة الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة وتحسينها، وقد أظهرت العديد من الدراسات أن قبول الأفراد لعملهم يولد لديهم مشاعر الرضا وعدم انسجامهم يولد ضغوط العمل والذي يؤدي إلى عدم الاتزان النفسي والذي ينعكس بدوره على الأداء والإنتاجية (جلعود، 2008، ص117).

ونظراً لأهمية ضغوط العمل فقد أصبح هذا الموضوع احد المجالات الأساسية لاهتمام العديد من رجال الفكر الإداري والتنظيمي. ولكن يلاحظ أن الكتابات في هذا المجال ما زالت في معظمها على مستوى التحليل النظر، ولم تتل الدراسات التطبيقية فيه إلا نصيباً محدوداً من الاهتمام (العميان، 2005، ص159)

وإيماناً من الباحث بأهمية موضوع ضغوط العمل وانعكاسه وتأثيره على عدة جوانب سلوكية ونفسية وإدارية تتعلق بأداء الموظفين بالشركات بشكل عام وشركة الاتصالات الفلسطينية بشكل خاص لذلك اتجه الباحث إلى تناول هذين المتغيرين بالدراسة من أجل استقصاء طبيعة العلاقة بينهم في شركة الاتصالات الفلسطينية والتعرف على مستويات ضغوط العمل على التي يتعرض لها الموظفين.

ثانياً: مشكلة الدراسة

لا شك أن تحقيق شركة الاتصالات الفلسطينية لأهدافها بفاعلية وكفاءة يتطلب وجود أفراد لديهم كفاءة عالية في الأداء وذلك ليعينهم على تحمل ضغوط العمل وذلك لمواكبة التطور المستمر في قطاع الاتصالات ، ونتيجة لما ينجم عن ضغوط العمل من آثار سلبية على سلوك العاملين وضعف في جودة الأداء اتجه الباحث إلى دراسة هذا الموضوع من جهة علاقة ضغط العمل بأداء الموظفين في شركة الاتصالات لما لهذه العلاقة من أهمية بالغة في رفع كفاءة الشركة في تقديم خدماتها بجودة عالية إلى المنتفعين وقد تبلورت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر ضغوط العمل على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية؟

ثالثاً: فرضيات الدراسة

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل الداخلية (صراع الدور، غموض الدور، عدم ملائمة الدور، عبء العمل، ظروف العمل المادية، الهيكل التنظيمي، الأمان الوظيفي،

التكنولوجيا، النمو والتقدم المهني، تقييم الأداء) والأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل الخارجية (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، الثقافية) والأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول ضغوط العمل والأداء الوظيفي تعزى للخصائص الشخصية والتنظيمية (العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، التخصص، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، مكان العمل، طبيعة العمل).

رابعاً: متغيرات الدراسة

تشمل الدراسة على متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع وهما كالتالي:

أ- المتغير المستقل: ضغوط العمل وينقسم إلى :

- 1- ضغوط العمل الداخلية (صراع الدور، غموض الدور، عدم ملائمة الدور، عبء العمل، ظروف العمل المادية، الهيكل التنظيمي، الأمان الوظيفي، التكنولوجيا، النمو والتقدم المهني، تقييم الأداء)
- 2- ضغوط العمل الخارجية (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، الثقافية)

ب- المتغير التابع: الأداء الوظيفي

خامساً: أهداف الدراسة

1. التعرف على مستويات ضغوط العمل والأداء لدى العاملين بشركة الاتصالات.
2. تهدف الدراسة للتوصية بوضع حلول لرفع كفاءة الأداء في الشركة بناءً على تحديد ضغوط العمل على الموظفين.
3. التعرف على طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل وأداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية.
4. التعرف على مستويات الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركة الاتصالات.
5. تهدف الدراسة التعرف على أثر ضغط العمل على مستوى أداء الشركة بشكل عام.

فإن التركيز على العناصر السابقة يؤدي إلى التعرف على نظرة الموظفين تجاه الشركة ووضع التوصيات لتحسين كفاءة الأداء ودرجة الرضا الوظيفي مما ينعكس بشكل ايجابي في تطوير وإنجاح الاستثمار المادي والبشري في شركة الاتصالات الفلسطينية.

سادساً: أهمية الدراسة

تظهر أهمية الدراسة من خلال الفائدة التي ستعود على كلا من:

1- الباحث

نظراً لأن الباحث كان أحد الأفراد العاملين في الشركة فهو أحد المهتمين والحريصين على مستقبل الشركة حيث يستشعر بالمشكلة عن قرب ، ويأمل الباحث أن يجد الحلول المناسبة لها.

2- شركة الاتصالات الفلسطينية

ستلقى هذه الدراسة الضوء على العديد من المشاكل التي تواجه الشركة بسبب ضغوط العمل التي يتعرض لها الموظفون مما يساعد في وضع الحلول المناسبة والتي تتماشى مع طموحات الموظفين وقدراتهم.

3- المهتمين بالدراسة

تسهم هذه الدراسة بإلقاء الضوء على دراسة ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي، وفي هذا إثراء للمعرفة العلمية وفتح مجال للباحثين المتخصصين في مجال دراسة سلوك الموارد البشرية لإجراء المزيد من الدراسات.

4- المجتمع

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الجديدة التي تناولت العلاقة بين ضغوط العمل الداخلية والخارجية والأداء الوظيفي في فلسطين بشكل عام وبشركة الاتصالات الفلسطينية بشكل خاص فإن هذه الدراسة تمثل خطوة علمية لتسليط الضوء البحثي على هذا الموضوع .

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول: ضغوط العمل

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

المبحث الثالث: شركة الاتصالات الفلسطينية

المبحث الأول: ضغوط العمل

محتويات المبحث الأول ضغوط العمل:

أولاً: مقدمة المبحث

ثانياً: مفهوم ضغوط العمل

ثالثاً: نماذج دراسة ضغوط العمل

رابعاً: مصادر ضغوط العمل

خامساً: آثار ضغوط العمل

سادساً: استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل

سابعاً: ضغوط العمل والأداء

المبحث الأول ضغوط العمل

أولاً: مقدمة

مما لا شك فيه أننا نعيش في بيئة تسودها المثيرات و المنبهات المتنوعة بغض النظر عن أسبابها سواء مادية أو سيكولوجية. وأثرت هذه المثيرات على الفرد، ولم يقتصر هذا التأثير في البيت أو الأماكن العامة وإنما تجاوز إلى بيئة العمل. وهذه الضغوط جعلت الفرد يعيش في حالة قلق وتوتر وانفعال مما اثر على مهامه وواجباته الوظيفية، وعلى علاقته مع العاملين في المنظمة، وكذلك على صحته وجسده فإن ضغوط العمل قضية لازمت الإنسان منذ وجوده على الأرض فقد وجد ليعمل، وكان هذا العمل ولا يزال مصدر شقاء وذلك مصداقاً لقوله تعالى " لقد خلقنا الإنسان في كبد" سورة البلد ولقد ترتب على هذا العمل وما صاحبه من شقاء مواجهة الإنسان للعديد من المخاطر والتحديات في حياته تلك التي جلبت له الضغوط (العميان، 2005، ص159)

لذلك أصبح موضوع ضغوط العمل محل اهتمام الكثير من الأفراد والمنظمات التي يعملوا بها، هذا الاهتمام يمكن رده إلى عاملين رئيسيين، هما:

1- الأمراض المترتبة على هذه الضغوط :

وفيما يتعلق بالأمراض المترتبة على هذه الضغوط، فإن الدلائل المرتبطة بدراسة ضغوط العمل تشير أن هذه الضغوط من الممكن أن تؤدي بالفرد إلى الشعور بعدم الرضا عن عمله، ومن ثم الوقوع في برائن الاضطرابات الجسمية والنفسية والعقلية، مما يكون له العديد من الآثار السيئة على سلامة الفرد والمنظمة التي يعمل بها. ذلك أنه حينما يتجاوب الضغط لدى الفرد المستويات العادية أو المألوفة، فإنه قد تظهر عليه بعض المشكلات الصحية التي قد تكون في شكل الإصابة بالصداع أو قرحة المعدة وارتفاع نسبة السكر في الدم وسرعة ضربات القلب وارتفاع ضغط الدم وأمراض الشرايين، أو قد تؤدي به إلى الانتحار.

كذلك فإن هذه الاضطرابات قد تظهر في شكل ردود فعل سلوكية عديدة، تشمل: القلب، والنزعة العدوانية واللامبالاة والاكتئاب والإرهاق والتوتر العصبي، وهذه الردود قد تدفع بالفرد إلى ارتكاب الحوادث والمخالفات والانزلاق في مشكلات إدمان الكحول والمخدرات إلى جانب المشكلات الاجتماعية والأسرية.

2- التكاليف الناجمة عن الضغوط:

فإن هناك الكثير من المشكلات المالية المترتبة على هذه الضغوط سواء أكان ذلك على المستوى الوطني أو التنظيمي، فعلى المستوى الوطني هناك الكثير من الدراسات التي تشير إلى وجود خسائر اقتصادية كبيرة ناتجة عن تعرض العاملين والموظفين للضغوط. أما على المستوى التنظيمي، فقد تزايد التأييد للنظرية التي تقول إن الضغط هو العامل الرئيسي في كثير من المشكلات التنظيمية، وبخاصة مشكلة الأداء المنخفض ودوران العمل والتغيب والتسرب الوظيفي (العميان، 2005، ص159).

ثانياً: مفهوم ضغوط العمل

إن من أهم المشكلات التي يواجهها المهتمون بموضوع الضغوط بصفة عامة وضغوط العمل بصفة خاصة، هي محاولة التوصل إلى تعريف متفق عليه لمعنى الضغوط، ذلك أن مصطلح الضغوط - وإن أصبح الآن من المصطلحات المألوفة في مجال علم النفس والسلوك الإداري - لا يزال يعرف بطرق متباينة.

عرف العطية الضغط بأنه حالة ديناميكية يواجه فيها الفرد فرصة ومحددات أو متطلبات مرتبطة بما يرغب به ولكن النتائج المرتبطة بها تدرك على أنها غير مؤكدة ومهمة. (العطية، 2003، ص371)

وعرف Kaplan وآخرون ضغط العمل بأنه أية خصائص موجودة في بيئة العمل تخلق تهديداً للفرد، ووفقاً لتعريف Cooper & Marshal يقصد بالضغوط الوظيفية مجموعة العوامل السلبية مثل (غموض الدور، صراع الدور، وأحوال العمل السيئة والأعباء الزائدة) والتي لها علاقة بأداء عمل معين (العميان، 2005، ص160).

وعرف جينبرج جيرالد وآخرون الضغط Stress بأنه نمط معقد من حالة عاطفية ووجدانية وردود فعل فسيولوجية استجابة لمجموعة من الضواغط الخارجية، أما الإجهاد فهو التأثير المتجمع للضغوط، والذي يتمثل بشكل رئيسي في الانحراف عن الحالة المعتادة بسبب التعرض للحوادث الضاغطة (جينبرج جيرالد وآخرون، 2004، ص257).

ويعرف كلا من French, Rogers & Cobb ضغط العمل بأنه عدم المواءمة أو عدم التناسب بين ما يمتلكه الفرد من مهارات وقدرات وبين متطلبات عمله، أما Marglis وزملائه

فيعرفونه بأنه بعض ظروف العمل بتفاعلها مع خصائص العوامل الشخصية تسبب خلا في الاتزان البدني والنفسي للفرد (العميان، 2005، ص160).

وأيضاً عرف جمال الضغوط بأنها "ردود فعل الفرد تجاه ظروف بيئة العمل التي تمثل تهديداً لهم وهي تشير لعدم تناسب قدرات الفرد مع بيئة العمل، وتعرض الفرد لزيادة متطلبات العمل بصفة مستمرة تجعله من الصعب عليه أن يتكيف مع المواقف التي تواجهه (Jamal, 2000, p27).

وعرف سيزلافي وآخرون ضغوط العمل بأنها تجربة ذاتية تحدث اختلالاً نفسياً وعضوياً لدى الفرد وتنتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه ويتيح لنا هذا التعريف تحديد ثلاثة مكونات رئيسية للضغط في المنظمات هي المثير والاستجابة والتفاعل (سيزلافي وآخرون، 1991).

عناصر ضغوط العمل

يمكن تحديد ثلاث عناصر رئيسية للضغوط في المنظمة وهي:

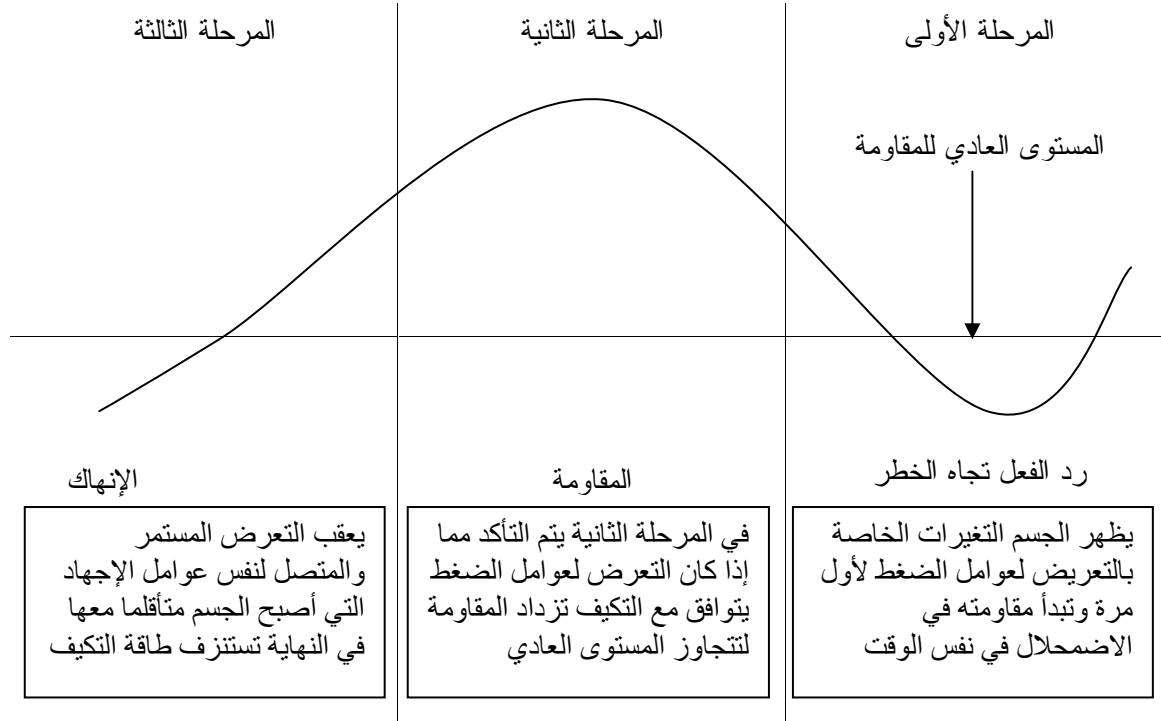
1. **عنصر مثير:** ويحتوي هذا العنصر على المثيرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغوط وقد يكون مصدر هذا العنصر البيئة أو المنظمة أو الفرد.
2. **عنصر الاستجابة:** يمثل هذا العنصر ردود الفعل الفسيولوجية والنفسية والسلوكية التي يبدئها الفرد مثل القلق والتوتر والإحباط وغيرها.
3. **عنصر التفاعل:** وهو التفاعل بين العوامل المثيرة والعوامل المستجيبة (العميان ، 2005، ص161).

الأعراض العامة للتكيف:

فقد حدد سيللي، الذي وضع تصوراً على ردود أفعال الجسم البدنية والنفسية تجاه الضغط ثلاث مراحل متميزة لرد فعل الإنسان تجاه الضغط وهي الإنذار والمقاومة والاستنزاف ويوضح الشكل التالي هذه المفاهيم بصورة مبسطة.

شكل رقم (1)

الأعراض العامة للتكيف



المصدر: سيز لافى ووالاس، السلوك التنظيمي والأداء، الإدارة العامة للبحوث، 1991، ص181.

- 1- **مرحلة الإنذار (التنبية للخطر):** رد الفعل الأولى للجسم لحالة الضغط والذي يتخذ بوجه عام صيغة تفاعل المركبات الكيميائية في جسم الإنسان ويظهر في توتر الأعصاب وارتفاع ضغط الدم وزيادة معدل التنفس وغير ذلك من الأعراض.
- 2- **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 لان الفرد لا يستطيع أن يسيطر على الموقف بإحكام.
- 3- **الإرهاق (الاستنزاف):** يحل الإرهاق حينما تنهار المقاومة وفي هذه المرحلة تظهر الأمراض المرتبطة بالضغط النفسي مثل القرحة والصداع أو ارتفاع ضغط الدم والأخطار التي تشكل تهديدا مباشرا للفرد والمنظمة على السواء (سيز لافى ووالاس، 1991، ص181).

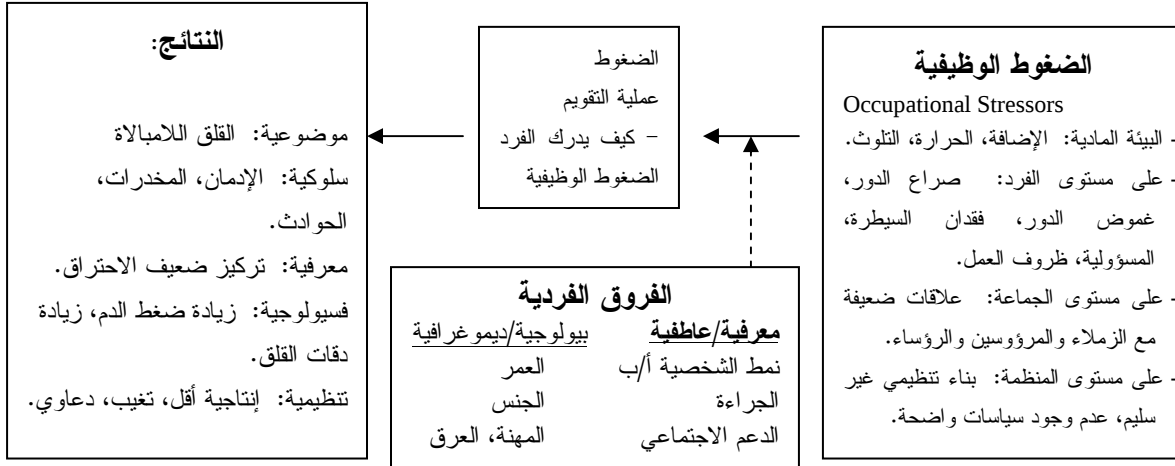
ثالثاً: نماذج دراسة ضغوط العمل

ويكفي هنا استعراض بعض النماذج وهي من أكثر النماذج قبولا وشمولية ، كما لا يتسع المجال لاستعراض جميع النماذج الفكرية (حريم ، 2004 ، ص286).

1- نموذج Gibson, Ivancevich and Donnelly

شكل رقم (2) يوضح

نموذج جيبسون وزملائه لدراسة ضغوط العمل



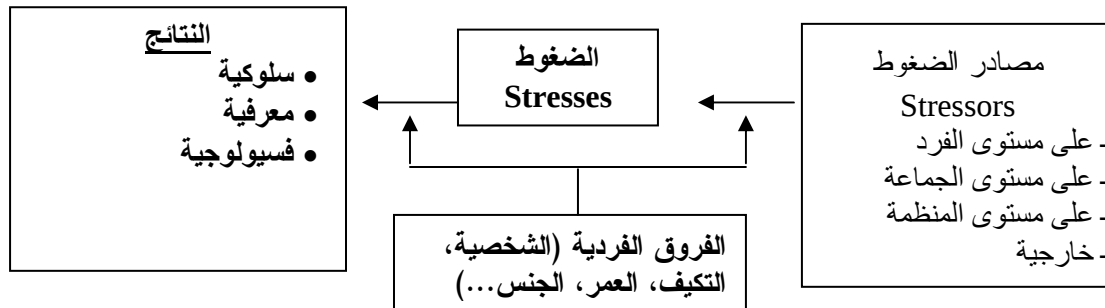
المصدر: Gibson, Ivancevich & Donnelly, op.cit, 1994, p266.

يوضح النموذج مصادر الضغوط الوظيفية المختلفة، وتأثير عملية إدراك الفرد لهذه الضغوط على مستوى الضغط الذي يشعر به الفرد وبالتالي على نتائج وأثار الضغط. ويشير النموذج إلى دور الفروق الفردية (معرفية / عاطفية وبيولوجية / ديموغرافية) على إدراك الفرد للظروف الضاغطة التي يواجهها. يوضح الشكل الآتي عناصر النموذج والعلاقات فيما بينها (Gibson & others, 1994, p266).

2- نموذج Kinicki, Kreitner

شكل رقم (3) يوضح

نموذج كراينتر وكينيكى لدراسة ضغوط العمل

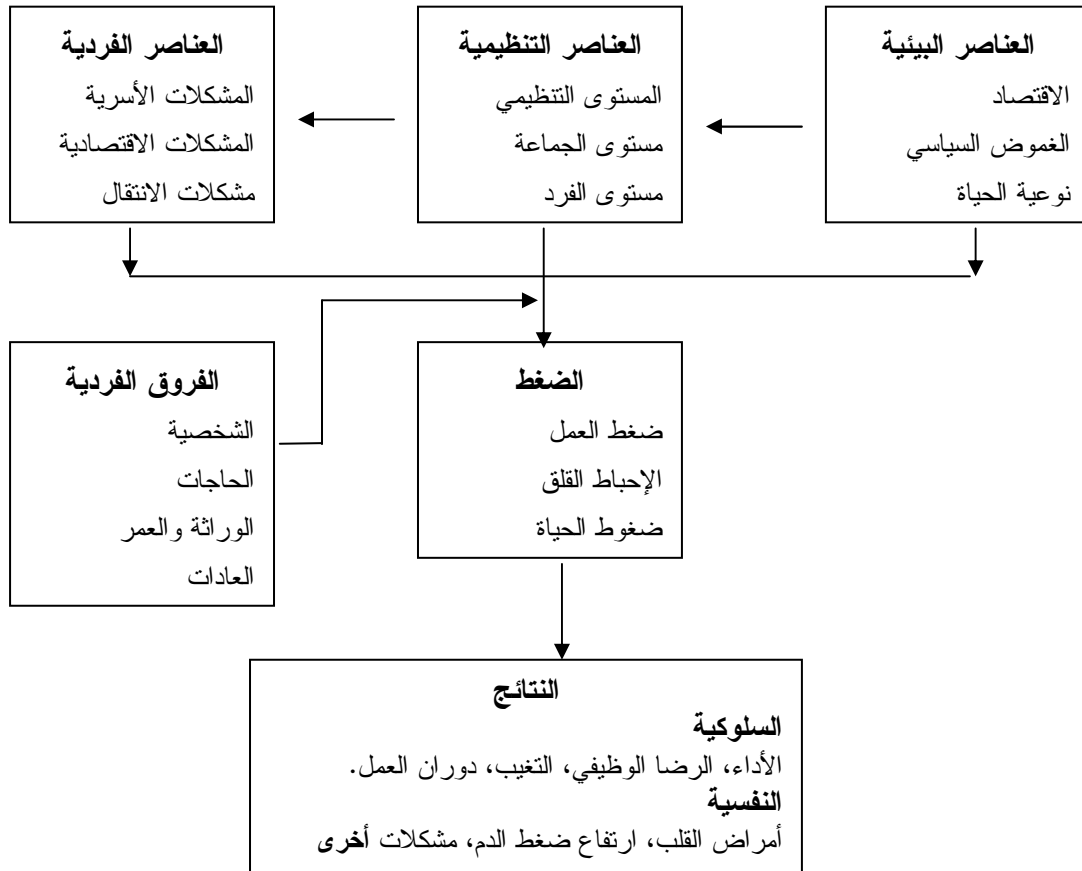


المصدر: Kreitner & Kinicki, op.cit., 1992, p598

وقد اعتمدا في تطوير نموذجهما على النموذج الذي طوره John, Invancecich, T. و Matteson في عام 1979. ونموذج كراينتر وكينيكي لا يختلف كثيراً عن نموذج جيبسون وزملائه. حيث يوضح النموذج مسببات الضغوط التنظيمية (عمل الفرد، والجماعة، والمنظمة)؛ والخارجية (الأوضاع الاقتصادية والأسرية ونوعية الحياة وغيرها). وهناك الفروق الفردية التي تؤثر على إدراك الفرد لمصادر الضغوط وبالتالي على مستوى الضغوط ونتائجها. كما يناقش النموذج إدارة الضغوط على مستوى الفرد والمنظمة (Kreitne& Kinicki, 1992, p598).

4- نموذج تحليل ضغط العمل

شكل رقم (4) يوضح
إطار تحليل ضغط العمل



المصدر: اندرو دى سيزلافى ومارك جى ولاس، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، 1991، ص182.

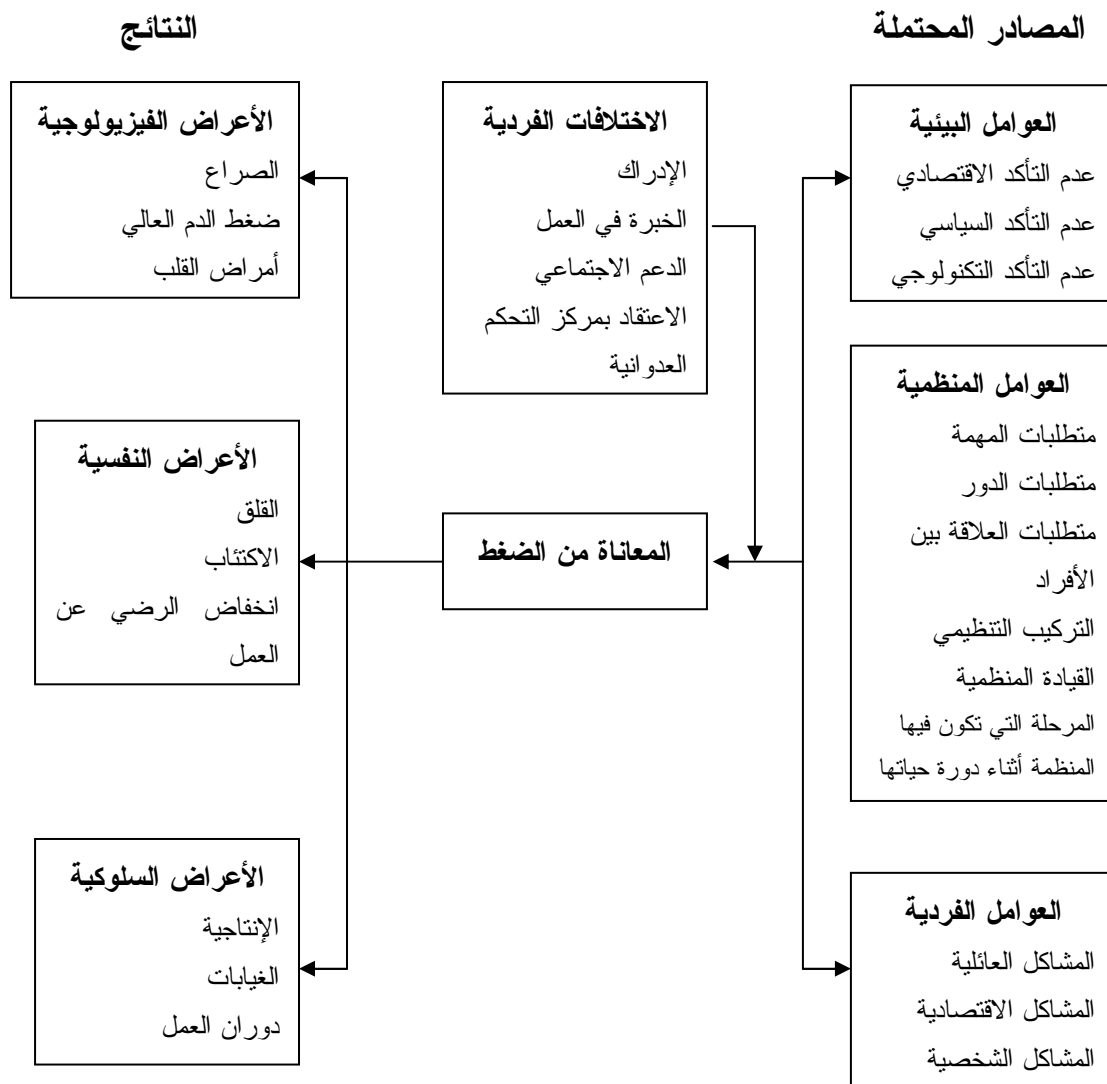
يحتوى هذا النموذج على أربعة عوامل رئيسية هي الضغط ومصادره، والعوامل الوسيطة، ونتائج الضغط، فيما يتم إلقاء الضوء على عامل رابع، وهو التحكم في الضغط أو

عوامل تخفيف حدته، يشمل الضغط الشعور بالإحباط والقلق المرتكز على عناصر العمل والحياة. وينشأ الضغط عن ثلاث مصادر على الأقل: البيئة، والمنظمة، والعوامل الفردية. كما يعرض النموذج العوامل الوسيطة للضغط مؤكداً على حقيقة أن الناس يختلفون من حيث ردود فعلهم تجاه الضغط. أما النتائج المترتبة على الضغط فقد عرضت في فئتين: النتائج السلوكية والأخرى النفسية لإبراز الأبعاد الداخلية والخارجية كردة فعل للضغط (سيزلافي ووالاس، 1991، ص182)

4- نموذج فهم الضغط ونتائجه:

الشكل رقم (5)

نموذج فهم الضغط ونتائجه



المصدر: ماجد العطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، العراق، دار الشروق للنشر، 2003، ص372.

يحدد النموذج ثلاث مجموعات من العوامل البيئية والمنظمية والفردية، التي تعتبر مصادر محتملة للضغط وفيما أصبح الضغط فعلياً، فإن ذلك يعتمد على الاختلافات الفردية، مثل الخبرة في العمل والشخصية. وحينما يشعر الفرد بالضغط، فإن أعراضه يمكن أن تظهر على شكل نتائج فيزيولوجية أو سيكولوجية أو سلوكية (العطية، 2003، ص373).

يتضح من استعراض النماذج السابقة والنماذج الأخرى بشأن دراسة ضغوط العمل أنه لا يوجد اتفاق جامع بين الكتاب حول نموذج واحد يمكن استخدامه لدراسة ضغوط العمل. وإن كل نموذج يركز على عناصر ومتغيرات معينة (حريم ، 2004 ، ص286).

رابعاً: مصادر ضغوط العمل

يتعرض الفرد في حياته إلى ضغوط تأتي من مصادر مختلفة وتعمل كل منها بشكل مستقل أو تتفاعل معا في تأثيرها على الفرد منها:

أ- المصادر المتعلقة بالبيئة المحيطة بالعمل:

عادة ما يكون للعوامل البيئية تأثيرات ضاغطة متعددة على الفرد والمنظمة وتشمل هذه العوامل:

1- العوامل السياسية: تأثر العوامل السياسية على حياة العديد من الأفراد ليس المهتمين بها فالجو السياسي العام، التيارات السياسية السائدة، العقوبات المفروضة على بعض الدول، الحروب، العلاقات السيئة مع بعض الدول، المساعدات المقدمة من بعض الدول كلها عوامل قد تزيد من حجم الضغوط (أبو بكر، 2004، ص152).

2- العوامل الاقتصادية: ولها الدور الأعظم في تشتيت جهد الإنسان وضعف قدرته على التركيز والتفكير خاصة حينما تعصف بالدولة الأزمات المالية الخاسرة وينجم عن ذلك عدم قدرة الأفراد على مسايرة متطلبات الحياة، بالإضافة إلى ما يمكن أن يسببه التذبذب في الوضع الاقتصادي صعوداً ونزولاً، فمع الظروف الاقتصادية السيئة يظهر القلق حول الوظائف وسبل العيش فمثلاً يمكن أن تكون حالة الكساد ضاغطة على الأفراد والمنظمات مما يؤدي إلى ظهور أنماط سلوكية واتجاهات غير منتظمة (أبو بكر، 2004، ص150).

3- العوامل الاجتماعية: وهى تشكل الحجر الأساسي في التماسك الاجتماعي والتفاعلي بين أفراد المجتمع، فمعايير المجتمع تختم على الفرد الالتزام بها، والخروج عنها يعد خروجاً على العرف والتقاليد الاجتماعية فبذلك تصبح هي سبباً في إحداث الضغط ويتضح ذلك من نتائج الحركات الداعية لحقوق الإنسان والقضاء على الفقر، ودعم أو معارضة الحكومات الأجنبية في طريقة تفكير الناس وأدائهم وسلوكهم وقد تكون الأسرة مصدر لبعض الضغوط بسبب توقعاتها من الفرد ، وتعارض متطلباتها مع متطلبات العمل ، وما يحدث في الحياة الأسرية من تغيرات جوهرية كحالات الوفاة والأمراض.....الخ (أبو بكر، 2004، ص151).

ب- المصادر المتعلقة بالمنظمة والوظيفة:

1- طبيعة العمل:

إن طبيعة العمل الذي يقوم به الفرد من حيث مدى تنوع الواجبات المطلوبة، ومدى أهمية العمل وكميته ونوعية المعلومات المرتدة من تقييم الأداء، كلها من العوامل التي من المحتمل أن تكون مصدراً أساسياً للإحساس بالضغط (العميان، 2005، ص163).

كما وضح المغربي بان طبيعة العمل تعتبر عاملاً محفزاً للعاملين أو محبط لهم فالعمل الروتيني يعمل على أحداث الملل وزيادة الإهمال وعدم الاكتراث نحو تحديث وتطوير المشروع وذلك لشعور العامل بان عمله ليس ذات أهمية (المغربي، 1994، ص305).

2- صعوبة العمل:

تسبب صعوبة العمل شعور الفرد بعدم الاتزان وترجع صعوبة العمل إما لعدم المعرفة بجوانب عمله أو أن كمية العمل اكبر من نطاق الوقت الخاص بالأداء أو اكبر من القدرات المتاحة للفرد (العميان، 2005، ص164).

3- الأمن الوظيفي:

وهو مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، الأمن من إجراءات إدارية تعسفية الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع روح المعنوية وبالتالي تحسين الأداء وتوثيق الولاء (المغربي، 1994، ص304).

4- اختلال بيئة العمل المادية:

أي المكان غير مجهز من تهوية ورطوبة وإضاءة ودرجة الحرارة العالية أو التعامل مع مواد كيميائية تؤدي إلى الشعور بعدم مناسبة العمل وظروفه فإنها يمكن أن تكون مصدر أساسي من مصادر ضغوط العمل (ماهر، 2002، ص71).

5- تقييم الأداء:

إن تقييم الأداء هو عبارة عن تحليل وتقييم أداء الموظفين لعملهم ومسلكتهم، وتقدير مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء ما كلفوا به من أعمال ومدى تحملهم لمسئولياتهم تجاه هذه الأعمال (العماج، 2003، ص52).
هناك طرق عديدة لتقييم الأداء، ومن ثم فإن عدم العدالة في تقييم أداء العاملين في المنظمة يؤدي إلى ضغوط نفسية شديدة (جاد الرب، 1991، ص1030).

6- عبء العمل:

يميل معظم الناس إلى تفضيل القيام بالأعمال التي توفر لهم إثبات الذات وذلك لما تحمله في طبيعتها من خصائص التحدي والتجديد، هذه الأعمال غالباً ما تجعل أصحابها مشغولين ولكن ليس إلى درجة الإنهاك، كما أنها في نفس الوقت تستثير اهتماماتهم وإبداعاتهم، بمعنى آخر، فإن الأفراد غالباً ما يكونون سعداء في أعمالهم، عندما لا تكون هذه الأعمال تحمل طابع الضغط عليهم، أو أنها مملة لدرجة أنهم يفقدون الحماس في أدائها. ونظراً لتعدد الخصائص المرتبطة بعبء العمل في مجال الضغوط، فإننا نفرق هنا بين نوعين منها، هما:
العبء الزائد في العمل والعبء الناقص أو البطالة المقنعة (هيجان، 1998).

أ- عبء العمل الزائد:

يعتبر عبء العمل الزائد سبباً أساسياً من أسباب ضغوط العمل التي نالت اهتمام الكثير من الباحثين في هذا المجال، وذلك لما يترتب عليه من كثرة الأخطاء في الأداء وتدني مستوى صحة الفرد، ففيما يتعلق بكمية العمل، فإن هذا النوع من الإشكال ينشأ عندما يكون لدى الفرد كثير من الأعمال التي تتطلب منه الإنجاز في وقت محدد، ومع أن الشخص ربما يكون كفؤاً بدرجة فائقة في أداء عمله، فإن كمية العمل قد لا تساعد في إظهار كفاءته، كذلك فإن العبء الزائد في العمل، قد يقتضي من الشخص العمل لساعات طويلة متواصلة دون التمكن من أخذ فترات راحة، سواء أكان ذلك خلال وقت العمل أو ما يتطلبه العمل أحياناً فيما يسمى بخارج وقت الدوام، هذه الحاجة إلى الاستمرار في العمل دون أخذ فترات راحة، قد يكون مصدرها تواصل العمل والمقاطعات المستمرة في العمل،

سواء أكان ذلك من خلال الزوار أو الاجتماعات أو المكالمات الهاتفية، أو وجود مواعيد نهائية مسبقة لإنجاز الأعمال (الباقي، 2004، ص339).

إن عبء العمل الزائد لا يأتي من كمية العمل، بل من نوع العمل كذلك، ذلك أن بعض الأعمال تتطلب من القائمين عليها توفر مهارات فكرية وفنية تفوق مهاراتهم الحالية، هذه الأعمال تستلزم من الأفراد التركيز والإمعان المتواصل واتخاذ القرارات الإبداعية والحاسمة.

ب- عبء العمل الناقص (البطالة المقنعة):

إذا كان العمل الزائد الذي يفوق طاقة المرء يمثل سبباً أو مصدراً للضغط، فإن قلة العمل التي تؤدي بالأفراد إلى البطالة المقنعة تعد أيضاً سبباً من أسباب ضغوط العمل، إن العمل القليل لا يؤدي في الغالب إلى استثارة حماس واهتمام الأفراد بل قد يؤدي بهم إلى الشعور بالخوف والقلق والتمارض والإهمال، وذلك لشعورهم بعدم أهميتهم في المنظمة ككل (هيجان، 1998، ص171).

7- غموض الدور:

يعنى غموض الدور النقص في المعلومات اللازمة لتأدية الدور المتوقع من الفرد. كذلك يحدث غموض الدور عندما تكون الأهداف والمهام والاختصاصات ومتطلبات العمل غامضة وغير واضحة مما يؤدي إلى شعور الفرد بعدم سيطرته على عمله (العميان، 2005، ص164).

ويعتبر غموض الدور من أكثر العوامل المؤدية للضغط، بسبب شعور العاملين بعدم التأكد فيما يتعلق بالأهداف والتوقعات وأسلوب تقييمهم وغيرها (العطية، 2003، ص381)

ينشأ هذا الموقف بالنسبة للفرد في العمل عندما لا تكون لديه معلومات كافية أو واضحة تمكنه من أداء عمله بطريقة مرضية، فالشخص في هذا الحالة ربما لا يكون على دراية تامة بأهداف العمل أو الإجراءات المتبعة فيه، أو ربما يكون غير متأكد بخصوص المجال والمسؤوليات المتعلقة بعمله، كذلك فإن الحيرة والغموض قد تنشأ لدى الفرد وتكون مصدراً للضغط لديه، وذلك عندما يكون محروماً من التغذية المرتدة Feedback التي تبين له نتائج الأداء وما يترتب عليه، بل إن الفرد في بعض الأحيان يتلقى التغذية المرتدة التي تبين أخطاءه

فقط دون الإشارة إلى إيجابياته، مما قد يمثل له في الواقع مصدراً من مصادر الضغوط على أن غموض الدور في العمل وإن تعددت مظاهره (عسكر، 1989، ص12).

1/7- أربعة مصادر رئيسية هي تسبب غموض الدور:

- 1- عدم إيصال المعلومات الكافية إلى الموظف، فيما يتعلق بالدور المطلوب منه في العمل، وبخاصة من الأشخاص الأساسيين مثل: المديرين والمشرفين. هذا الخلل في المعلومات الذي كثيراً ما يحدث مع الموظف الجديد يجعله غير متأكد من الدور المطلوب منه القيام به في المنظمة.
- 2- تقديم المعلومات غير الواضحة أو المشوشة من قبل الرئيس أو المشرف أو الزملاء إلى الموظف، وبخاصة في الحالات التي يكون فيها مثل هذه المعلومات تحمل مصطلحات فنية غير مألوفة للموظف، كما هو الحال بالنسبة للمصطلحات الطبية أو الفنية.
- 3- عدم وضوح السلوكيات التي تمكن الفرد من أداء الدور المتوقع منه، حيث نجد في مثل هذا الحالة الكثير من المهام المسندة إلى الموظف دون وضوح الكيفية التي يمكن للموظف من خلالها أن يقوم بتنفيذها.
- 4- عدم وضوح النتائج المترتبة على الدور المتوقع من الفرد، وذلك كما هو الحال عندما يتجاوز الموظف الأهداف المطلوبة منه، أو يخفق في تحقيقها، أو أن يحقق هذه الأهداف بطريقة غير مألوفة في المنظمة (هيجان، 1998).

هذه النماذج من غموض الدور تبين لنا أن الموظف الذي يترك وشأنه في تفسير المواقف دون أن تكون لديه المعلومات الكافية، أو الواضحة التي تحدد له الدور المطلوب منه، من الممكن أن يكون عرضة للأخطاء نتيجة السلوكيات التي يتبعها، والتي قد تقود في نهاية الأمر إلى تعرضه للضغوط في بيئة العمل ومن ثم ترك المنظمة إلى منظمة أخرى.

8- صراع الدور:

يلعب الفرد عدة ادوار، أي انه يقوم بمحاولة مقابلة التوقعات المختلفة التي تريدها الأطراف المختلفة منه ، وأحيانا تكون هذه الأدوار (التوقعات) متعارضة، هذا يعنى أنه قد يحدث تعارض في مطالب العمل من حيث الأولوية وتعارض في حاجات الأفراد مع متطلبات المنظمة وتعارض مطالب الزملاء مع تعليمات المنظمة وتكون الضغوط نتيجة لعدم مقدرة الفرد على تحقيق التوقعات المختلفة (العميان ، 2005 ، ص164).

1/8- صور صراع الدور في المنظمات:

- تعارض في مطالب العمل من حيث الأولويات ذلك أنه في كثير من الأحيان يجد بعض الموظفين أنفسهم وبخاصة مديرو الإدارة الوسطى في مأزق، نتيجة لحاجتهم إلى إنجاز الأعمال التي تملئها عليهم أدوارهم اليومية والأعمال التي يكلفهم بها الرؤساء ويتوقعون لها الإنجاز الفوري، وكذلك فإن المديرين قد يجدون أنفسهم في موضع حرج وذلك نتيجة لتعارض مطالب الإدارة الإشرافية أو التنفيذية.
- تعارض حاجات الفرد مع متطلبات المنظمة: هذا التعارض، يحدث في المنظمات التي تحاول تطبيق الصيغ الرسمية في العمل، كذلك يمكن القول إن عدم التوافق بين الفرد والمنظمة قد يزداد سوءاً، وذلك عندما يكون الفرد ذا شخصية ناضجة ويسعى لتحقيق الذات والاستقلال، في الوقت الذي تحاول فيه المنظمة أن تجعل الأفراد معتمدين عليها من خلال التخصص الدقيق في العمل ووحدات التحكم والسيطرة.
- تعارض مطالب الزملاء مع تعليمات المنظمة: غالباً ما يحدث هذا الموقف بالنسبة للموظف الجديد الذي قد يجد نفسه حائراً بين الالتزام بتعليمات وتوجيهات المنظمة أو الإدارة التي يعمل بها، والتي تتطلب الالتزام الدقيق بمهامه ومسؤولياته الموضحة في الوصف الوظيفي لعمله، وبين تنفيذ رغبات الزملاء في تقديم المساعدة لقسم آخر والتي ربما تعني الخروج عن مهامه وواجباته، مثل هذه المشكلة تحدث على الدوام في بيئات العمل، حيث إن الموظفين القدامى غالباً ما يقومون بأداء الكثير من الأعمال التي لا ينص عليها الوصف الوظيفي لأعمالهم، إذ يعتبرونها نوعاً من المساعدة بين الأفراد في العمل، في حين أن الموظف الجديد قد يشعر بالخوف والتردد في أداء هذه الأعمال لا سيما إذا ما كانت تتعارض مع توجيهات رئيسه المباشر.
- تعارض قيم الفرد مع قيم المنظمة التي يعمل بها: تمثل القيم عادة الأشياء التي تبين الصحيح من الخطأ، أو تلك التي تبين الأشياء المهمة من غير المهمة بالنسبة للفرد أو المنظمة، وعادة ما يعتبر تعارض القيم مشكلة من المشكلات الرئيسية التي تواجه المنظمات والتي تحول دون انسجام الأفراد مع أهدافها وبيئتها وبالتالي عجز المنظمة عن تحقيق أهدافها (هيجان، 1998).

9- تأثير شخصية الفرد:

حيث أن هناك شخصيات حيوية وحادة في طباعها تتميز بالرغبة في العمل الدؤوب والتسابق مع الزمن وعادة يتحمل هؤلاء درجات عالية من التوتر والضغط النفسي (العميان، 2005، ص162).

10- مشاكل الخضوع للسلطة:

تتميز المنظمات بوجود هيكل متدرج من السلطة الرسمية ويختلف المرؤوسون في قبولهم لنفوذ سلطة الرؤساء، وهذا يؤدي إلى الشعور بالتوتر لدى البعض.

11- اختلال العلاقات الشخصية:

تؤدي العلاقات الشخصية بين الفرد وزملائه في العمل دوراً هاماً للحياة العملية فهذه العلاقات قد تتيح له إشباع حاجاته النفسية من احترام وتقدير وإذا أسئ استغلال هذه العلاقة فإنها بلا شك ستتصف بسمات العداء والكراهية وقد تتعمق إلى الحد الذي يشعر فيه الفرد بالاعترا ب وانفصاله (العميان، 2005، ص163).

12- التنافس على الموارد:

دائماً الموارد شحيحة ولذا يقوم الفرد بالمناورة للحصول عليها مما يسبب التوتر والشعور بالضغط النفسي. (العميان، 2005، ص164)

خامساً: آثار ضغوط العمل

لضغوط العمل آثار إيجابية وأخرى سلبية:

أ- الآثار الإيجابية:

إن العديد من المنظمات وإن لم يكن جميعها تنظر إلى ضغوط العمل على أنها شر يجب مكافحته وذلك لأثارها السلبية على الفرد والمنظمة معاً، ولكن الحقيقة غير ذلك إذ أن لضغوط العمل آثاراً إيجابية مرغوباً فيها إلى جانب السلبية غير المرغوب فيها ومن الآثار الإيجابية ما يلي:

1. تحفز على العمل
2. تجعل الفرد يفكر في العمل
3. يزداد تركيز الفرد في العمل
4. ينظر الفرد إلى عمله بتميز
5. التركيز على نتائج العمل
6. النوم بشكل مريح
7. المقدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر
8. الشعور بالمتعة

9. الشعور بالانجاز
10. تزويد الفرد بالحيوية والنشاط والثقة
11. النظر للمستقبل بتفاؤل
12. المقدرة على العودة إلى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة (العميان، 2005، ص165)

ب- الآثار السلبية:

يترتب على الإحساس بتزايد ضغوط العمل بعض الآثار السلبية الضارة للفرد والمنظمة وأهمها ما يلي:

1- آثار الضغوط على الفرد.

1/1- آثار سلوكية

الضغط المرتبط بالعمل يمكن أن يؤدي إلى عدم الرضي عن العمل، وفي الواقع فإن عدم الرضي عن العمل يعتبر النتيجة الأبسط والأكثر وضوحاً في التأثيرات السيكولوجية للضغط ويظهر تأثير ذلك في مجالات سيكولوجية أخرى مثل الميل للحوادث، والإدمان على الخمر، واستخدام المخدرات والمسكنات، والانفجار العاطفي، والإفراط في الأكل والتدخين، والسلوك العدواني والضحك بعصبية (العطية، 2003).

2/1- آثار فسيولوجية

تزايد نسبة جلوكوز الدم، زيادة في ضربات القلب، وزيادة في ضغط الدم، وجفاف في الفم، والعرق، وارتفاع وانخفاض في حرارة الجسم وألام الصدر والظهر وزيادة السكر في الدم (جلعود، 2008، ص122).

وقد أشارت الدراسات إلى وجود علاقة كبيرة بين ضغوط العمل الشديدة وارتفاع ضغط الدم ومستوى الكوليسترول في الدم والتي قد تؤدي إلى أمراض القلب والقرح المعوية والتهابات المفاصل، وهناك علاقة طردية بين ضغوط العمل ومرض السرطان (الكبيسي، 2004، ص175).

3/1- آثار نفسية "موضوعية"

من أهم تلك الأعراض القلق، والعدوانية، واللامبالاة، والملل، والاكتئاب، والإرهاق، والإحباط، وفقدان المزاج والأعصاب، وعدم تقدير الذات، والوحدة (حريم، 2004).

2- آثار الضغوط على المنظمة:

يمكن إيجازها فيما يلي:

- زيادة التكاليف المالية (تكلفة التأخر عن العمل، الغياب، التوقف عن العمل، تشغيل عمال إضافيين، عطل الآلات وإصلاحها، تكلفة الفاقد من المواد).
- تدني مستوى الإنتاج وانخفاض جودته
- صعوبة التركيز على العمل والوقوع في حوادث صناعية
- الاستياء من جو العمل
- عدم الرضي الوظيفي
- الغياب والتأخير عن العمل
- ارتفاع معدل الشكاوي والتظلمات
- عدم الدقة في اتخاذ القرار
- سوء العلاقة بين الأفراد
- سوء الاتصال بسبب غموض الدور وتشويه المعلومات
- التسرب الوظيفي
- الشعور بالفشل (العميان، 2005، ص167).

سادساً: استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل

إن معالجة ضغوط العمل ومواجهتها على مستوى الفرد والمنظمة تتم من خلال الطرق والأساليب التالية:

1- إستراتيجية التعامل مع الضغوط على مستوى الفرد

يستطيع الإنسان تجنب ضغوط العمل وعلاجها بوسائل وطرق عديدة ومن أهمها:

1/1- التمارين الرياضية:

أثبتت الدراسات والأبحاث أن الأشخاص الذين يمارسون التمارين الرياضية المتنوعة، مثل المشي ، والركض ، والسباحة ، وركوب الدراجات ، وغيرها هم أقل عرضة للتوتر والضغوط من غيرهم.

2/1- الفكاهة:

حيث تشير بعض الدراسات والأبحاث إلى أن الضحك يساعد على تجنب وتخفيف الضغوط التي يواجهها الناس، كما تشير إلى إن بعض الممثلين الهزليين المشهورين ينتمون إلى عائلات كانت تواجه حالات قلق وضغوط متزايدة.

3/1- إعادة البناء المعرفي:

وهي تشجيع الفرد على تبني الاعتقاد بان إخفاقه المتقطع لا يجب أن يعنى له بأنه إنسان فاشل أو سيء.

4/1- شبكة العلاقات:

وذلك بتشجيع الفرد على الانضمام للجماعات المختلفة وتوثيق عرى الصداقة، والعلاقات بينه وبين زملائه في العمل وغيرهم خارج العمل، بما يساعد على توفير المساندة الاجتماعية له (حريم، 2004).

5/1- التأمل:

وتسعى هذه الطريقة إلى تحقيق حالة من الهدوء والراحة الجسمية، وتوفر الفرصة للفرد كي يوقف أنشطته اليومية وأن يمارس درجة عالية من الانتباه والوعي على مشاعره ووجدانه ويؤدي هذا إلى إعداد الذهن وتدريبه على تحمل ضغوط العمل.

6/1- الاسترخاء:

إن جلوس الفرد مستريحاً وهادئاً في الاسترخاء يؤدي إلى نفس النتائج التي تؤدي إليها طريقة التأمل حيث أن استرخاء العقل لا يتم إلا من خلال الاسترخاء العام للجسم، ويعنى هذا أن ينتبه الفرد إلى أن الراحة العقلية هي شيء يترتب على راحة الجسم.

7/1- التركيز:

إن قيام الفرد بالتركيز في أداء نشاط ذي معنى وأهمية ولمدة معينة يساعد في تخفيف حدة الضغوط النفسية للعمل، وتعتمد طريقة التركيز من حيث المبدأ على نفس الفكرة تقريباً التي تعتمد عليها طرق التأمل والاسترخاء والتركيز يصرف الفرد عن التفكير في مصادر الضغوط ، ويؤدي به إلى قيامه بعمل خلاق وانجاز يساعد على الشعور بالتقدير والاحترام وتحقيق الذات (العميان، 2005، ص168).

8/1- الوعي الذاتي المتزايد:

يعني التركيز على الطريقة التي تتصرف بها في عملك بشكل طبيعي وبصفة خاصة في المواقف الاجتماعية أو عند التعامل مع الآخرين، ويلعب وعيك الذاتي دوراً هاماً ورئيسياً لكي تتسحب وتراجع من مواقف الأعباء المتزايدة عليك والبحث عن المساعدة والدعم عند حاجتك لذلك.

9/1- التوافق الإدراكي:

يمكن الفرد من أن يتعلم كيف يتواءم ذهنه للتعامل مع العناصر المثيرة للضغط وبصفة خاصة تلك التي لا يستطيع التحكم فيها أو التخلص منها ويتطلب الأمر أن تكون محاورا مع نفسك وتوجه إليها الأسئلة، مثل ما هو أسوأ شيء يمكن أن يحدث إذا لم تسير الأمور في مسارها الطبيعي وهل يستطيع التوافق معها أم لا؟

وغالبا ما تتسبب محاوراتك مع نفسك بمثل الأسئلة السابقة في أن تعد نفسك للتوافق مع النتائج أو الآثار المتوقعة وان تقلل الضغوط عندما تدرك انك تستطيع أن تعيش وتحيا وتتعامل مع الآثار أو النتائج التي قد لا يكون هناك مفر من التعامل معها (هلال، 2000، ص76).

2- إستراتيجية التعامل مع الضغوط على مستوى المنظمة:

تقوم المنظمات المختلفة بتقديم العديد من الحوافز التي تقلل من التوتر والضغط في العمل ، فبجانب ما يتم تقديمه تحت عنوان الحوافز الإنسانية بصورها ومجالاتها المختلفة هناك أيضا الحوافز المالية المباشرة ومن اجل إدارة الضغوط على مستوى المنظمة يمكن اللجوء إلى الأساليب التالية:

1/2- الاختيار والتسكين المناسب:

إن اختيارك للعمل واختيار أصحاب العمل لك، هما البداية الصحيحة، فعندما ترى نفسك راغبا في الوظيفة وتسعى إليها وتكون مستعدا لان تبذل الجهد من اجل الوصول إليها سوف تعمل على تطوير نفسك وقدراتك من خلالها وهذا يعنى التوافق مع الوظيفة من جانبك، إما إذا كنت تنظر إليها كمجرد محطة أو مصدر للدخل فقط فان هذا يعنى أن تصنع ضغوطا تبدو ضعيفة في البداية ولكنها سرعان ما تنمو حتى تمثل مشكلة بالنسبة إليك.

2/2- التدريب:

يلعب التدريب دورا مهما في تدريب الأفراد بشكل مباشر على كيفية التعامل مع الضغوط والتوترات المختلفة التي يمكن أن يواجهها الفرد أثناء العمل ، هذا فضلا عما يتم تدريب الفرد عليه من مهارات التعامل مع الآخرين والعلاقات الإنسانية (هلال، 2000).

3/2- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي:

يمكن إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بعدة طرق لعلاج مشاكل الضغوط مثل إضافة مستوى تنظيمي جديد أو تخفيض مستوى الإشراف أو دمج وظائف، يضاف إلى ذلك إمكانية توظيف العلاقات التنظيمية بين الإدارات والأقسام (العميان، 2005، ص170).

4/2- الاتصال المفتوح

عندما تتوفر قنوات اتصال مفتوحة من خلال الهيكل التنظيمي والتي تسمح بأن يتلقى الفرد المعلومات ويعيد إرسال انعكاساته، فسوف يشعر أنه أكثر قبولا لدى الإدارة وأنه يستطيع أن يعبر عما يريد ويشعر أن الإدارة تفهمه بالشكل الصحيح، ولا شك أن ذلك يعنى مزيدا من الثقة والاحترام المتبادل بين الأفراد في الهرم الوظيفي ويؤدي ذلك إلى مزيد من السلوكيات المنتجة والمثمرة.

5/2- المتابعة الدورية والتقييم

لا شك إن تحليل العمل من أجل متابعة وتقييم الأداء والبنية المحيطة يعنى تحديد متطلبات العمل الدقيقة للتوافق والاتصال مع قدرات الموظف مع العمل المنوط به.

6/2- بناء الفريق

تحتاج غالبية الأعمال في المنظمات المختلفة إلى تفاعل الجماعة مع بعضها البعض، ولذلك فإن تصميم وبناء هذه الجماعة لابد أن يتضمن حوافز لتحقيق التعاون بدلا من التنافس، ومن خلال بناء روح الفريق وتوفير المناخ المساعد يمكن أن تمنع المنشأة حدوث وظهور العناصر المثيرة للضغط والتوترات (هلال، 2000).

7/2- تحليل ادوار الفرد وتوضيحها

بحيث يعي ويدرك كل فرد بوضوح مسئولياته ومهامه وسلطاته وما هو مطلوب منه، وما يتوقعه الآخرون منه، وما يتوقعه هو من غيره، بما يساعد على تجنب التنازع وتضارب في الأدوار.

8/2- المؤازرة الاجتماعية

وذلك من خلال توفير علاقات اجتماعية ايجابية بين الأفراد، بحيث يشعر الفرد بأن زملائه ورؤيسه يساندونه ويقدمون له العون والمساعدة ويقدرونه، ويشعر بأنه مقبول منهم، وأنهم يساعدونه في حل مشكلاته، ويشاركونه في أنشطتهم مما يبذل شعور الفرد بالعزلة والاغتراب.

9/2- برامج مساعدة العاملين

وتشمل على برامج تعليمية وتدريبية وإرشادية لمساعدة الأفراد وإقناعهم بوجوب معالجة ضغوط العمل التي يتعرضوا لها.

10/2 - الإرشاد

يهدف إرشاد الموظفين إلى تحسين صحة وسلامة الموظف عقلياً بحيث يشعر الفرد بارتياح تجاه نفسه، وبشكل صريح نحو الآخرين، وبأنه قادر على مواجهة متطلبات الحياة... ويمكن أن يتم الإرشاد بطرق متنوعة تتفاوت فيها درجة مشاركة وسيطرة الموظف في عملية الإرشاد ومن هذه الطرق.

أ - الإرشاد الموجه

وفيه يتم الاستماع لمشكلة الموظف، يقرر المرشد ما يجب عمله، ويخبر الموظف ويحفزه على عمل ما هو مطلوب وهذا الأسلوب يحقق وظيفة النصيح.

ب - الإرشاد غير الموجه

وهو عكس الأول ويركز على إعطاء الموظف قدراً كبيراً من المشاركة، وفيها يقوم المرشد بالإصغاء بمهارة، وتشجيع الموظف على شرح المشكلة وفهمها وتقدير الحلول المناسبة.

ت - الإرشاد التعاوني / بالمشاركة

وفيه لا يكون احد الطرفين (المرشد والموظف) مسيطراً على عملية الإرشاد. (حريم، 2004).

سابعاً: ضغوط العمل والأداء

على ضوء استعراض طرق علاج ضغوط العمل فإن السؤال الذي يثار: هل المطلوب القضاء كلية على أسباب الضغوط؟ والإجابة على ذلك بالنفي، لان محاولة القضاء كلية على كل أسباب الضغوط ليست في صالح المنظمة وتؤكد العديد من الدراسات ضرورة أن يعمل الفرد في ظل مستوى معتدل من الضغوط لان ذلك من شأنه أن يبعث على التحدي ويثير فيه الحيوية والنشاط مما يؤدي إلى تحسين مستوى أدائه وفي هذا المجال يمكن الإشارة إلى نموذجين (رفاعي، 1988، ص264).

1- نموذج Yerks - Dadson

وبموجب هذا النموذج فانه كلما زاد مقدار الضغط الواقع على الفرد زادت إنتاجيته إلى أن يصل إلى مستوى معين يترتب بعده على أية زيارة فيه نقص في الإنتاجية، وتفسير ذلك أن الفرد حينما تكون ضغوط العمل الواقعة عليه بسيطة فان ذلك لا ينشطه ومن ثم لن يظهر أي

تحسين في الأداء، ومن ناحية ثانية إذا كانت الضغوط الواقعة عليه كبيرة فانه سيبدل جهدا كبيرا للتكيف مما يؤدي إلى تخفيض مستوى أدائه، لان جزءا من جهد الفرد انصرف في عملية التكيف، والموقف المثالي وفقا لهذا النموذج هو مقدار مقبول من الضغط لأنه عند هذا المستوى يكون الفرد قادرا على بذل الجهد والطاقة التي يمكن توجيهها لتحسين مستوى أدائه.

2- نموذج Megline

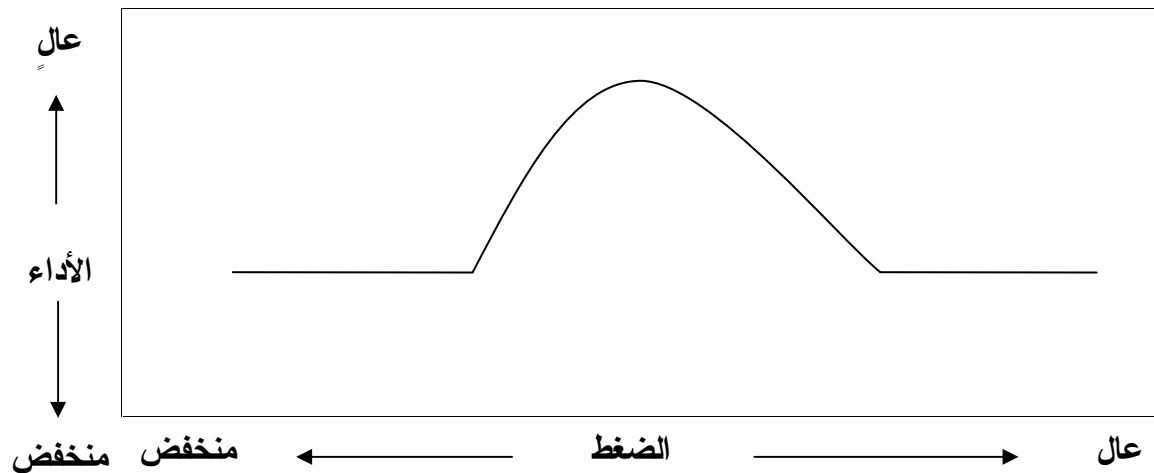
يعتبر هذا النموذج أن الضغط معادل للتحدي Challenge حيث يرى أن المشاكل والصعوبات تتيح فرصة للنشاط البناء الذي يساعد على تحسين مستوى الأداء، ويفترض النموذج انه حينما يكون مستوى الضغط الواقع على الفرد منخفضا فانه في هذا الموقف لا يواجه أي تأثير يبعث الاهتمام بتحسين الأداء، ولكن وجود مستوى متوسط من الضغوط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

شكل العلاقة بين الضغط وأداء العمل

هنالك العديد من الدراسات التي حاولت اكتشاف العلاقة بين الضغوط والأداء، والشكل الأكثر شيوعا في توضيح العلاقة في توضيح العلاقة بين الضغط والأداء، هو حرف U مقلوب، والذي يوضح أن مستويات الضغط المنخفضة والمتوسطة تعمل على تحفيز البدن، وتؤدي إلى زيادة القابلية على رد الفعل. وغالبا ما يؤدي ذلك لارتفاع مستوى الأداء، ويصبح الأفراد أكثر الأداء (العطية، 2003، ص378)

الشكل رقم(6)

العلاقة بين الضغط والأداء



المصدر: ماجد العطية، سلوك الفرد والجماعة، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر، العراق، 2003.

وهذا الشكل قد يصف أيضا رد الفعل نحو الضغط بمرور الزمن بالإضافة إلى التغيرات في شدة الضغط، حيث أن مستويات متوسطة من الضغوطات قد يكون لها تأثيرات سلبية على الأداء على المدى البعيد. حيث أنه باستمرار الضغط على الفرد، فإن ذلك يؤدي لإرهاقه ويؤثر على مصادر طاقته. إذ قد يتمكن مسئول المبيعات أن يضغط على نفسه أثناء الاجتماع السنوي، ولكن مستويات متوسطة من الضغط التي يعاني منها الفرد باستمرار على مدى فترة زمنية طويلة، كما هو الحال مثلا في العاملين في غرفة الطوارئ في مستشفى ريفي، يمكن أن تؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء. وهذا ما يفسر سبب تدوير هؤلاء العاملين في غرفة الطوارئ باستمرار، وإلا فإن استمرارهم في العمل تحت الضغوطات ولفترة زمنية طويلة، فإن ذلك يؤدي لاحتراقهم. وبالرغم من شيوع هذا النموذج وقبوله منطقيا، إلا أنه لم يعزز ميدانياً، لذلك فعلى المدراء أن يحذروا من افتراض أن هذا النموذج يعرض وبشكل دقيق العلاقة بين الضغط والأداء (العطية، 2003، ص379).

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

محتويات المبحث الثاني:

أولاً: مقدمة

ثانياً: مفهوم الأداء

ثالثاً: عناصر الأداء

رابعاً: محددات الأداء

خامساً: تقييم الأداء الوظيفي

سادساً: أهمية قياس أداء العنصر البشري

سابعاً: طرق قياس أداء العنصر البشري

ثامناً: أسس التقييم الجيد

تاسعاً: العوامل المؤثرة على تقييم الأداء

المبحث الثاني الأداء الوظيفي

أولاً: مقدمة

تتطوي وظيفة إدارة العنصر البشري على تلك النشاطات المصممة لتوفير القوى العاملة حسب التخصصات المطلوبة في المنشآت وكذلك المحافظة على تلك الكفاءات وتنميتها وتحفيزها بما يمكن المنظمة من بلوغ أهدافها بكفاية وفعالية. فالعنصر البشري لا يمكن الاستغناء عنه وهو بلا شك حتمي الوجود في أي مرحلة سواء كان العمل يدوياً أو آلياً أو محوسباً، فهذه التطورات المتسارعة في عالم الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات عززت أهمية الموارد البشرية، وقد أكدت العديد من التجارب أن نجاح رسالة المؤسسة بأيدي العاملين، وتحقيق الأهداف يعتمد على أداء العاملين (نصر الله، 2002، ص3).

لذلك حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام إدارة الموارد البشرية وإدارة الأعمال وعلماء الإدارة العامة والسلوك التنظيمي لاتصاله الوثيق بمستقبل العنصر البشري في المؤسسات الإدارية، ويعتبر موضوع الأداء من الموضوعات التي نالت اهتماماً كبيراً من قبل المنظرين والإداريين في المجالات الإدارية، إذ إنه يعد الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل بالمنظمات، فضلاً عن أن الأداء يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء ومن هنا نجد أن غالبية المسؤولين الإداريين يعطون موضوع الأداء والعوامل المؤثرة فيه الأهمية القصوى، نظراً لأن أداء إداراتهم ما هو إلا انعكاس للأداء الفردي داخلها (العماج، 2003، ص58).

كما تحتاج كل منظمة أن تجرى تقييم دوري لأداء العاملين فيها إذا أرادت الاستفادة منهم بشكل سليم، فمثلاً إذا احتاجت ترشيح شخص للترقية إلى وظيفة جديدة، لا بد من مراجعة أدائه في وظيفته الحالية لتقدير استحقاقه للترقية وتأهيله للوظيفة الجديدة، إذا أرادت المنظمة تكليفه بمهمة حساسة تتطلب خصائص ومواصفات معينة، تحتاج مراجعة سجل أدائه السابق لتقدير مدى ملائمته وتمتعته بالخصائص المطلوبة (برنوطي، 2004، ص377).

ومن هنا فإنه يجب التركيز في الدراسة على محاولة التعرف على حقيقة الأداء ومعرفة العوامل التي تحدده وتؤثر فيه حتى يمكن معرفة الخلل والسعي إلى تصحيحه مما قد يساعد على تحقيق مستويات الأداء المطلوبة.

ثانياً: مفهوم الأداء

يشير العوامل إلى الأداء الوظيفي على انه مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ والخبرة الفنية في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص (العوامل، 2004، ص66)

كما يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد. فالجهد، يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء، فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد. فمثلاً، الطالب قد يبذل جهداً كبيراً في الاستعداد للامتحانات، ولكنه يحصل على درجات منخفضة. وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض (حسن، 2000، ص215).

وعرفه الباقي بأنه دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات اكبر، أو ترقية لوظيفة أخرى (المدهون، 2005، ص152).

وقد عرف هلال الأداء بأنه سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد فقط، لكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به (هلال، 1999، ص19).

كما يعرف المير الأداء بأنه نشاط يمكن الفرد من انجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة (المير، 1995، ص213)

أما الخزامى فقد اعتبر الأداء سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة: فعرفه بأنه سلوك يحدث نتيجة، وهو ما يقوم به الفرد استجابة لمهمة معينة سواء قام بها بذاته أو فرضها عليه الآخرون (الخزامى، 1999، ص20).

كما عرف بدوى الأداء بأنه عبارة عن القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب (بدوى، 1984، ص3).

كما نعني بأداء الفرد للعمل، قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله. ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها. وهذه الأبعاد هي: كمية الجهد المبذول، ونوعية الجهد، ونمط الأداء. فكمية الجهد تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل في خلال فترة زمنية معينة. وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء، أو كميته في خلال فترة معينة، معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة. أما نوعية الجهد، فتعني مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة. ففي بعض أنوال الأعمال قد لا يهم كثيراً سرعة الأداء أو كميته، بقدر ما يهم نوعية وجودة الجهد المبذول. ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقيس درجة خلو الأداء من الأخطاء التي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء. أما نمط الأداء فالمقصود به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل. فعلى أساس نمط الأداء يمكن مثلاً قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة ومزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانياً بالدرجة الأولى. كما يمكن أيضاً قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة، أو الأسلوب الذي يتبع في أجواء بحث أو دراسة، أو ذلك المستخدم في كتابة تقرير أو مذكرة، وذلك إذا كان العمل ذا طابع ذهني. إن الأبعاد الثلاثة السابقة يمكن أن تكون المحاور التي تشتق منها معايير ومقاييس فعلية أداء أي عمل من الأعمال. (عاشور، 1984، ص41)

من خلال ما سبق يعرف الباحث الأداء بأنه عبارة عن قدرة العاملين القيام بمهام وواجبات ومسؤوليات الوظيفة الواضحة العناصر والمعالم بأقل وقت وأقل تكلفة لتحقيق أقصى درجة من الإنتاج في ظل بيئة تنظيمية متكاملة تتصف بمناخ ملائم وجيد للعمل مع توفر التعليمات الإدارية في ظل هيكل تنظيمي يأخذ في الاعتبار كل المتغيرات المحيطة.

وبصفه عامه يرى الباحث أن الأداء الوظيفي محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والواجبات والأنشطة والمهام للوصول إلى أقصى إنتاجية في تحقيق أهداف المؤسسة.

ثالثاً: عناصر الأداء

أما إذا نظرنا إلى عناصر الأداء نجد انه يتكون من عدة عناصر هامة تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء.

- أ- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- ب- نوعية العمل: وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني على تنفيذ وتنظيم العمل والتحرر من الأخطاء.
- ج- كمية العمل: وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الانجاز.
- د- المثابرة والوثوق: ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وانجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه (الحسيني، 1994، ص72).
- هـ- الموظف: وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.
- و- الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي (الزهراني، 1999، ص22).

رابعاً: محددات الأداء

الأداء الوظيفي، هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام. ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من:

- 1- الجهد
- 2- القدرات
- 3- وإدراك الدور (المهام).

ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية، التي يبذلها الفرد لأداء مهمته. أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة. ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة. ويشير إدراك الدور أو المهمة، إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله. وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه، بتعريف إدراك الدور.

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لا بد من وجود حد أدنى من الإلتقان في كل مكون من مكونات الأداء. بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهوداً فائقة، ويكون لديهم قدرات متفوقة، ولكنهم لا يفهمون أدوارهم، فإن أدائهم لا يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين. فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل، فإن هذا العمل لن يكون موجهاً في الطريق الصحيح. وببنفس الطريقة فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله، ولكنه تنقصه القدرات فعادةً ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض. وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة، والفهم اللازم للدور الذي يقوم به، ولكنه كسول ولا يبذل جهداً كبيراً في العمل. فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضاً منخفضاً وبطبيعة الحال قد يكون أداء الفرد جيداً أو مرتفعاً فيكون مكون من مكونات الأداء، وضعيف في مجال من المجالات الأخرى (حسن، 2000، ص216).

خامساً: تقييم الأداء الوظيفي

يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة، وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة. وتقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم

ولما كانت جميع الأعمال تتطوي على واجبات ومسؤوليات تتطلب الإنجاز، فإن تقييم الأداء يركز على تعزيز مدي نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف الخاصة بعمله. ونظراً لأهميته يتطرق الباحث في هذا البعد من الإطار النظري إلى مناقشة عناصر هي: تعريف تقييم الأداء الوظيفي ومفهومه، العناصر المحورية في نظم تقييم الأداء، الغرض منه، مصادره، طرقه، وأسس التقييم الجيد (ماهر، 2004، ص284).

1-تعريف تقييم الأداء ومفهومه

إن تقييم الأداء يعنى تقدير كفاءة العاملين لعلمهم ومسلكتهم فيه، وأنه نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها، خلال فترات زمنية محددة ومعروفة (نصر الله، 2002، ص169).

هو قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة الموظفين حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم. ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في معظم الأحيان. كما يترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من

خلال حضور برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقلة وفي أحيان أخرى الاستغناء عن خدماته. وهناك العديد من التعريفات والمفاهيم التي تناولت تقييم الأداء، حيث جاء في أحد تعريفات تقييم الأداء بأنه "الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقاً لما ينبغي له أن يؤدي (حنفي ، 1996 ، ص598).

ويعرف تقييم الأداء بأنه عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه، وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيداً أم لا، وفي أي مجالات (برنوطي، 2004، ص378).

"تعد عملية قياس وتقييم الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، فعن طريق قياس وتقييم الأداء تتمكن المنظمة 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 كوسيلة لجذب القادمين الجدد من الموارد البشرية ذات التركيب النوعي الجيد للمنظمة. كما يعبر البعض عن قياس الأداء بأنه عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم انجازه بالمقارنة مع المطلوب انجازه كماً ونوعاً ، وعلى شكل علاقة نسبية بين الوضعين القائم والمطلوب واعتماداً على هذا المفهوم فإنه يتعين التفرقة بين نوعين من الأعمال: (شاويش ، 2005 ، ص87).

أ- الأعمال التي يمكن تقييمها من حيث الكم ، فهي تتميز بكونها شيئاً مادياً ملموساً يمكن حصر وحداته ، والتأكد من مطابقة هذه الوحدات للمواصفات المحددة وذلك مثل قياس أداء عامل النسيج على أساس عدد الأمتار من النسيج التي ينتجها خلال فترة زمنية معينة، بشرط أن يكون إنتاجه في المستوى المقبول من حيث الجودة.

ب- الأعمال التي تعتمد على الجهد الذهني، مثل أعمال التخطيط، والبحوث، والتنظيم، والإشراف، والرقابة وإصدار القرارات في هذا المجالات. في هذه الأعمال يصعب في كثير من الأحيان وضع معايير واضحة ودقيقة لقياسها دون الاعتماد إلى حد كبير على التقدير الشخصي للقائم بالتقييم ، وهناك مفهوم آخر لقياس الأداء باعتباره تقيماً للفرد العامل وليس للوظيفة التي يشغلها، وعليه يكون المقصود بتقييم الأفراد هو ترتيبهم تنازلياً أو تصاعدياً حسب قدراتهم وخبراتهم وعاداتهم الشخصية (شاويش ، 2005 ، ص87).

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص النقاط التالية التي توضح مفهوم ومعنى تقييم الأداء الوظيفي:

- إن تقييم الأداء عملية مستمرة منتظمة تتطلب وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر ليكون التقييم موضوعياً.
- إن تقييم الأداء عملية تتطلب وجود معايير ومعدلات محددة للأداء تتم بموجبها مقارنة أداء الموظفين للحكم على مستوى كفاءته وسلوكه في العمل.
- إن تقييم الأداء يعد وثيقة رسمية سنوية يستند إليها من ناحية قانونية عند إثبات العدالة في قرارات التوظيف أو الترقية أو النقل أو التدريب وغيرها من حقوق الموظفين وظروفهم وبيئة العمل التي يعملون فيها.
- إن تقييم الأداء لا يقتصر على التقدير فقط بل يتعدى ذلك إلى تشخيص نواحي الضعف والعمل على علاجها وتحفيز الموظف على تحسين أدائه وتطوير إمكاناته.

2- مصادر تقييم الأداء الوظيفي

يستقي القائمون بتقييم الأداء الوظيفي المعلومات التي تساعد على تقدير كفاءة مرؤوسيه في إنجاز المهام والواجبات المنوطة بهم ومدى نجاحهم أو فشلهم في تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها من خلال عدد من المصادر:

أ- **الرئيس المباشر:** تجمع أغلب الآراء أن أنسب شخص تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أداء الموظف أو العامل هو رئيسه المباشر، باعتباره الشخص الذي يكون على دراية كاملة وشخصية بكل ما يتعلق بمرؤوسيه (شاويش، 2005، ص103).

ب- **التقييم الذاتي:** إن الذي يقوم بالتقييم وقياس الأداء هنا هو الفرد نفسه الذي يخضع للتقييم خاصة إذا كان هذا الفرد قد سبق واشترك في تحديد الأهداف الممكن تحقيقها، إن الغاية من اختيار الفرد نفسه ليقوم بالقياس، هو انه أدري الناس جميعا بحقيقة الأداء.

ج- **النظراء في العمل:** يقصد بالنظير هنا الزميل في نفس العمل والمستوى والمجموعة الذين يعمل فيهم الفرد الذي يتم تقييمه وقياس أدائه ويرجع السبب في إسناد مهمة التقييم للنظراء في العمل، ذلك لان لديهم معلومات كافية عن سلوك وأداء وانجاز الفرد، نتيجة احتكاكهم المستمر به (شاويش، 2005، ص104).

د- **المرؤوسون:** والمقصود هنا أن يقوم المرؤوس بقياس وتقييم أداء رئيسه، بحيث يدلي بآرائه ومعلوماته المتوفرة لديه عن رئيسه بما يتعلق بسلوكه وأدائه في العمل، وذلك نتيجة الاحتكاك اليومي والمستمر بينهما، ليتم التقييم والحكم على مدى أو مستوى كفاءته وانجازه في العمل (شاويش، 2005، ص105).

- هـ- **ملف الموظف الشخصي:** يعد ملف الموظف الشخصي مرجعاً رئيسياً يتضمن كل ما يخص الموظف من قرارات لذا يجب الرجوع إليه قبل إجراء التقييم النهائي للموظف.
- و- **سجل تدوين ملاحظات الرئيس المباشر:** وهو سجل خاص يدون فيه الرئيس المباشر وبشكل مستمر كافة الملاحظات عن أداء مرؤوسيه سواء كانت مواطن قوة أو قصور خلال العمل، ولا يعني ذلك تسجيل كل حركة يقوم بها الموظف وإنما يسجل فيه الأحداث المهمة التي تؤثر على أداء الموظف.
- ز- **تقارير الإنجاز الشهرية للموظفين.**

سادساً: أهمية قياس أداء العنصر البشري

يحظى موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية مرموقة في العملية الإدارية وبين موضوعاتها، فهو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط حين تجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيههم بشكل مستمر، وتدفع المرؤوسين للعمل بفاعلية وقد اختلفت نظرة الباحثين لمجالات الاستفادة من تقييم الأداء الوظيفي منذ ظهور التقييم بمفهومه البسيط، الذي لا يعدو أن يكون الغرض منه متابعة ومراقبة الموظفين، حتى بروز المفهوم الحديث لتقييم الأداء الوظيفي الذي يهدف إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية واستعداد الأفراد للتقدم وبالتالي ظهرت مجالات متعددة لاستخدام تقييم الأداء الوظيفي يمكن تصنيفها كالتالي (سلطان، 2003).

ويمكن تبين أهمية قياس أداء العنصر البشري من الأهداف التي يسعى لتحقيقها قياس الأداء والتي يمكن تلخيصها بما يأتي:

1. الترقية والنقل Promotions and Transfers، إذ يكشف قياس الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم، كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب وقدراته. (حمود وآخرون، 2007، ص153)
2. تقييم المشرفين والمديرين Evaluation of Supervisors and Managers، حيث يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.
3. تزويد متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات واقعية عن أداء العاملين فيها، مما يعتبر مؤشراً لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المؤسسة نفسها (شاويش، 2005، ص88).

4. إجراء تعديلات في الرواتب والأجور Wage and Salary Adjustments، إذ أن قياس الأداء يسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين. ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب وأجور العاملين أو إنقاصها كما ويمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم. (حسن، 2004، ص289). وعندما تقوم المنظمة بربط نتائج تقييم الأداء الوظيفي ببعض المكافآت المادية والمعنوية تجعل من تقييم الأداء الوظيفي عملية ذات أهمية بالغة لدى الرئيس والمرؤوس على حد سواء. حيث أنه بإتباع هذا الأسلوب تكون نتائج تقييم الأداء الوظيفي مرتبطة بإحدى أهم وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة وهي السعي باستمرار لتحفيز الموظفين وخلق روح التنافس فيما بينهم مما يدفع الموظفين لتقديم أفضل ما لديهم ، وهذا يؤدي بدوره إلى النهوض بمستوى الخدمة في هذه المنظمات (الوهاب، 2002، ص100).

5. مقياس أو معيار Yardsticks or criteria، إذ أن قياس الأداء يمكن أن يعتبر معياراً أو مقياساً مقبولاً في تقييم سياسات وتطبيقات أخرى في مجال الأفراد، وذلك كالحكم على مدى فعالية التدريب في المؤسسة، وكذلك فيما يتعلق بتقارير البحوث التي يمكن إعدادها.

6. تقديم المشورة counseling، إذ يشكل قياس الأداء أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم، وقد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل المؤسسة أو خارجها. وبمعنى آخر يمكن أن يعتبر قياس الأداء حافزاً للتطوير الشخصي ومقياساً له، إذ أن العاملين كثيراً ما يعبرون عن رغبتهم في الإجابة عن السؤال المتعلق بكيفية قيامهم بأعمالهم. وفي الواقع فإن قياس الأداء يعتبر وسيلة ممتازة للإجابة على مثل هذا السؤال.

7. يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية والاطلاع Requiring Acquaintance، إذ أن قياس الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيهـم أثناء عملية القياس فتنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين، إذ أن المقيّم يجب أن يعرف الكثير عن مقيّمه (شاويش ، 2005، ص87).

8. اكتشاف الحاجات التدريبية Discovering of Training Needs، إذ أن قياس الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة (شاويش ، 2005، ص87). إن عملية تقييم الأداء واحدة من عناصر نظم إدارة الأداء التي تتعلق بنتائجها بعمليات التدريب، إذ تكشف لمخطط التدريب عن نواحي القصور في أداء الموارد البشرية التي يمكن التعامل معها من خلال أنشطة التدريب

المختلفة. وتتكامل عملية تقييم الأداء في ذلك مع عمليات تشخيص وتحليل الأداء وصولاً إلى التحديد السليم لمظاهر قصور الأداء ومصادره وأسبابه، ومن ثم أنجع الطرق لإصلاحه (السلمي، 2001، ص270).

9. يزود قياس الأداء مسؤولي إدارات الأفراد في المؤسسات المختلفة بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين فيها، مما يعتبر مؤشراً لإجراءات دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المؤسسة نفسها، كما يعتبر قياس الأداء مؤشراً لعمليات الاختبار والتعيين في المؤسسة (شاويش، 2005، ص87).

10. استخدامات بيانات الأداء لأغراض البحث، تركز استخدامات بيانات الأداء لأغراض البحث على الجوانب الإحصائية أكثر من الجوانب الشخصية ويتم استخدام هذه البيانات بغرض إجراء المزيد من الدراسات والبحوث التطويرية للمنظمة والتي تهدف إلى رسم الخطط المستقبلية للموارد البشرية لهذه المنظمة ومن أهم أهداف استخدامات نتائج تقييم الأداء الوظيفي للأغراض البحثية هو استخدامها لأغراض التنبؤ، وتقويم البرامج التدريبية (الوهاب، 2002، ص100).

11. تستخدم بيانات تقويم الأداء الوظيفي في تزويد قاعدة البيانات عن كل موظف يمكن الرجوع إليها عند الحاجة كما تساعد الإدارة العليا بالمنظمة في عملية التخطيط بعيد المدى للمنظمة ورسم السياسات المستقبلية فيما يتعلق بالموارد البشرية . وأيضاً في حالة الرغبة في إيجاد القيادات العليا أو الوسطى فإنه يتم الرجوع إلى البيانات التي وفرتها نتائج تقييم الأداء الوظيفي لاختيار الموظفين ذوي الكفاءات الأعلى لشغل المناصب القيادية في المنظمات الإدارية (السلمي، 2001، ص270).

سابعاً: طرق قياس أداء العنصر البشري (للأفراد)

هناك طرق متعددة لقياس أداء الأفراد في المؤسسات، وقد استخدمت عدة معايير في تحديد وتمييز هذه الطرق، إلا أن البعض يقوم بتقسيمها إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة، كما يأتي:

أ- الطرق التقليدية وتشمل:

1. طريقة التدرج البياني.
2. طريقة الترتيب.

3. طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين.

4. طريقة التوزيع الإجباري.

5. طرق القوائم Check Lists.

6. طريقة التقييم بحرية التعبير.

ب- الطرق الحديثة ومنها:

1. طريقة التقييم على أساس النتائج.

2. طريقة الوقائع (الأداء) ذات الأهمية القصوى.

3. طريقة البحث الميداني.

4. طريقة التقدير الجماعي.

5. أسلوب (طريقة) الإدارة بالأهداف.

6. الاتجاه السلوكي في قياس الأداء.

وعادة ما يتم تقييم الأداء من خلال واحد أو أكثر من الطرق (شاويش، 2005، ص 89).

ثامناً: أسس التقييم الجيد

إن كل نشاط بشري يهدف إلى تحقيق غرض معين يصاحبه عملية التقييم، وأي منظمة إدارية أنشئت من أجل تحقيق هدف معين يحتاج إلى عملية تقييم، للتعرف على مدى تحقيق الأهداف المرجوة من ذلك النشاط أو من تلك المنظمة الإدارية. ولكي يكون التقييم فعالاً يجب أن يشتمل على مجموعة من الخصائص التي تحقق له الفعالية والدقة والثقة في النتائج المترتبة عليه. ونوجز فيما يلي أهم تلك المقومات: (حسن، 2000، ص 222).

1- وضوح الهدف

التقييم الجيد يستند إلى أهداف واضحة ومحددة، تتسم بالواقعية وقابليتها للتطبيق. ووضوح الأهداف يسهم في تحديد المعلومات والبيانات، واختبار الأساليب المناسبة للتقييم. فإذا كان هدف التقييم تشخيص مواطن الضعف والقوة في الأداء وجب على المقوم أن يختار أساليب تمكنه من تلك المواطن.

2- شمولية التقييم

التقييم الجيد يراعي مبدأ الشمولية للمعالم الرئيسية المهمة التي يتم تقويمها، بحيث لا ينحصر اهتمام المقيم على جانب واحد دون سواه، وإنما يشمل جميع الجوانب والمتغيرات ذات الصلة المباشرة أو غير المباشرة بمجال التقييم

3- استمرارية التقييم

التقييم الجيد هو عملية متابعة مستمرة غير مقيدة بفترة معينة تتوقف عندها. واستمرارية التقييم تعني ضرورة مصاحبة التقييم لنشاط منذ بداية التخطيط له مروراً بمراحل تنفيذه المختلفة وصولاً إلى النتائج.

4- ايجابية التقييم

يكون التقييم جيداً إذا تعدى تلمس جوانب القصور، وانتقل إلى التغلب على أسبابها، وساهم بذلك ايجابياً في تطوير الأداء ومبدأ ايجابية التقييم يقتضي الاستفادة من المعلومات الناتجة عن التقييم في إجراء التحسينات اللازمة على الأداء.

5- المشاركة في التقييم

أصبح التقييم الحديث عملية تعاونية يشترك فيها كل المهتمين بشؤون التقييم، وكل من يحتمل أن يتأثر بنتائجها، من أجل توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات التي تعبر عن وجهات نظر مختلفة يتم في ضوئها إصدار الحكم على قيمة الشيء أو الظاهرة موضع التقييم.

6- اقتصادية التقييم

يجب أن لا يكون التقييم عالي التكلفة والنفقات أو بذل مزيد من الجهد، وهذا يتطلب أن يكون التقييم سهل التنفيذ، حيث أن التعقيد في إجراءات التقييم تجعله عبئاً غير مرغوب فيه.

7- علمية التقييم

التقييم الفعال هو الذي يستند إلى الأسلوب العلمي، ويعني ذلك أن تكون وسائل التقويم قد بنيت على أساس علمي يحقق الصدق والثبات والموضوعية والتنوع والتميز. والوسائل الصادقة تكون لديها القدرة على قياس الشيء المراد قياسه دون أن تتأثر بالعوامل الأخرى (حسن، 2000، ص222).

تاسعاً: العوامل المؤثرة على تقييم الأداء الوظيفي

تنقسم العوامل المؤثرة على التقييم إلى عوامل إيجابية وهي العوامل التي تدفع الرؤساء إلى الاستفادة من عملية تقييم الأداء الوظيفي، وعوامل سلبية وهي التي تحد من الاستفادة الممكنة من عملية تقييم الأداء الوظيفي.

1- العوامل الإيجابية:

تتعلق العوامل الإيجابية الدافعة إلى الاستفادة من عملية تقييم الأداء الوظيفي بتوفر عدة عناصر في كلٍّ من عملية تقييم الأداء نفسها ممثلة في نماذج تقييم الأداء الوظيفي، وتوفر بعض الصفات في القائمين بعملية التقييم، وتوفر الدعم اللازم لعملية تقييم الأداء من قبل الإدارة العليا

بالمنظمة. ويمكن تقسيم العوامل الإيجابية إلى عوامل خاصة بالمقوم، وعوامل خاصة بعملية التقييم نفسها.

1/1- العوامل الخاصة بالمقوم:

(أ) تدريب القائمين على التقييم:

يعد التدريب على نظام التقييم مسألة هامة، فلن يحقق أي نظام تقييم أهدافه المرجوة منه ما لم يتم بتطبيقه، رؤساء يفهمونه بصورة جيدة ويلمون بأحكامه وإجراءاته. ويتدربون كذلك على كيفية تقييم المرؤوسين والمقدرة على التفريق بين الموظفين المنجزين وغير المنجزين (نصر الله، 2002، ص199).

(ب) إشراك الموظفين في عملية التقييم:

إن انتهاز الإدارة العليا للمنظمة لسياسة إشراك المرؤوسين في مختلف مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي يساعد الموظفين على فهم مختلف مراحل عملية التقييم، كما أن إشراك المرؤوسين في عملية التقييم لابد أن يصاحبه شرح للهدف من عملية التقييم، مما يقلل من مقاومة الموظفين لتقييم الأداء الوظيفي (نصر الله، 2002، ص203).

هناك بعض الأمثلة الإيجابية لمسألة تقييم الموظف، وهي أمثلة من مؤسسات أمريكية ويابانية لها باع كبير في مجال الإدارة، إحدى المؤسسات تزرع الثقة في الموظفين وتطلب منهم تقييم أنفسهم أمام زملائهم وذلك من خلال ألواح بيضاء يكتب فيه الموظف قيمة المبيعات التي كان له دور فيها، ويقارن أدائه في اليوم مع الأيام السابقة ليصبح لديه رسم بياني يبين له ارتفاع أو انخفاض مستواه، وكل هذا يراه الزملاء في الوظيفة، فإذا ما تقدم أحدهم وأرتفع مستواه في الإنتاجية، يحاول الآخرون لحاقه والتفوق عليه، وليس في هذا التقييم خاسر، بل الكل يربح، فليس الهدف أن أتفوق على الآخرين، بل أن أتفوق على نفسي ويرتفع أدائي مقارنة مع اليوم السابق. هذا مثال لمؤسسة أمريكية معروفة، مؤسسة أخرى يابانية، قامت بعمل لوحات إلكترونية رقمية أمام كل عامل في المصنع، بحيث يستطيع أن يعرف كمية الوحدات التي أنهاها وعدد الوحدات المعيبة، وارتفاع عدد الوحدات التي ينهيها مع انخفاض الوحدات المعيبة هو الهدف الذي يريد كل موظف الوصول له، وأقصد بالوحدات هنا جزء من منتج أو حتى منتج كامل. بهذه الطريقة يحصل الموظف على تغذية مرتجعة فورية لأدائه فيعمل فوراً على تصحيح الخطأ والإسراع والجد في الإنتاج (www.albahaedu.gov).

(ج) مساندة ودعم الإدارة العليا:

تعد مساندة ودعم الإدارة العليا من أهم العوامل المساعدة على نجاح عملية تقييم الأداء الوظيفي. حيث إنه لا يُتصور نجاح أو استمرار عملية تقييم الأداء الوظيفي بدون وجود التخطيط السليم لمختلف مراحل التقييم، ولا بد أن يصاحب هذا التخطيط قيام الإدارة العليا بتوفير كافة الإمكانيات المساعدة على نجاح عملية التقييم.

2/1- العوامل الخاصة بالتقييم:

(أ) الاهتمام بشكل وبطريقة إخراج نماذج التقييم:

إن وجود نماذج لتقييم الأداء بشكل جيد يعد من العوامل المساعدة على قبول عملية تقييم الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى أن وضوح العبارات المستخدمة في هذه النماذج، وعدم إمكانية تأويلها يؤدي إلى الابتعاد عن اللبس وسوء فهم هذه العبارات مما يساعد على إنجاح عملية التقييم (ماهر، 1996، ص56).

(ب) دقة المعايير المستخدمة في التقييم:

من المهم لكفالة موضوعية تقييم الأداء الوظيفي تحديد معيار التقييم وفقاً لأسس عامة محددة ومعلنة مسبقاً، والحرص على أن تكون هذه المعايير قادرة على قياس العمل المراد قياسه، ويفترض أن تكون ذات معنى للأشخاص الذين يجري تقييم أدائهم، وأن تكون ذات صلة بأهداف الأفراد والمنظمة

- يجب استخدام عدد كبير نسبياً من المعايير عند تقييم الأداء، وعدم الاقتصار على معيار واحد أو عدة معايير قليلة، والسبب في ذلك يرجع إلى أن العاملين يقومون بعدة أنشطة، وعليه يجب أن تتعدد المعايير، حتى يمكن تغطية الجوانب المختلفة لأداء الأفراد.
- يجب أن تكون المعايير موضوعية بقدر الإمكان، وأكثر المعايير موضوعية هي معايير نواتج الأداء، يليها معايير سلوك الأداء، وأقلها موضوعية هي معايير الصفات الشخصية (ماهر، 1999، ص294).

(ج) علانية نتائج التقييم:

يعد من قبيل تحفيز الموظفين إطلاعهم على نتائج تقييم الأداء الوظيفي الخاص بهم سواء كانت هذه النتائج جيدة أم سيئة. فعندما يُطلع الموظف على نتائج تقييم أدائه المتميز فإنه يصبح دافعاً له لتقديم الأفضل في المستقبل. أما من لم يكن أدائه مرضياً فإن إطلاعهم على نتائج تقييم الأداء الوظيفي الخاصة به قد تدفعه لتغيير الفكرة عنه وبالتالي تقديم أداء أفضل لإقناع رئيسه بتحسين أدائه (نصر الله، 2002، ص176).

2- العوامل السلبية:

إن تقييم الأداء هو قياس لكفاءة الأداء الوظيفي وهو حكم بشري يصدره إنسان على أداء آخر، وبهذه الصفة لا يتوقع أن يكون خالياً من المشكلات والأخطاء. ونظراً لأهمية تقييم الرئيس لمروؤوسيه فإن هناك أخطاء تكتنف عملية تقييم الأداء حيث تعاني بعض المنظمات من مشاكل عديدة قد تؤدي في النهاية إلى التأثير سلباً على عملية التقييم لديها. وتتمثل العوامل السلبية في العديد من المشكلات التي يكمن تقسيمها إلى قسمين: القسم الأول خاص بمشاكل أنظمة تقييم الأداء، والقسم الثاني خاص بالمديرين القائمين بعملية التقييم.

1/2- مشاكل أنظمة التقييم

تعاني بعض المنظمات من مشاكل ترجع إلى نظام تقييم الأداء ذاته، ومن أهم هذه المشاكل:

1. عدم دقة معايير التقييم، وعدم قدرتها على التعبير عن الأداء.
2. عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم.
3. عدم دقة درجات القياس مثل (ممتاز_جيد_متوسط و....) في التمييز بين العاملين.
4. عدم تضمن النماذج لإرشادات توضيحية لمعد التقرير.
5. عدم تضمن النماذج لتعاريف محددة لعناصر التقييم.
6. اشتغال النماذج على عدد كبير من عناصر التقييم أو اشتغالها على عدد قليل لا يعكس الواقع الفعلي لأداء الموظف.
7. استخدام عبارات وألفاظ غير واضحة محددة المعنى.
8. التركيز على عناصر تتعلق بالصفات الشخصية للمقيم وليس أدائه.
9. عدم توزيع الأهمية النسبية لعناصر التقويم توزيعاً سليماً، فغالباً ما تكون موزعة بالتساوي مع أن هذه العناصر تختلف من حيث أهميتها اختلافاً كبيراً (ماهر، 1999، ص285).

2/2- مشاكل المديرين القائمين بالتقييم:

يواجه المديرين مشاكل خاصة بهم في عملية التقييم، ومن أهمها:

1. ميل المدير إلى التعميم:

وهو أن يتأثر بصفة وحيدة في أداء المرؤوس، تجعله يعممها على باقي صفات الأداء، أو أنه يتأثر بالأداء العام والكلي للمرؤوس، فيميل إلى تقييم كل جوانب ومعايير الأداء بنفس القيمة.

2. عدم فهم معايير التقييم:

فمعايير مثل المبادأة والتعاون قد تكون غامضة في معناها (ماهر، 2004، ص285).

3. عدم فهم مقياس التقييم:

فإذا كان المقياس مقسماً إلى ممتاز وجيد جداً ومقبول ومتوسط وضعيف، فما هو معنى كل درجة؟ وما هي حدودها؟ الأمر قد يكون غير مفهوم أو أن فهمه يختلف من مدير لآخر.

4. التساهل، أو التشدد، أو المتوسط:

يميل بعض المديرين إلى إعطاء تقديرات عالية، أو تقديرات منخفضة، أو تقديرات متوسطة. ويعتبر ذلك نوع من عدم الدقة.

5. التحيز الشخصي:

يميل بعض المديرين على التحيز إلى من يفضلونهم من المرؤوسين وقد يرجع ذلك للقرابة، أو الجنس أو التشابه في الصفات، أو الصداقة، أو الميل الشخصي للمرؤوسين (ماهر، 2004، ص285).

6. الميل إلى التقييم العشوائي:

وهنا لايهتم المقيم بمراعاة الدقة في تقييمه وتقديراته عن الأفراد الذين يقوم بتقييمهم، بل يكون أكثر اهتمامه أن يقال عنه أنه غير متحيز، ومن ثم فإنه يعطي وبشكل عشوائي تقديرات متفاوتة للعاملين دون أن تعكس هذه التقديرات حقيقة أداء أولئك العاملين (شاويش، 2005، ص109).

7. خطأ الحداثة:

عن معظم عمليات قياس الأداء تتم عن فترة زمنية سابقة، مثل ستة شهور أو سنة، لذلك يجب أن يمثل التقييم متوسط أو حقيقة سلوك الفرد خلال تلك الفترة، لكن الذي يحدث هو أن يتم التقييم لما يمكن أن يتم تذكره بسهولة، أي تقييم السلوك الحديث للفرد لكن ذلك قد لا يمثل سلوك الشخص خلال الفترة كلها التي يتم التقييم عنها خاصة إذا كان العامل مدركاً للتاريخ الذي سيتم فيه تقييمه (شاويش، 2005، ص110).

2/3- عدم وضوح معايير تقييم الأداء:

يعتبر عدم وضوح معايير الأداء من أهم مشاكل تقييم الأداء، حيث يؤدي إلى تعدد التفسيرات بين المشرفين عن تقييم الأداء حول الصفات محل التقييم مثل جودة العمل أو الابتكار أو القدرة على تحمل المسؤولية والإنتاجية (الوهاب، 2002، ص118).

4/2- اتجاه بعض المنظمات إلى السرية في التقارير:

رغم قلة المنظمات التي تأخذ بنظام السرية المطلقة في التقارير والتي تنص على عدم إخطار أي موظف بنتيجة تقييمه إلا أن هناك بعض المنظمات تأخذ بنظام السرية النسبية وهي إخطار نتائج التقرير لفئة من الموظفين عادة ما تكون لأصحاب الأداء غير المرضي بهدف تحسين أدائهم، وهذه السرية قد لا تحقق الهدف الأساسي من نظام التقييم وهو تحسين وتطوير أداء الموظف حيث إن السرية المطلقة لن تشعر الموظف صاحب الأداء الضعيف بنواحي ضعفه مما قد يجعله يستمر على أدائه السيئ وقد تؤدي السرية المطلقة أو النسبية إلى إحباط الموظف صاحب الأداء المتميز لشعوره بأن أدائه غير محسوس به، كما أن بعض المنظمات تأخذ بنظام العلانية المطلقة ولكن لا يتم تبليغ الموظف بنتيجة التقرير إلا في حالة طلبه ولكن يؤخذ على هذه النظام أن كثيراً من الموظفين لا يطلبون النتيجة لأسباب كثيرة ولضمان إطلاعهم على نتائجهم يمكن تزويدهم بصورة من التقرير أو توقيع صاحب التقرير على النموذج بما يفيد بإطلاعهم وموافقته. وهناك أمر آخر إذ تركز هذه التقارير على السلبيات فقط، وينظر معد التقرير إلى الموظفين بمنظار أسود ويحاول أن يتصيد أخطائهم ليدونها في التقرير، لذلك علينا أن ننظر إلى طريقة التقييم وننظر قبل هذا إلى أمر أهم، وهو الغاية من التقييم، فبعض المدراء لا يريدون الخير لموظفيهم ويضمرون لهم العداوة وهذه التقارير وسيلة فعالة لإلحاق الضرر بالموظفين، وعلينا أن ننزع ثقافة المدير الذي لا يجب أن يقترب منه الموظف، فمن حق الموظف أيضاً أن ينتقد ويقيم المدير، فالمؤسسات ليست تكنات عسكرية يأتي الأمر فيها من الأعلى إلى الأسفل بدون نقاش أو حوار (www.albahaedu.gov).

إلا أن هناك بعض الآراء تنادى بجعل نتائج التقييم وقياس الأداء سرية، على الرغم من إن غالبية لكتاب يرى عكس ذلك ويفضلون مبدأ إعلان النتائج، إلا أن مؤيدو مبدأ السرية يرون ما يأتي:

إن مبدأ السرية يكفل الحرية للرئيس في تقدير عمل مرؤوسيه دون أن يخشى ما يثيره إعلان التقدير من حساسيات لدى المرؤوسين والتي قد تؤثر على حسن العلاقة التي يجب أن تسود بين الرؤساء والمرؤوسين.

إن إعلان نتائج قياس الأداء يزيد من الشكاوى والتظلمات في قرارات الرؤساء بما يتعلق بتقديرات الكفاءة، الأمر الذي يؤدي إلى إساءة العلاقة بين الرؤساء ومرؤوسيه، وبالتالي سيؤثر على حسن العمل (شاويش، 2005، ص106).

المبحث الثالث: شركة الاتصالات الفلسطينية

محتويات المبحث الثالث:

أولاً: مقدمة

ثانياً: نبذة عن شركة الاتصالات الفلسطينية

ثالثاً: رؤية الاتصالات الفلسطينية

رابعاً: الإستراتيجية

خامساً: الأهداف الرئيسية

سادساً: ملامح الفترة القادمة

سابعاً: مؤشرات تطور شركة الاتصالات الفلسطينية

ثامناً : الخدمات التي تقدمها شركة الاتصالات

المبحث الثالث

شركة الاتصالات الفلسطينية

أولاً: مقدمة

منذ مدة ليست بالقصيرة و العالم و من ضمنه منطقتنا العربية و ساحتنا الفلسطينية تشهد مناقشات خصبة و مبادرات كثيرة و مشاريع متعددة تهدف إلى الاهتمام إلى الطريقة الأمثل للتعامل مع التطورات و التغييرات التي تواكب ثورة الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات خاصة وأن مثل هذه التطورات قد فتحت آفاقاً جديدة وأبواب متعددة للتنمية ولجسر الهوة بين المجتمعات المتقدمة تقنيا و الأخرى التي لم تتمكن من اللحاق بهذا الركب والاستفادة من هذه الثورة و ظهرت على السطح و في العديد من المقالات و الاستراتيجيات مصطلحات جديدة منها "مجتمع المعرفة" و "مجتمع المعلومات" و "المجتمع الرقمي" وحتى "عالم الديجيتال".!

لا شك أن الميزة الرئيسية للقرن الحادي والعشرين، هي ثورة وسائل الاتصال الحديثة بكل أبعادها الاقتصادية و التكنولوجية و الاجتماعية والسياسية و الإعلامية و الثقافية و التي تأثرت من الانفجار المعلوماتي الهائل في كافة جوانب المعرفة البشرية وسبل إتاحتها و انتقالها بين المجتمعات حتى أصبحنا نتعامل مع أطراف العالم و كأنهم من الجيران ذوي القربى. وأصبح من العسير على الإنسان استيعاب كل المعلومات المتوفرة ودراستها واستغلالها كما ينبغي . وهذه الصعوبة تحتم علينا كمجتمعات عربية و كشعب فلسطيني تطوير تقنيات وأساليب مبتكرة لمعالجة المعلومات بطريقة رشيدة وذكية وإبداعية و بصورة نضمن من خلالها أن تساهم هذه الثورة في خدمة قضايانا الوطنية و تنمية مواردنا الاقتصادية و البشرية وألا تتحول منتجات هذه الثورة إلى نمط استهلاكي جديد ننتهي به عن واقعنا وننسى في خضمه معالم مستقبلنا (www.mtit.gov.ps).

ثانياً: نبذة عن شركة الاتصالات الفلسطينية

تأسست الاتصالات الفلسطينية سنة 1995 كشركة مساهمة عامة وبشرت أعمالها في الأول من يناير عام 1997م كمشغل ومقدم لكافة أنواع خدمات الاتصالات من شبكات الهواتف الثابتة والخلوية والإنترنت وخدمات تراسل المعطيات والمعلومات، والدارات الرقمية المؤجرة. وأصبحت الاتصالات الفلسطينية أحد أسس الاقتصاد الفلسطيني وداعمة لنموه وتطوره وبوصلة للاستثمار باعتبارها المساهم الرئيسي والمشغل الأكبر في الاقتصاد الفلسطيني.

يبلغ رأس مال الاتصالات 131,625 مليون دينار أردني ووصل عدد مساهمها في نهاية 31/12/2007 إلى حوالي 9462 مساهم. وتضم قائمة المساهمين مجموعة من الأفراد والشركات والمؤسسات والهيئات الاستثمارية الفلسطينية والعديد من الشخصيات الاعتبارية (التقرير السنوي، 2006، ص15).

وتعتبر الاتصالات الفلسطينية من أكبر الشركات مساهمة في رفد الاقتصاد الوطني ومن أهم المشغلين حيث يبلغ عدد موظفيها حوالي 1600 موظف وموظفة تشكل نسبة الإنث العاملات منهم 18%.

تعمل الاتصالات الفلسطينية على تطوير شبكتها الهاتفية وتوسيع انتشارها في السوق الفلسطيني وتنويع خدماتها، إلى جانب استمرارها الدائم في زيادة عدد مراكز الاتصالات وتطويرها وتحديث آلية عملها باستمرار وتوفير خدمات وسلع حديثة والاهتمام بجودة أدائها من خلال موظفين على درجة عالية من المهنية.

وقد حققت الاتصالات على مدار الأعوام الماضية إنجازات نوعية في مختلف المجالات بما فيها مجال تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، حيث أدخلت الاتصالات الفلسطينية إلى المجتمع الفلسطيني كافة وسائل وخدمات الاتصال والإنترنت، وتمكنت من توفير خدماتها إلى كافة المناطق الفلسطينية (www.paltel.ps).

ثالثاً: رؤية الاتصالات الفلسطينية

تتطلع الاتصالات الفلسطينية إلى أن تكون المؤسسة الرائدة في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في فلسطين وذلك من خلال توفير البنية التحتية المتطورة والقدرة على مواكبة آخر المستجدات في هذا القطاع، وتوفير كافة خدمات الاتصالات الأرضية والخلوية والمعلوماتية وخدمات الإنترنت والخدمات المضافة، والاستثمار في مشاريع ذات علاقة بقطاع الاتصالات سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو العالمي للمساهمة في تطوير الاقتصاد الفلسطيني وتحقيق عوائد مجزية للمساهمين (www.paltel.ps).

رابعاً: الإستراتيجية

تتمثل إستراتيجية الاتصالات الفلسطينية للمرحلة القادمة في توسيع خدماتها في السوق الفلسطيني وتنويعها وتقديمها على شكل حزم متكاملة للمستهلك الفلسطيني سعياً لإرضائه والحفاظ عليه، وتحقيقاً لأهدافها الإستراتيجية المنسجمة "لا حدود لاهتمامنا" والمتمثلة بما يلي:

- تطوير ثقافة الشركة في خدمة المشتركين من خلال رفع مستوى الاهتمام والخدمات المقدمة.
- توسيع انتشار الهاتف الثابت والخدمات المضافة الخاصة به باعتباره السلعة ذات الجودة العالية والسعر المنافس.
- بناء بنية تحتية متطورة لثقافة المعلوماتية، والتوسع في نشر ثقافة الإنترنت وتعزيز استخدامها في مختلف نواحي الحياة.
- التوسع في تقديم خدمات البيانات والإنترنت على شكل حزم خاصة للقطاع التجاري.
- النمو والتكامل في قطاع الخدمات والشبكات.
- إطلاق خدمة جديدة ومتطورة خاصة بخدمة الإنترنت بروتوكول (IP) وتشمل خدمة VIDEO & VOICE .
- التطوير الدائم لجميع مكونات شبكة الاتصالات الفلسطينية.
- الاستثمار محليا وإقليميا ودوليا في مشاريع تنسجم مع رؤية الاتصالات وإستراتيجية التكامل (التقرير السنوي، 2007، ص26).

خامساً: الأهداف الرئيسية

توفير أحدث نظم وخدمات تكنولوجيا الاتصالات وأنظمة المعلومات وتراسل المعطيات والخدمات المضافة لتلبية كافة احتياجات الزبائن في كافة التجمعات الفلسطينية. تحقيق عوائد استثمار مجدية للمساهمين والمحافظة على استثماراتهم والعمل على تحقيق توقعاتهم وطموحاتهم وتأمين الاتصال والتواصل معهم بشكل مستمر. تقديم أوسع رزمة من الخدمات لأكبر قاعدة من المشتركين في كافة المناطق الفلسطينية. المساهمة في بناء لبنات المجتمع الفلسطيني من خلال دعم أكبر قدر ممكن من المبادرات والأنشطة الاجتماعية والتربوية والتعليمية والصحية والاقتصادية وتطوير البنية التحتية، لخلق علاقة تواصل متميزة بين شركات المجموعة والمجتمع الفلسطيني بما يساهم في تحقيق طموحات المجتمع وتعزيز قدراته (التقرير السنوي، 2006، ص14).

سادساً: ملامح الفترة القادمة

وضعت الشركة خطة طموحة للنهوض بمستوى خدماتها لتعزيز رضا المشترك ومن أهم ملامح الفترة القادمة:

- توسيع انتشار خدمة ال ADSL في فلسطين.

- إطلاق حملات تسويقية متنوعة.
- توفير حزم مضافة جديدة من خدمات الانترنت بروتوكول (IP) .
- تحويل الشبكة الهاتفية الحالية من شبكة أحادية إلى شبكة الجيل الموحدة.
- التوسع في الانتشار الدولي والإقليمي للشبكة الهاتفية للاتصالات الفلسطينية.
- تعزيز الثقة ما بين الشركة ومساهميها ومشتركيها والبقاء على تواصل معهم.
- استكمال أعمال توثيق الشبكة، والحصول على خرائط جديدة لبقية المناطق المخدومة .
- تهيئة البيانات اللازمة لتنفيذ المرحلة الأولى من مشروع GIS (التقرير السنوي، 2008، ص21).

سابعاً: مؤشرات تطور شركة الاتصالات الفلسطينية

قد دأبت الاتصالات الفلسطينية على التطوير المستمر كماً ونوعاً لشبكاتها الهاتفية مما ساهم في زيادة عدد خطوط الهاتف الثابت إلى (357.509) خط هاتف وعدد خطوط خدمة ADSL (72518) مشترك وذلك مع نهاية عام 2008 (التقرير السنوي، 2008، ص22).

جدول رقم (1)

مؤشرات النمو في عمل شركة الاتصالات الفلسطينية

المؤشر	المقاسم الرئيسية (مقسم)	المقاسم الفرعية (مقسم)	السعة المجهزة (خط)	عدد الخطوط العاملة (خط)	معدل الانتشار (خط/مئة نسمة)	عدد مراكز الاتصالات (مركز)
Dec-97	15	34	134.202	110.893	4%	10
Dec-98	28	41	232.005	167.271	6%	18
Dec-99	35	57	341.221	222.198	8%	21
Dec-00	52	79	415.355	272.212	9%	22
Dec-01	54	88	345.002	292.022	9%	23
Dec-02	53	86	426.880	301.579	9%	26
Dec-03	53	86	427.310	252.038	9%	25
Dec-04	50	95	421.092	290.010	8%	25
Dec-05	52	100	425.302	348.968	9%	25
Dec-06	50	123	443.983	341.330	9%	30
Dec-07	46	164	483.953	350.442	9%	30
Dec-08	45	170	490.104	357.509	10%	30

المصدر: التقرير السنوي، 2008، ص22.

سابعاً: الخدمات التي تقدمها شركة الاتصالات

1- خطوط الهواتف الثابتة

أ- خط الهاتف الثابت

لقد قامت الاتصالات الفلسطينية ومنذ تأسيسها بإنشاء شبكة اتصالات هاتفية في جميع محافظات الوطن باستخدام تقنيات حديثة عالية الجودة وذلك تحت شعار هاتف لكل منزل. وتعتبر شبكة الاتصالات الفلسطينية من أحدث شبكات الاتصال في المنطقة. ولم يقتصر بناء هذه الشبكة على حاجة السوق الآنفة، بل تعدت لتغطي احتياجات السوق المستقبلية.

ب- خدمة الخط الرقمي الزوجي ISDN

توفر هذه الخدمة قناتي اتصال برقمين مختلفين تبلغ سرعة كل قناة 64 Kbps وتستخدم لنقل الصوت والصورة والبيانات. استخدامات شبكة ISDN BRI:

1. خدمة Video conferencing وذلك باستخدام 3 خطوط ISDN أي ما يعادل سرعة 384 Kbps.
2. ترسل معطيات بسرعة تصل إلى 128 Kbps تستخدم عند الطلب .
3. ترسل معطيات بسرعة تصل إلى 128 Kbps تستخدم كـ backup لخطوط TDM أو FR .
4. التعامل مع اتصاليين مترامين بنفس الوقت عبر خط أ ل ISDN برقمين مختلفين.
5. خدمة الهاتف المرئي.
6. ربط عدة أجهزة على الخط الواحد مثل : الهاتف الرقمي ISDN والهاتف العادي والفاكس العادي و الفاكس الرقمي ISDN حاسوب شخصي مزود ب ISDN Modem.
7. إرسال فاكس من فئة الجيل الرابع G4 بسرعة 5 إلى 6 ثواني لصفحة A4 (www.paltel.ps).

2- خدمة الانترنت

ربطت الاتصالات الفلسطينية فلسطين مع العالم من خلال إدخالها تكنولوجيا المعلومات المتطورة وإنشاء شبكة البيانات وتوفير مختلف خدمات الانترنت. ومنها:

1/2- خط المشترك الرقمي ADSL

جدول رقم(2)

عدد خطوط ADSI العاملة

المؤشر	عدد الخطوط العاملة
2005	7.483
2006	27.172
2007	55.684
2008	72.518

المصدر: التقرير السنوي، 2008، ص23.

هي طريقة للاتصال السريع والمستمر بشبكة الإنترنت، تستخدم تقنية ADSL على نفس خطوط الهاتف العادية و تستهدف قطاع المستخدمين العاديين و قطاع الأعمال (خاصة المستخدمين في المكاتب الصغيرة والمتوسطة و المكاتب المنزلية). حيث توفر الاتصال الدائم بالإنترنت مع إمكانية استقبال و إرسال المكالمات الهاتفية في آن واحد (التقرير السنوي، 2008، ص23).

يتضح من الجدول السابق أن عدد الخطوط ADSL العاملة قد زاد خلال أربع سنوات حيث كان عدد الخطوط العاملة سنة 2005 عدد (7483) خط أصبح في سنة 2008 عدد (72518) أي أن عدد الخطوط تضاعف تقريبا عشرة أضعاف مما يزيد الأعباء والضغوط على الموظفين مع ثبات عدد الموظفين في الشركة في تلك الفترة.

مزايا وفوائد الخدمة:

- سرعة عالية في الربط بالإنترنت دون انشغال أو انقطاع الخط.
- سرعة تفوق سرعة خطوط الهاتف العادية Dial-up عشرة مرات أو أكثر.
- سرعة التركيب حيث تعمل على خط الهاتف العادي الموجود ولا حاجة لتركيب خط هاتف خاص.
- يمكنك من استخدام الإنترنت و إجراء مكالمات هاتفية أو إرسال فاكس في آن واحد.
- رسوم شهرية ثابتة و محددة لا تتقيد بوقت الاتصال و حجم و مدة الاستخدام.
- إمكانية الوصول للبرامج المرئية و السمعية واسعة النطاق بسهولة (مثل الألعاب الجماعية، وتنزيل أفلام الفيديو، والالتحاق بدورات تعليمية الكترونية، وتداول ألبومات الصور.....)

2/2- الإنترنت دون اشتراك SFI:

تمكن خدمة الإنترنت دون اشتراك المشتركين من الاتصال بشبكة الإنترنت مباشرة دون الحاجة إلى اشتراك مسبق مع مزودي خدمة الإنترنت ISP، وبدون الحاجة أيضا إلى اسم

مرور Login Name وكلمة مرور Password بحيث يستطيع أي مشترك يتوفر لديه جهاز حاسوب وخط هاتف ثابت الدخول إلى شبكة الإنترنت بواسطة رمز اتصال خاص (رقم خاص لكل مزود إنترنت 010 XXXXXX). وللمشترك الحرية في اختيار مزود خدمة الإنترنت ISP كل مرة.

الهدف العام لهذه الخدمة:

1. توسيع قاعدة استخدام الإنترنت من خلال توفر الخدمة على جميع خطوط الشبكة الثابتة في فلسطين وبنفس السعر والكفاءة.
2. نشر ثقافة الحاسوب وتوسيع دائرة استخدام الإنترنت من خلال عرضها بدون رسوم اشتراك وبما يساهم في تطوير المجتمع المحلي بالإضافة إلى زيادة الوعي الثقافي والتكنولوجي للمجتمع.
3. تسهيل عملية الدخول لشبكة الإنترنت لجميع فئات المجتمع.

3/2- الخطوات الرقمية المؤجرة :

الخطوط الرقمية المؤجرة هي خدمة تم توفيرها لنقل المعلومات للقطاعات المصرفية، الحكومية، التعليمية والتجارية وغير ذلك من القطاعات الحيوية الهامة. يتم نقل هذه البيانات بحجمها الكبير بدقة عالية و بسرعات تتراوح من 64Kbps ولغاية 2Mbps وعلى مدار 7/24. هذا بالإضافة إلى توفر إمكانية تقديم خدمة الخطوط الرقمية المؤجرة العالمية والتي تمكن ربط أي موقع في فلسطين مع مواقع أخرى خارج فلسطين. (www.paltel.ps)

تقوم الاتصالات الفلسطينية بتوفير نوعين من الخطوط الرقمية المؤجرة:

1/3/2- الخطوط الخاصة TDM- Private Leased Lines

مزايها الخدمة:

- يتم الربط بين موقعين أي نقطة إلى نقطة Point-to- Point
- تأمين خط مفتوح دائماً لنقل البيانات بين موقعين ثابتين dedicated line
- يكون الخط منفصل تماماً عن غيره من الخطوط
- دقة عالية في نقل البيانات
- لا يشترك بالسرعة مع أي خط آخر

2/3/2 - خطوط مرحل الإطار Frame Relay

مزايا الخدمة:

- يتم الربط بين نقطة مع عدة نقاط Point-to-Multi Points
- تأمين خط مفتوح دائماً للاتصال بين جميع المواقع
- تشترك الخطوط الفرعية في سرعة المصدر ويأخذ الخط نسبة من السرعة الرئيسية تحدد باستخدام نسبة جموح التدفق Burst Excess Rate.
- إذا انعدمت الحركة على جميع الخطوط ما عدا خط واحد فان هذا الخط ينفرد بسرعة المدخل الرئيسي.
- يمكن إعطاء سرعة إجمالية لجميع الخطوط تساوي أضعاف سرعة المدخل اعتماداً على مبدأ المشاركة (www.paltel.ps).

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

محتويات الفصل الثالث

أولاً: الدراسات المحلية

ثانياً: الدراسات العربية

ثالثاً: الدراسات الأجنبية

رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة

الدراسات السابقة

تمهيد

سوف نتطرق في هذه الدراسة إلى أبرز الدراسات المحلية والعربية والأجنبية الحديثة التي تحدثت عن ضغوط العمل والأداء الوظيفي، وذلك من خلال اطلاع الباحث على هذه الدراسات وإلقاء الضوء عليها من خلال معرفة كيفية تناولها للموضوع محل الدراسة، وسيتم تناول هذه الدراسات حسب حدوثها ومن ثم التعقيب عليها.

أولاً: الدراسات المحلية

1- دراسة السقا ، (2009)

"اثر ضغوط العمل على اتخاذ القرارات دراسة ميدانية على المصارف العامة في قطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أبرز ضغوط العمل التي تواجهها القيادة الإدارية في المصارف العامة في قطاع غزة ، وإلى التعرف على مستوى ضغوط العمل والآثار المتوقعة لها على عملية اتخاذ القرارات لدى القيادة الإدارية ، وكذلك إلى معرفة العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية (الجنس، الحالة الاجتماعية ، عدد الأفراد ، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، العمر، الراتب الشهري) وكل من مصادر ضغوط العمل وعملية اتخاذ القرارات.

يتكون مجتمع الدراسة من فئة متخذي القرارات في المصارف العاملة في قطاع غزة ، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (116) فرد، باستخدام أداة الدراسة وهي الاستبانة، وكانت نسبة الاسترداد 83%.

وأهم النتائج التي خرجت بها الدراسة أن مستوى ضغط العمل لدى أفراد العينة يعد مقبول ، وكذلك أظهرت النتائج وجود مؤشرات بمستوى مقبول لضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات. كما بينت أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل وعملية اتخاذ القرارات عند مستوى دلالة 0.05، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين عن مستوى ضغط العمل تعزى إلى (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، الراتب الشهري، عدد أفراد الأسرة المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، سنوات الخبرة)، باستثناء متغير عدد أفراد الأسرة والمسمى الوظيفي وجدت فروق لبعض مجالات ضغوط

العمل. كما بينت انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابة المبحوثين عن مستوى اتخاذ القرارات تعزى (الجنس، الحالة الاجتماعية، عدد أفراد الأسرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، العمر، الراتب الشهري).

أوصت الدراسة بمزيد من الاهتمام بالكادر البشري فيما يخص موضوع ضغوط العمل، وعملية اتخاذ القرارات، وإجراء المزيد من الأبحاث حول تأثيرات ضغوط العمل المختلفة وكذلك العوامل الأخرى المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات.

2- دراسة أبو العلا ، (2009)

"ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي عند المدراء العاملين في وزارة الداخلية، والأمن بقطاع غزة ومحاولة التعرف على الأسباب التي تزيد من ضغوط العمل ، وأيضاً التعرف على فروق المتوسطات في ضغط العمل والولاء التنظيمي للعاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة والتي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات واقتصرت عملية التوزيع على أسلوب العينة العشوائية الطبقية، حيث أن عدد أفراد مجتمع الدراسة (147) مدير من مدراء وزارة الداخلية والأمن الوطني من مختلف الأجهزة والإدارات والمديريات المدنية منها والعسكرية وكانت نسبة الاسترداد (73%).

ولقد خلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:

إن مستوى ضغوط العمل الذي يشعر به المدراء ظهر بوجه عام ضعيف، حيث بلغ الوزن النسبي (53.13%) وأن عبء العمل هو أكثر من العوامل تأثيراً على الضغوط ثم صراع الدور، ثم الثقافة التنظيمية ، كما خلصت الدراسة إلى وجود درجة عالية من الولاء التنظيمي لدى المدراء بنسبة (82.49%)، كما خلصت الدراسة إلى عدم وجود فروق بين مفردات العينة حول أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

وقد أوصت الدراسة بعقد برامج تدريبية للمدراء في الوزارة بشكل عام والذين يحملون درجة الثانوية العامة بشكل خاص حيث نسبتهم مرتفعة مقارنة بالأجهزة الأخرى وتشجيعهم على

إكمال الدراسة الجامعية، وتشجيع المدراء والعاملين في وزارة الداخلية لتقديم مزيد من الإبداع والتميز وتشجيعهم على ذلك، توفير بيئة عمل أفضل من البيئة الحالية من خلال ما يلزم من احتياجات لتسيير العمل بالصورة الصحيحة محاولة لنشر ثقافة لدى العاملين في الوزارة من خلال عقد الندوات وورشات العمل حول أهمية ثقافة الإنجاز ودورها في تعزيز مكانة الوزارة في المجتمع

3- دراسة العمري ، (2009)

"أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على أداء العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على أداء العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانة تتكون من (60) فقرة لغرض جمع البيانات وقياس متغيرات الدراسة. ولقد تم توزيع الاستبانة على أفراد العينة عددهم (360) موظفة، استرجع منهما (310).

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات تشغيل وإدارة نظم المعلومات الإدارية المحوسبة (المادية، البرمجية، البشرية، التنظيمية) على أداء العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات الباحثين حول "أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على أداء العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية"، تعزى للمتغيرات الديمغرافية (المستوى العلمي، سنوات الخبرة، مكان العمل، المستوى الوظيفي).

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها ما يلي:

- 1_ ضرورة استمرارية مواكبة التطورات التكنولوجية في مجال نظم المعلومات الإدارية والحرص على استخدام الأجهزة الحديثة، والبرمجيات المتطورة.
- 2_ الاهتمام بتوفير شبكات حديثة والعمل على حل مشاكل الشبكة مثل مشاكل الانقطاعات وبطء الاتصال التي جاءت ضمن نتائج الدراسة.
- 3_ عقد دورات للمستخدمين تتعلق بتكنولوجيا المعلومات والبرمجيات التشغيلية والتطبيقية لزيادة إدراك المستخدمين لقدرات الأجهزة والبرمجيات المستخدمة وعدم التركيز على كيفية استخدامها فقط.

4- دراسة الطيب ، (2008)

"أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي تعزى للخصائص الديمغرافية لأفراد مجتمع الدراسة. وقد تم جمع بيانات الدراسة باستخدام استبانته مؤلفة من (80) فقرة ، تم توزيعها عشوائيا على (320) موظفا من العاملين في الشركة ، وقد أمكن جمع 249 استبانته صالحة للتحليل ، وبلغت نسبة الاستجابة من مجموع الاستبانات الموزعة 77.8 % .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين توافر مناخ تنظيمي جيد ومستوى الرضا للعاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية .
- 2- أظهرت الدراسة أن هناك مستوى جيد من الرضا الوظيفي بين العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية.
- 3- وجود علاقة ايجابية قوية بين توافر مناخ تنظيمي جيد ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية.

وقدمت الدراسة التوصيات التالية:

ضرورة تفعيل مشاركة العاملين في البرامج الجديدة المقررة وخاصة ما يتعلق منها بمعايير الأداء والاعتراف بقدراتهم في وضع الأهداف المرحلية التي تساهم في تحقيق أهداف وغايات الشركة.

العمل على رفع مستوى رضا العاملين من خلال إعادة النظر في نظام العمل وتحسين البيئة المادية لأماكن العمل.

5- دراسة جلعود ، (2008)

"وسائل معالجة ضغط العمل لدى إداري الجامعات في محافظة الخليل"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين مضيعات الوقت وضغط العمل ، ومعرفة المؤشرات الدالة عليه، والآثار والنتائج المترتبة عليه ، والوسائل الممكن استخدامها لمعالجته واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بالصورة المسحية لملائمة هذه الدراسة و تكون مجتمع الدراسة من عينة مقصودة شملت (130) موظف وموظفة من جميع الإداريين العاملين

في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل / فلسطين، وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة استبانته كأداة لجمع المعلومات.

وقد أسفرت الدراسة عما يلي:

توجد علاقة بين درجة ضغط العمل وكل من ترك العمل وعدم الرضا الوظيفي وانخفاض الإنتاجية وكل من تسويع الأخطاء واتخاذ مواقف دفاعية غير عقلانية، وعدم تعاون الموظف مع الآخرين، وعدم تقديم المسئول المباشر للدعم والمساندة.

لا توجد علاقة ما بين درجة ضغط العمل وكل من تراكم الأعمال وتكدسها واتخاذ قرارات متسرعة وغير سليمة، وعدم الدقة في إنجاز العمل والغياب وعدم المواظبة، وعدم وجود الانتماء والولاء الوظيفي، والتأخر في الحضور إلى العمل.

وقد توصل الباحث إلى عدد من التوصيات:

العمل على إعطاء الموظف صلاحيات وسلطات كافية للقيام بمهامه وضرورة توفير بيئة عمل مناسبة وتوفير وسائل تكنولوجية متطورة وكافية وإعادة النظر في مستويات الرواتب. محاولة توفير نظام عادل للحوافز والمكافآت التي تزيد من اهتمام العاملين وتزيد من رضاهم الوظيفي وتقلل من دوران العمل والشعور بالضغط.

6- دراسة مسلم ، (2007)

" مصادر الضغوط المهنية وآثارها في الكليات التقنية في محافظات غزة "

هدفت الدراسة إلى تحديد مصادر الضغوط المهنية، والآثار المترتبة عليها، وطرق التغلب عليها في الكليات التقنية في محافظات غزة، ومحاولة التعرف إلى الفروق في مجالات الدراسة وفقاً لمتغيرات (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، عدد أفراد الأسرة، المؤهل العلمي، التخصص، مكان العمل، عدد سنوات الخبرة، الراتب الشهري).

وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة، البالغ عددهم (634) موظفاً وموظفه، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية مكونة من (249) موظف وموظفه، باستخدام الاستبانة التي اشتملت على (117) فقرة تغطي مختلف مصادر الضغوط المهنية

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أن مصادر الضغوط بشكل إجمالي لا يعتبرها العاملون أنها تشكل لهم إحساسا بالضغط باستثناء وجود ضغوط مهنية يعاني منها العاملين وكان أهم مصادرها الروتين في الأعمال، رواتب العاملين أقل من أمثالهم في مؤسسات أخرى، لا تتوفر حوافز تشجيعية لمكافأة المجتهدين، فرص النمو والترقيات محدودة، صعوبة تحقيق طموحات العاملين في أماكن عملهم، ارتباط فرص الترقيات بالشواغر الوظيفية أكثر من ارتباطها بالكفاءة.

بينت الدراسة أن العاملين في الكليات المبحوثة تظهر عليهم آثار جسمية سلبية نتيجة الإحساس بالضغط، تتمثل بالشعور بالتعب والإرهاك.

وبينت الدراسة أن العاملين يستخدمون العديد من الطرق بشكل فعال للتغلب على الإحساس بالضغط مثل الحرص على حل المشاكل العائلية التي قد تؤثر على العمل، الحرص على إدارة الوقت بشكل جيد، الحرص على التواصل مع الآخرين، محاولة إيجاد حلول عاجلة قبل أن تتفاقم، الحرص على توضيح وجهات النظر للرئيس في مكان العمل.

وكان أهم توصيات الدراسة:

أوصت الدراسة الكليات المبحوثة العمل على إثراء العمل كل فترة من الزمن، تحسين رواتب العاملين، وضع نظام حوافز فعال، زيادة فرص نمو وتطوير العاملين، زيادة الوعي عند العاملين فيما يتعلق بموضوع الضغوط المهنية وتدريبهم على الطرق الملائمة لمواجهة الضغوط، وأوصت العاملين في الكليات المبحوثة مواجهة الإحساس بالضغط من خلال زيادة فعالية استخدام الطرق التالية: ممارسة التمرينات الرياضية التنشيطية، الحرص على نظام غذائي متوازن، الحرص على جلسات التأمل والاسترخاء، التقليل من تناول المنبهات، القيام برحلات ترفيهية مع الزملاء.

7- دراسة عمار ، (2006)

"أثر بعض المتغيرات الداخلية على مستوى ضغط العمل لدى الهيئة الإدارية والأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المتغيرات الداخلية المختلفة على مستوى ضغط العمل لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، شملت الدراسة ثلاثة فرضيات رئيسية تناولت كل المتغيرات الشخصية، الوظيفية، والمتغيرات التنظيمية، وتكون مجتمع الدراسة من الهيئة الإدارية والأكاديمية للعاملين في كل من جامعة الأقصى ، الأزهر والجامعة الإسلامية

وبلغ عددهم 1486 فرد، وشكلت عينة الدراسة 30% من مجتمع الدراسة الأصلي، حيث تم استخدام العينة الطبقية العشوائية وقد استخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

استنتجت الباحثة عدم وجود أي تأثير للمتغيرات الشخصية (العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، عدد أفراد الأسرة، التخصص، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، ومكان العمل في الجامعة) على الإحساس بضغط العمل.

بينما وجدت اختلاف في مستوى الشعور بضغوط العمل يعزى لبعض المتغيرات التنظيمية والوظيفية (صراع الدور، غموض الدور، عدم ملائمة الدور، عبء الدور النوعي والكمي، العلاقات الشخصية، ظروف العمل، المسؤولية تجاه الآخرين، الهيكل التنظيمي، بيئة العمل المادية، الأمان الوظيفي، التكنولوجيا المستخدمة، فرص النمو والتقدم، المشاركة في اتخاذ القرار).

بينما لم يكن لطبيعة العمل (إداري/أكاديمي) أثره على الإحساس بضغط العمل. وأخيراً أوصت الباحثة بضرورة إحداث تغيير في هيكل الدور الكمي والنوعي الملقى على عاتق العاملين في الجامعات الفلسطينية، التوفيق بين خصائص الفرد ومتطلباته الوظيفية، توضيح أسس وقواعد الترقّيات وربطها بالأداء ، الاهتمام ببناء قوى متماسكة لجماعة العمل وتعزيز العمل الجماعي وفتح العمل، توجيه قدر أكبر من الاهتمام والعناية للرعاية النفسية.

8- دراسة دخان والحجار ، (2005)

"الضغوط النفسية لدى طلبة الجامعة الإسلامية وعلاقتها بالصلابة النفسية لديهم" وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الضغوط النفسية لديهم إضافة إلى تأثير بعض المتغيرات على الضغوط النفسية لدى طلبة الجامعة والصلابة النفسية لديهم وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (541) طالباً وطالبة، وهي تمثل حوالي (4%) من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (15441) طالباً وطالبة من كليات الجامعة التسعة بأقسامها المختلفة .

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج وكان من أهمها:

إن مستوى الضغوط النفسية لدى الطلبة كان (62.05%) وإن معدل الصلابة النفسية لديهم (77.33%) ، كما بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الطلبة في مستوى

الضغوط النفسية في مستوى الضغوط النفسية عدا ضغوط بيئة الجامعة تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور أي أن مستوى الضغوط النفسية لدى الطلاب أعلى منه لدى الطالبات .

- وبينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الطلبة في مستوى الضغوط النفسية - عدا الأسرية والمالية - تعزى لمتغير التخصص لصالح طلبة العلمي.
- كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الطلبة في مستوى الضغوط النفسية - عدا الدراسية وضغوط بيئة الجامعة - تعزى المستوى الجامعي لصالح المستوى الرابع.

- كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة في مستوى الضغوط النفسية - عدا المالية والدرجة الكلية - تعزى لمتغير الدخل الشهري، وبينت الدراسة وجود علاقة ارتباطية سالبة ذات دلالة إحصائية بين الطلبة في مستوى الضغوط النفسية والصلابة النفسية.

وأخيراً أوصت الدراسة بضرورة قيام مسؤولي الجامعة والمرشدين خاصة بعمل برامج إرشادية لزيادة وعي طلبة الجامعة بمفهوم الضغوط النفسية والعوامل المؤثرة فيها وتحسين شروط الدراسة في الجامعة

9- دراسة ثابت ، (2003)

"ضغوط العمل وعلاقتها بالاتجاه نحو مهنة التدريس لدى العاملين بمحافظة غزة"

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على الفروق بين متوسطات ضغوط العمل والفروق بين متوسطات الاتجاه نحو مهنة التدريس والتعرف على طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل والاتجاه نحو مهنة التدريس لدى المعلمين والمعلمات في محافظات غزة وإلى أي حد تختلف هذه العلاقة باختلاف كل من متغيرات الدراسة الآتية (الجنس، التخصص، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أن هناك فروقاً جوهرية ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات ضغوط العمل لدى المعلمين والمعلمات في محافظات غزة تعزى للجنس والمرحلة التعليمية والمؤهل العلمي. لا توجد فروقاً جوهرية ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات ضغوط العمل لدى المعلمين والمعلمات في محافظات غزة تعزى لسنوات الخبرة والتخصص.

توجد علاقة ارتباطيه سالبة دالة احصائياً بين ضغوط العمل والاتجاه نحو مهنة التدريس لدى المعلمين والمعلمات في محافظات غزة على الدرجة الكلية وجميع أبعاد استبانة ضغوط العمل المدرسي باستثناء بعد العلاقة مع أولياء الأمور والتلاميذ.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مجموعتي المعلمين والمعلمات في أبعاد مقياس الاتجاه تعزى للجنس والتخصص ولسنوات الخبرة والمرحلة التعليمية والمؤهل العلمي.

وقد أوصى الباحث بالاهتمام بالحاجات المادية للمعلمين والمعلمات ومحاولة إشباعها وإشراك العاملين في رسم السياسات التربوية والاهتمام بالمعلم عند حصوله على الشهادات العلمية العالية ووضعه في المكان المناسب وفتح مجال الارتقاء للوظائف الأعلى وإتاحة الفرصة أمامهم للمشاركة في الأعمال والمواقف ذات الصبغة الاجتماعية كما يجب على وسائل الإعلام دعم مكانة المعلم الاجتماعية وذلك لإعادة الاحترام والتقدير لمهنة التدريس وللعاملين فيها.

ثانياً: الدراسات العربية

1- دراسة الملحم ، (2007)

"ضغوط العمل وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستويات ضغوط العمل ومصادرها ومعرفة نوع العلاقة بين مستويات ضغوط العمل والميل نحو التسرب الوظيفي لدى الحراس العاملين بشركات الحراسات الأمنية الخاصة بمدينة الرياض، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال مسح آراء عينة الدراسة ووصف المعلومات وصفا كمياً وكيفياً وقد تم توزيع (574) استبيان وقد كان العائد (448) بمعدل استجابة وقدره (78%) .

وأُسفرت هذه الدراسة عن النتائج التالية:

إن مستوى ضغوط العمل الخاص بمحور العبء ، وغموض الدور ، والتطور والرقى الوظيفي ، الضغوط الاقتصادية والاجتماعية مرتفعة .
إن أهم الضغوط التي يعاني منها حراس الأمن هي تلك الخاصة بالتطور والرقى الوظيفي ويليها الخاصة بظروف العمل ، ثم الضغوط الاقتصادية والاجتماعية .
هناك ميل واضح للعينة إلى ترك العمل .

وكانت أهم التوصيات:

العمل على توضيح الدور الذي يقوم به حراس الأمن في مجال عمله ، وذلك من أجل تحسين صورتهم وصورة العمل الذي يقومون به .
تحديد كمية وأعباء العمل الملقى على عاتق حراس الأمن لتتوافق تلك الأعباء مع قدراتهم
الاهتمام بمطلب النمو والرقى الوظيفي إلى جانب المردودات من الحوافز والمزايا
الإضافية الاهتمام بدراسة صراع الدور وتعارض الأدوار وذلك لتخفيف من حدة ضغوط العمل.

2- دراسة مصطفى ، (2006)

"ضغوط العمل وعلاقتها بالالتزام الوظيفي في التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية
ودمياط دراسة ميدانية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على آراء المعلمين والأخصائيين الاجتماعيين والمديرين في
المدارس الثانوية حول علاقة ضغط العمل بالالتزام الوظيفي وتوضيح الفرق بين الالتزام
الوظيفي لدى كل من المعلمين والأخصائيين الاجتماعيين والمدراء بالمدارس الثانوية وعلاقتها
بضغط العمل وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات وقام باختيار عينة عشوائية من
مجتمع الدراسة وهم المعلمون والأخصائيون الاجتماعيون والمديرون بالمدارس الثانوية العامة
بمحافظة الدقهلية ودمياط وكان عدد الاستبانات الموزعة 1035 استبانة.

وكان من أهم النتائج:

كلما زاد العمر الزمني لكل من المعلم والأخصائي الاجتماعي كلما زادت الضغوط عليه
مما أثر سلبيا على أدائه وكل التزامه الوظيفي تجاه المدرسة التي يعمل بها.
عدم وجود علاقة بين المؤهل الدراسي للمبجوثين ونظرة المجتمع المتدنية كأحد أسباب
الضغوط.

كلما قلت الضغوط الواقعة على الأخصائي الاجتماعي كلما زاد التزامه وظيفيا.

وقد أوصى الباحث تنشيط دور الأخصائي الاجتماعي بالتزامه الوظيفي من خلال الربط
النشط بين المدرسة وإدارتها وبين المجتمع وأولياء أمور التلاميذ وضرورة قيام مديري المدارس
الثانوية بمساعدة المعلمين والأخصائيين لتنميتهم مهنيا .

3- دراسة الدوسري ، (2005)

"ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية دراسة ميدانية على منسوبي شرطة المنطقة الشرقية"

وهدف هذه الدراسة على اكتشاف العلاقة التي تربط بين متغيري ضغوط العمل والولاء التنظيمي في شرطة المنطقة الشرقية.

ونظرا لما يتركه هذان المتغيران من آثار على سلوك الأفراد وموقفهم تجاه وظائفهم وتنظيماتهم، وخاصة وان تحسين الأداء الوظيفي مطلب هام تسعى إليه كل منظمته. وقد طبقت الدراسة على كافة أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (250) ضابطا، وقد كان عدد الاستبيانات القابلة للتحليل الإحصائي (200) استبانة أي بنسبة 80 % واستخدم الباحث المنهج الوصفي بشقيه المسحي والارتباطي.

توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- إن مستوى ضغوط العمل الذي يشعر به الضابط من أفراد مجتمع الدراسة ظهر بوجه عام متوسط .
- إن أهم المصادر المسببة لضغوط العمل لدى الضابط من وجهة نظرهم بحسب ترتيبها التنازلي من الأكثر ضغوطا إلى الأقل جاء على النحو التالي:
- (طبيعة العمل، قلة فرص التقدم والنمو الوظيفي، صراع الدور، عبء العمل، غموض الدور) إن مستوى الولاء التنظيمي الذي يشعر به الضابط ظهر بوجه عام مرتفع نسبيا.
- وجود علاقة ارتباطية سالبة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات ضغوط العمل على أساس: (عدد سنوات الخبرة، الراتب الشهري، العمر).

وكان من أهم توصيات الباحث:

1. تكثيف البرامج التدريبية حول كيفية التعامل مع ضغوط العمل للضباط العاملين في الأجهزة الأمنية .
2. إثراء وإغناء الأعمال التي يؤديها الضابط وذلك من خلال تنويعها والتقليل ما أمكن من الأعمال الروتينية التي يقوموا بها وتحسين الحياة الوظيفية لهم .
3. مراعاة تعيين ونقل الضباط بما يتلاءم مع قدراتهم ومؤهلاتهم مما يزيد من اهتمامهم وقبولهم للعمل مما يؤدي إلى زيادة الابتكار والإبداع والتفاني في الأداء الوظيفي .

4- دراسة الكبيسي، (2004)

" ضغوط العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على قطاع البنوك القطرية " هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهم مصادر ضغوط العمل ومجموعة من المتغيرات التنظيمية والشخصية على تصورات العاملين في قطاع البنوك وتحديد اثر ضغوط العمل على أداء العاملين في البنوك العاملة بدولة قطر وقد تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وقد تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية حجمها (100) من العاملين في البنوك القطرية المختلفة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يطلب من موظفي البنوك العاملة في قطر كم كبير من العمل مما يزيد من التوتر والضغوط التي تواجههم .
- فرصة الترقية في البنوك العاملة في قطر محدودة وهناك منافسة شديدة عليها .
- توجد علاقة بين البنوك العاملة في قطر ومستوى أداء الموظفين حيث إن المستويات المرتفعة من ضغوط العمل تساهم في التأثير السلبي على أداء الموظفين .
- يشعر الموظفون بالرضا عن كمية العمل التي ينجزونها.

وكان من أهم توصيات الباحث:

1. توفير المزيد من فرص الترقية للموظفين وبشكل عادل .
2. التخفيض من كم العمل المطلوب انجازه من الموظفين وتحسين الظروف المادية للعمل في البنوك .
3. الاهتمام بتقييم الأداء من خلال تطوير مستوى العدالة والموضوعية والابتعاد عن التحيز
4. تبني مبدأ وحدة الأمر والتوجيه في العمل وإعداد بطاقات وصف وظيفي تحدد المهام والواجبات .

5- دراسة النوشان، (2003)

"ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرارات دراسة مسحية على القيادات الإدارية في عدد من الأجهزة الأمنية في مدينة الرياض "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستويات ضغوط العمل لدى القيادات الإدارية وما مدى إتباع القيادات لخطوات عملية اتخاذ القرار وما أثر ضغوط العمل على خطوات عملية اتخاذ القرارات لدى القيادات الإدارية والتعرف على العلاقات الديموغرافية العمر، المؤهل

العلمي، المرتبة الوظيفية، سنوات الخدمة، جهة العمل، متوسط الدخل بكل مستوى من مستويات ضغوط العمل وعملية اتخاذ القرارات لدى القيادات الإدارية.

وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي المسحي الذي يقوم على تجميع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

إن مستوى ضغوط العمل لدى القيادة الإدارية بالأجهزة الأمنية أقل من الوسط، وأن مستوى الضغوط أعلى لدى التيارات الإدارية المتدنية. وأشارت النتائج إلى أن تأثير ضغوط العمل على خطوات عملية اتخاذ القرارات سلباً مما يعني أنه كلما زادت ضغوط العمل لدى القيادات الإدارية كلما انخفض مستوى إتباعهم لخطوات عملية اتخاذ القرار وكلما قل مستوى الضغوط لدى العاملين كلما زاد إتباعهم لخطوات عملية اتخاذ القرارات.

6- دراسة حريم، (2003)

"ضغوط العمل لدى الكادر التمريضي في المستشفيات الخاصة بالأردن دراسة ميدانية" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى استمرارية الضغوط الوظيفية لدى أعضاء الجهاز التمريضي في المستشفيات الخاصة بالأردن وتحديد المسببات والمصادر التي تؤدي إلى ضغوط وظيفية مستمرة ومعرفة ما إذا كانت الفروق في استمرارية الضغوط الوظيفية تعزى لعوامل ديموغرافية (مثل الجنس، سنوات الخدمة، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، مدة الخدمة) للمبحوثين. اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي وشملت الدراسة (550) ممرضا من مجتمع الدراسة المكون من (3500) ممرضا وتم تصميم استبانته تشمل على (58) فقرة تغطي مختلف المسببات التنظيمية لضغوط العمل.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود ضغوط وظيفية مستمرة بدرجات متفاوتة فيما يتعلق بجوانب العمل المختلفة
- يشعر العاملون في الجهاز التمريضي في المستشفيات الخاصة بالأردن بضغوط وظيفية ناشئة عن مختلف جوانب وعناصر العمل الذي يؤدونه، ولكن بدرجات متفاوتة من حيث استمراريته.

- وكذلك وجود فروق في مدى استمرارية الضغوط الوظيفية تعزى لبعض العوامل الديموغرافية.

وكان من أهم توصيات الباحث:

- ضرورة إعادة النظر في مستويات الرواتب في ضوء تكاليف المعيشة المتزايدة وعلى ضوء جهد العامل بما يحق المساواة بين العاملين
- ضرورة اهتمام المشرفين بتقييم الأداء والإعداد لها بشكل جيد وزيادة فرص الترقية .
- ضرورة تخفيف عبء العمل والحد من تكليف العامل انجاز أعمال كثيرة في وقت واحد.
- تقليص درجة الرسمية التي تطبقها المستشفيات الخاصة، وضرورة قيام الإدارة بإعطاء مزيد من الاهتمام للعاملين ومطالبهم.

7- دراسة العمري، (2003)

"ضغوط العمل عند المعلمين بمدارس الرياض الحكومية دراسة ميدانية"

هدف هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية والمتغيرات الوظيفية من جهة وضغوط العمل من جهة أخرى بمدارس الرياض الحكومية وذلك باستخدام عينة عشوائية بلغت (600) معلما وبلغ العائد (515) أي بنسبة استرداد 86% واستخدام الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرات الوظيفية (عبء العمل، صراع

الدور، غموض الدور، طبيعة العمل، الأمان الوظيفي) وضغوط العمل عند المعلمين. وتبين أن المتغيرات الوظيفية أكثر تأثيرا على ضغوط العمل من المتغيرات الديموغرافية.

ويوصي الباحث مراعاة تخفيف ضغوط العمل لدى المعلمين في المؤسسات التعليمية

والتربوية وذلك بتطبيق مبادئ الإدارة الحديثة مثل مبدأ تدرج السلطة ومبدأ وحدة إصدار الأوامر والتعليمات حتى لا تتعارض الأوامر فتؤدي إلى ارتفاع مستوى الصراع. لذلك يجب على الإدارة التربوية إتباع بعض الإجراءات التي تساعد على تخفيض مستوى ضغوط العمل لدى المعلمين ومنها إعطاء المعلم مسؤوليات محددة وتزويده بالمعلومات والموارد اللازمة لذلك وعدم تكليف المعلم بالعمل تحت سياسات متعارضة ومنح المعلم فرصا للتقدم والنمو الوظيفي.

8- دراسة جودة والياقي، (2002)

"ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجه البيروقراطي وعدم الرضا الوظيفي دراسة ميدانية"

هدف هذا البحث إلى دراسة ضغوط العمل وعلاقته بالتوجه البيروقراطي لدى الفرد وعدم الرضا الوظيفي وبعض الخصائص الشخصية .

وقد تم توزيع (130) استبانته على عينة عشوائية من العاملين والمدراء والمشرفين في وزارة الثقافة في جمهورية مصر العربية وقد أجاب (93) مشاركا عن تلك الاستبيانات أي بنسبة (71.5%) وهي نسبة جيدة وإن أهم الخصائص المميزة لهذه المؤسسة إنها تنتمي إلى القطاع العام .

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

عدم وجود علاقة بين توجه الفرد للعمل في منظمة بيروقراطية وبين ضغوط العمل.

وجود فروق جوهريّة بين متوسطات ضغوط العمل وبين العمر والمركز الوظيفي والجنس. وجود علاقة بين مستوى عدم الرضا الوظيفي وبين ضغوط العمل .

وكان من أهم توصيات الباحثان:

جعل الضوابط والأنظمة والقواعد أكثر مرونة مما يساهم في التخفيف سواء من ضغوط العمل أو من عدم الرضا الوظيفي كما انه يجب إعطاء الأولوية لمعرفة توقعات العاملين وأرائهم أمر بالغ الخطورة لأنه يجعل الفرد يشعر بدوره وأهميته بالنسبة إلى المنظمة .

تكافؤ الفرص في الترقيات وإتاحة المجال للمشاركة في اتخاذ القرارات ووضوح الأدوار وإيجاد بيئة عمل جيدة تقوم على أساس الاحترام والتقدير المتبادل ومراعاة التوافق بين طبيعة الوظيفة وقدرات الموظفين وتنمية العلاقات الاجتماعية كل ذلك يقلل من الشعور بضغوط العمل ويرفع من الرضا الوظيفي .

9- دراسة السبيعي، (1999)

"أثر ضغوط العمل على أداء ضباط الشرطة دراسة مسحية على ضباط شرطة مدينة الرياض"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها ضباط الشرطة في مدينة الرياض، والوقوف على مدى اختلاف إدراكهم لمتغيرات ضغوط العمل باختلاف خصائصهم الشخصية وخبراتهم العملية، وكشف العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي، وكيفية إدارة ضغوط العمل والعمل على تخفيف آثارها. وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي من خلال أسلوب المسح الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة من ضباط شرطة

الرياض والبالغ عددهم 414 ضابطاً. وقد استخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن أهم المصادر التي تسببها ضغوط العمل تتمثل في مصادر تتعلق بشخصية الفرد: وهي مصادر نفسية وسلوكية، ومصادر تتعلق بالمنظمات الأمنية: وهي تتعلق بثقافة المنظمة، وطبيعة الوظيفة، وعبء العمل والظروف المادية، والتغيير في بيئة العمل.
- إن ضغوط العمل لها تأثير كبير على الأداء الوظيفي لضباط الشرطة.
- إن أهم المصادر التي تسبب شعور ضباط الشرطة بضغوط العمل في الأجهزة الأمنية تتمثل في: نوع العمل، وفرص النمو الوظيفي ويحتلان مكانة مهمة جداً. وصراع الدور وكمية العمل ويحتلان مكانة مهمة.

10- دراسة العتيبي، (1997)

"علاقة ضغوط العمل بالاضطرابات السيكولوجية والغياب الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي في الكويت"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين ضغط العمل والاضطرابات السيكولوجية والغياب الوظيفي لدى عينة من العمالة الكويتية والعمالة العربية الوافدة بلغ قوامها 658 موظفاً (462 كويتي، 196 وافداً) تم اختيارهم من ديوان خمس وزارات تابعة لقطاع الخدمة المدنية الكويتي..

وأُسفرت هذه الدراسة عن النتائج التالية:

- تتعرض العمالة الكويتية إلى ضغط عمل أكبر من العمالة الوافدة.
- كلما زاد ضغط العمل لدى الموظفين الكويتيين زاد معدل إصابتهم بالاضطرابات السيكوسوماتية (النفسجمية).
- العمالة الكويتية أكثر عرضة للاضطرابات السيكوسوماتية من العمالة الوافدة وتعاني من الإصابة بالأعراض التالية: الآلام أعلى وأسفل الظهر، التعب، سرعة الغضب، والانفعال، ثقل أو تعب بالساقين، صداع، حاجة مفرطة للنوم، آلام الكتف أو الرقبة، آلام المفاصل أو الأطراف برودة في الأقدام، رغبة في البكاء، الإرهاق المفاجئ، دوخة (دوار) عدم انتظام ضربات القلب، شعور بالقيء أو الغثيان، فقدان الشهية.
- العمالة الكويتية أكثر تغيباً عن العمل من العمالة الوافدة.
- كلما زادت معدلات الإصابة بالاضطرابات السيكوسوماتية لدى العاملين في القطاع الحكومي زاد معدل تغيبهم عن العمل.

- ليس هناك علاقة بين ضغط العمل والغياب الوظيفي.

11- دراسة المير، (1995)

"العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية"

هدفت هذه الدراسة إلى قياس ومقارنة مستويات صراع الدور ، وغموض الدور، والولاء التنظيمي، والأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي لأفراد ينتمون إلى عدد من الدول المختلفة، ويعملون في عدد من المنشآت في المملكة العربية السعودية وقد شارك في هذه الدراسة 200 فرد من الناطقين باللغة الانجليزية، وقد تم تصنيف المشاركين إلى أربع مجموعات هي: العمالة السعودية، والعمالة العربية، والعمالة الآسيوية، والعمالة الغربية، إضافة إلى مقارنة طبيعة العلاقة الارتباطية بين المتغيرات السالفة الذكر والعمر، ومدة الخدمة في الوظيفة الحالية. وطبيعة الوظيفة، والحالة الاجتماعية لأفراد المجموعات الأربعة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أن هناك فروقاً جوهرية ذات دلالة إحصائية في متوسطات مستويات كل من صراع الدور وغموض الدور والولاء التنظيمي بين أفراد المجموعات الأربع، بينما لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في متوسط مستوى الرضا الوظيفي لأفراد المجموعات، وهذه النتائج تؤيد وتدعم ما ذهب إليه بعض الباحثين في مجالي السلوك التنظيمي والإدارة الدولية المقارنة من وجود اختلافات في سلوك ومواقف وقيم الأفراد تعباً للتكوين الثقافي للأفراد وصفاتهم الشخصية.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية

1- دراسة Rubina & Shehla & Delawar (2008)

"OCCUPATIONAL STRESS AND ITS EFFECT ON JOB PERFORMANCE A CASE STUDY OF MEDICAL HOUSE OFFICERS OF DISTRICT ABBOTTABAD"

يعيش الأطباء وخصوصاً الضباط تحت ضغط كبير بسبب ضغوطات مهنية متنوعة، وترجع هذه الضغوط المهنية إلى عدم الكفاءة التنظيمية وكثرة تدوير الموظفين والتغيب بسبب المرض وانخفاض كمية ونوعية التدريب وزيارة تكاليف الرعاية الصحية وعدم الرضا الوظيفي، وأحد المخرجات التنظيمية المتضررة والتي تتأثر بضغط العمل هو الأداء الوظيفي.

الهدف من هذه الدراسة هو دراسة تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي وأجريت هذه الدراسة في باكستان مقاطعة أبو تباد على جميع العاملين في المنطقة من الضباط وعددهم 55 ضابطاً. وقد تم الحصول على المعلومات من خلال توزيع استبيان على مجتمع الدراسة، وتم تحليلها باستخدام الطرق الإحصائية، وتشمل الإحصاءات الوظيفية ومعامل الأنباط سيبرمان والانحدار المتعدد.

أظهرت النتائج بعد التحليل الإحصائي تأييداً قوياً بالافتراض القائل بأنه توجد علاقة عكسية بين الضغط في العمل والأداء الوظيفي، مشيراً إلى أنه هناك ضغوط عمل متنوعة في عمل الضباط مما أدى إلى أداء وظيفي منخفض وكان تأثير العوامل على الضباط الذكور أكثر من الإناث.

يوصى الباحثون بأنه يجب تحسين العلاقات بين الأشخاص وعدم خلق ضغوط عمل من قبل الإدارة حيث أن ثقافة الانفتاح والتفهم جوهرية أكثر من ثقافة الانتقاد. فإن هؤلاء الضباط لديهم مستوى ضغط مهني عالي وأداء مهني منخفض.

2- دراسة Bakhshi , Sudha , Sandhu (2008)

"Impact of Occupational Stress on Home Environment: An Analytical Study of Working Women of Ludhiana City"

هدفت الدراسة إلى فحص ظروف العمل للفئات المختارة من النساء العاملات، وتحليل أثر الضغط المهني على المحيط العائلي حسب استجابات العينة المختارة المرأة العاملة في مدينة لوديانا الهندية وقد أخذت بعين الاعتبار معرفة الخصائص الشخصية والاجتماعية للفئات المختارة من النساء العاملات وأسرهم أدى ارتفاع عدد النساء المتزوجات الذين يدخلون في قوة العمل الرسمية إلى زيادة الضغط في داخل البيت ومكان العمل على حد سواء.

وقد جرت هذه الدراسة على عينة مكونة من 150 امرأة، تم اختيارهم من ثلاث فئات وتشمل: الطبيبات، مدرسات الجامعة والعاملات في البنوك، وقد ضمت كل فئة 50 امرأة.

وقد أظهرت النتائج تأثير هذه الضغوط على الرعاية المنزلية والنظام داخل المنزل وقد نال هذا البند أعلى النقاط . و" الاعتماد على الخادmates لم يتغير" أعلى النقاط أيضاً.

أما أثر الضغط على الحياة الاجتماعية والترفيهية" فقد كان الأكثر نقاطاً "الخروج في أيام العطلات" أما الأقل تفضيلاً فقد سجله البند "الاستمتاع بالالتزامات الاجتماعية" أما البند تأثير الضغط على الأعمال المتنوعة فقد تبين أن أعلى النقاط تم تسجيلها لصالح البيان "الاهتمام بسداد الفواتير والشيكات، التأمينات.....الخ. أما أقل النقاط فقد سجلها متابعة احتياجات المطبخ .

3-دراسة Swee, Anza& Hassim ، (2007)

"Work Stress Prevalence among the Management Staff in an International Tobacco Company in Malaysia"

قد أجريت هذه الدراسة على 185 من المسؤولين التنفيذيين والمدراء في المقر الرئيسي لشركة التبغ العالمية في ماليزيا.

والهدف من الدراسة هو تحديد معدل انتشار ضغط العمل في هذه الشركة واجهادات العمل التي مر بها العمال.

وقد استخدم في هذه الدراسة أداة جمع البيانات الاستبيان، والبيانات التي تم جمعها من المشاركين تضمنت العوامل الاجتماعية -الديموغرافية ، أعراض التوتر واجهادات العمل ذات الصلة بالسياسة التنظيمية ، الهيكل التنظيمي، العملية التنظيمية ومناخ العمل.

وقد أظهرت الدراسة أن انتشار ضغط العمل بين المسؤولين التنفيذيين بنسبة 68.1% أما بين المدراء فكانت النسبة 67.9% ، لم يكن هناك اختلاف كبير ذات أهمية في مستوى التوتر بين المسؤولين التنفيذيين والمدراء العاملين في الشركة.

أما العوامل الاجتماعية-الديموغرافية والتي كانت مرتبطة بشكل كبير بالضغط فهي: الراتب ، وعدد الأطفال وعوامل شخصية. وقد كانت أكثر الضغوطات أهمية في مكان العمل هي عدم تقدير العمل والتركيز أكثر على نوعية العمل ،عبء العمل الثقيل وطول ساعات العمل.

4- دراسة Leontaridi ، (2002)

"Work-Related Stress, Quitting Intentions and Absenteeism"

هدفت الدراسة إلى توضيح محددات الضغوط في بيئة العمل اليومية وتوقع أهمية مصادر الضغوط الوظيفية التي يمكن أن تستخدم كمؤشر على سلوك الأفراد نحو ترك العمل أو التعذيب وأجريت الدراسة على عينة من 9240 مفردة من 15 دولة (OECD) ممن لا يعملون لحسابهم الخاص وتتراوح أعمارهم ما بين 18-65 سنة.

وقد أظهرت الدراسة أن العاملين البريطانيين يواجهون ضغوط متوسطة ، في حين أن العاملين الكنديين والاسكتلنديين و Czechs هم أكثر مواجهة للضغوط وذلك على عكس Danish و Swiss وهم الأقل مواجهة لضغوط العمل. وقد كان من أهم مصادر الضغوط الوظيفية الحوافز غير المادية، مطالب المهنة ، ساعات العمل، والعلاقات في العمل . وقد وجدت الباحثة أن أهم آثار تلك الضغوط على الأفراد وجود نوايا لدى العاملين لترك العمل، حيث كان الأفراد الذين تتوفر لهم فرص خارجية والأصغر سناً والأكثر تعليماً وبدون التزامات عائلية هم الأكثر ترشيحاً لترك العمل وكذلك الأقل خبرة في مواجهة الضغوط في وظائفهم كانت نسبة التغيب لديهم تقارب 25%، وكذلك وجد أن السيدات العاملات والأقل مهارة والأعضاء في الاتحادات التجارية يميلوا للتغيب عن العمل .

رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة

قد تم في هذا الفصل استعراض عدد (24) دراسة سابقة متعلقة بكل من ضغوط العمل والأداء الوظيفي وتنوعت الدراسات السابقة بين دراسات أجريت في بيئات مختلفة، محلية وعددها (9) دراسات وعربية وعددها (11) دراسة وأجنبية وعددها (4) دراسات، وقد تم عرض هذه الدراسات وفق ترتيب زمني من الأحدث إلى الأقدم في كل بيئة من البيئات الثلاث وقد كان أحدث هذه الدراسات قد أجرى عام 2009 وأقدمها أجرى عام 1995 وقد غلب على تلك الدراسات المنهج الوصفي، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسات في بناء أداة الاستبيان والخلفية النظرية للإطار النظري، ولوحظ أن هذه الدراسات تعددت أهدافها وتساولاتها ومحاورها ونتائجها وفي ما يخص ضغوط العمل ركزت أغلب الدراسات على تحديد مستويات ضغوط العمل ومصادرها ومسبباتها ومحدداتها ونتائجها وآثارها على العاملين في عدد من المؤسسات المختلفة وفي مجالات متعددة منها التعليم الجامعي والثانوي والكليات التقنية والمهنية والمعلمين ، والأجهزة الأمنية، وقطاع البنوك، والمستشفيات، والقطاع الحكومي ،

وشركة تبغ. كما وضحت هذه الدراسات العلاقة بين ضغوط العمل وكل من الأداء الوظيفي، والميل نحو التسرب الوظيفي، والولاء التنظيمي، وعملية اتخاذ القرار، والرضا الوظيفي، والاضطرابات السيكلوجية، ومضيعات الوقت، والتوجه البيروقراطي، وبعد استعراض الدراسات السابقة فإن هذه الدراسة تتفق مع اغلب الدراسات السابقة في مجال مستويات ضغوط العمل، ولقد ميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة وعلى حد اطلاع الباحث انه لا توجد دراسات تناولت مستويات ضغوط العمل الداخلية والخارجية معاً وأثرها على الأداء الوظيفي، فإن الدراسات السابقة التي تناولت ضغوط العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي كانت قليلة، ويأمل الباحث أن تسهم هذه الدراسة في اضافته جديدة لمجال البحث العلمي وخاصة في موضوع ضغوط العمل الداخلية والخارجية معاً وأثرها على الأداء الوظيفي وإظهار المشكلات التي تواجه شركة الاتصالات الفلسطينية والاستفادة من التوصيات التي توصل لها الباحث.

الفصل الرابع

الإطار العملي للبحث

المبحث الأول: المنهجية والإجراءات

المبحث الثاني: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

المبحث الثالث: تحليل وتفسير البيانات

المبحث الرابع: اختبار الفرضيات

المبحث الأول: المنهجية والإجراءات

أولاً: أسلوب الدراسة

ثانياً: مجتمع و عينة الدراسة

ثالثاً: أداة الدراسة

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

خامساً: صدق الاستبيان

سادساً: ثبات الاستبيان

المبحث الأول

المنهجية والإجراءات

أولاً: أسلوب الدراسة:

قد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف وتقييم واقع " ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة " ويحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يقارن ويفسر ويقيم أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع، والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين قدرة شركة الاتصالات الفلسطينية على الاستفادة من توزيع ضغوط العمل بالشكل الأمثل والحد من المعوقات التي تؤثر على الأداء.

وقد تم استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث قد تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على (250) موظف في قطاع غزة من جميع الدوائر في شركة الاتصالات الفلسطينية والتي تمثل مجتمع الدراسة وعددهم (440) موظف.

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة من (440) موظف وهم موزعين على الدوائر في شركة الاتصالات الفلسطينية حسب الجدول التالي:

جدول رقم (3)

عدد الموظفين موزعين على الدوائر

الدائرة التي يعمل بها الموظف	إجمالي عدد الموظفين من الذكور والإناث		
	ذكور	إناث	إجمالي العدد
الدائرة الفنية	234	14	248
الدائرة التجارية	56	29	85
دائرة الشؤون الإدارية	76	4	80
الدائرة المالية	25	2	27
	391	49	440

المجموع الكلي

عينة الدراسة:

قد تم استخدام طريقة العينة العشوائية، وتم توزيع عينة استطلاعية حجمها (25) استبانته لاختبار الاتساق الداخلي وثبات الاستبانة. وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار تم توزيع (250) استبانته على عينة الدراسة وكانت نسبتها من مجتمع الدراسة (56.8%) وتم الحصول على (214) استبانته بنسبة استرداد 85.6%.

ثالثاً: أداة الدراسة

تم إعداد استبانته حول "ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة".

تتكون استبانته الدراسة من قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: وهو عبارة عن السمات الشخصية عن المستجيب

(العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، عدد سنوات العمل في الشركة، الراتب الشهري، المؤهل العلمي، المستوى الإداري، أعمل في الدائرة، موقع العمل، عدد أيام العمل في الأسبوع، سنوات الخبرة، طبيعة العمل)

القسم الثاني: وهو عبارة عن مجالات الدراسة وتتكون الاستبانته من 98 فقرة موزعة على

ثلاثة أجزاء رئيسية هي:

الجزء الأول: ضغوط العمل الداخلية ويتكون من عشرة مجالات هي:

- المجال الأول: عبء العمل ويتكون من (6) فقرات
- المجال الثاني: ظروف العمل ويتكون من (6) فقرات
- المجال الثالث: صراع الدور ويتكون من (7) فقرات
- المجال الرابع: غموض الدور ويتكون من (4) فقرات
- المجال الخامس: النمو والتقدم ويتكون من (6) فقرات
- المجال السادس: الأمان الوظيفي ويتكون من (5) فقرات
- المجال السابع: عدم ملائمة الدور ويتكون من (5) فقرات
- المجال الثامن: التكنولوجيا ويتكون من (5) فقرات
- المجال التاسع: تقييم الأداء ويتكون من (7) فقرات
- المجال العاشر: الهيكل التنظيمي ويتكون من (5) فقرات

الجزء الثاني: ضغوط العمل الخارجية ويتكون من أربعة مجالات هي:

المجال الأول: الضغوط السياسية ويتكون من (7) فقرات

المجال الثاني: ضغوط ثقافية ويتكون من (7) فقرات

المجال الثالث: الضغوط الاقتصادية ويتكون من (7) فقرات

المجال الرابع: ضغوط اجتماعية ويتكون من (4) فقرات

الجزء الثالث: الأداء الوظيفي ويتكون من (14) فقرة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول رقم (5):

جدول (4)

درجات مقياس ليكرت

الاستجابة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

اختار الباحث الدرجة (1) للاستجابة "غير موافق بشدة" وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو 20% وهو يتناسب مع هذه الاستجابة.

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)، وقد تم استخدام الاختبارات الإحصائية اللامعلمية، وذلك بسبب أن مقياس ليكرت هو مقياس ترتيبي وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الباحث في وصف عينة الدراسة.

2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

3- معامل ارتباط سبيرمان (Spearman Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط. يستخدم هذا الاختبار لدراسة العلاقة بين المتغيرات في حالة البيانات اللامعلمية.

- 4- اختبار الإشارة (Sign Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا.
- 5- اختبار مان - وتني (Mann-Whitney Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات الترتيبية.
- 6- اختبار كروسكال - والاس (Kruskal - Wallis Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات الترتيبية.

خامساً: صدق الاستبيان

يقصد بصدق الاستبيان أن تقيس أسئلة الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقام الباحث بالتأكد من صدق الاستبيان بطريقتين:

1- صدق المحكمين:

عرض الباحث الإستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (10) الاساتذة الجامعيين المتخصصين في إدارة الأعمال والإحصاء، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبيان ومدى انتماء الفقرات إلى المجالات التي وضعت من أجلها وكذلك وضوح صياغتها اللغوية، وأسماء المحكمين بالملحق رقم (2)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (1).

2- صدق المقياس:

أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للإستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبيان والدرجة الكلية للمجال نفسه.

ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان.

3- ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

أولاً: نتائج الاتساق الداخلي

الجزء الأول: ضغوط العمل الداخلية

1- قياس صدق الاتساق بين كل فقرة من فقرات المجال الأول عبء العمل.

جدول رقم (5)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول عبء العمل والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل سبيرمان للاارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1-	وقت العمل المخصص لا يسمح بأداء كل ما هو مطلوب منى	.846(**)	0.000
2-	أشعر بالتعب والإرهاق لكثرة ما يطلب منى من واجبات ومهام	.828(**)	0.000
3-	الأعمال المكلف بها غير واضحة	.681(**)	0.000
4-	العمل الموكل إلى فوق طاقتي ولا يمكن انجازه في الوقت المحدد	.832(**)	0.000
5-	ليس هناك وقت للراحة أثناء الدوام	.707(**)	0.000
6-	أعانى من توتر الأعصاب بسبب العمل الذي أقوم به	.690(**)	0.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح الجدول رقم (5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول عبء العمل والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث تراوحت بين (0.681 - 0.846) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

2- قياس صدق الاتساق بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني ظروف العمل.

جدول رقم (6)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات ظروف العمل والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل سبيرمان للاارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1-	أعاني من سوء الإضاءة في مكان العمل	.489(**)	0.007
2-	أعاني من كثرة الضوضاء في مكان العمل	.585(**)	0.001
3-	مساحات الغرف لا تتناسب مع عدد الموظفين	.680(**)	0.000
4-	نظام التهوية غير ملائم في مكان العمل	.635(**)	0.000
5-	كثيراً ما يتوقف العمل بسبب نقص في الاحتياجات المطلوبة	.585(**)	0.001
6-	عدم ملائمة الأثاث والتجهيزات لطبيعة عملي	.746(**)	0.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح الجدول رقم (6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني ظروف العمل والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ حيث تراوحت بين (0.489 – 0.746) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

3- قياس صدق الاتساق بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث صراع الدور.

جدول رقم (7)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات صراع الدور والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل سبيرمان للاارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	يطلب مني القيام بأعمال تتناقض مع القيم والمبادئ العامة	.596(**)	0.001
2.	تدخل الآخرين في مجال عملي لا يتيح لي أداءه بأسلوب سليم	.726(**)	0.000
3.	يطلب مني تنفيذ أعمال متعددة ومتناقضة من عدة رؤساء	.781(**)	0.000
4.	أتعامل مع أكثر من مجموعة عمل ويوجد اختلاف فيما بينها	.739(**)	0.000
5.	يتدخل المسؤولين بأداء عملي بشكل كبير	.783(**)	0.000
6.	الأعمال المكلف بها بعيدة عن خبراتي ومهاراتي	.349(**)	0.044
7.	تتقصني المعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل	.659(**)	0.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح الجدول رقم (7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث صراع الدور والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية

$\alpha = 0.05$ حيث تراوحت بين (0.349 – 0.783) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

4- قياس صدق الاتساق بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع غموض الدور.

جدول رقم (8)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات غموض الدور والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل سبيرمان للاارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	عدم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات الملقاة على عاتقي	.664(**)	0.000
2.	عدم وضوح طبيعة العمل الذي أقوم فيه	.695(**)	0.000
3.	لا يوجد رئيس مباشر يتم الرجوع إليه عند الحاجة	.703(**)	0.000
4.	عدم وضوح الأنظمة والتعليمات في الشركة	.534(**)	0.003
5.	لا أعرف مدى مساهمة عملي في تحقيق أهداف الشركة	.688(**)	0.000
6.	لا أعرف الطريقة السليمة لأداء المطلوب مني	.764(**)	0.000
7.	لا يتفهم الرؤساء طبيعة عملي	.655(**)	0.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح الجدول (8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع غموض الدور والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث تراوحت بين (0.534 – 0.764) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

5- قياس صدق الاتساق بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس النمو والتقدم.

جدول رقم (9)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات النمو والتقدم والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل سبيرمان للاارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	لا يوجد نظام واضح للتقدم في الشركة	.816(**)	0.000
2.	لا أنال التدريب الكافي لأداء واجباتي بدقة	.443(**)	0.013
3.	لم أكتسب خبرات إدارية أو فنية خلال عملي الحالي	.824(**)	0.000
4.	اعمل في وظيفة لا تتناسب مع طموحاتي وأهدافي	.605(**)	0.001
5.	فرص الترقية لا تمنح على أسس عادلة	.552(**)	0.002
6.	ترتبط فرص الارتقاء الوظيفي بالشواغر وليس بالكفاءة	.786(**)	0.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح الجدول رقم (9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس النمو والتقدم والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ حيث تراوحت بين (0.443 – 0.824) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

6- قياس صدق الاتساق بين كل فقرة من فقرات المجال السادس الأمان الوظيفي.

جدول رقم (10)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الأمان الوظيفي والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	أقبل أي مهمة أكلف بها للمحافظة على عملي الحالي	.692(**)	0.000
2.	لا أشعر بالأمان الوظيفي داخل الشركة	.840(**)	0.000
3.	سأترك العمل الحالي بمجرد الحصول على فرصة عمل أفضل	.918(**)	0.000
4.	غالبية زملائي يفكرون في ترك العمل لو أتاحت لهم فرصة أخرى	.917(**)	0.000
5.	العمل الحالي غير مضمون لذلك ابحت حالياً عن وظيفة أخرى	.917(**)	0.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح الجدول رقم (10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السادس الأمان الوظيفي والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ حيث تراوحت بين (0.692 – 0.918) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

7- قياس صدق الاتساق بين كل فقرة من فقرات المجال السابع عدم ملائمة الدور.

جدول رقم (11)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات عدم ملائمة الدور والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	لا يتم منحي فرصة لتحمل مسئوليات تتناسب مع قدراتي	.820(**)	0.000
2.	الوظيفة الحالية لا تتناسب مع مؤهلاتي العلمية والشخصية والمهنية	.935(**)	0.000
3.	أشعر بأنني في المكان غير المناسب	.849(**)	0.000
4.	امتلك طاقة لا يتم الاستفادة منها	.809(**)	0.000
5.	طاقتي تسمح لي بالقيام بأعمال أكثر صعوبة وأهمية من أعمالي الحالية	.833(**)	0.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح الجدول رقم (11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السابع عدم ملائمة الدور والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ حيث تراوحت بين (0.809 – 0.935) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

8- قياس صدق الاتساق بين كل فقرة من فقرات المجال الثامن التكنولوجيا.

جدول رقم (12)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات التكنولوجيا والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	بسبب خلل في البرامج تتعطل المعاملات وتتكدس المشاكل	.747(**)	0.000
2.	ينتظر المراجعون أكثر من اللازم بسبب بطء الأجهزة	.801(**)	0.000
3.	لا يتم تطوير الأجهزة بشكل مستمر	.821(**)	0.000
4.	لا يتم تدريبي على الأجهزة والبرامج المتطورة لتسهيل عملي	.803(**)	0.000
5.	عدم مواكبة التطور التكنولوجي داخل الشركة	.851(**)	0.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح الجدول رقم (12) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثامن التكنولوجيا والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ حيث تراوحت بين (0.747 – 0.801) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

9- قياس صدق الاتساق بين كل فقرة من فقرات المجال التاسع تقييم الأداء.

جدول رقم (13)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات تقييم الأداء والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	لا يتم تقييم الأداء بناء على أسس علمية ومعايير واضحة	.659(**)	0.000
2.	يتم تقييم أدائي بطريقة تختلف عن زملائي العاملين معي بنفس الوظيفة	.701(**)	0.000
3.	عدم نزاهة تقييم الأداء يولد الشعور بالظلم	.647(**)	0.000
4.	لا يمنحني رئيسي المباشر ما استحق في تقييم أدائي	.681(**)	0.000
5.	لا يمكنني الاعتراض على نتيجة التقييم	.534(**)	0.003
6.	نتائج تقييم الأداء غير مرتبطة بتحفيز مادي أو معنوي	.657(**)	0.000
7.	يتدخل أكثر من طرف في تقييم الأداء ليس لهم صلة بعملية	.563(**)	0.002

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح الجدول رقم (13) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال التاسع تقييم الأداء والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ حيث تراوحت بين (0.534 – 0.701) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

10- قياس صدق الاتساق بين كل فقرة من فقرات المجال العاشر الهيكل التنظيمي.

جدول رقم (14)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الهيكل التنظيمي والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	الهيكل التنظيمي في الشركة لا يتسم بالوضوح والدقة	.780(**)	0.000
2.	عدم ملائمة الهيكل التنظيمي الحالي لفرص الترقية	.660(**)	0.000
3.	هناك صراعات بين الدوائر والأقسام	.749(**)	0.000
4.	يعيق الهيكل التنظيمي وصول الأفكار من الموظفين للإدارة العليا	.818(**)	0.000
5.	عدم وضوح العلاقة بين الدوائر والأقسام يؤدي إلى ضعف الفاعلية	.832(**)	0.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح الجدول رقم (14) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال العاشر الهيكل التنظيمي والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ حيث تراوحت بين (0.660 – 0.832) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

ملاحظة: تم حذف الفقرات التالية حسب نتيجة العينة الاستطلاعية من مجالات الضغوط الداخلية وهي:

1- الفقرة " يتم تكلفني بانجاز مهام وأعمال متعددة في وقت واحد " من مجال عبء العمل حيث كان معامل سبيرمان للارتباط بين هذه الفقرة والمجال يساوي 0.322 والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.058 وهي تعتبر غير دال إحصائياً.

2- الفقرة " أنا مسئول عن عدة واجبات ومسئوليات غير مرتبطة ببعضها البعض " من مجال صراع الدور حيث كان معامل سبيرمان للارتباط بين هذه الفقرة والمجال يساوي 0.351 والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.05 وهي تعتبر غير دال إحصائياً.

الجزء الثاني: ضغوط العمل الخارجية

1- قياس صدق الاتساق بين كل فقرة من فقرات المجال الأول الضغوط السياسية.

جدول رقم (15)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الضغوط السياسية والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل سبيرمان للاارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	الانقسام الداخلي الفلسطيني له تأثير كبير على عملي الحالي	.858(**)	0.000
2.	زيادة عدد المراجعين عند استلام رواتب السلطة	.667(**)	0.000
3.	الحرب الأخيرة على غزة دمرت جزء كبير من شبكة الهاتف مما أدى إلى زيادة الأعباء وساعات الدوام	.444(**)	0.013
4.	يوجد تمييز من قبل الإدارة بين الموظفين بناء على الانتماء السياسي	.871(**)	0.000
5.	العلاقة بين الموظفين المختلفين فكرياً سيئة	.772(**)	0.000
6.	إغلاق المعابر له تأثير سلبي على عملي الحالي	.708(**)	0.000
7.	تسود علاقات غير طيبة بيني وبين زملائي للاختلافات الأيدلوجية	.649(**)	0.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح الجدول رقم (15) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول الضغوط السياسية والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ حيث تراوحت بين (0.444 – 0.871) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

2- قياس صدق الاتساق بين كل فقرة من فقرات المجال الأول الضغوط الثقافية.

جدول رقم (16)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الضغوط الثقافية والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل سبيرمان للاارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	غياب فن التواصل بين الزملاء داخل الشركة	.724(**)	0.000
2.	عدم تفهم المراجعين لقوانين الشركة وقراراتها يولد خلافات في التعامل معهم	.547(**)	0.002
3.	يوجد خلاف مستمر مع الإدارة نتيجة عدم القيام بإجراءات تتناسب مع ميولها	.757(**)	0.000
4.	العلاقة الشخصية والفكرية هي التي تحكم رضا رؤسائي عني	.858(**)	0.000
5.	يوجد تمييز في الشركة على أساس الجنس (ذكر / أنثى)	.845(**)	0.000
6.	يوجد تمييز في الشركة مبني على أساس العرق والدين	.508(**)	0.005
7.	أعاني من عدم انتظام المراجعين وسرعة انفعالهم	.518(**)	0.004

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح الجدول رقم (16) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني الضغوط الثقافية والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ حيث تراوحت بين (508 – 0.858) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

3- قياس صدق الاتساق بين كل فقرة من فقرات المجال الأول الضغوط الاقتصادية.

جدول رقم (17)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الضغوط الاقتصادية والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	قلة الراتب مقارنة بنفس الوظيفة في شركة أخرى	.882(**)	0.000
2.	العائد المادي لا يتناسب مع الجهد المبذول	.846(**)	0.000
3.	العائد المادي لا يتناسب مع خبرتي ومؤهلتي العلمي	.748(**)	0.000
4.	لا توجد حوافز مادية مجزية تكافئ المجتهد في عمله	.739(**)	0.000
5.	ارتفاع الأسعار مع عدم تحسين الأجور يؤثر على القدرة الشرائية	.805(**)	0.000
6.	عدم دفع غلاء معيشة مناسب وكافي لتغطية العجز في الراتب	.856(**)	0.000
7.	اهتمام الإدارة بتحقيق الأرباح دون النظر إلى احتياجات الموظفين المادية	.687(**)	0.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح الجدول رقم (17) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث الضغوط الاقتصادية والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ حيث تراوحت بين (0.882 – 0.687) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

4- قياس صدق الاتساق بين كل فقرة من فقرات المجال الأول الضغوط الاجتماعية.

جدول رقم (18)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الضغوط الاجتماعية والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	عائلتي غير راضية عن مجال عملي	.660(**)	0.000
2.	أعاني من مشاكل عائلية بسبب دوامي الطويل	.857(**)	0.000
3.	تدني المركز الاجتماعي للعاملين في الشركة	.757(**)	0.000
4.	التأمين الصحي الموجود في الشركة لا يلبي احتياجات الموظفين	.616(**)	0.001

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح الجدول رقم (18) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع الضغوط الاجتماعية والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ حيث تراوحت بين (0.616-0.857) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

ملاحظة: تم حذف الفقرات التالية حسب نتيجة العينة الاستطلاعية من مجال الضغوط الاجتماعية وهي:

1- الفقرة " أفكر في عملي خلال الإجازات " من مجال الضغوط الاجتماعية حيث كان معامل سبيرمان للارتباط بين هذه الفقرة والمجال يساوي 0.261 و القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.104 وهي تعتبر غير دال إحصائياً.

2- الفقرة " المشاكل العائلية تؤثر بشكل مباشر على أدائي " من مجال الضغوط الاجتماعية حيث كان معامل سبيرمان للارتباط بين هذه الفقرة والمجال يساوي 0.121 و القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.283 وهي تعتبر غير دال إحصائياً.

الجزء الثالث: الأداء الوظيفي

قياس صدق الاتساق بين كل فقرة من فقرات مجال الأداء الوظيفي.

جدول رقم (19)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الأداء الوظيفي والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	التزم بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة لعملي	.639(**)	0.000
2.	أراعي التوقيت المطلوب لإنجاز الأعمال المكلف بها	.682(**)	0.000
3.	أحرص على تحسين مستوى أدائي	.534(**)	0.003
4.	أخطط جيداً للأعمال قبل تنفيذها	.597(**)	0.001
5.	أنفذ الأعمال المطلوبة بكفاءة وفعالية	.516(**)	0.004
6.	الاعتماد على الذات في إنجاز الأعمال	.762(**)	0.000
7.	أفضل إنجاز المهام الوظيفية من خلال فرق العمل	.551(**)	0.002
8.	أواجه مشكلات تعيق أدائي الوظيفي	.473(**)	0.008
9.	التعرف على احتياجات الجمهور وحل مشاكلهم	.661(**)	0.000
10.	الاهتمام بالمظهر العام أمام الجمهور	.573(**)	0.001
11.	التزم بأوقات الدوام الرسمي	.629(**)	0.000
12.	الدقة في إنجاز الأعمال بالوقت المحدد	.830(**)	0.000
13.	القدرة على التكيف وإنجاز الأعمال في الحالات الطارئة	.685(**)	0.000
14.	القدرة على الحوار وإدارة النقاش والتواصل مع الزملاء	.478(**)	0.008

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح الجدول رقم (19) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الأداء الوظيفي والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ حيث يتراوح بين (0.473 – 0.830) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

القسم الأول: ضغوط العمل الداخلية

جدول رقم (20)

معامل الارتباط بين كل درجة من قسم "ضغوط العمل الداخلية" والدرجة الكلية للقسم.

الرقم	المجال	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	عبء العمل	.685(**)	0.000
2.	ظروف العمل	.658(**)	0.000
3.	صراع الدور	.591(**)	0.001
4.	غموض الدور	.841(**)	0.000
5.	النمو والتقدم	.702(**)	0.000
6.	الأمان الوظيفي	.593(**)	0.001
7.	عدم ملائمة الدور	.462(**)	0.010
8.	التكنولوجيا	.819(**)	0.000
9.	تقييم الأداء	.856(**)	0.000
10.	الهيكل التنظيمي	.752(**)	0.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يبين الجدول رقم (20) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة الخاصة بالجزء الأول المتعلقة بضغوط العمل الداخلية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.462 – 0.856) وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقه لما وضعت لقياسه.

الجزء الثاني: ضغوط العمل الخارجية

جدول رقم (21)

معامل الارتباط بين كل درجة من قسم "ضغوط العمل الخارجية" والدرجة الكلية للقسم.

الرقم	المجال	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	الضغوط السياسية	.730(**)	0.000
2.	الضغوط الثقافية	.907(**)	0.000
3.	الضغوط الاقتصادية	.829(**)	0.000
4.	الضغوط الاجتماعية	.668(**)	0.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يبين الجدول رقم (21) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة الخاصة بالجزء الثاني المتعلقة بضغوط العمل الخارجية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.668 – 0.907) وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقه لما وضعت لقياسه.

الجزء الثالث: جميع مجالات الاستبانة

جدول رقم (22)

معامل الارتباط بين كل درجة لكل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.

الرقم	المجال	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	عبء العمل	.721(**)	0.000
2.	ظروف العمل	.538(**)	0.003
3.	صراع الدور	.540(**)	0.003
4.	غموض الدور	.753(**)	0.000
5.	النمو والتقدم	.698(**)	0.000
6.	الأمان الوظيفي	.589(**)	0.001
7.	عدم ملائمة الدور	.458(**)	0.011
8.	التكنولوجيا	.743(**)	0.000
9.	تقييم الأداء	.865(**)	0.000
10.	الهيكل التنظيمي	.729(**)	0.000
11.	ضغوط العمل الداخلية	.950(**)	0.000
12.	الضغوط السياسية	.689(**)	0.000
13.	الضغوط الثقافية	.882(**)	0.000
14.	الضغوط الاقتصادية	.822(**)	0.000
15.	الضغوط الاجتماعية	.513(**)	0.004
16.	ضغوط العمل الخارجية	.946(**)	0.000
17.	الأداء الوظيفي	.353(**)	0.042

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يبين الجدول رقم (22) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ حيث تراوحت بين (0.950 – 0.353) وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقاً لما وضع لقياسه.

3- ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تم التحقق من ثبات إستبانة الدراسة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ وذلك كما يلي:

معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول رقم (24).

جدول رقم (23)

يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	المجال	معامل ألفا كرونباخ
1.	عبء العمل	0.864
2.	ظروف العمل	0.694
3.	صراع الدور	0.799
4.	غموض الدور	0.816
5.	النمو والتقدم	0.737
6.	الأمان الوظيفي	0.915
7.	عدم ملائمة الدور	0.891
8.	التكنولوجيا	0.863
9.	تقييم الأداء	0.777
10.	الهيكل التنظيمي	0.842
11.	ضغوط العمل الداخلية	0.953
12.	الضغوط السياسية	0.828
13.	الضغوط الثقافية	0.830
14.	الضغوط الاقتصادية	0.888
15.	الضغوط الاجتماعية	0.695
16.	ضغوط العمل الخارجية	0.916
17.	الأداء الوظيفي	0.877
	جميع مجالات الاستبانة	0.966

اتضح من النتائج الموضحة في الجدول رقم (23) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل مجال وتتراوح بين 0.694، 0.915 لكل مجال من مجالات الاستبانة. كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة كانت (0.966) وهذا يعنى أن معامل الثبات مرتفع، وتكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (1) قابلة للتوزيع. وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

المبحث الثاني

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص
والسمات الشخصية

المبحث الثاني

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية

وفيما يلي عرض لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية
أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

جدول رقم (24)

توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	182	85.0
أنثى	32	15.0
المجموع	214	100.0

يبين الجدول رقم (24) أن ما نسبته 85 % من استجابة المبحوثين من الذكور و 15% من الإناث المستجيبين على الاستبانة حيث أن الدائرة الفنية هي من اكبر الدوائر وتمثل 56% من الموظفين ومعظم العاملين فيها من الذكور وطبيعة عمل الشركة هي أعمال فنية ويدوية وغالبا تكون تلك الأعمال خارج مقرات الشركة وتحتاج إلى جهد كبير، تركيب أعمدة هواتف وسحب كوابل على الأعمدة والمناهل كما أن تلك الأعمال تتعارض مع ثقافة المجتمع، ولذا من الطبيعي أن تكون نسبة الذكور أكثر من الإناث.

ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب العمر

جدول رقم (25)

توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	33	15.4
30 – 40 سنة	109	50.9
41 – 50 سنة	56	26.2
أكبر من 50	16	7.5
المجموع	214	100.0

يتبين من الجدول رقم (25) أن ما نسبته 15.4% من استجابة المبحوثين للدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة، 50.9% أعمارهم تتراوح بين 30 و 40 سنة، 26.2% أعمارهم تتراوح بين 41 و 50 سنة وأن ما نسبته 7.5% أعمارهم أكبر من 50 وذلك بسبب برامج التقاعد المبكرة التي تطرحها شركة الاتصالات والتي توجه بشكل مباشر للموظفين كبار السن ممن تزيد أعمارهم عن 50 سنة لذلك يعتبر نسبة الموظفين فوق 50 سنة فقط 7.5%، أما أغلب الموظفين فهم من فئة الشباب وهذا دليل على أن الموظفين يمتلكون عنصر القوة والخبرة الذي يحتاجه العمل في شركة الاتصالات الفلسطينية.

ثالثاً: توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

جدول رقم (26)

توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

العمر	العدد	النسبة المئوية %
متزوج	195	91.1
أعزب	15	7.0
مطلق	1	0.5
أرمل	3	1.4
المجموع	214	100.0

يتبين من الجدول رقم (26) أن ما نسبته 91.1% من استجابة المبحوثين للدراسة متزوجون، 7% من عينة الدراسة عزاب، 0.5% مطلق، 1.4% أرمل. وهذا أمر طبيعي بأن يكون نسبة الموظفين المتزوجين من أفراد العينة (93%) بينما نسبة العزاب (7%) حيث أن نسبة أعمار الموظفين الذين أعمارهم أكبر من 30 سنة هو (84.6) كما في الجدول السابق وفي مجتمعنا فإن معظم الموظفين يتزوجوا قبل هذا العمر.

رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

جدول رقم (27)

توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
أقل من دبلوم	37	17.3
دبلوم	65	30.4
بكالوريوس	97	45.3
ماجستير	14	6.5
دكتوراه	1	0.5
المجموع	214	100.0

يتضح من الجدول رقم (27) أن معظم استجابة المبحوثين للدراسة من حملة البكالوريوس ونسبتهم 45.3%، وأن 30.4% هم من حملة الدبلوم ، وأن 17.3% أقل من دبلوم ، وتوضح النتائج أيضاً أن ما نسبته 7% من أفراد العينة من حملة الدراسات العليا وهذه النسب تأتي منسجمة مع طبيعة عمل شركة الاتصالات بشقيها الفني والإداري فإن ما نسبته 47.7 من حملة الدبلوم وأقل وهم بالأغلب يعملون في الدائرة الفنية وأن ما نسبته 45.3 من حملة البكالوريوس وهم بالأغلب يعملون في باقي الدوائر، أما بالنسبة لحملة الشهادات العليا فهم يعملون في وظائف الإشراف والتوجيه كالمدرّاء والمشرفين.

خامساً: توزيع أفراد العينة حسب موقع العمل (المحافظة)

جدول رقم (28)

توزيع أفراد العينة حسب موقع العمل (المحافظة)

موقع العمل (المحافظة)	العدد	النسبة المئوية %
الشمال	35	16.4
غزة	106	49.5
الوسطى	24	11.2
خان يونس	28	13.1
رفح	21	9.8
المجموع	214	100.0

يبين الجدول رقم (28) أن ما نسبته 49.5% من استجابة المبحوثين للدراسة من محافظة غزة ، و 16.4% من محافظة الشمال، 13.1% من محافظة خانيونس، 11.2% من محافظة الوسطى و 9.8% من محافظة رفح وبالإطلاع على النسب نلاحظ أن النسب متلائمة مع عدد المقاسم والمشاركين في كل محافظة وحيث أن محافظة غزة هي من اكبر المحافظات في عدد خطوط الهاتف ووجود إقليم غزة والإدارات العليا فيها فان بمحافظة غزة لوحدها يعمل نصف عدد الموظفين.

سادساً: توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

جدول رقم (29)

توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية %	العدد	المسمى الوظيفي
9.3	20	مساعد إداري
29.4	63	إداري
24.3	52	مشرف
5.2	11	مدير دائرة
26.2	56	فني
5.6	12	رئيس فرقة
100.0	214	المجموع

تبين النتائج الموضحة في الجدول رقم (29) أن 29.4% من استجابة المبحوثين للدراسة هم من الإداريين، 26.2% هم من الفنيين ، وأن ما نسبته 24.3% هم من المشرفين ، 9.3% هم يعملون كمساعد إداري ، وأن 5.6% هم رؤساء فرق فنية، 5.2% هم من المدراء نلاحظ أن اكبر نسبة من الموظفين هم العاملين في المجال الإداري حيث أن شركة الاتصالات شركة خدمته ونظرا لوجود مراكز بيع متعددة في مناطق قطاع غزة يتبعوا للدائرة التجارية واغلب العاملين فيها هم إداريين إضافة إلى العاملين بالدائرة المالية ودائرة الشؤون الإدارية.

سابعاً: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

جدول رقم (30)

توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 3 سنوات	16	7.5
من 3-7 سنوات	16	7.5
من 8-10 سنوات	32	15
11 فأكثر	150	70
المجموع	214	100.0

يتبين من الجدول رقم (30) أن ما نسبته 7.5% من استجابة المبحوثين للدراسة عدد سنوات الخدمة لهم 3 سنوات فأقل ، 7.5% تتراوح ما بين 3 إلى 7 سنوات، 15% تتراوح ما بين 8 إلى 10 سنوات، وأن 70% من عينة الدراسة عدد سنوات الخدمة لهم أكثر من 11 سنة حيث أن شركة الاتصالات الفلسطينية تم نشأتها وتأسيسها في عام 1997 وقد تم تحويل الموظفين العاملين في وزارة الاتصالات إلى العمل في الشركة لذلك 70% من الموظفين لهم أكثر من 11 سنة خدمة وهذا يؤكد توفر عنصر الخبرة لدى معظم العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية ويوضح قدرة العاملين على تقديم الخدمة الأفضل.

ثامناً: توزيع أفراد العينة حسب الدائرة التي يعمل فيها الموظف

جدول رقم (31)

توزيع أفراد العينة حسب الدائرة التي يعمل فيها الموظف

الدائرة	العدد	النسبة المئوية %
الدائرة الفنية	122	57
الدائرة التجارية	39	18.2
الشؤون الإدارية	35	16.4
الدائرة المالية	18	8.4
المجموع	214	100.0

يبين الجدول رقم (31) أن 57% من استجابة المبحوثين للدراسة هم من العاملين في الدائرة الفنية، وأن ما نسبته 18.2% هم من العاملين في الدائرة التجارية، وأن ما نسبته 16.4% هم من العاملين في دائرة الشؤون الإدارية، وأن ما نسبته 8.4% هم من العاملين في الدائرة المالية، ويلاحظ أن أكثر من نصف الموظفين يعملون في الدائرة الفنية ويرجع السبب لوجود أقسام متعددة في الدائرة الفنية ومنها قسم الشبكة وقسم الأعطال والكوابل والمقاسم ADSL وتعتمد الشركة بشكل كبير على الدائرة الفنية لتلبية احتياجات المواطنين ورفع كفاءة الخدمة المقدمة.

تاسعاً: توزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهري

جدول رقم (32)

توزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهري

العمر	العدد	النسبة المئوية %
400 دينار فأقل	28	13.1
401 – 700 سنة	136	63.6
701 – 1000 سنة	37	17.3
1000 فأكثر	13	6.1
المجموع	214	100.0

يتبين من الجدول رقم (32) أن ما نسبته 13.1% من استجابة المبحوثين للدراسة راتبهم أقل من 400 دينار، 63.6% رواتبهم تتراوح بين 401 و 700 سنة، 17.3% رواتبهم تتراوح بين 701 و 1000 دينار وأن ما نسبته 6.1% رواتبهم أكثر من 1000 دينار، يلاحظ أن ما نسبته 63.6 رواتبهم بين (401-700) دينار ويعود ذلك لأن رواتب المشرفين والإداريين ورؤساء الفرق تقع في هذا المعدل ورواتب المدراء وكبار السن تكون في الغالب أكبر من 701 دينار بسبب عدد سنوات الخدمة حيث يحصل الموظف على علاوة كل سنة، وأن نسبة الموظفين الذين يزيد رواتبهم عن (400) دينار هم (86.9%) من عدد الموظفين وذلك بسبب الامتياز الذي حصل عليه الموظفين في بداية تأسيس الشركة حيث أن العاملين الذين انتقلوا للعمل من الوزارة إلى الشركة حصلوا على حافز مادي إضافة علاوة نسبتها (30%) إلى رواتبهم .

عاشراً: توزيع أفراد العينة حسب عدد أيام العمل في الأسبوع

جدول رقم (33)

توزيع أفراد العينة حسب عدد أيام العمل في الأسبوع

عدد أيام العمل في الأسبوع	العدد	النسبة المئوية %
5 أيام	50	23.4
6 أيام	164	76.6
المجموع	214	100.0

يتبين من الجدول رقم (33) أن ما نسبته 23.4% من استجابة المبحوثين للدراسة يعملوا خمسة أيام في الأسبوع، 76.6% يعملوا ستة أيام في الأسبوع، أغلبية الموظفين يعملوا ستة أيام حيث أن جميع الدوائر تعمل ستة أيام ما عدا العاملين في مقر إقليم غزة حيث أن جميع الأعمال الخدماتية التي لها علاقة بالجمهور يكون الدوام على مدار الأسبوع وذلك للمحافظة على جودة الخدمة المقدمة.

المبحث الثالث: تحليل وتفسير البيانات

محتويات المبحث الثالث:

الجزء الأول: تحليل مجالات ضغوط العمل الداخلية

الجزء الثاني: تحليل مجالات ضغوط العمل الخارجية

الجزء الثالث: تحليل مجال الأداء الوظيفي

الجزء الرابع: تحليل كل مجالات ضغوط العمل الداخلية والخارجية

المبحث الثالث تحليل وتفسير البيانات

الجزء الأول: ضغوط العمل الداخلية

1. تحليل كل فقرة من فقرات المجال الأول عبء العمل:

جدول رقم (34)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال عبء العمل

م	الفقرة	الحسابي المتوسط	الحسابي النسبي المتوسط	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	وقت العمل المخصص لا يسمح بأداء كل ما هو مطلوب منى	2.73	54.58	-2.79	*0.003	3
2.	أشعر بالتعب والإرهاق لكثرة ما يطلب منى من واجبات ومهام	3.03	60.56	0.08	0.470	1
3.	الأعمال المكلف بها غير واضحة	2.20	43.94	-9.66	*0.000	6
4.	العمل الموكل إلى فوق طاقتي ولا يمكن انجازه في الوقت المحدد	2.43	48.69	-7.22	*0.000	5
5.	ليس هناك وقت للراحة أثناء الدوام	3.03	60.56	0.00	0.500	1
6.	أعانى من توتر الأعصاب بسبب العمل الذي أقوم به	2.72	54.46	-3.40	*0.000	4
	جميع فقرات المجال معاً	2.69	53.81	-4.30	*0.000	

المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (34).

من الجدول رقم (34) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " وقت العمل المخصص لا يسمح بأداء كل ما هو مطلوب منى " يساوي 2.73 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 54.58%، قيمة اختبار الإشارة -2.79 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.003 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد نقص عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك معارضة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

تتعارض هذه الفقرة مع دراسة الكبيسي (2004) والتي توصلت إلى الشعور بعدم وضوح مهام العمل وعدم سهولة الأعمال المطلوبة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " العمل الموكل إلى فوق طاقتي ولا يمكن انجازه في الوقت المحدد " يساوي 2.43 أي أن المتوسط الحسابي النسبي %48.69، قيمة اختبار الإشارة - 7.22 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد نقص عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك معارضة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " الأعمال المكلف بها غير واضحة " يساوي 2.20 أي أن المتوسط الحسابي النسبي %43.94، قيمة اختبار الإشارة -9.66، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد نقص عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك معارضة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " أشعر بالتعب والإرهاق لكثرة ما يطلب مني من واجبات ومهام " يساوي 3.03 أي أن المتوسط الحسابي النسبي %60.56، قيمة اختبار الإشارة 0.08 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.470 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة تقريباً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 2.69 أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 53.81، قيمة اختبار الإشارة -4.30، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " عبء العمل " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك معارضة من قبل أفراد العينة على هذا المجال.

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة السقا (2009) والتي توصلت إلى أن عبء العمل مقبول نتيجة تقلص عمل المصارف نتيجة الحصار الإسرائيلي واتفقت مع دراسة أبو العلا (2009) حيث كان الوزن النسبي لعبء العمل (53.13%) ، واتفقت مع دراسة مسلم (2007) التي توصلت أن العبء الوظيفي للعاملين يعتبر مقبول 53.4% ، وكذلك اتفقت مع دراسة عمار (2006) وكان الوزن النسبي لعبء العمل 57% واتفقت مع دراسة النوشان (2003) والتي توصلت أن ضغوط العمل الناتجة عن عبء العمل مقبول.

وتتعارض هذه الدراسة مع دراسة الملحم (2007) حيث كان المتوسط الحسابي 3.94 مما يدل على تعرض الموظفين لعبء عمل مرتفع.

ويعزو الباحث ذلك إلى عدة أسباب:

- عدد الموظفين العاملين في الشركة يتناسب مع الأعمال التي يقومون بها وموزعين على الدوائر بشكل سليم وحسب المؤهل العلمي وطبيعة العمل.
- تمتع الموظفين العاملين في الشركة بعنصر الشباب حيث أن ما نسبة (65%) أعمارهم أقل من 40 سنة وتعتبر هذه النسبة مؤشرا جيدا لان مرحلة الشباب تتميز بالعطاء والنشاط وتحمل المسؤوليات وأدائها على أكمل وجه.
- وجود تكامل بين عنصر الشباب والخبرة داخل الشركة مما من شأنه أن يساهم في تحقيق أهداف الشركة بأقل جهد ممكن وذلك من خلال إسهام عنصر الخبرة في تذليل العقبات وتسهيل القيام بالأعمال بالطرق السليمة.

2. تحليل كل فقرة من فقرات المجال الثاني ظروف العمل:

جدول رقم (35)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال ظروف العمل

م	الفقرة	الحسابي المتوسط	الحسابي النسبي المتوسط	قيمة الاختبار	(Sig.)	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	أعاني من سوء الإضاءة في مكان العمل	1.94	38.78	-11.04	*0.000		6
2.	أعاني من كثرة الضوضاء في مكان العمل	2.83	56.54	-1.88	*0.030		1
3.	مساحات الغرف لا تتناسب مع عدد الموظفين	2.79	55.70	-2.43	*0.007		2
4.	نظام التهوية غير ملائم في مكان العمل	2.58	51.60	-4.37	*0.000		4
5.	كثيرا ما يتوقف العمل بسبب نقص في الاحتياجات المطلوبة	2.68	53.55	-3.22	*0.001		3
6.	عدم ملائمة الأثاث والتجهيزات لطبيعة عملي	2.32	46.45	-7.51	*0.000		5
	جميع فقرات المجال معاً	2.52	50.46	-6.47	*0.000		

- المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (35).

من الجدول رقم (35) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " أعانى من كثرة الضوضاء في مكان العمل " يساوي 2.83 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 56.54%، قيمة اختبار الإشارة 1.88- وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.030 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد نقص عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك معارضة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " أعانى من سوء الإضاءة في مكان العمل " يساوي 1.94 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 38.78%، قيمة اختبار الإشارة 11.04- وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد نقص عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك معارضة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 2.52 أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 50.46%، قيمة اختبار الإشارة 6.47- وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " ظروف العمل " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك معارضة من قبل أفراد العينة على هذا المجال.

تتفق هذه الدراسة مع دراسة السقا (2009) والتي أظهرت رضا أغلب أفراد العينة عن الظروف المادية لمكان العمل، كما اتفقت مع دراسة مسلم (2007) والتي توصلت إلى أن ظروف العمل وتصميم مكان العمل مقبولة للعاملين، واتفقت أيضاً مع دراسة الكبيسي (2004) والتي توصلت إلى أن ظروف العمل من مكاتب وتكييف وإضاءة وغيرها مناسبة، وتتفق مع دراسة العمري (2003) والتي توصلت أن ظروف العمل ملائمة.

تتعارض هذه الدراسة مع دراسة الطيب (2008) التي بينت توجهات سلبية من أفراد العينة حول ظروف العمل التي تحيط بهم، وتتعارض مع دراسة عمار (2006)، وتتعارض أيضاً مع دراسة جودة والياقي (2002) والتي أظهرت أن بيئة العمل غير محفزة لهم.

يفسر الباحث هذه النتائج بمواكبة شركة الاتصالات الفلسطينية للتطور في جميع المجالات حيث تعمل على توفير ظروف عمل ملائمة للاستفادة من قدرات الموظفين لتحقيق أفضل إنتاجية لدى العاملين بهدف تقديم أفضل الخدمات للزبون - الذي يعتبر رأس مال الشركة - وبذلك يتم تحقيق أهداف الموظف والشركة على حد سواء.

3. تحليل كل فقرة من فقرات المجال الثالث صراع الدور

جدول رقم (36)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال صراع الدور

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يطلب مني القيام بأعمال تتناقض مع القيم والمبادئ العامة	1.71	34.21	-12.68	*0.000	7
2.	تدخل الآخرين في مجال عملي لا يتيح لي أداءه بأسلوب سليم	2.67	53.33	-3.57	*0.000	3
3.	يطلب مني تنفيذ أعمال متعددة ومتناقضة من عدة رؤساء	2.47	49.39	-5.73	*0.000	4
4.	أتعامل مع أكثر من مجموعة عمل ويوجد اختلاف فيما بينها	2.81	56.15	-1.69	*0.046	1
5.	يتدخل المسؤولون بأداء عملي بشكل كبير	2.74	54.84	-3.67	*0.000	2
6.	الأعمال المكلف بها بعيدة عن خبراتي ومهاراتي	2.10	41.96	-9.70	*0.000	5
7.	تتقصني المعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل	2.03	40.56	-9.21	*0.000	6
	جميع فقرات المجال معاً	2.36	47.17	-8.00	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (36).

من جدول رقم (36) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " أتعامل مع أكثر من مجموعة عمل ويوجد اختلاف فيما بينها " يساوي 2.81 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 56.15%، قيمة اختبار الإشارة -1.69- وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.046 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد نقص عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك معارضة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة " تتقصني المعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل " يساوي 2.03 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 40.56%، قيمة اختبار الإشارة -9.21- وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد نقص عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك معارضة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 2.36 أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 47.17% ، قيمة اختبار الإشارة -8.00 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " صراع الدور " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك معارضة من قبل أفراد العينة على هذا المجال.

تتفق هذه الدراسة مع دراسة السقا (2009) والتي توصلت إلى عدم التعارض بين السياسات والمهام التي ينفذونها، واتفقت مع دراسة مسلم (2007) والتي أظهرت أنه لا يوجد صراع في الأدوار للموظفين واتفقت مع دراسة عمار (2006) حيث كان الوزن النسبي (43.66%).

وتتعارض هذه الدراسة مع دراسة الطيب (2008) والتي أظهرت وجود تداخل في الأعمال والوظائف، ومع دراسة الكبيسي (2004) والتي توصلت تلقى أفراد العينة تعليمات متناقضة مما تزيد ضغوط العمل، وتتعارض مع دراسة الملحم (2007) حيث كان المتوسط الحسابي (4.13) مما يدل معاناة العينة من مشكلات صراع الدور ويستنتج الباحث مما سبق عدم تعرض الموظفين لصراع الدور في الأعمال التي يقومون بها ويرجع ذلك لتمتع الموظفين بالخبرات والمهارات للقيام بالأعمال المطلوبة منهم وكذلك ووضوح الإجراءات والقوانين التي تضبط العمل داخل الشركة.

4. تحليل كل فقرة من فقرات المجال الرابع غموض الدور

جدول رقم (37)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال غموض الدور

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	عدم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات الملقاة على عاتقي	2.34	46.82	-7.09	*0.000	2
2.	عدم وضوح طبيعة العمل الذي أقوم فيه	2.12	42.34	-10.27	*0.000	5
3.	لا يوجد رئيس مباشر يتم الرجوع إليه عند الحاجة	1.93	38.59	-11.47	*0.000	7
4.	عدم وضوح الأنظمة والتعليمات في الشركة	2.15	42.99	-9.22	*0.000	4
5.	لا أعرف مدى مساهمة عملي في تحقيق أهداف الشركة	2.15	43.02	-8.87	*0.000	3

تابع جدول (37)

6	*0.000	-10.54	40.19	2.01	لا أعرف الطريقة السليمة لأداء المطلوب مني	6.
1	*0.000	-7.24	47.94	2.40	لا يتفهم الرؤساء طبيعة عملي	7.
	*0.000	-10.10	42.99	2.15	جميع فقرات المجال معاً	

• المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في الجدول رقم (37).

من الجدول رقم (37) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة " لا يتفهم الرؤساء طبيعة عملي " يساوي 2.40 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 47.94%، قيمة اختبار الإشارة -7.24- وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد نقص عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك معارضة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " لا يوجد رئيس مباشر يتم الرجوع إليه عند الحاجة " يساوي 1.93 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 38.59%، قيمة اختبار الإشارة -11.47- وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد نقص عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك معارضة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 2.15 أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 42.99%، قيمة اختبار الإشارة -10.10- وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " غموض الدور " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك معارضة من قبل أفراد العينة على هذا المجال.

تتفق هذه الدراسة مع دراسة السقا (2009) والتي أظهرت وضوح الأهداف والمهام لكل وظيفة، ومع دراسة الطيب (2008) والتي توصلت أنه لا يوجد غموض دور والدقة في انجاز الأعمال واتفقت أيضاً مع دراسة عمار (2006) حيث كان الوزن النسبي يساوي (41.7%).

تتعارض هذه الدراسة مع دراسة الملحم (2007) حيث كان المتوسط الحسابي (4.17) مما يدل على معاناة العينة من مشكلات غموض الدور

ويعزو الباحث ذلك لعدة أسباب منها:

- وجود وصف وظيفي لجميع الوظائف داخل الشركة موضحاً فيها هدف الوظيفة والعلاقات الوظيفية ونطاق الإشراف والمهام والمسؤوليات وحدود الصلاحيات الممنوحة بشكل مفصل.
- وجود نشرات دورية توضح للعاملين أهم الانجازات التي حققتها الشركة وما هو توجه الشركة في المرحلة القادمة.
- قيام أكاديمية التدريب بإجراء العديد من الدورات التي تصقل مهارات وخبرات الموظفين للقيام بالأعمال المطلوبة منهم بكفاءة عالية وذلك لتحقيق أهداف الشركة.

5. تحليل كل فقرة من فقرات المجال الخامس النمو والتقدم المهني

جدول رقم (38)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال النمو والتقدم المهني

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبي	المتوسط الحسابي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	لا يوجد نظام واضح للتزقي في الشركة	3.17	63.46	1.60	0.055	3	
2.	لا أنال التدريب الكافي لأداء واجباتي بدقة	3.10	61.98	1.38	0.083	4	
3.	لم أكتسب خبرات إدارية أو فنية خلال عملي الحالي	2.19	43.87	-8.64	*0.000	6	
4.	اعمل في وظيفة لا تتناسب مع طموحاتي وأهدافي	2.75	54.93	-2.84	*0.002	5	
5.	فرص الترقية لا تمنح على أسس عادلة	3.46	69.20	5.49	*0.000	2	
6.	ترتبط فرص الارتقاء الوظيفي بالشواغر وليس بالكفاءة	3.47	69.34	5.93	*0.000	1	
	جميع فقرات المجال معاً	3.02	60.44	0.72	0.236		

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (38).

من الجدول رقم (38) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " ترتبط فرص الارتقاء الوظيفي بالشواغر وليس بالكفاءة " يساوي 3.47 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 69.34%، قيمة اختبار الإشارة 5.93 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " فرص الترقية لا تمنح على أسس عادلة " يساوي 3.46 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 69.20%، قيمة اختبار الإشارة 5.49 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

تتفق هذه الفقرة مع دراسة (الكبيسي، 2004) والتي توصلت أن فرص الترقية المتاحة محدودة وتمنح على أسس غير عادلة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " لا أنال التدريب الكافي لأداء واجباتي بدقة " يساوي 3.10 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 61.98%، قيمة اختبار الإشارة 1.38 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.083 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة تقريباً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " لم أكتسب خبرات إدارية أو فنية خلال عملي الحالي " يساوي 2.19 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 43.87%، قيمة اختبار الإشارة 8.64- وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد نقص عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك معارضة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 3.02 أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 60.44%، قيمة اختبار الإشارة 0.72 وأن القيمة

الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.236 لذلك يعتبر مجال " النمو والتقدم المهني " غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذا المجال.

تتفق هذه الدراسة مع دراسة مسلم (2007) والتي توصلت لوجود حاجة للتطور المهني وربط الترقيات بالشواغر وليس بالكفاءة، وتتفق مع دراسة الملحم (2007) والتي أظهرت معاناة العينة من ضغوط ناتجة عن هذا المجال، وتتفق مع دراسة الدوسري (2005) والتي أظهرت قلة فرص التقدم والنمو الوظيفي، **واتفقت مع دراسة حريم (2003)** التي خلصت أن الترقيات لا تمنح على أساس الكفاءة كما أن الترقية المتاحة في العمل محدودة، **كما تتفق مع دراسة جودة والياقي (2002)** والتي توصلت الدراسة أن أفراد العينة غير راضين عن المسار المهني.

وتتعارض هذه الدراسة مع دراسة السقا (2009) والتي توصلت إلى توافق طموحات أفراد العينة مع الفرص المتاحة للنمو والتقدم الوظيفي واختلفت أيضاً مع دراسة عمار (2006).

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- الفقرة السادسة" ترتبط فرص الارتقاء الوظيفي بالشواغر وليس بالكفاءة" أن شركة الاتصالات الفلسطينية شركة ربحية في المقام الأول فهي تسعى لتحقيق أهدافها والاستفادة من الموظفين في أماكن عملهم الحالي فانه لا يتم الترقية إلا بوجود شاغر حيث أن الترقية إلى وظائف أعلى يترتب عليها التزامات مالية على الشركة.
- الفقرة الخامسة" فرص الترقية لا تمنح على أسس عادلة" وجود انطباع لدى الموظفين أن الترقيات تتم بناء على العلاقات الشخصية وليس على الكفاءة، كما أن تدخل كبار المستثمرين في قرارات التوظيف في المناصب العليا في الشركة.
- وبشكل عام يمكن القول انه لا يوجد نظام واضح للترقية داخل الشركة مبني على الكفاءة أو الاقدمية كما في القطاع العام ويرجع ذلك إلى أن شركة الاتصالات الفلسطينية تتبع للقطاع الخاص.

6. تحليل كل فقرة من فقرات المجال السادس الأمان الوظيفي

جدول رقم (39)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال الأمان الوظيفي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	أقبل أي مهمة أكلف بها للمحافظة علي عملي الحالي	3.64	72.80	6.89	*0.000	1
2.	لا أشعر بالأمان الوظيفي داخل الشركة	3.47	69.35	5.11	*0.000	2
3.	سأترك العمل الحالي بمجرد الحصول على فرصة عمل أفضل	3.19	63.74	1.67	*0.047	4
4.	غالبية زملائي يفكرون في ترك العمل لو أتاحت لهم فرصة أخرى	3.39	67.85	4.55	*0.000	3
5.	العمل الحالي غير مضمون لذلك ابحت حالياً عن وظيفة أخرى	2.93	58.69	-1.80	*0.036	5
	جميع فقرات المجال معاً	3.32	66.49	4.68	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في الجدول رقم (39).

من الجدول رقم (39) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " أقبل أي مهمة أكلف بها للمحافظة على عملي الحالي " يساوي 3.64 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 72.80%، قيمة اختبار الإشارة 6.89 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " لا أشعر بالأمان الوظيفي داخل الشركة " يساوي 3.47 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 69.35%، قيمة اختبار الإشارة 5.11 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

تتفق هذه الفقرة مع دراسة (الكبيسي، 2004) والتي توصلت إلى ارتفاع مستوى التوتر بسبب ضغوط العمل.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " العمل الحالي غير مضمون لذلك ابحت حالياً عن وظيفة أخرى " يساوي 2.93 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 58.69%، قيمة اختبار الإشارة - 1.80 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.036 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد نقص عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك معارضة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 3.32 أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 66.49%، قيمة اختبار الإشارة 4.68 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " الأمان الوظيفي " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال.

تتفق هذه الدراسة مع دراسة (جلعود، 2008) توجد علاقة بين ضغط العمل وترك العمل ويعزو الباحث ذلك إلى عدة أسباب:

- يتعرض الموظفون للضغط من قبل إدارة الشركة والقيام بأي عمل يكلف بها الموظف حرصاً على بقاءه على رأس عمله وهذا حصل عندما تم إغلاق قسم الاستعلامات فقد تم توزيع الموظفين على الدوائر حسب رغبة الإدارة وليس حسب كفاءة الموظفين.
- عدم وجود أمان وظيفي داخل الشركة وتعرض الموظفين لعملية الضغط لترك وظائفهم عن طريق برامج التقاعد المبكر والموجه بشكل خاص لكبار السن.
- رواتب الاتصالات تعد رواتب جيدة بالنسبة للعاملين في نفس الوظائف خارج الشركة مما يزيد من خوف الموظفين على فقدان وظائفهم.
- عدم وجود فرص عمل أخرى مناسبة وبنفس المزايا التي يتمتع بها العاملون في شركة الاتصالات الفلسطينية بسبب الحصار والإغلاق المفروض على قطاع غزة.
- عدم وجود استقرار وظيفي داخل الشركة ويعود ذلك أن شركة الاتصالات شركة ربحية ويكون هدفها الأساسي تحقيق الأرباح لإرضاء المساهمين.

7. تحليل كل فقرة من فقرات المجال السابع عدم ملائمة الدور.

جدول (40)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال عدم ملائمة الدور

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط النسبي	القيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	لا يتم منحي فرصة لتحمل مسؤوليات تتناسب مع قدراتي	2.98	59.53	0.00	0.500	3
2.	الوظيفة الحالية لا تتناسب مع مؤهلاتي العلمية والشخصية والمهنية	2.75	55.05	-3.21	*0.001	4
3.	أشعر بأنني في المكان غير المناسب	2.71	54.11	-3.97	*0.000	5
4.	امتك طاقة لا يتم الاستفادة منها	3.32	66.45	3.93	*0.000	2
5.	طاقتي تسمح لي بالقيام بأعمال أكثر صعوبة وأهمية من أعمالي الحالية	3.70	73.99	8.46	*0.000	1
	جميع فقرات المجال معاً	3.09	61.78	0.07	0.471	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (40).

من الجدول رقم (40) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة "طاقتي تسمح لي بالقيام بأعمال أكثر صعوبة وأهمية من أعمالي الحالية" يساوي 3.70 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 73.99%، قيمة اختبار الإشارة 8.46 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "امتك طاقة لا يتم الاستفادة منها" يساوي 3.32 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 66.45%، قيمة اختبار الإشارة 3.93 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "لا يتم منحي فرصة لتحمل مسئوليات تتناسب مع قدراتي" يساوي 2.98 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 59.53 %، قيمة اختبار الإشارة 0.00 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.500 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة تقريباً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "أشعر بأنني في المكان غير المناسب" يساوي 2.71 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 54.11 %، قيمة اختبار الإشارة 3.97- وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد نقص عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك معارضة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 3.09 أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 61.78 %، قيمة اختبار الإشارة 0.07 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.471 لذلك يعتبر مجال "عدم ملائمة الدور" غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذا المجال.

ويعزو الباحث ذلك لوجود طاقات غير مستغلة في الشركة ويعود ذلك بعدم اهتمام الشركة بالترقية على أساس الكفاءة كما سبق بالتحليل وتمتع موظفي الشركة بعنصر الشباب الذي لديه الحماس بالقيام بأعمال أكثر صعوبة وأهمية لتحقيق الذات.

قيام الإدارة بإغلاق مركز الاستعلامات وتوزيع الموظفين على الأقسام حسب الشواغر في الدوائر والأقسام وليس حسب الكفاءة والقدرة التي يتمتع بها الموظفون.

هناك نسبة (37%) تقوم بأعمال ملائمة للدور وتتناسب مع قدراتها العلمية والمهنية ويعود ذلك بأن ما يقارب من (47.7%) هم من حملة دبلوم وأقل فطبيعة العمل الذي يقوموا فيه مناسب لمؤهلاتهم العلمية والمهنية حيث أن أغلب أعمالهم تميل للجوانب الفنية.

8. تحليل كل فقرة من فقرات المجال الثامن التكنولوجيا.

جدول رقم (41)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال التكنولوجيا

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	بسبب خلل في البرامج تتعطل المعاملات وتتكدس المشاكل	3.03	60.65	0.23	0.409	1
2.	ينتظر المراجعون أكثر من اللازم بسبب بطء الأجهزة	2.86	57.10	-1.90	*0.028	2
3.	لا يتم تطوير الأجهزة بشكل مستمر	2.70	53.99	-3.54	*0.000	3
4.	لا يتم تدريبي على الأجهزة والبرامج المتطورة لتسهيل عملي	2.64	52.89	-4.50	*0.000	4
5.	عدم مواكبة التطور التكنولوجي داخل الشركة	2.35	47.04	-8.25	*0.000	5
	جميع فقرات المجال معاً	2.72	54.31	-3.97	*0.000	

• المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (41).

من الجدول رقم (41) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " بسبب خلل في البرامج تتعطل المعاملات وتتكدس المشاكل " يساوي 3.03 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 60.65%، قيمة اختبار الإشارة 0.23 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.409 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة تقريباً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " ينتظر المراجعون أكثر من اللازم بسبب بطء الأجهزة " يساوي 2.86 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 57.10%، قيمة اختبار الإشارة -1.90 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.028 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد نقص عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك معارضة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " عدم مواكبة التطور التكنولوجي داخل الشركة " يساوي 2.35 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 47.04%، قيمة اختبار الإشارة 8.25- وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد نقص عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك معارضة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 2.72 أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 54.31%، قيمة اختبار الإشارة 3.97- وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " التكنولوجيا " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك معارضة من قبل أفراد العينة على هذا المجال.

وهذه الدراسة تتفق مع دراسة (العمري، 2009) وكانت بعنوان "أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على أداء العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية" والتي أظهرت استخدام شركة الاتصالات تكنولوجيا مناسبة .

وتتفق مع دراسة (الطيب، 2008) وكانت بعنوان " أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية" والتي أظهرت أن التكنولوجيا المستخدمة في الاتصالات تتسجم مع متطلبات العمل وسهولة برامج الحاسوب

ويعزو الباحث ذلك لعدة أسباب:

- أن شركة الاتصالات الفلسطينية من الشركات الرائدة في القطاع الخاص في قطاع غزة وهي تسعى جاهدة لمواكبة التطور التكنولوجي على كافة الأصعدة ، من ناحية تطوير مادية وبرمجية.
- ربط جميع دوائر وأقسام الشركة على برنامج الاوراكل لضبط عملية الشراء والتخزين والعمليات المالية.
- تمتع الموظفين بخدمة الانترنت وشبكة داخلية لتسهيل عملية الاتصال والتواصل عن طريق البريد والفاكس الالكتروني.
- اهتمام الشركة بتدريب الموظفين وعمل ورشات عمل لتسهيل استخدام البرامج الجديدة التي تقوم باستخدامها واستحداثها عن طريق مدربين خارجيين وداخليين.

9. تحليل كل فقرة من فقرات المجال التاسع تقييم الأداء.

جدول رقم (42)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال تقييم الأداء

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	لا يتم تقييم الأداء بناء على أسس علمية ومعايير واضحة	3.21	64.13	1.69	*0.045	2
2.	يتم تقييم أدائي بطريقة تختلف عن زملائي العاملين معي بنفس الوظيفة	2.88	57.56	-1.76	*0.039	4
3.	عدم نزاهة تقييم الأداء يولد الشعور بالظلم	3.69	73.90	7.14	*0.000	1
4.	لا يمنحني رئيسي المباشر ما استحق في تقييم أدائي	3.05	61.04	0.15	0.440	3
5.	لا يمكنني الاعتراض على نتيجة التقييم	2.34	46.79	-7.78	*0.000	7
6.	نتائج تقييم الأداء غير مرتبطة بتحفيز مادي أو معنوي	2.76	55.12	-3.34	*0.000	6
7.	يتدخل أكثر من طرف في تقييم الأداء ليس لهم صلة بعملي	2.79	55.85	-2.86	*0.002	5
	جميع فقرات المجال معاً	2.96	59.23	-1.20	0.116	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في الجدول رقم (42).

من الجدول رقم (42) يمكن استخلاص ما يلي:

المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "عدم نزاهة تقييم الأداء يولد الشعور بالظلم" يساوي 3.69 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 73.90%، قيمة اختبار الإشارة 7.14 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

-المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " لا يتم تقييم الأداء بناء على أسس علمية ومعايير واضحة" يساوي 3.21 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 64.13%، قيمة اختبار الإشارة 1.69 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.045 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً

عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

تتفق هذه الفقرة مع دراسة (الكبيسي، 2004) والتي توصلت أن هناك تمييز في تقييم الأداء وعدم الموضوعية والمنطقية والعدالة في التقييم مما يزيد ضغوط العمل.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " لا يمنحني رئيسي المباشر ما استحق في تقييم أدائي " يساوي 3.05 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 61.04%، قيمة اختبار الإشارة 0.15 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.440 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة تقريباً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " لا يمكنني الاعتراض على نتيجة التقييم " يساوي 2.34 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 46.79%، قيمة اختبار الإشارة -7.78 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد نقص عن درجة الحياد وهي 3 وتعتبر وهذا يعني أن هناك معارضة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 2.96 أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 59.23% ، قيمة اختبار الإشارة -1.20 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.116 لذلك يعتبر مجال " تقييم الأداء " غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذا المجال.

تتفق هذه الدراسة مع دراسة (حريم، 2003) التي بينت إلى تركيز عملية التقييم على النقد والسلبيات وعدم الاهتمام والإعداد لعملية التقييم، كما اتفقت مع دراسة (جودة والياقي، 2002) التي توصلت أن رؤسائهم لا يتمتعون بقدر عال من العدالة في التقييم.
وتتعارض هذه الدراسة مع دراسة مسلم (2007) والتي توصلت أن تقييم الأداء للعاملين مقبول.

ويستنتج الباحث أن هناك موافقة بأنه لا يتم تقييم الأداء بناء على أسس علمية ومعايير واضحة ويعود ذلك لطبيعة وشخصية وثقافة المقيم حيث أن من يقوم بالتقييم هو المسئول المباشر وعدم إشراك أكثر من طرف في عملية التقييم مما يقلل التأثير الشخصي.

10. تحليل كل فقرة من فقرات المجال العاشر الهيكل التنظيمي.

جدول رقم (43)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال الهيكل التنظيمي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	الهيكل التنظيمي في الشركة لا يتسم بالوضوح والدقة	3.11	62.17	1.60	0.055	5
2.	عدم ملائمة الهيكل التنظيمي الحالي لفرص الترقية	3.28	65.57	3.97	*0.000	2
3.	هناك صراعات بين الدوائر والأقسام	3.16	63.21	1.97	*0.024	4
4.	يعيق الهيكل التنظيمي وصول الأفكار من الموظفين للإدارة العليا	3.22	64.40	2.86	*0.002	3
5.	عدم وضوح العلاقة بين الدوائر والأقسام يؤدي إلى ضعف الفاعلية	3.40	68.00	4.88	*0.000	1
	جميع فقرات المجال معاً	3.23	64.58	3.68	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات مجال الهيكل التنظيمي، وقد تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في الجدول رقم (43).

من الجدول رقم (43) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " عدم وضوح العلاقة بين الدوائر والأقسام يؤدي إلى ضعف الفاعلية " يساوي 3.40 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 68.00%، قيمة اختبار الإشارة 4.88 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " عدم ملائمة الهيكل التنظيمي الحالي لفرص الترقية " يساوي 3.28 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 65.57%، قيمة اختبار الإشارة

3.97 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " الهيكل التنظيمي في الشركة لا يتسم بالوضوح والدقة " يساوي 3.11 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 62.17 %، قيمة اختبار الإشارة 1.60 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.055 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة تقريباً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 3.23 أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 64.58 %، قيمة اختبار الإشارة 3.68 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " الهيكل التنظيمي " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال.

تتفق هذه الدراسة مع دراسة الكبيسي (2004) والتي توصلت أن هناك ضعف بالتنسيق بين الإدارات مما يزيد ضغوط العمل.

وتتعارض هذه الدراسة مع دراسة السقا (2009) والتي أظهرت بأن الهيكل التنظيمي يتسم بالوضوح، وتتعارض مع دراسة الطيب (2008) والتي توصلت توافر هيكل تنظيمي يساعد في تحقيق أهداف الشركة ومتوافق مع طبيعة الخدمات وتتعارض مع دراسة عمار (2006).

ويعزو الباحث ذلك لعدة أسباب:

- إن كل إدارة ودائرة تسعى لتحقيق التميز للحصول على مكافأة مادية في نهاية العام وهذا يؤدي إلى ضعف الفاعلية بين الدوائر والأقسام.
- الهيكل التنظيمي الحالي لا يوجد فيه فرص للترقية فان الموظف قد يقضى طول حياته وهو إداري دون الارتقاء إلى وظيفة إشرافية وقد يكون راتبه أعلى من الوظيفة الإشرافية.
- عدم وجود هيكل تنظيمي واضح لعملية الترقية كما هو في القطاع العام مثلاً لا يوجد رئيس قسم ورئيس شعبه.

تحليل كل مجالات ضغوط العمل الداخلية

جدول رقم (44)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل مجالات ضغوط العمل الداخلية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	الحسابي	الفقرة
0.000	-5.07	55.44%	2.77	مجالات ضغوط العمل الداخلية

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في الجدول رقم (44).
بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجالات ضغوط العمل الداخلية يساوي 2.77 أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 55.44% ، قيمة اختبار الإشارة - 5.07 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر مجالات ضغوط العمل الداخلية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه المجالات يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك معارضة من قبل أفراد العينة على هذه المجالات.

الجزء الثاني: ضغوط العمل الخارجية

1- تحليل كل فقرة من فقرات المجال الأول الضغوط السياسية

جدول رقم (45)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال الضغوط السياسية

م	الفقرة	الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	الانقسام الداخلي الفلسطيني له تأثير كبير على عملي الحالي	3.39	67.74	3.36	*0.000	4
2.	زيادة عدد المراجعين عند استلام رواتب السلطة	4.10	81.98	11.73	*0.000	2
3.	الحرب الأخيرة على غزة دمرت جزء كبير من شبكة الهاتف مما أدى إلى زيادة الأعباء وساعات الدوام	4.22	84.43	11.47	*0.000	1

تابع جدول (45)

4.	يوجد تمييز من قبل الإدارة بين الموظفين بناء على الانتماء السياسي	2.58	51.51	-4.88	*0.000	6
5.	العلاقة بين الموظفين المختلفين فكرياً سيئة	2.84	56.89	-2.57	*0.005	5
6.	إغلاق المعابر له تأثير سلبي على عملي الحالي	3.94	78.77	9.62	*0.000	3
7.	تسود علاقات غير طيبة بيني وبين زملائي للاختلافات الأيدلوجية	2.33	46.57	-7.09	*0.000	7
	جميع فقرات المجال معاً	3.33	66.66	5.59	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في الجدول رقم (45).

من الجدول رقم (45) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " الحرب الأخيرة على غزة دمرت جزء كبير من شبكة الهاتف مما أدى إلى زيادة الأعباء وساعات الدوام " يساوي 4.22 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 84.43%، قيمة اختبار الإشارة 11.47 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " زيادة عدد المراجعين عند استلام رواتب السلطة " يساوي 4.10 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 81.98%، قيمة اختبار الإشارة 11.73 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة " تسود علاقات غير طيبة بيني وبين زملائي للاختلافات الأيدلوجية " يساوي 2.33 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 46.57%، قيمة اختبار الإشارة 7.09 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد نقص عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك معارضة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 3.33 أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 66.66%، قيمة اختبار الإشارة 5.59 وأن القيمة

الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " الضغوط السياسية " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال.

ويعزو الباحث ذلك لعدة أسباب:

- تعرض الموظفين لضغوط سياسية بسبب الاجتياحات المتكررة وتدمير أجزاء كبيرة من الشبكة الهاتفية مما يزيد الضغوط على الموظفين وخاصة العاملين في الدائرة الفنية.
- تعرض قطاع غزة لحرب ظالمة مجرمة مما أدى إلى استشهاده عدد من موظفي شركة الاتصالات وتعهد الاحتلال بتدمير البنية التحتية لقطاع غزة ومنها شبكة الهاتف.
- عدم انتظام دفع رواتب موظفي السلطة مما يزيد الضغط على الموظفين في الدائرة التجارية عند استلام الرواتب.
- الانقسام الفلسطيني يلقي بظلاله على الموظفين حيث يوجد في البيت الواحد انتماءات متعددة.
- إغلاق المعابر وعدم القدرة على توفير الاحتياجات الأساسية لعوائل الموظفين وعدم وجود المواد المطلوبة مما يزيد الضغط على العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية.

2- تحليل كل فقرة من فقرات المجال الثاني الضغوط الثقافية

جدول رقم (46)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال الضغوط الثقافية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبي	المتوسط الحسابي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	غياب فن التواصل بين الزملاء داخل الشركة	3.20	63.94	1.71	0.043*	3	
2.	عدم تفهم المراجعين لقوانين الشركة وقراراتها يولد خلافات في التعامل معهم ويشكل ضغط على الموظفين	3.69	73.77	8.56	0.000*	1	
3.	يوجد خلاف مستمر مع الإدارة نتيجة عدم القيام بإجراءات تتناسب مع ميولها وقناعاتها	3.05	61.04	0.67	0.250	4	
4.	العلاقة الشخصية والفكرية هي التي تحكم رضا رؤسائي عني	3.01	60.19	0.08	0.466	5	

تابع جدول (46)

5.	يوجد تمييز في الشركة على أساس الجنس (ذكر / أنثى)	2.85	57.08	2.1	*0.018	6
6.	يوجد تمييز في الشركة مبني على أساس العرق والدين	2.29	45.73	8.56	*0.000	7
7.	أعاني من عدم انتظام المراجعين وسرعة انفعالهم	3.26	65.21	2.79	*0.003	2
	جميع فقرات المجال معاً	3.05	60.99	0.28	0.388	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في الجدول رقم (46).

من الجدول رقم (46) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " عدم تفهم المراجعين لقوانين الشركة وقراراتها يولد خلافات في التعامل معهم ويشكل ضغط على الموظفين " يساوي 3.69 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 73.77%، قيمة اختبار الإشارة 8.56 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وتتفق هذه الفقرة مع دراسة (الكبيسي، 2004) والتي توصلت إلى وجود مشاكل مع المراجعين مما يزيد ضغوط العمل.

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة " أعاني من عدم انتظام المراجعين وسرعة انفعالهم " يساوي 3.26 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 65.21%، قيمة اختبار الإشارة 2.79 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.003 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " العلاقة الشخصية والفكرية هي التي تحكم رضا رؤسائي عني " يساوي 3.10 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 60.19%، قيمة اختبار الإشارة 0.08 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.466 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف

جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة تقريباً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 3.05 أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 60.99% ، قيمة اختبار الإشارة 0.28 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.388 لذلك يعتبر مجال " الضغوط الثقافية " غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذا المجال.

ويعزو الباحث ذلك لعدة أسباب:

عدم قدرة الشركة على بناء علاقة مبنية على المنفعة المتبادلة بين الشركة والزبائن وهي حصول الزبون على أفضل خدمة وحصول الشركة على المردود المالي.

قيام الشركة بقطع خطوط الهاتف دفعه واحدة دون تحذير المواطنين مما يجعل الزبون مشحون ومستفز في التعامل وخاصة في مراكز البيع.

طول انتظار المراجعين وخاصة عند قطع خطوط الهاتف مما يزيد من انفعال المراجعين بسبب تعطل مصالحهم.

إغلاق مراكز البيع الساعة الثانية من بعد الظهر فان الموظفين العاملين في السلطة خاصة لا يستطيعون دفع فواتيرهم إلا في أثناء الدوام الرسمي مما يجعلهم غير صبورين في التعامل مع موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية.

4- تحليل كل فقرة من فقرات المجال الثالث الضغوط الاقتصادية

جدول رقم (47)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال الضغوط الاقتصادية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	قلة الراتب مقارنة بنفس الوظيفة في شركة أخرى	3.15	62.91	1.42	0.078	7
2.	العائد المادي لا يتناسب مع الجهد المبذول	3.25	64.98	2.99	*0.001	5
3.	العائد المادي لا يتناسب مع خبرتي ومؤهلي العلمي	3.17	63.38	1.62	0.053	6

تابع جدول (47)

4.	لا توجد حوافز مادية مجزية تكافئ المجتهد في عمله	3.38	67.55	3.93	*0.000	4
5.	ارتفاع الأسعار مع عدم تحسين الأجور يؤثر على القدرة الشرائية	4.03	80.57	10.74	*0.000	1
6.	عدم دفع غلاء معيشة مناسب وكافي لتغطية العجز في الراتب	3.78	75.59	8.11	*0.000	2
7.	اهتمام الإدارة بتحقيق الأرباح دون النظر إلى احتياجات الموظفين المادية	3.52	70.33	5.23	*0.000	3
	جميع فقرات المجال معاً	3.47	69.35	6.37	*0.000	

• المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في الجدول رقم (47).

من الجدول رقم (47) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " ارتفاع الأسعار مع عدم تحسين الأجور يؤثر على القدرة الشرائية " يساوي 4.03 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 80.57%، قيمة اختبار الإشارة 10.74 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " عدم دفع غلاء معيشة مناسب وكافي لتغطية العجز في الراتب " يساوي 3.78 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 75.59%، قيمة اختبار الإشارة 8.11 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " قلة الراتب مقارنة بنفس الوظيفة في شركة أخرى " يساوي 3.15 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 62.91%، قيمة اختبار الإشارة 1.42 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.078 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة

الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة تقريباً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

تتفق هذه الفقرة مع دراسة مسلم (2007) والتي توصلت إلى انخفاض المردود المادي في الكليات الحكومية مقارنة بالكليات والجامعات الأخرى واتفقت مع دراسة الملح (2007) حيث كان المتوسط الحسابي (4.19) مما يدل تعرض الموظفين لضغوط اقتصادية.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 3.47 أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 69.35% ، قيمة اختبار الإشارة 6.37 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " الضغوط الاقتصادية " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (حريم، 2003) والتي توصلت انه لا تؤخذ بالاعتبار مستويات تكاليف المعيشة في تحديد الرواتب ولا تحدد الرواتب والحوافز على ضوء الجهد المبذول ولا تراعى المساواة بين العاملين في تحديد الرواتب والحوافز، وتتفق مع دراسة (جودة والياقي، 2002) أن أفراد العينة غير راضين عن الأجور.

ويعزو الباحث ذلك إلى الأسباب التالية:

- إن إغلاق معابر قطاع غزة يؤدي إلى ارتفاع الأسعار بشكل غير منطقي وذلك بسبب ندرة البضاعة الموجودة مما يؤثر على القدرة الشرائية.
- إن شركة الاتصالات الفلسطينية تدفع غلاء معيشة موحد للعاملين في الضفة الغربية وقطاع غزة ولكن هذا لا يتناسب مع قطاع غزة بسبب الأوضاع الاستثنائية التي يعيشها القطاع.
- اهتمام الإدارة بزيادة تحقيق الأرباح وذلك لإرضاء المساهمين على حساب المكافآت التي تمنح للموظفين.
- تحمل الموظفين المخاسر الناتجة عن المتاجرة بصندوق الادخار في الأسهم.
- عدم وجود حوافز مجزية تكافئ المجتهد فجميع الموظفين يحصلوا على نفس الحوافز مع وجود فروق مادية بسيطة.
- الحرب على قطاع غزة لها تأثير كبير في تعرض الموظفين لمزيد من الضغوط الاقتصادية بسبب تضرر اغلب المجتمع الفلسطيني بشكل عام.

4- تحليل كل فقرة من فقرات المجال الثالث الضغوط الاجتماعية

جدول رقم (48)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال الضغوط الاجتماعية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	عائلي غير راضية عن مجال عملي	2.18	43.57	-8.82	*0.000	4
2.	أعاني من مشاكل عائلية بسبب دوامي الطويل	2.60	51.92	-4.19	*0.000	2
3.	تدني المركز الاجتماعي للعاملين في الشركة	2.44	48.83	-5.93	*0.000	3
4.	التأمين الصحي الموجود في الشركة لا يلبي احتياجات الموظفين	2.65	52.96	-3.91	*0.000	1
	جميع فقرات المجال معاً	2.47	49.32	-7.20	*0.000	

• المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في الجدول رقم (48).

من الجدول رقم (48) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " عائلي غير راضية عن مجال عملي " يساوي 2.18 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 43.57%، قيمة اختبار الإشارة -8.82- وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد نقص عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك معارضة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " التأمين الصحي الموجود في الشركة لا يلبي احتياجات الموظفين " يساوي 2.65 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 52.96%، قيمة اختبار الإشارة -3.91- وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد نقص عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك معارضة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 2.47 أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 49.32 ، قيمة اختبار الإشارة -7.20- وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " الضغوط الاجتماعية " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك معارضة من قبل أفراد العينة على هذا المجال. تتعارض هذه الدراسة مع دراسة (الكبيسي، 2004) والتي توصلت إلى أنه تواجه أفراد العينة الكثير من المشاكل الأسرية والتي تزيد ضغوط العمل، وتتعارض مع دراسة الملح (2007) حيث كان المتوسط الحسابي (4.19) مما يدل تعرض الموظفين لضغوط اجتماعية مرتفعة .

ويفسر الباحث ذلك بأن العمل في شركة الاتصالات الفلسطينية يعطى مزايا عديدة ومنها تمتع الموظفين بتأمين صحي مميز بالنسبة للعاملين في القطاع الخاص والعام ولجميع العاملين في الشركة حيث يستطيع الموظف العلاج في العديد من المستشفيات الخاصة والأطباء المتخصصين وكذلك مجانية صرف العلاج، كما يتمتع الموظفون بحصولهم على خصومات كبيرة على خط الهاتف الثابت تتراوح بين (150-300) شكيل على الفاتورة وحصول الموظفين على انترنت ADSL بتخفيضات كبيرة حيث تبدأ بحصول الموظف على انترنت بالمجان لسرعة 256، وكذلك حصول كل موظف على شريحتين للجوال (400، 500) دقيقة احدهم بالمجان والثانية بسعر رمزي.

الجزء الثالث: الأداء الوظيفي

تحليل كل فقرة من فقرات مجال الأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات .

جدول رقم (49)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال الأداء الوظيفي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	التزم بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة لعمله	4.41	88.19	13.97	*0.000	8
2.	أراعي التوقيت المطلوب لإنجاز الأعمال المكلف بها	4.41	88.15	14.14	*0.000	9
3.	أحرص على تحسين مستوى أدائي	4.52	90.47	14.21	*0.000	2

تابع جدول(49)

4.	أخطط جيداً للأعمال قبل تنفيذها	4.50	90.00	14.28	*0.000	3
5.	أنفذ الأعمال المطلوبة بكفاءة وفعالية	4.47	89.48	14.04	*0.000	4
6.	الاعتماد على الذات في إنجاز الأعمال	4.26	85.21	12.44	*0.000	11
7.	أفضل إنجاز المهام الوظيفية من خلال فرق العمل	3.92	78.48	10.74	*0.000	13
8.	أواجه مشكلات تعيق أدائي الوظيفي	3.03	60.57	0	0.500	14
9.	التعرف على احتياجات الجمهور وحل مشاكلهم	4.00	80.09	12.29	*0.000	12
10.	الاهتمام بالمظهر العام أمام الجمهور	4.44	88.87	14.14	*0.000	6
11.	التزم بأوقات الدوام الرسمي	4.61	92.13	14.04	*0.000	1
12.	الدقة في إنجاز الأعمال بالوقت المحدد	4.47	89.43	14.21	*0.000	5
13.	القدرة على التكيف وإنجاز الأعمال في الحالات الطارئة	4.44	88.87	14.07	*0.000	6
14.	القدرة على الحوار وإدارة النقاش والتواصل مع الزملاء	4.37	87.45	14.21	*0.000	10
	جميع فقرات المجال معاً	4.28	85.51	14.49	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في الجدول رقم (49).

من الجدول رقم (49) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الحادية عشر " التزم بأوقات الدوام الرسمي " يساوي 4.61 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 92.13%، قيمة اختبار الإشارة 14.04 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " احرص على تحسين مستوى أدائي " يساوي 4.52 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 90.47%، قيمة اختبار الإشارة 14.21 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة " أواجه مشكلات تعيق أدائي الوظيفي " يساوي 3.03 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 60.57%، قيمة اختبار الإشارة 0.00 وأن القيمة الاحتمالية

(Sig.) تساوي 0.500 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة تقريباً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 4.28 أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 85.51% ، قيمة اختبار الإشارة 14.49 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " الأداء الوظيفي " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال.

تتفق هذه الدراسة مع دراسة (العمرى، 2009) في مجال الأداء الوظيفي وتتعارض هذه الدراسة مع دراسة (الكبيسي، 2004) والتي أكدت التأثير السلبي لضغوط العمل على الأداء

ويفسر الباحث ذلك للأسباب التالية:

- قيام الموظفين بتنفيذ الأعمال المكلفين بها بكفاءة وفاعلية لامتلاكهم الخبرات والمهارات اللازمة لتأدية الأعمال المطلوبة.
- امتلاك الشركة لعنصر الشباب في الموظفين وهم يسعون لتطوير أنفسهم وتحقيق ذاتهم لذلك يكون أداءهم مرتفع.
- قيام الشركة بعمل دورات تدريبية لتطوير أداء الموظفين وإشراكهم في ورشات عمل لزيادة المعرفة والمهارة والابتكار لدى الموظفين مما ينعكس على الأداء.
- حصول الموظفين على مزايا مما يدفعهم على القيام بأعمالهم بكفاءة عالية مما ينعكس على الأداء.
- اهتمام شركة الاتصالات الفلسطينية بتوفير زى خاص للموظفين خاص للعاملين في مراكز البيع (بدل) مما يظهر الموظف بشكل جيد أمام الجمهور و كذلك زى خاص للذين يعملون في النواحي الفنية.
- هناك انضباط من العاملين في الحضور والانصراف وتنفيذ الواجبات لما له اثر ايجابي على الموظفين في عملية التقييم ومن ثم الحصول على مكافئة للأداء الجيد.

تحليل كل مجالات ضغوط العمل الخارجية

جدول (50)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل مجالات ضغوط العمل الخارجية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	المجال
*0.006	2.49	63.05%	3.15	مجالات ضغوط العمل الخارجية

• المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في الجدول رقم (50).
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجالات ضغوط العمل الخارجية يساوي 3.15 أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 63.05% ، قيمة اختبار الإشارة 2.49 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.006 لذلك تعتبر مجالات ضغوط العمل الخارجية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه المجالات يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه المجالات ويعود ذلك إلى أن أغلب العاملين يتعرضوا بشكل مباشر لضغوط عمل خارجية وخاصة العاملين في الدائرة الفنية ويمثلوا 57% من عينة الدراسة.

ضغوط العمل الداخلية والخارجية معاً

تحليل كل مجالات ضغوط العمل الداخلية والخارجية معاً

جدول (51)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل مجالات ضغوط العمل الداخلية والخارجية معاً

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة
*0.010	-2.33	57.71%	2.89	مجالات ضغوط العمل الداخلية والخارجية معاً

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في الجدول رقم (51).

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجالات ضغوط العمل الداخلية والخارجية معاً يساوي 2.89 أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 57.71% ، قيمة اختبار الإشارة -2.33 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.001 لذلك تعتبر مجالات ضغوط العمل الداخلية والخارجية معاً دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه المجالات يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك معارضة من قبل أفراد العينة على هذه المجالات.

المبحث الرابع: اختبار الفرضيات

محتويات المبحث الرابع:

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

اختبار الفرضيات

فرضيات الدراسة

اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار فرضيات الدراسة فقد تم استخدام الاختبارات غير المعلمية (اختبار الإشارة، مان-وتني، واختبار كروسكال-والاس). هذه الاختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية، حيث أن مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة يعتبر مقياساً ترتيبياً.

ولاختبار الفرضيات باستخدام اختبار الإشارة مثلاً لمعرفة ما إذا كان متوسط (وسيط) درجة الإجابة يساوي قيمة معينة وذلك في حالة البيانات الترتيبية أو البيانات التي لا تتبع التوزيع الطبيعي. وفي هذه الحالة يتم اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

الفرضية الصفرية:

اختبار أن متوسط درجة الإجابة يساوي 3 وهي درجة الحياد حسب مقياس ليكرت المستخدم.

الفرضية البديلة: متوسط درجة الإجابة لا يساوي 3

إذا كانت Sig.(P-value) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ (حسب نتائج برنامج SPSS) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة متوسط آراء أفراد العينة حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3، أما إذا كانت Sig.(P-value) أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط آراء أفراد العينة يختلف جوهرياً عن درجة الحياد، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرياً عن درجة الحياد. وذلك من خلال قيمة الاختبار فإذا كانت الإشارة موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الحياد والعكس صحيح.

أما لدراسة العلاقة بين المجالات فقد تم استخدام دلالة معامل ارتباط سبيرمان وفي هذه الحالة سيتم اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

الفرضية الصفرية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محورين من محاور الدراسة موضع الاهتمام

الفرضية البديلة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محورين من محاور الدراسة موضع الاهتمام
إذا كانت Sig.(P-value) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ (حسب نتائج برنامج SPSS) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محورين من محاور الدراسة، أما إذا كانت Sig.(P-value) أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محورين من محاور الدراسة.

أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل الداخلية (صراع الدور، غموض الدور، عدم ملائمة الدور، عبء العمل، ظروف العمل المادية، الهيكل التنظيمي، الأمان الوظيفي، التكنولوجيا، النمو والتقدم المهني، تقييم الأداء) والأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية.

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات التالية :

الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عبء العمل والأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية.

جدول رقم (52)

معامل الارتباط بين عبء العمل والأداء الوظيفي

المجال	معامل سبيرمان للاارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
عبء العمل	0.046	0.254

يبين الجدول رقم (52) أن معامل الارتباط بصورة عامة بين عبء العمل والأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية يساوي 0.046 ، وأن القيمة الاحتمالية

(Sig.) تساوي 0.254 وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عبء العمل والأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية.

ويعزو الباحث ذلك لعدد من الأسباب منها أن شركة الاتصالات الفلسطينية قد حصلت على شهادة الايزو مما جعلها تهتم بطبيعة عمل الموظفين ووضعهم في الأماكن المناسبة مع وضوح المهام والمسؤوليات، ووجود التخصصات العديدة داخل الشركة الإدارية والمالية والفنية والتجارية مما يتيح المجال للموظفين العمل حسب تخصصاتهم وكذلك سهولة الإجراءات المتبعة داخل الشركة، تكرار القيام بنفس الأعمال مما أدى إلى سهولة القيام بها حيث أصبحت الأعمال نمطية بالنسبة لمعظم الموظفين داخل الشركة.

الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ظروف العمل والأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية.

جدول رقم (53)

معامل الارتباط بين ظروف العمل والأداء الوظيفي

المجال	معامل سبيرمان للاارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
ظروف العمل	-0.037	0.298

يبين الجدول رقم (53) أن معامل الارتباط بصورة عامة بين ظروف العمل والأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية يساوي -0.037 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.298 وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ظروف العمل والأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية.

ويعزى الباحث ذلك بسبب قيام الشركة بتوفير ظروف عمل ملائمة لتأدية الأعمال حسب متطلبات كل وظيفة حيث ينقسم عملها بين العمل الميداني والمكتبي وكل له احتياجاته الخاصة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور والأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية.

جدول رقم (54)

معامل الارتباط بين صراع الدور والأداء الوظيفي

المجال	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
صراع الدور	-0.046	0.251

يبين الجدول رقم (54) أن معامل الارتباط بصورة عامة بين صراع الدور والأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية يساوي -0.046 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.251 وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور والأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية ويمكن تفسير ذلك لعدم أحساس الموظفين بتأثير لصراع الدور في الأعمال التي يقومون بها حيث أن كل موظف على معرفة كاملة ويمتلك المهارة والخبرة اللازمة لتأدية المطلوب منه وعدم تدخل الآخرين بمجال العمل أو تلقى أوامر من عدة رؤساء.

تعارض هذه الدراسة مع دراسة (الميز، 1995) توصلت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية بين صراع الدور والأداء.

الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين غموض الدور والأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية.

جدول رقم (55)

معامل الارتباط بين غموض الدور والأداء الوظيفي

المجال	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
غموض الدور	-0.051	0.230

يبين الجدول رقم (55) أن معامل الارتباط بصورة عامة بين غموض الدور والأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية يساوي -0.051 ، وأن القيمة الاحتمالية

(Sig.) تساوي 0.230 وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين غموض الدور والأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية. ويمكن تفسير ذلك بأن شركة الاتصالات توفر لكل موظف وصف وظيفي للأعمال التي يقوم بها مما ينعكس على وضوح الصلاحيات والمسؤوليات، كما تقوم الشركة بالتواصل مع الموظفين لتوضيح الأنظمة والتعليمات التي تضبط عمل الشركة.

تتعارض هذه الدراسة مع دراسة (المير، 1995) توصلت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين غموض الدور والأداء.

الفرضية الفرعية الخامسة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمو والتقدم المهني والأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية.

جدول رقم (56)

معامل الارتباط بين النمو والتقدم المهني والأداء الوظيفي

المجال	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
النمو والتقدم المهني	0.025	0.358

يبين الجدول رقم (56) أن معامل الارتباط بصورة عامة بين النمو والتقدم المهني والأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية يساوي 0.025 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.358 وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمو والتقدم المهني والأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية. ويفسر الباحث ذلك بأن شركة الاتصالات تولى الموظفين الاهتمام من ناحية التدريب للقيام بالأعمال المكلفين بها بشكل سليم كما أن الوظائف التي تتناسب مع طموحاتهم وأهدافهم الوظيفية بشكل عام.

الفرضية الفرعية السادسة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأمان الوظيفي والأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية.

جدول رقم (57)

معامل الارتباط بين الأمان الوظيفي والأداء الوظيفي

المجال	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الأمان الوظيفي	.131	*0.028

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يبين الجدول رقم (57) أن معامل الارتباط بصورة عامة بين الأمان الوظيفي والأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية يساوي 0.131 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.028 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأمان الوظيفي والأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية. وهذه نتيجة طبيعية حيث أن شركة الاتصالات الفلسطينية إحدى شركات القطاع الخاص والتي تهدف إلى تحقيق الأرباح فهي تسعى بشكل دعوب لتحقيق هذا الهدف مما ينعكس على الموظفين إن كان بنظام التقاعد المبكر الموجه للموظفين كبار السن بشكل خاص وذلك لتقليل النفقات التي تتفقه الشركة على الرواتب أو تكليف الموظفين حسب حاجة الشركة وليس حسب التخصص أو الكفاءة وربما مثال على ذلك توزيع الموظفين العاملين في قسم الاستعلامات بعد إغلاقه على الدوائر حسب حاجة الدوائر وليس حسب إمكانيات الموظفين وطموحاتهم.

الفرضية الفرعية السابعة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدم ملائمة الدور والأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية.

جدول رقم (58)

معامل الارتباط بين عدم ملائمة الدور والأداء الوظيفي

المجال	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
عدم ملائمة الدور	0.073	0.145

يبين الجدول رقم (58) أن معامل الارتباط بصورة عامة بين عدم ملائمة الدور والأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية يساوي 0.073 ، وأن القيمة الاحتمالية

(Sig.) تساوي 0.145 وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدم ملائمة الدور والأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية. ويفسر الباحث ذلك بأن الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية يعملون بوظائف تتناسب نوعاً ما مع مؤهلاتهم العلمية والشخصية والمهنية مع امتلاك الموظفين طاقات وقدرات غير مستغلة لو تم استغلالها بشكل سليم لأثرت بشكل إيجابي على الأداء.

الفرضية الفرعية الثامنة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا والأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية.

جدول رقم (59)

معامل الارتباط بين التكنولوجيا والأداء الوظيفي

المجال	معامل سبيرمان للاارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
التكنولوجيا	-0.045	0.257

يبين الجدول رقم (59) أن معامل الارتباط بصورة عامة بين التكنولوجيا والأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية يساوي -0.045 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) 0.257 تساوي وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا والأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية. ويمكن تفسير ذلك بأن التكنولوجيا الموجودة في شركة الاتصالات الفلسطينية من ناحية الأجهزة والمعدات تلبي احتياجات الموظفين للقيام بأعمالهم.

الفرضية الفرعية التاسعة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء والأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية.

جدول رقم (60)

معامل الارتباط بين تقييم الأداء والأداء الوظيفي

المجال	معامل سبيرمان للاارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
تقييم الأداء	.208	0.001

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يبين الجدول رقم (60) أن معامل الارتباط بصورة عامة بين تقييم الأداء والأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية يساوي 0.208 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء والأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية.

وهذه نتيجة طبيعية لتأثر الأداء بتقييم الأداء حيث أنه كلما كان تقييم الأداء منصف للموظفين كلما أثر بالإيجاب لأن عدم نزاهة تقييم الأداء يؤدي للشعور بالظلم والتكاسل عن تنفيذ الأعمال المطلوبة حيث أن الموظفين يقارنوا تقييماتهم بزملائهم من نفس القسم ومن الدوائر الأخرى وحيث أن تقييم الأداء مرتبط بمردود مادي ومعنوي على العاملين.

الفرضية الفرعية العاشرة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية.

جدول رقم (61)

معامل الارتباط بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي

المجال	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الهيكل التنظيمي	0.085	0.109

يبين الجدول رقم (61) أن معامل الارتباط بصورة عامة بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية يساوي 0.085 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.109 وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية.

ويمكن تفسير ذلك بأن الهيكل التنظيمي في الشركة يتناسب مع طبيعة الأعمال التي تقوم بها من حيث الأعمال الفنية والتجارية والمالية وغيرها إلا أن الهيكل بحاجة إلى تطوير ليحل مشكلة الترقية بالشركة مما قد يجعل هناك علاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء.

ثانياً: الفرضية الرئيسية الثانية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل الخارجية (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، الثقافية) والأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية.

الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الضغوط السياسية والأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية.

جدول رقم (62)

معامل الارتباط بين الضغوط السياسية والأداء الوظيفي

المجال	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الضغوط السياسية	.160	0.010

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يبين الجدول رقم (62) أن معامل الارتباط بصورة عامة بين الضغوط السياسية والأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية يساوي 0.160 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.010 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الضغوط السياسية والأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية.

وهذه نتيجة طبيعية حيث أن الأوضاع السياسية التي مر ويمر بها قطاع غزة ربما لم تتعرض لها أي منطقة في العالم حيث أن هذه البقعة الجغرافية الصغيرة خلال الفترة البسيطة السابقة قد حدثت متغيرات عديدة منها إغلاق المعابر وأثره المباشر على الموظفين في الحصول على الاحتياجات الأساسية والسفر والعلاج كما أن للاجتياحات المتكررة لقطاع غزة والحرب الأخيرة على قطاع غزة كان لها أثر كبير على الموظفين لتعطيل أجزاء كبيرة من شبكة الهاتف وتعرض عدد كبير من ممتلكات الموظفين واستشهاد عدد من الإخوة الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية مما انعكس على زملائهم كما أن للانقسام الداخلي الفلسطيني الأثر الكبير على أداء الموظفين حيث أنه في البيت الواحد نجد الانتماءات المختلفة وتعارض الأفكار وربما تصل الأمور للشجار على هذه الخلفية.

الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الضغوط الثقافية والأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية.

جدول رقم (63)

معامل الارتباط بين الضغوط الثقافية والأداء الوظيفي

المجال	معامل سبيرمان للاارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الضغوط الثقافية	.117	0.044

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يبين الجدول رقم (63) أن معامل الارتباط بصورة عامة بين الضغوط الثقافية والأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية يساوي 0.117 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.044 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الضغوط الثقافية والأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية.

ويمكن تفسير ذلك بعدم تفهم المراجعين قوانين الشركة وطبيعة عمل الموظفين والمركزية في العمل التي تتبناها شركة الاتصالات في كثير من مجالاتها حيث أن كثير من الأمور لا يمكن حلها من قطاع غزة إلا بالرجوع إلى الضفة الغربية مما يؤدي إلى سرعة انفعالهم لتأخر تنفيذ معاملاتهم أحيانا مما يولد ضغط على الموظفين وفي إحدى الحالات أصيبت إحدى الموظفات متوسطة العمر بجلطه خفيفة نتيجة الضغوط الثقافية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الضغوط الاقتصادية والأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية.

جدول رقم (64)

معامل الارتباط بين الضغوط الاقتصادية والأداء الوظيفي

المجال	معامل سبيرمان للاارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الضغوط الاقتصادية	.182	0.004

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يبين الجدول رقم (64) أن معامل الارتباط بصورة عامة بين الضغوط الاقتصادية والأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية يساوي 0.182 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.004 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الضغوط الاقتصادية والأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية.

وهذه نتيجة طبيعية حيث أن الكل الفلسطيني يتعرض لضغوط اقتصادية كبيرة ومنهم موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية حيث أن الحصار وعدم إدخال المواد الأساسية مع زيادة الحاجة للتوسع والبناء أدى إلى ارتفاع الأسعار بشكل كبير جدا وغير منطقي مع عدم دفع غلاء معيشة أو زيادة الراتب بما يتناسب مع هذا الظرف الاستثنائي الذي يعيشه قطاع غزة.

الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الضغوط الاجتماعية والأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية.

جدول رقم (65)

معامل الارتباط بين الضغوط الاجتماعية والأداء الوظيفي

المجال	معامل سبيرمان للاارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الضغوط الاجتماعية	0.048	0.242

يبين الجدول رقم (65) أن معامل الارتباط بصورة عامة بين الضغوط الاجتماعية والأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية يساوي 0.048 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.242 وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الضغوط الاجتماعية والأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية.

ويمكن تفسير ذلك بأن الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية يتمتعوا بامتيازات جيدة ومنها تأمين صحي خاص حيث يمكن للموظفين أن يتعالج عند العديد من الأطباء الأخصائيين وان كثير من حملة الشهادات العلمية يطمح بالعمل في شركة الاتصالات الفلسطينية.

ثالثاً: الفرضية الرئيسية الثالثة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول ضغوط العمل والأداء الوظيفي تعزى للخصائص الشخصية والتنظيمية (العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، عدد سنوات العمل في الشركة، الراتب الشهري، المؤهل العلمي، المستوى الإداري، أعمل في الدائرة، موقع العمل، عدد أيام العمل في الأسبوع).

أولاً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة تعزى إلى العمر

أ- نتائج استجابة المبحوثين للدراسة تعزى إلى العمر.

جدول رقم (66)

نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة - العمر

المجال	قيمة الاختبار	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية (Sig.)
عبء العمل	0.554	3	0.907
ظروف العمل	6.286	3	0.098
صراع الدور	4.114	3	0.249
غموض الدور	1.676	3	0.642
النمو والتقدم	3.956	3	0.266
الأمان الوظيفي	8.243	3	*0.041
عدم ملائمة الدور	6.041	3	0.110
التكنولوجيا	5.172	3	0.160
تقييم الأداء	3.260	3	0.353
الهيكل التنظيمي	2.074	3	0.557
ضغوط العمل الداخلية	4.499	3	0.212
الضغوط السياسية	6.866	3	0.076
الضغوط الثقافية	5.325	3	0.150
الضغوط الاقتصادية	7.788	3	0.051
الضغوط الاجتماعية	6.655	3	0.084
ضغوط العمل الخارجية	7.935	3	*0.047
الأداء الوظيفي	1.933	3	0.587

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح الجدول رقم (66) يتضح أنه باستخدام كروسكال- والاس "تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لكل من المجالين "الأمان الوظيفي، ضغوط العمل الخارجية معاً" كانت أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى العمر حيث أنه كلما انتقل الموظف من فئة عمرية إلى فئة أكبر انخفض الأمان الوظيفي وذلك بسبب سعي الإدارة لتخفيض عدد الموظفين كبار السن عن طريق أنظمة التقاعد المبكر، أما بالنسبة لضغوط العمل الخارجية فإنه كلما زاد العمر زادت الضغوط السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية وذلك بسبب زيادة الالتزامات والمسؤوليات لدى الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين (41-50) سنة.

أما بالنسبة لباقي مجالات الدراسة تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول تلك المجالات تعزى إلى العمر.

وتتفق مع دراسة مسلم (2007) في مجالات ضغوط العمل الداخلية وتختلف في مجالات ضغوط العمل الخارجية والأمان الوظيفي، وتتفق مع دراسة مصطفى (2006) والتي توصلت كلما زاد العمر الزمني زادت الضغوط، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة حريم (2003) حيث أن الذين أعمارهم (40-50) يتعرضوا لضغوط وظيفية أكبر من غيرهم من الفئات العمرية.

وتتعارض هذه الدراسة مع دراسة الكبيسي (2004) والتي توصلت أن صغار السن يواجهون ضغوط أكبر من كبار السن.

ب- متوسطات الرتب للفرضية الثالثة لاستجابة المبحوثين للدراسة حسب العمر.

جدول رقم (67)

متوسطات رتب الفرضية الثالثة - العمر

متوسطات الرتب				المجال
أكبر من 50	من 41-50	من 30-40	أقل من 30	
106.78	109.39	108.82	100.29	عبء العمل

تابع جدول (67)

84.56	122.33	106.17	97.83	ظروف العمل
101.97	121.88	102.28	103.05	صراع الدور
89.22	109.78	109.73	105.14	غموض الدور
78.69	107.05	110.36	112.77	النمو والتقدم
82.78	113.27	114.50	86.59	الأمان الوظيفي
77.22	106.35	107.74	123.33	عدم ملائمة الدور
105.28	115.76	98.93	122.88	التكنولوجيا
95.25	114.46	109.22	92.92	تقييم الأداء
89.16	113.33	106.63	103.09	الهيكل التنظيمي
79.94	116.68	107.83	104.18	ضغوط العمل الداخلية
92.03	124.75	100.20	107.15	الضغوط السياسية
83.94	120.05	106.29	98.79	الضغوط الثقافية
95.59	125.42	98.27	110.68	الضغوط الاقتصادية
90.88	123.72	104.61	94.83	الضغوط الاجتماعية
87.31	126.11	102.06	101.03	ضغوط العمل الخارجية
95.28	113.50	107.25	97.83	الأداء الوظيفي

الجدول رقم (67) يبين متوسطات الرتب لاستجابة المبحوثين حول ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة تعزى إلى العمر.

ومن خلال نتائج الاختبار الموضحة في الجدول رقم (67) تبين أن متوسط الرتبة لإجابات أفراد العينة الذين أعمارهم تتراوح ما بين 41 إلى 50 سنة أكبر من فئات العمر الأخرى. وذلك للمجالين "الأمان الوظيفي، ضغوط العمل الخارجية معاً". هذا يعني درجة الموافقة حول هذين المجالين كانت أكبر لدى أفراد العينة الذين أعمارهم تتراوح ما بين 41 إلى 50 سنة. ويرجع ذلك بأن تلك الحقبة من الزمن يبحث فيها الموظفون بشكل أساسي على الاستقرار والأمن الوظيفي وتقل فرص الموظفين على الحصول على فرص عمل أخرى بنفس الامتيازات

التي حصلوا عليها في شركة الاتصالات الفلسطينية ولا شك أيضا بزيادة المسؤوليات والالتزامات مما يولد ضغوط خارجية متمثلة بالضغوط السياسية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية.

ثانياً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة تعزى إلى الجنس.
أ- نتائج استجابة المبحوثين للدراسة تعزى إلى الجنس.

جدول رقم (68)

نتائج الفرضية الثالثة- الجنس

المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
عبء العمل	0.292	0.385
ظروف العمل	0.787	0.216
صراع الدور	0.632	0.264
غموض الدور	0.494	0.311
النمو والتقدم	0.192	0.424
الأمان الوظيفي	2.886	*0.002
عدم ملائمة الدور	1.507	0.066
التكنولوجيا	0.148	0.441
تقييم الأداء	1.690	*0.046
الهيكل التنظيمي	1.049	0.147
ضغوط العمل الداخلية	1.117	0.132
الضغوط السياسية	1.317	0.094
الضغوط الثقافية	0.902	0.183
الضغوط الاقتصادية	0.183	0.427
الضغوط الاجتماعية	1.043	0.148
ضغوط العمل الخارجية	0.743	0.229
الأداء الوظيفي	1.645	*0.049

* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح الجدول رقم (68) أنه باستخدام اختبار "مان - وتي" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لكل من المجالات "الأمان الوظيفي، تقييم الأداء، الأداء الوظيفي" كانت أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه يمكن قبول الفرضية القائلة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول هذه المجالات تعزى إلى الجنس. ويمكن تفسير ذلك بشعور الموظفين الذكور بعدم الأمان الوظيفي حيث أن الموظفين الذكور تلقى على عاتقهم المسؤولية الكاملة عن أسرهم فهم بحاجة ماسة خصوصاً بالأوضاع التي نعيشها للوظائف التي يعملوا بها ولكن في الغالب الإناث تكون أعمالهم ليس هي الأساس لقيام أسرهم، وكذلك هناك تمييز من قبل المسؤولين في تقييم الأداء لصالح الإناث حيث أن الإناث عددهم قليل وهم يعملون بوظائف قريبه من المدراء ويكونوا متطلعين على أداء الإناث بشكل اكبر كما أن الإناث يتمتعوا أكثر بالصبر وتحمل الانتقاد من المسؤولين، أما بخصوص الأداء فان الذكور أكثر التزاما وكفاءة في الأداء وذلك ربما يعود لعدم إحساسهم بالأمان الوظيفي فكفاءة الأداء قد يؤدي إلى حصولهم على نوع من الاستقرار وذلك بالمحافظة على وظائفهم.

أما بالنسبة لباقي المجالات تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) في هذه الحالات كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول تلك المجالات تعزى إلى الجنس.

تتفق هذه الدراسة مع دراسة حريم (2003) حيث لا يوجد اختلاف في ضغوط العمل تعزى للجنس، واتفقت مع دراسة جودة والياقي (2002) توصلت انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث على بعد ضغوط العمل، واتفقت مع دراسة السقا (2009) والتي توصلت إلى عدم تأثير الجنس على مستوى الشعور بضغط العمل فيتعرض كلا الجنسين لضغوط عمل مماثلة، وتتفق مع دراسة دخان والحجار (2005).

وتتعارض هذه الدراسة مع دراسة مسلم (2007) في جميع مجالات الدراسة ما عدا مجال الأمان الوظيفي وتقييم الأداء، وتتعارض مع دراسة ثابت (2003) في أبعاد العائد المادي والإنهاك الوظيفي والمكانة الاجتماعية وتتفق مع الدراسة في مجال الأمن الوظيفي.

ب- متوسطات الرتب للفرضية الثالثة لاستجابة المبحوثين للدراسة حسب الجنس.

جدول رقم (69)

متوسطات رتب الفرضية الثالثة حسب الجنس

متوسط الرتبة		المجال
أنثى	ذكر	
109.92	106.48	عبء العمل
99.11	108.40	ظروف العمل
100.67	108.12	صراع الدور
102.06	107.87	غموض الدور
105.08	107.34	النمو والتقدم
78.11	112.11	الأمان الوظيفي
122.09	104.33	عدم ملائمة الدور
108.48	106.74	التكنولوجيا
89.64	109.50	تقييم الأداء
95.40	107.83	الهيكل التنظيمي
95.78	108.98	ضغوط العمل الداخلية
93.38	108.83	الضغوط السياسية
97.50	108.10	الضغوط الثقافية
108.33	106.18	الضغوط الاقتصادية
96.13	108.34	الضغوط الاجتماعية
99.08	107.82	ضغوط العمل الخارجية
89.67	108.92	الأداء الوظيفي

الجدول رقم (69) يبين متوسطات الرتب لإجابات أفراد العينة حول ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة تعزى إلى الجنس. ومن خلال نتائج الاختبار الموضحة في الجدول رقم (69) تبين أن متوسط الرتبة لإجابات أفراد العينة الذكور أكبر من الإناث وذلك للمجالات "الأمان الوظيفي، تقييم الأداء، الأداء الوظيفي". هذا يعني درجة الموافقة حول هذه المجالات كانت أكبر لدى أفراد العينة الذكور. ويعود ذلك بعدم الأمان الوظيفي للذكور مقارنة بالإناث وذلك بسبب الالتزامات التي تقع على عاتق الذكور فإن الذكور يكون راتبهم أساسي بالنسبة لبناء الأسرة أما الإناث في الغالب يكون الراتب ثانوي وليس أساسي لذلك فإن الذكور يكونوا أكثر خوفاً من فقدان وظائفهم وينعكس ذلك على أداء الموظفين الذكور وذلك لشعورهم بعدم الاستقرار فهم يحاولوا تنفيذ الأعمال المطلوبة منهم

بأكثر دقة وكفاءة للمحافظة على وظائفهم، أما بخصوص تقييم الأداء فإن الإناث يحصلوا على تقييم جيد مقابل الذكور ويعود ذلك لطبيعة عمل الإناث وغالبا ما تكون أعمالهم قريبا من المدراء الذين يمتلكوا المهارة في التقييم ومعرفة بكفاءتهم أما الذكور فيكون التقييم من المشرفين وغيرهم ويكونوا أقل مهارة في عملية التقييم.

ثالثاً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة تعزى إلى الحالة الاجتماعية. أ- نتائج استجابة المبحوثين للدراسة تعزى إلى الحالة الاجتماعية.

جدول رقم (70)

نتائج الفرضية الثالثة- الحالة الاجتماعية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المجال
0.319	0.471	عبء العمل
0.341	0.408	ظروف العمل
0.444	0.141	صراع الدور
0.303	0.516	غموض الدور
0.470	0.075	النمو والتقدم
0.103	1.262	الأمان الوظيفي
*0.025	1.968	عدم ملائمة الدور
*0.009	2.386	التكنولوجيا
0.469	0.079	تقييم الأداء
0.291	0.552	الهيكل التنظيمي
0.229	0.743	ضغوط العمل الداخلية
0.326	0.452	الضغوط السياسية
0.231	0.734	الضغوط الثقافية
0.338	0.418	الضغوط الاقتصادية
0.448	0.131	الضغوط الاجتماعية
0.430	0.177	ضغوط العمل الخارجية
*0.025	1.963	الأداء الوظيفي

* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح الجدول رقم (70) أنه باستخدام اختبار "مان - وتني" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لكل من المجالات "عدم ملائمة الدور، التكنولوجيا، الأداء الوظيفي" كانت أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه يمكن قبول الفرضية القائلة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول هذه المجالات تعزى إلى الحالة الاجتماعية.

أما بالنسبة لباقي المجالات تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) في هذه الحالات كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول تلك المجالات تعزى إلى الحالة الاجتماعية. ويمكن تفسير ذلك بأنه لا يوجد تمييز من قبل الإدارة في جميع مجالات الدراسة بالنسبة للحالة الاجتماعية.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة مسلم (2007) ودراسة جودة والياقي (2002) فيما يخص مجالات ضغوط العمل.

ب- متوسطات الرتب للفرضية الثالثة لاستجابة المبحوثين للدراسة حسب الحالة الاجتماعية.

جدول رقم (71)

متوسطات رتب الفرضية الثالثة حسب الحالة الاجتماعية

متوسط الرتبة		المجال
متزوج	غير ذلك	
105.88	112.82	عبء العمل
105.96	111.97	ظروف العمل
106.69	104.61	صراع الدور
105.82	113.39	غموض الدور
106.40	107.50	النمو والتقدم
108.16	89.61	الأمان الوظيفي
103.91	132.84	عدم ملائمة الدور
103.35	138.45	التكنولوجيا
106.10	104.95	تقييم الأداء
104.77	112.82	الهيكل التنظيمي
105.52	116.47	ضغوط العمل الداخلية
106.60	99.97	الضغوط السياسية

تابع جدول (71)

96.21	106.97	الضغوط الثقافية
111.58	105.45	الضغوط الاقتصادية
104.26	106.17	الضغوط الاجتماعية
103.63	106.23	ضغوط العمل الخارجية
79.45	108.09	الأداء الوظيفي

الجدول رقم (71) يبين متوسطات الرتب لإجابات أفراد العينة حول ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة تعزى إلى الحالة الاجتماعية.

ومن خلال نتائج الاختبار الموضحة في الجدول رقم (71) تبين أن متوسط الرتبة لإجابات أفراد العينة غير المتزوجين كانت أكبر من المتزوجين وذلك لمجالي "عدم ملائمة الدور، التكنولوجيا". هذا يعني درجة الموافقة حول هذين المجالين كانت أكبر لدى أفراد العينة غير المتزوجين. وهذه نتيجة طبيعية حيث أن غير المتزوجين دائماً أقل في العمر ولديهم طموح لتحمل مسؤوليات وامتلاك الحماس للقيام بأعمال أكثر صعوبة لإبراز قدراته ويطمح دائماً للحصول على أفضل التكنولوجيا وذلك لحدثة وسرعة التعلم.

أما بالنسبة إلى مجال "الأداء الوظيفي" فقد تبين أن متوسط الرتبة لإجابات أفراد العينة المتزوجين أكبر من غير المتزوجين وذلك لمجال الأداء الوظيفي. هذا يعني درجة الموافقة حول الأداء الوظيفي كانت أكبر لدى أفراد العينة المتزوجين وذلك بسبب وجود نوع من الاستقرار لدى الموظفين المتزوجين مقارنة مع الموظفين غير المتزوجين وهم في الغالب صغار السن.

رابعاً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة تعزى إلى عدد سنوات العمل في الشركة.

أ- نتائج استجابة الباحثين للدراسة تعزى إلى عدد سنوات العمل في الشركة.

جدول رقم (72)

نتائج الفرضية الثالثة- عدد سنوات العمل في الشركة

المجال	قيمة الاختبار	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية (Sig.)
عبء العمل	2.391	3	0.495
ظروف العمل	2.471	3	0.481
صراع الدور	3.419	3	0.331
غموض الدور	2.092	3	0.554
النمو والتقدم	2.482	3	0.478
الأمان الوظيفي	7.000	3	0.072
عدم ملائمة الدور	5.224	3	0.156
التكنولوجيا	3.366	3	0.339
تقييم الأداء	1.147	3	0.766
الهيكل التنظيمي	4.074	3	0.254
ضغوط العمل الداخلية	1.508	3	0.680
الضغوط السياسية	6.797	3	0.079
الضغوط الثقافية	8.796	3	*0.032
الضغوط الاقتصادية	3.930	3	0.269
الضغوط الاجتماعية	4.580	3	0.205
ضغوط العمل الخارجية	8.417	3	*0.038
الأداء الوظيفي	3.539	3	0.316

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (72) يتضح أنه باستخدام كروسكال- والاس تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لكل من المجالات "الضغوط الثقافية، ضغوط العمل الخارجية معاً" كانت أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى عدد سنوات العمل في الشركة.

أما بالنسبة لباقي مجالات الدراسة تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول تلك المجالات تعزى إلى عدد سنوات العمل في الشركة.

تتفق هذه الدراسة مع دراسة السقا (2009)، واتفقت مع دراسة جودة واليافي (2002) واللذان أظهرتا أنه لا توجد علاقة بين ضغوط العمل وسنوات الخبرة، وتتفق مع دراسة عمار (2006)، وتتفق أيضا مع دراسة (حريم، 2003) حيث كانت النتيجة لا تختلف الضغوط باختلاف سنوات الخدمة.

واتفقت مع دراسة ثابت (2003) في مجالات العائد المادي والعبء الوظيفي والتي توصلت عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وتتعارض في مجال الأمن الوظيفي والمكانة الاجتماعية والتي توصلت لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية.

ب- متوسطات الرتب للفرضية الثالثة لاستجابة المبحوثين للدراسة حسب عدد سنوات العمل في الشركة.

جدول رقم (73)

متوسطات رتب الفرضية الثالثة - عدد سنوات العمل في الشركة

متوسطات الرتب				المجال
أقل من 3 سنوات	من 3-7 سنوات	من 8-10 سنوات	11 سنوات فأكثر	
83.81	109.00	111.37	105.57	عبء العمل
96.28	109.47	91.03	108.31	ظروف العمل
106.69	123.41	89.88	105.90	صراع الدور
120.13	106.09	93.67	105.55	غموض الدور
111.47	125.22	97.88	103.55	النمو والتقدم
98.41	74.03	94.13	111.31	الأمان الوظيفي
116.84	134.81	101.90	101.10	عدم ملائمة الدور
130.69	109.06	104.27	101.91	التكنولوجيا
96.97	92.25	103.60	106.85	تقييم الأداء
103.13	118.84	85.52	106.28	الهيكل التنظيمي
108.34	113.75	93.52	106.03	ضغوط العمل الداخلية
109.88	126.94	81.70	106.14	الضغوط السياسية
104.97	126.56	77.12	107.66	الضغوط الثقافية
86.88	122.28	93.75	106.69	الضغوط الاقتصادية
87.38	105.94	88.22	109.57	الضغوط الاجتماعية

تابع جدول(73)

108.68	78.97	124.78	93.94	ضغوط العمل الخارجية
106.71	100.10	111.94	78.84	الأداء الوظيفي

• الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

الجدول رقم (73) يبين متوسطات الرتب لاستجابة المبحوثين حول ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة تعزى إلى عدد سنوات العمل في الشركة.

ومن خلال نتائج الاختبار الموضحة في الجدول رقم (73) تبين أن متوسط الرتبة لإجابات أفراد العينة الذين يعملون في الشركة من 3-7 سنوات أكبر من الذين يعملون في الشركة لفترات زمنية أخرى وذلك للمجالين "الضغوط الثقافية، ضغوط العمل الخارجية معاً. هذا يعني درجة الموافقة حول هذين المجالين كانت أكبر لدى أفراد العينة الذين يعملون في الشركة من 3-7 سنوات. وربما يعود ذلك إلى عدم اندماج الموظفين بشكل كامل في الشركة وحاجتهم إلى التدريب للتعرف بشكل سليم على الإجراءات والالتزامات والمسؤوليات وذلك من خلال الدورات التي تهتم بهذا الجانب.

خامساً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة تعزى إلى الراتب الشهري.

أ- نتائج استجابة المبحوثين للدراسة تعزى إلى الراتب الشهري.

جدول رقم (74)

نتائج الفرضية الثالثة - الراتب الشهري

القيمة الاحتمالية (.Sig)	درجات الحرية	قيمة الاختبار	المجال
0.058	3	7.496	عبء العمل
0.069	3	7.079	ظروف العمل
0.899	3	0.589	صراع الدور
0.117	3	5.892	غموض الدور
0.341	3	3.349	النمو والتقدم

تابع جدول (74)

0.257	3	4.045	الأمان الوظيفي
*0.021	3	9.746	عدم ملائمة الدور
0.217	3	4.446	التكنولوجيا
0.522	3	2.253	تقييم الأداء
0.716	3	1.354	الهيكل التنظيمي
0.619	3	1.783	ضغوط العمل الداخلية
0.061	3	7.379	الضغوط السياسية
0.612	3	1.814	الضغوط الثقافية
*0.020	3	9.840	الضغوط الاقتصادية
0.730	3	1.297	الضغوط الاجتماعية
0.267	3	3.946	ضغوط العمل الخارجية
*0.018	3	10.023	الأداء الوظيفي

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح الجدول رقم (74) يتضح أنه باستخدام كروسكال- والاس "تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لكل من المجالات "عدم ملائمة الدور، الضغوط الاقتصادية، الأداء الوظيفي" كانت أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى الراتب الشهري.

أما بالنسبة لباقي مجالات الدراسة تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول تلك المجالات تعزى إلى الراتب الشهري.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة السقا (2009) في جميع مجالات ضغوط العمل الداخلية ما عدا مجال عدم ملائمة الدور والتي بينت أنه لا توجد علاقة بين ضغوط العمل تعزى للراتب الشهري، واتفقت مع دراسة مسلم (2007) والتي أظهرت عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية حول أبعاد مصادر ضغوط العمل تعزى للراتب الشهري.

ب- متوسطات الرتب للفرضية الثالثة لاستجابة المبحوثين للدراسة حسب الراتب الشهري.

جدول رقم (75)

متوسطات رتب الفرضية الثالثة - الراتب الشهري

متوسطات الرتب				المجال
1000 دينار فأكثر	من 701 - 1000 دينار	من 401 - 700 دينار	400 دينار فأقل	
84.27	87.68	114.12	100.79	عبء العمل
76.88	98.90	113.68	91.91	ظروف العمل
105.92	102.26	105.41	113.64	صراع الدور
85.12	92.72	107.78	124.23	غموض الدور
81.92	98.61	110.63	104.54	النمو والتقدم
96.65	121.90	105.34	93.07	الأمان الوظيفي
64.19	120.21	103.39	119.64	عدم ملائمة الدور
88.54	90.74	110.07	114.25	التكنولوجيا
93.19	98.57	110.20	97.80	تقييم الأداء
121.92	106.88	104.06	99.14	الهيكل التنظيمي
85.42	103.31	107.97	109.59	ضغوط العمل الداخلية
80.96	101.33	103.66	131.00	الضغوط السياسية
90.23	98.18	107.66	111.75	الضغوط الثقافية
74.46	84.83	112.18	114.73	الضغوط الاقتصادية
94.04	107.43	107.93	96.80	الضغوط الاجتماعية
80.42	96.75	108.29	115.13	ضغوط العمل الخارجية
133.92	125.87	96.21	107.23	الأداء الوظيفي

الجدول رقم (75) يبين متوسطات الرتب لاستجابة المبحوثين حول ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة تعزى إلى الراتب الشهري.

ومن خلال نتائج الاختبار الموضحة في الجدول رقم (75) تبين أن متوسط الرتبة لإجابات أفراد العينة الذين رواتبهم الشهرية تتراوح ما بين 701 إلى 1000 دينار أكبر من فئات الرواتب الشهرية الأخرى وذلك لمجال "عدم ملائمة الدور". هذا يعني درجة الموافقة حول هذا المجال كانت أكبر لدى أفراد العينة الذين رواتبهم الشهرية تتراوح ما بين 701 إلى 1000 دينار. حيث

أن هذه الفئة هي فئة المدراء والمشرفين ومن الطبيعي أن يمتلك هؤلاء الموظفين القدرات والطاقات والطموح للعمل في وظائف أكثر صعوبة وأهمية بالنسبة للشركة وذلك لتحقيق الذات. أما بالنسبة إلى مجال "الضغوط الاقتصادية" فقد تبين أن متوسط الرتبة لإجابات أفراد العينة الذين رواتبهم الشهرية 400 دينار فأقل أكبر من فئات الرواتب الشهرية الأخرى. هذا يعني درجة الموافقة حول هذا المجال كانت أكبر لدى أفراد العينة الذين رواتبهم الشهرية 400 دينار فأقل وتعتبر هذه الفئة أقل فئة في الراتب الشهري حيث أن ارتفاع الأسعار وغلاء المعيشة يولد ضغوط اقتصادية أكبر على تلك الفئة مقارنة مع الفئات الأخرى.

أما بالنسبة إلى مجال "الأداء الوظيفي" فقد تبين أن متوسط الرتبة لإجابات أفراد العينة الذين رواتبهم الشهرية 1000 دينار فأكثر أكبر من فئات الرواتب الشهرية الأخرى. هذا يعني درجة الموافقة حول هذا المجال كانت أكبر لدى أفراد العينة الذين رواتبهم الشهرية 1000 دينار فأكثر وهذه الفئة فئة المدراء ويعود ذلك إلى محاولة إثبات تلك الفئة بأن ما تتقاضاه يعود بالفائدة على الشركة وذلك من خلال الأداء العالي لتلك الفئة.

سادساً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة تعزى إلى المؤهل العلمي.

أ- نتائج استجابة المبحوثين للدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي.

جدول رقم (76)

نتائج الفرضية الثالثة - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	درجات الحرية	قيمة الاختبار	المجال
*0.002	3	14.483	عبء العمل
0.072	3	6.984	ظروف العمل
*0.000	3	24.446	صراع الدور
0.095	3	6.368	غموض الدور
0.732	3	1.287	النمو والتقدم
0.648	3	1.652	الأمان الوظيفي

تابع جدول (76)

0.249	3	4.122	عدم ملائمة الدور
0.578	3	1.971	التكنولوجيا
0.104	3	6.163	تقييم الأداء
0.346	3	3.313	الهيكل التنظيمي
0.119	3	5.848	ضغوط العمل الداخلية
*0.026	3	9.281	الضغوط السياسية
0.091	3	6.464	الضغوط الثقافية
0.056	3	7.550	الضغوط الاقتصادية
0.213	3	4.489	الضغوط الاجتماعية
*0.028	3	9.112	ضغوط العمل الخارجية
0.774	3	1.113	الأداء الوظيفي

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح الجدول رقم (76) يتضح أنه باستخدام كروسكال- والاس "تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لكل من المجالات "عبء العمل، صراع الدور، الضغوط السياسية، ضغوط العمل الخارجية معاً" كانت أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة الباحثين للدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المؤهل العلمي. وهذه نتيجة طبيعية حيث أن طبيعة عمل شركة الاتصالات الفلسطينية ينقسم بين العمل المكتبي والعمل اليدوي وكل بحاجة إلى مؤهلات علمية مختلفة فان العمل اليدوي الفني لا يحتاج إلى مؤهلات علمية لذلك تلقى على عاتق الفنيين وبالغالب من لا يحمل مؤهلات علمية وهم فئة أقل من دبلوم الأعمال اليدوية الناتجة عن تعطل خطوط الهاتف بسبب الاجتياحات الإسرائيلية والحرب الأخيرة على غزة وبسبب تعطل الخطوط نتيجة الأحوال الجوية وخاصة في فصل الشتاء مما يولد ضغوط سياسية وزيادة عبء العمل على هذه الفئة.

أما بالنسبة لباقي مجالات الدراسة تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة الباحثين للدراسة حول تلك المجالات تعزى إلى المؤهل العلمي.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (حريم، 2003) والتي توصلت إلى أن أكثر الفئات التي تشعر بالضغط هي ذات مؤهلات متدنية، واتفقت مع دراسة ثابت (2003) التي توصلت عدم

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات العائد المادي والمكانة الاجتماعية وتعارض في مجال العبء الوظيفي والتي توصلت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

وتتعارض هذه الدراسة مع دراسة السقا (2009) والتي بينت أن ضغوط العمل متقاربة سواء كانوا يحملون مؤهلات علمية عالية أو غير ذلك، وتتعارض أيضا مع دراسة مسلم (2007) ودراسة جودة والياقي (2002) والتي أظهرت عدم وجود علاقة بين مجالات ضغوط العمل والمؤهل العلمي.

ب- متوسطات الرتب للفرضية الثالثة لاستجابة المبحوثين للدراسة حسب المؤهل العلمي.

جدول رقم (77)

متوسطات رتب الفرضية الثالثة - المؤهل العلمي

متوسطات الرتب				المجال
أقل من دبلوم	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير فأعلى	
140.94	101.45	97.09	98.27	عبء العمل
128.36	107.49	97.05	102.53	ظروف العمل
148.86	90.32	98.30	119.87	صراع الدور
125.97	109.63	97.31	97.37	غموض الدور
112.42	102.85	103.81	118.10	النمو والتقدم
102.69	102.23	107.04	123.70	الأمان الوظيفي
113.81	93.67	109.71	117.23	عدم ملائمة الدور
115.94	108.55	100.15	108.13	التكنولوجيا
125.36	108.75	96.24	103.73	تقييم الأداء
103.89	104.24	101.64	131.97	الهيكل التنظيمي
127.21	101.32	100.02	113.23	ضغوط العمل الداخلية
120.81	117.65	92.76	97.83	الضغوط السياسية
122.40	111.36	94.60	109.70	الضغوط الثقافية
125.14	110.72	94.11	109.17	الضغوط الاقتصادية
115.06	109.58	96.48	122.63	الضغوط الاجتماعية
125.39	112.83	92.51	109.63	ضغوط العمل الخارجية
100.01	100.62	109.10	109.90	الأداء الوظيفي

الجدول رقم (77) يبين متوسطات الرتب لاستجابة المبحوثين حول ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة تعزى إلى المؤهل العلمي.

ومن خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (77) تبين أن متوسط الرتبة لإجابات أفراد العينة الذين يحملون درجة أقل من دبلوم أكبر من حملة المؤهلات الأخرى وذلك للمجالات "عبء العمل، صراع الدور، الضغوط السياسية، ضغوط العمل الخارجية معاً". هذا يعني درجة الموافقة حول هذا المجال كانت أكبر لدى أفراد العينة الذين يحملون درجة أقل من دبلوم. حيث أن هذه الفئة غالباً من فئة الفنيين والعاملين في الدائرة الفنية وطبيعة عملهم هو العمل اليدوي وقد يزداد عبء العمل عليهم حسب عوامل عديدة ومنها الضغوط الخارجية بشكل عام الضغوط السياسية بشكل خاص حيث أن الحرب الأخيرة على غزة دمرت أجزاء من شبكة الهاتف مما أدى إلى زيادة عبء العمل على الموظفين وخاصة الفنيين ويتعرض هؤلاء الموظفين لضغوط عمل ناتجة من صراع الدور بتدخل الآخرين مثلاً في مجال العمل والقيام بأعمال متعددة بوقت واحد وتلقى الأوامر من أكثر من مسئول حيث أن الموظف له مسئول فرقه ومسئول ورشة ومشرف ورئيس قسم ومدير دائرة ناهيك عن تداخل الأعمال بين الأقسام قسم الأعطال وقسم الشبكة وقسم الكوابل والتعامل مع المقاسم لإجراء فحص الخطوط.

سابعاً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة تعزى إلى المستوى الإداري.

أ- نتائج استجابة المبحوثين للدراسة تعزى إلى المستوى الإداري.

جدول رقم (78)

نتائج الفرضية الثالثة- المستوى الإداري

القيمة الاحتمالية (Sig.)	درجات الحرية	قيمة الاختبار	المجال
*0.034	5	12.029	عبء العمل
0.177	5	7.646	ظروف العمل
0.129	5	8.534	صراع الدور

تابع جدول (78)

غموض الدور	11.615	5	*0.040
النمو والتقدم	5.105	5	0.403
الأمان الوظيفي	6.566	5	0.255
عدم ملائمة الدور	14.076	5	*0.015
التكنولوجيا	10.904	5	0.053
تقييم الأداء	6.331	5	0.275
الهيكل التنظيمي	1.127	5	0.952
ضغوط العمل الداخلية	6.046	5	0.302
الضغوط السياسية	12.291	5	*0.031
الضغوط الثقافية	6.890	5	0.229
الضغوط الاقتصادية	19.328	5	*0.002
الضغوط الاجتماعية	3.858	5	0.570
ضغوط العمل الخارجية	12.926	5	*0.024
الأداء الوظيفي	6.647	5	0.248

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح الجدول رقم (78) يتضح أنه باستخدام كروسكال- والاس "تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لكل من المجالات "عبء العمل، غموض الدور، عدم ملائمة الدور، الضغوط السياسية، الضغوط الاقتصادية، ضغوط العمل الخارجية معاً" كانت أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة الباحثين للدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المستوى الإداري. وهذه نتيجة طبيعية حيث أنه لا يمكن أن يكون عبء العمل لجميع المستويات الإدارية بنفس الكم فإن رؤساء الفرق هم أكثر عبء في العمل ومن ثم الفنيين حيث طبيعة أعمالهم يدوية وإن رؤساء الفرق طبيعة عمله تمزج بين النواحي الإدارية والإشرافية والفنية وكذلك فإن الإداريين هم من حملة البكالوريوس وهم يمتلكوا قدرات ومعرفة جديدة بحاجة إلى تطبيقها من ناحية عملية لذلك هناك عدم ملائمة للدور الذي يقوموا فيه لأنهم يسعون لتحقيق الذات للارتقاء في السلم الوظيفي وبشكل عام يمكن القول أن المستوى الإداري يلعب دور مهم في مجالات عبء العمل وعدم ملائمة الدور وغموض الدور والضغوط الاقتصادية والخارجية.

أما بالنسبة لباقي مجالات الدراسة تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول تلك المجالات تعزى إلى المستوى الإداري.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة جودة والياقي (2002) التي توصلت أن الموظف يشعر بضغوط عمل أعلى عند مقارنته بوظائف مدير دائرة ومدير عام.

وتتعارض هذه الدراسة مع دراسة (حريم، 2003) التي توصلت أن فئة المديرين أكثر تعرض لضغوط العمل وتتعارض أيضا مع دراسة السقا (2009) ودراسة مسلم (2007) والتي توصلت أن متغير المسمى الوظيفي غير مؤثر على ضغوط العمل.

ب- متوسطات الرتب للفرضية الثالثة لاستجابة المبحوثين للدراسة حسب المستوى الإداري.

جدول رقم (79)

متوسطات رتب الفرضية الثالثة - المستوى الإداري

متوسطات الرتب						المجال
رئيس فرقة	فني	مدير دائرة	مشرف	إداري	مساعد إداري	
129.54	124.75	85.18	94.11	96.88	114.88	عبء العمل
116.96	122.32	78.14	101.78	99.12	106.30	ظروف العمل
113.54	119.96	98.95	99.32	93.71	126.40	صراع الدور
111.33	120.42	71.45	96.08	100.39	129.65	غموض الدور
113.63	111.48	68.18	103.81	109.64	106.78	النمو والتقدم
109.46	98.39	79.77	118.27	102.99	122.23	الأمان الوظيفي
87.96	107.07	47.91	104.92	118.79	114.88	عدم ملائمة الدور
133.25	104.76	83.27	90.79	112.78	129.80	التكنولوجيا
122.00	113.94	95.18	91.37	105.19	121.05	تقييم الأداء
101.17	100.04	118.64	107.62	106.42	107.65	الهيكل التنظيمي
112.08	114.78	74.27	100.52	103.66	121.93	ضغوط العمل الداخلية
120.29	117.74	84.27	93.29	97.61	135.73	الضغوط السياسية
106.50	118.24	82.73	93.81	105.06	119.43	الضغوط الثقافية
126.83	116.44	59.27	83.20	116.06	119.10	الضغوط الاقتصادية

تابع جدول (79)

120.71	113.76	81.55	100.45	106.15	103.25	الضغوط الاجتماعية
120.38	117.52	66.73	89.48	107.80	124.75	ضغوط العمل الخارجية
92.29	106.02	126.14	103.56	113.93	79.88	الأداء الوظيفي

الجدول رقم (79) يبين متوسطات الرتب لاستجابة المبحوثين حول ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة تعزى إلى المستوى الإداري.

ومن خلال نتائج الاختبار الموضحة في الجدول رقم (79) تبين أن متوسط الرتبة لإجابات أفراد العينة الذين في المستوى الإداري "رئيس فرقة" أكبر من الذين عندهم مسميات إدارية أخرى وذلك للمجالين "عبء العمل، الضغوط الاقتصادية". هذا يعني درجة الموافقة حول هذين المجالين كانت أكبر لدى أفراد العينة الذين في المستوى الإداري "رئيس فرقة". ولعل ذلك يرجع أن رئيس الفرقة يتم محاسبته عن جميع أعمال الموظفين داخل فرقته ولذلك فإن على رئيس الفرقة تغطية أي نقص أو غياب للموظفين العاملين معه وكذلك عليه توزيع العمل والإشراف والعمل اليدوي في وقت واحد وربما يكون رئيس الفرقة راتبه أقل من العاملين معه من الفنيين في نفس الفرقة حيث أن الموظفين الذين كانوا يعملوا في الوزارة وانتقلوا للعمل في الشركة لأنهم حصلوا على زيادة في راتبهم بنسبة 30% عند انتقالهم للعمل في الشركة.

-أما بالنسبة إلى المجالات "غموض الدور، الضغوط السياسية، ضغوط العمل الخارجية" معاً فقد تبين أن متوسط الرتبة لإجابات أفراد العينة الذين في المستوى الإداري "مساعد إداري" أكبر من الذين عندهم مسميات إدارية أخرى. هذا يعني درجة الموافقة حول هذه المجالات كانت أكبر لدى أفراد العينة الذين في المستوى الإداري "مساعد إداري". ربما يعود ذلك أن مساعد إداري في الغالب لا يحمل درجات علمية فهم غالباً من حملة الدبلوم أو أقل فهم بحاجة أكثر لتوضيح الأعمال المطلوبة منهم وكذلك وضوح الصلاحيات والمسؤوليات.

-أما بالنسبة إلى المجال "عدم ملائمة الدور" فقد تبين أن متوسط الرتبة لإجابات أفراد العينة الذين في المستوى الإداري "إداري" أكبر من الذين عندهم مسميات إدارية أخرى. هذا يعني درجة الموافقة حول هذا المجال كانت أكبر لدى أفراد العينة الذين في المستوى الإداري "إداري". ويمكن تفسير ذلك بأن الإداريين هم بالغالب من حملة درجة البكالوريوس ومن الخريجين الجدد ويكونوا من صغار السن متحمسين للعمل ولديهم الطاقة والرغبة في تطبيق ما تعلموا من ناحية نظرية وذلك لتحقيق ذاتهم.

ثامناً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة تعزى إلى الدائرة التي يعمل بها الموظف.

أ- نتائج استجابة المبحوثين للدراسة تعزى إلى الدائرة التي يعمل بها الموظف.

جدول رقم (80)

نتائج الفرضية الثالثة- الدائرة التي يعمل بها الموظف

القيمة الاحتمالية (Sig.)	درجات الحرية	قيمة الاختبار	المجال
*0.031	3	8.906	عبء العمل
*0.042	3	8.179	ظروف العمل
*0.006	3	12.507	صراع الدور
0.071	3	7.042	غموض الدور
0.760	3	1.171	النمو والتقدم
0.488	3	2.428	الأمان الوظيفي
0.083	3	6.671	عدم ملائمة الدور
*0.000	3	25.796	التكنولوجيا
*0.011	3	11.232	تقييم الأداء
0.087	3	6.568	الهيكل التنظيمي
0.063	3	7.299	ضغوط العمل الداخلية
0.147	3	5.361	الضغوط السياسية
0.224	3	4.374	الضغوط الثقافية
0.434	3	2.736	الضغوط الاقتصادية
0.093	3	6.421	الضغوط الاجتماعية
0.141	3	5.459	ضغوط العمل الخارجية
0.896	3	0.602	الأداء الوظيفي

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح الجدول رقم (80) يتضح أنه باستخدام كروسكال- والاس "تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لكل من المجالات "عبء العمل، ظروف العمل، صراع الدور، التكنولوجيا، تقييم الأداء" كانت أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى الدائرة التي يعمل بها الموظف.

وهذه نتيجة طبيعية حيث أن طبيعة عمل الدوائر تختلف عن بعضها البعض فالدائرة التجارية يتعرض الموظفون لعبء عمل كبير وخاصة أثناء قطع خطوط الهاتف من قبل الإدارة للمواطنين الذين لم يقوموا بدفع الفواتير وهناك استخدام كبير من قبل الدائرة التجارية للأجهزة والتكنولوجيا حيث أن جميع أعمال الدائرة الكترونيا بينما يتعرض الموظفون العاملين في الدائرة الفنية لصراع الدور لتعدد تلقى الموظفين للأوامر من أكثر من مسئول وتداخل الأعمال بين أقسام الدائرة الفنية بين قسم الكوابل والأعطال والشبكة والتنسيق مع المقاسم وكذلك فان ظروف العمل لدى العاملين في الدائرة المالية ظروف غير ملائمة لاحتفاظ الموظفين في شقة واحدة وكثرة المراجعين الذين يرغبوا في تقسيط ديونهم وعلاقة الدائرة المالية مع العديد من الدوائر والأقسام.

أما بالنسبة لباقي مجالات الدراسة تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول تلك المجالات تعزى إلى الدائرة التي يعمل بها الموظف.

ب- متوسطات الرتب للفرضية الثالثة لاستجابة المبحوثين للدراسة حسب الدائرة التي يعمل بها الموظف

جدول رقم (81)

متوسطات رتب الفرضية الثالثة - الدائرة التي يعمل بها الموظف

المتوسطات الرتب	المجال			
	الدائرة المالية	الشئون الإدارية	التجارية	الفنية
عبء العمل	105.75	79.19	115.92	112.36
ظروف العمل	142.03	95.21	114.12	102.90
صراع الدور	100.92	77.86	100.92	118.29
غموض الدور	100.50	84.79	104.40	115.23
النمو والتقدم	110.39	97.03	106.72	109.47
الأمان الوظيفي	128.56	104.23	105.24	105.16
عدم ملائمة الدور	125.42	109.74	122.85	98.36
التكنولوجيا	117.28	66.01	137.68	107.44
تقييم الأداء	124.78	83.09	92.31	115.20
الهيكل التنظيمي	118.72	82.64	111.49	109.17

تابع جدول (81)

121.25	82.10	111.04	110.78	ضغوط العمل الداخلية
128.25	88.63	108.77	107.71	الضغوط السياسية
123.17	89.01	107.17	108.88	الضغوط الثقافية
116.47	91.87	106.22	109.36	الضغوط الاقتصادية
134.39	95.24	95.58	109.15	الضغوط الاجتماعية
126.56	87.70	105.71	109.23	ضغوط العمل الخارجية
113.28	109.29	107.62	103.40	الأداء الوظيفي

الجدول رقم (81) يبين متوسطات الرتب لاستجابة المبحوثين حول ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة تعزى إلى الدائرة التي يعمل بها الموظف.

ومن خلال نتائج الاختبار الموضحة في الجدول رقم (81) تبين أن متوسط الرتبة لإجابات أفراد العينة الذين يعملون في الدائرة التجارية أكبر من الذين يعملون في دوائر أخرى وذلك للمجالين "عبء العمل، التكنولوجيا". هذا يعني درجة الموافقة حول هذين المجالين كانت أكبر لدى أفراد العينة الذين يعملون في الدائرة التجارية. ويمكن تفسير ذلك بأن العاملين في الدائرة التجارية طبيعة عملهم هي مقابلة الجمهور من جميع فئات وشرائح المجتمع فتختلف ثقافتهم فجميع المراجعين يرغبوا في إنهاء معاملاتهم دون انتظار، كما أن قيام شركة الاتصالات بقطع خطوط الهاتف دفعة واحدة يضاعف أعباء العمل بشكل كبير على العاملين في مراكز البيع خاصة وحيث أن عمل الدائرة محصور من الساعة (8-2) مما يزيد عبء العمل، كما أن البرامج كثيرا ما تتوقف وخاصة في مراكز البيع مما يزيد الضغط على الموظفين وربما يعود ذلك للمركزية التي تعمل بها شركة الاتصالات فان جميع أعمال قطاع غزة مرتبطة بالصفة الغربية.

- أما بالنسبة إلى المجالين "ظروف العمل، تقييم الأداء" فقد تبين أن متوسط الرتبة لإجابات أفراد العينة الذين يعملون في الدائرة المالية أكبر من الذين يعملون في دوائر أخرى. هذا يعني درجة الموافقة حول هذين المجالين كانت أكبر لدى أفراد العينة الذين يعملون في الدائرة المالية. ويمكن تفسير ذلك بأن الدائرة المالية محصورة في مكان عمل غير مريح فان جميع العاملين في الدائرة موجودين في شقه واحدة مع زيادة عدد المراجعين وخاصة الذين يتم تقسيط

الديون عليهم من المواطنين المتأخرين في عملية الدفع ، أما بالنسبة لتقييم الأداء ربما لإحساس الموظفين بالتميز من قبل المدير المالي في عملية التقييم بناء على العلاقات الشخصية.

- أما بالنسبة إلى مجال "صراع الدور" فقد تبين أن متوسط الرتبة لإجابات أفراد العينة الذين يعملون في الدائرة الفنية أكبر من الذين يعملون في دوائر أخرى. هذا يعني درجة الموافقة حول هذا المجال كانت أكبر لدى أفراد العينة الذين يعملون في الدائرة الفنية. وذلك لطبيعة عمل الدائرة الفنية حيث لها ارتباطات عديدة في مجال العمل فإن الفني له علاقة بمسئول الفرقة ومسئول القسم والمشرف وأيضا علاقة عمل مع العاملين في المقاسم فلذلك ربما يتعرض الموظف لصراع دور لتدخل أكثر من طرف للطلاب منه بتنفيذ أعمال متعددة في آن واحد.

تاسعاً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة تعزى إلى موقع العمل.
أ- نتائج استجابة المبحوثين للدراسة تعزى إلى موقع العمل.

جدول رقم (82)

نتائج الفرضية الثالثة - موقع العمل

القيمة الاحتمالية (.Sig)	درجات الحرية	قيمة الاختبار	المجال
0.163	4	6.524	عبء العمل
*0.001	4	19.601	ظروف العمل
0.407	4	3.992	صراع الدور
0.120	4	7.326	غموض الدور
0.196	4	6.044	النمو والتقدم
0.638	4	2.535	الأمان الوظيفي
0.061	4	8.984	عدم ملائمة الدور
0.186	4	6.181	التكنولوجيا
0.086	4	8.166	تقييم الأداء
0.097	4	7.869	الهيكل التنظيمي
0.074	4	8.524	ضغوط العمل الداخلية
0.116	4	7.410	الضغوط السياسية
0.629	4	2.590	الضغوط الثقافية

تابع جدول (82)

0.266	4	5.212	الضغوط الاقتصادية
0.272	4	5.158	الضغوط الاجتماعية
0.188	4	6.150	ضغوط العمل الخارجية
0.065	4	8.833	الأداء الوظيفي

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (82) يتضح أنه باستخدام كروسكال- والاس "تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) للمجال "ظروف العمل" كانت أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول هذا المجال تعزى إلى موقع العمل. ويمكن تفسير ذلك باهتمام الإدارة العليا في قطاع غزة بتوفير ظروف عمل جيدة للمناطق الفرعية ولكن لوجود نسبة كبيرة لخطوط الهاتف في منطقة غزة مقارنة مع الخطوط في المواقع الأخرى فإن الظروف تكون أقل ملائمة من الظروف لباقي المواقع وذلك لزيادة الاحتياجات والتجهيزات للقيام بالأعمال الكثيرة الملقة على عاتقهم وكذلك كثرة المراجعين وخاصة في مراكز البيع وتركز كثير من الأعمال بشكل مركزي في منطقة غزة مثل قسم الأبنية والمشتريات وغيرها.

- أما بالنسبة لباقي مجالات الدراسة تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول تلك المجالات تعزى إلى موقع العمل. وهذه نتيجة طبيعية حيث أن جميع المدراء في المناطق يهتم بتوفير ظروف عمل ملائمة للموظفين وذلك لتحقيق النجاح.

ب- متوسطات الرتب للفرضية الثالثة لاستجابة المبحوثين للدراسة حسب موقع العمل.

جدول رقم (83)

متوسطات رتب الفرضية الثالثة - موقع العمل

متوسطات الرتب					المجال
رفح	خانيونس	الوسطى	غزة	الشمال	
81.40	100.63	110.81	115.91	100.91	عبء العمل
69.98	90.57	111.42	123.77	91.60	ظروف العمل

تابع جدول (83)

96.81	89.46	109.15	111.59	114.83	صراع الدور
95.76	86.70	110.08	117.40	99.44	غموض الدور
116.95	85.71	114.02	113.19	97.56	النمو والتقدم
124.57	108.84	114.48	103.12	104.67	الأمان الوظيفي
130.50	93.68	104.52	113.74	87.90	عدم ملائمة الدور
90.14	99.27	125.42	112.84	96.03	التكنولوجيا
105.70	77.38	119.94	111.54	108.81	تقييم الأداء
101.15	82.48	119.46	114.03	97.46	الهيكل التنظيمي
101.10	81.57	117.65	116.16	98.91	ضغوط العمل الداخلية
110.35	83.75	104.77	116.27	97.13	الضغوط السياسية
109.38	95.61	113.10	111.33	97.47	الضغوط الثقافية
91.33	93.34	126.02	109.80	105.37	الضغوط الاقتصادية
105.88	99.75	116.25	113.12	88.57	الضغوط الاجتماعية
103.88	88.25	119.17	113.72	95.09	ضغوط العمل الخارجية
128.65	87.93	123.13	100.33	115.80	الأداء الوظيفي

الجدول رقم (83) يبين متوسطات الرتب لاستجابة المبحوثين حول ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة تعزى إلى موقع العمل.

ومن خلال نتائج الاختبار الموضحة في الجدول رقم (83) تبين أن متوسط الرتبة لإجابات أفراد العينة الذين موقع عملهم في غزة أكبر من الذين يعملون في مواقع العمل الأخرى وذلك لمجال "ظروف العمل". هذا يعني درجة الموافقة حول هذا المجال كانت أكبر لدى أفراد العينة الذين موقع عملهم في غزة. لعل ذلك يرجع إلى أن غزة هي اكبر المناطق بالنسبة لقطاع غزة من حيث المساحة الجغرافية وعدد خطوط الهاتف العاملة وكذلك يمثل موظفيها أكثر من 50% من عدد الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية فإنها لا تأخذ ما تستحق من ناحية ظروف العمل مقارنة بالمناطق الأخرى وذلك لقربها من الإدارة العليا الموجودة في منطقة غزة فيكون الاهتمام اكبر على المناطق الأخرى لبعدها عن الإدارة.

عاشراً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة تعزى إلى عدد أيام العمل في الأسبوع.

أ- نتائج استجابة المبحوثين للدراسة تعزى إلى عدد أيام العمل في الأسبوع.

جدول رقم (84)

نتائج الفرضية الثالثة- عدد أيام العمل في الأسبوع

المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
عبء العمل	0.042	0.483
ظروف العمل	0.784	0.216
صراع الدور	0.264	0.396
غموض الدور	0.017	0.493
النمو والتقدم	0.239	0.405
الأمان الوظيفي	0.108	0.457
عدم ملائمة الدور	1.949	*0.026
التكنولوجيا	1.073	0.142
تقييم الأداء	2.175	*0.015
الهيكل التنظيمي	1.162	0.123
ضغوط العمل الداخلية	0.092	0.463
الضغوط السياسية	1.469	0.071
الضغوط الثقافية	0.554	0.290
الضغوط الاقتصادية	0.828	0.204
الضغوط الاجتماعية	0.424	0.336
ضغوط العمل الخارجية	0.852	0.197
الأداء الوظيفي	0.068	0.473

• الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح الجدول رقم (84) أنه باستخدام اختبار "مان - وتي" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لكل من المجالين "عدم ملائمة الدور، تقييم الأداء" كانت أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه يمكن قبول الفرضية القائلة بأنة توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول هذين المجالين تعزى إلى عدد أيام العمل في الأسبوع.

أما بالنسبة لباقي المجالات تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) في هذه الحالات كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول تلك المجالات تعزى إلى عدد أيام العمل في الأسبوع.

ب- متوسطات الرتب للفرضية الثالثة لاستجابة المبحوثين للدراسة حسب عدد أيام العمل في الأسبوع.

جدول رقم (85)

متوسطات رتب الفرضية الثالثة حسب عدد أيام العمل في الأسبوع

متوسط الرتبة		المجال
أيام 6	أيام 5	
106.90	107.32	عبء العمل
105.17	112.97	ظروف العمل
107.62	104.99	صراع الدور
106.96	107.13	غموض الدور
106.44	108.82	النمو والتقدم
106.75	107.82	الأمان الوظيفي
102.45	121.82	عدم ملائمة الدور
109.50	98.84	التكنولوجيا
111.58	90.03	تقييم الأداء
103.29	114.74	الهيكل التنظيمي
107.21	106.30	ضغوط العمل الداخلية
109.93	95.39	الضغوط السياسية
107.79	102.31	الضغوط الثقافية
108.44	100.23	الضغوط الاقتصادية
105.51	109.70	الضغوط الاجتماعية
108.49	100.04	ضغوط العمل الخارجية
105.84	106.52	الأداء الوظيفي

الجدول رقم (85) يبين متوسطات الرتب لإجابات أفراد العينة حول ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة تعزى إلى عدد أيام العمل في الأسبوع.

ومن خلال نتائج الاختبار الموضحة في الجدول رقم (85) تبين أن متوسط الرتبة لإجابات أفراد العينة الذين يعملون 5 أيام في الأسبوع أكبر من الذين يعملون 6 أيام في الأسبوع وذلك لمجال عدم ملائمة الدور. هذا يعني درجة الموافقة حول هذا المجال كانت أكبر لدى أفراد العينة الذين يعملون 5 أيام في الأسبوع. ويمكن تفسير ذلك بأن من يعمل خمس ساعات هم الموظفون الذين يعملون في الدائرة الإقليمية غزة وطبيعة أعمالهم أعمال إدارية وإشرافية وهم لديهم الطموح لتطوير ذاتهم وهم في الغالب يحملون شهادة البكالوريوس.

- أما بالنسبة إلى مجال "تقييم الأداء" فقد تبين أن متوسط الرتبة لإجابات أفراد العينة الذين يعملون 6 أيام في الأسبوع أكبر من الذين يعملون 5 أيام في الأسبوع وذلك لمجال تقييم الأداء. هذا يعني درجة الموافقة حول هذا المجال كانت أكبر لدى أفراد العينة الذين يعملون 6 أيام في الأسبوع. ويمكن تفسير ذلك بأن أغلب الموظفين الذين يعملون ستة أيام فهم من الموظفين الذين يعملون خارج الإدارة العامة لذلك لا يتم تقييمهم بشكل مبنى على أسس علمية وعدم امتلاك المقيمين الكفاءة للتقييم بشكل سليم.

الفصل الخامس

أولاً: النتائج

ثانياً: التوصيات والمقترحات

أ- توصيات الباحث

ب- مقترحات الباحث لبحوث مستقبلية

أولاً: النتائج

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية

1- الضغوط الداخلية:

- أظهرت النتائج أن عبء العمل الذي يتعرض له الموظفون في شركة الاتصالات الفلسطينية مقبول ولا يسبب ضغط عمل زائد عليهم ويعود ذلك أن 65% من الشباب العاملين في الشركة عنصر الشباب ومن ذوي الخبرات وأعداد الموظفين تتناسب مع الأعمال التي يقومون بها.
- توصلت الدراسة أن ظروف العمل ملائمة ومناسبة للأعمال التي يقوم بها الموظفون ويرجع ذلك إلى مواكبة شركة الاتصالات الفلسطينية للتطور في جميع المجالات ومنها ظروف العمل.
- وأظهرت النتائج عدم تعرض الموظفين لصراع الدور وغموض الدور وذلك لتمتع الموظفين بالخبرة والمهارة والكفاءة لأداء الأعمال المطلوبة منهم ولوجود وصف وظيفي واضح لجميع العاملين داخل الشركة.
- بينت النتائج أن النمو والتقدم المهني في الشركة مرتبط بالشواغر وليس بالكفاءة وان فرص الترقية لا تمنح على أسس عادلة وعدم وجود نظام واضح للترقية داخل الشركة .
- أظهرت النتائج عدم شعور الموظفين بالأمان الوظيفي ويعود ذلك قبول الموظفين أي مهمة للمحافظة على عملهم الحالي وأن الموظفين سيتركوا العمل الحالي بمجرد الحصول على فرصة عمل أخرى.
- توصلت الدراسة هناك عدم ملائمة للأدوار التي يقوم بها الموظفون وذلك لوجود طاقات غير مستغلة في الشركة وعدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .
- وأظهرت النتائج أن التكنولوجيا المستخدمة في شركة الاتصالات الفلسطينية مناسبة وملائمة بشكل عام وهي تسعى جاهدة لمواكبة التطور التكنولوجي وحيث يتمتع موظفي الشركة بخدمة الإنترنت وشبكة داخلية لتسهيل عملية الاتصال والتواصل عن طريق البريد والفاكس الإلكتروني.
- بينت الدراسة انه لا يتم تقييم الأداء على أسس علمية ومعايير واضحة وعدم نزاهة تقييم الأداء ولا يمنح الموظف ما يستحق في تقييم الأداء وربما يعود ذلك أن من يقوم بالتقييم هو المسؤول المباشر وعدم إشراك أكثر من طرف في عملية التقييم مما يقلل التأثير الشخصي.

- وأظهرت النتائج عدم ملائمة الهيكل التنظيمي الحالي لفرص الترقية ويعود ذلك أن الهيكل التنظيمي الموجود لا يتسم بالوضوح ويتجاهل عملية الترقية المبنية على الكفاءة وعدم وجود مستويات إدارية تلبي طموح العاملين وزيادة الدرجات الوظيفية.

2- الضغوط الخارجية:

- وأظهرت النتائج تعرض الموظفين لضغوط سياسية لأسباب عديدة منها الحرب الأخيرة على قطاع غزة حيث دمرت البنية التحتية لشبكة الهاتف والإجتياحات المتكررة وإغلاق المعابر
- وعدم القدرة على توفير الاحتياجات الأساسية لعوائل الموظفين مما يزيد الضغوط السياسية وخاصة على العاملين في الدائرة الفنية.
- توصلت الدراسة تعرض الموظفين لضغوط ثقافية وذلك لعدم قدره الشركة على بناء علاقة مبنية على المنفعة المتبادلة بين الشركة والزبائن وقيام الشركة بقطع خطوط الهاتف دفعة واحدة مما يزيد انفعال المراجعين كما أن إغلاق مراكز البيع الساعة الثانية من بعد الظهر مما يحول دون دفع فواتير الهاتف لموظفي السلطة.
- وأظهرت النتائج تعرض الموظفين لضغوط اقتصادية ويعود ذلك إلى ارتفاع الأسعار مع عدم تحسين الأجور وعدم دفع غلاء معيشة مناسب وكافي لتغطية العجز في الراتب وعدم مناسبة الراتب الجهد المبذول.
- بينت الدراسة عدم تعرض الموظفين لضغوط اجتماعية حيث أن الموظفين في شركة الاتصالات يتمتعوا بمزايا عديدة منها تأمين صحي مميز يستطيع الموظف العلاج عند أطباء أخصائيين كما حصولهم على خط هاتف مجاني مع خصومات كبيرة وحصولهم على خدمة الانترنت المنزلية (256) كيلو بايت بالمجان وحصول كل موظف على شريحتين للجوال إحداهم بالمجان.

3- ضغوط العمل الداخلية والأداء

- أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عبء العمل والأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات ويرجع ذلك لتكرار القيام بالإعمال مما أدى إلى سهولة القيام بها حيث أصبحت الأعمال نمطية بالنسبة لمعظم الموظفين .
- أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ظروف العمل والأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات ويعزو الباحث ذلك بقيام الشركة بتوفير ظروف عمل ملائمة لتأدية الأعمال حسب متطلبات كل وظيفة .

- توصلت الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور والأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات ويرجع ذلك أن كل موظف على معرفة كاملة ويمتلك الخبرة والمهارة لتأدية الأعمال المطلوبة منه.
- أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين غموض الدور والأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية، ويمكن تفسير ذلك بأن شركة الاتصالات توفر لكل موظف وصف وظيفي للأعمال التي يقوم بها مما ينعكس على وضوح الصلاحيات والمسؤوليات.
- توصلت الدراسة بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمو والتقدم والأداء الوظيفي ويرجع ذلك أن الشركة تولي الاهتمام من ناحية التدريب للقيام بالأعمال بشكل سليم.
- بينت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأمان الوظيفي والأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية ويعود ذلك أن شركة الاتصالات هي شركة ربحية وهي تسعى بشكل دعوب لتحقيق الأرباح وتقليل النفقات ومن الأساليب المستخدمة تسريح الموظفين عن طريق نظام التقاعد المبكر والموجة لكبار السن.
- أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدم ملائمة الدور والأداء الوظيفي ويمكن تفسير ذلك بأن الموظفين يعملون بوظائف تتناسب نوعاً ما مع مؤهلاتهم العلمية والشخصية.
- أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا والأداء الوظيفي ويعود ذلك أن التكنولوجيا المستخدمة تلبي احتياجات الموظفين للقيام بالأعمال المطلوبة منهم.
- توصلت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء والأداء الوظيفي وهذه نتيجة طبيعية لتأثر الأداء الوظيفي حيث انه كلما كان تقييم الأداء منصف كلما كان له الأثر الإيجابي والمحفز للموظفين للاجتهاد في أعمالهم.
- أظهرت النتائج عدم وجود علاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء ويمكن تفسير ذلك بأن الهيكل التنظيمي يتناسب مع الأعمال التي تقوم بها الشركة من حيث الأعمال الفنية والتجارية والمالية وغيرها.

4- الضغوط الخارجية والأداء الوظيفي

- وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الضغوط السياسية والأداء الوظيفي وهذه نتيجة طبيعية حيث أن الأوضاع السياسية التي مر بها قطاع غزة من إغلاق المعابر والإجتيحات المتكررة والحرب الأخيرة على قطاع غزة لما له الأثر على الأداء وذلك

نتيجة زيادة الأعباء الملقة على عاتق الموظفين نتيجة تعطل أجزاء كبيرة من البنية التحتية لشركة الاتصالات.

- وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الضغوط الثقافية والأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات ويمكن تفسير ذلك بعدم تفهم المراجعين قوانين الشركة وطبيعة عمل الموظفين والمركزية في العمل التي تتبناها شركة الاتصالات وان كثير من الإشكاليات لا يمكن حلها مباشرة من غزة إلا بالرجوع إلى الإدارة بالصفة الغربية.
- توصلت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الضغوط الاقتصادية والأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية وهذه نتيجة طبيعية حيث أن الموظفين في منطقة قطاع غزة يتعرضوا لضغوط اقتصادية كبيرة نتيجة الحصار المفروض على قطاع غزة مما ينعكس على أدائهم.
- وأظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الضغوط الاجتماعية والأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية حيث أن الضغوط الاجتماعية لا تؤثر على الأداء وذلك لسبب امتلاك الموظفين العديد من الامتيازات الملائمة.

5- العوامل الشخصية والتنظيمية

- أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول كافة مجالات الاستبانة تعزى إلى العمر ما عدا مجال الأمان الوظيفي وضغوط العمل الخارجية لأفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم بين (41 - 50) سنة ويرجع ذلك بأن تلك الحقة من الزمن يبحث فيها الموظف بشكل أساسي على الاستقرار والأمن الوظيفي .
- أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول كافة مجالات الاستبانة تعزى إلى الجنس ما عدا مجال الأمان الوظيفي وتقييم الأداء والأداء الوظيفي فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس ويعود ذلك بأن الموظفين الذكور تلقى على عاتقهم المسؤولية الكاملة عن أسرهم، وأما بخصوص تقييم الأداء فإن الإناث يحصلون على تقييم أفضل من الذكور وربما يعود ذلك لقربهم من المدراء الذين يمتلكون مهارة أكبر في التقييم ومعرفة بكفاءتهم.

- توصلت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول كافة مجالات الاستبانة تعزى إلى الحالة الاجتماعية ما عدا مجال عدم ملائمة الدور والتكنولوجيا والأداء الوظيفي فإن توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للحالة الاجتماعية لصالح غير المتزوجين فإنهم في الغالب أقل في العمر ولديهم الطموح لتحمل مسؤوليات

أكبر والقيام بأعمال أكثر صعوبة ويطمحوا دائما للحصول على أفضل التكنولوجيا لمواكبتهم التطور.

- بينت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول كافة مجالات الاستبانة تعزى إلى عدد سنوات العمل في الشركة ما عدا الضغوط الثقافية والضغوط الخارجية فإن توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى عدد سنوات العمل في الشركة لصالح الموظفين الذين يعملون في الشركة من (3 - 7) سنوات وربما يعود ذلك إلى حاجتهم أكثر للتدريب .

- أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول كافة مجالات الاستبانة تعزى إلى الراتب الشهري ما عدا مجالات عدم ملائمة الدور والضغوط الاقتصادية والأداء الوظيفي فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للراتب الشهري، فإنه في مجال عدم ملائمة الدور لصالح الموظفين الذين رواتبهم تتراوح بين (701-1000) دينار وهذه الفئة فئة المدراء والمشرفين أما مجال الضغوط الاقتصادية لصالح الموظفين الذين رواتبهم أقل من (400) دينار وتعتبر هذه الفئة أقل فئة في الراتب الشهري، أما في مجال الأداء فهو لصالح الموظفين الذين رواتبهم أكبر من (1000) دينار فهم يسعون لإثبات أن ما يتقاضوه يعود بالفائدة على الشركة.

- توصلت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول كافة مجالات الاستبانة تعزى إلى المؤهل العلمي ما عدا مجال عبء العمل وصراع الدور والضغوط السياسية وضغوط العمل الخارجية معاً وكانت لصالح الموظفين الذين يحملون درجة أقل من دبلوم وغالبا هذه الفئة تعمل في الدائرة الفنية وطبيعة عملهم هو العمل اليدوي وتأثروا بشكل كبير بتدمير شبكة الهاتف نتيجة الاجتياحات المتكررة والحرب الظالمة على غزة.

- أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول كافة مجالات الاستبانة تعزى إلى المستوى الإداري ما عدا مجالات عبء العمل وغموض الدور وعدم ملائمة الدور والضغوط السياسية والضغوط الاقتصادية وضغوط العمل الخارجية فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المستوى الإداري وهذه نتيجة طبيعية حيث أنه لا يمكن أن يكون عبء العمل متساوي لجميع المستويات الإدارية وكذلك الضغوط السياسية والاقتصادية حيث أن المستوى الإداري مرتبط بالراتب أما في مجال عدم ملائمة الدور فكان لصالح حملة البكالوريوس وهم في الغالب من الخريجين الجدد ومن صغار السن ولديهم الطاقة والرغبة في تطبيق ما تعلموا.

- توصلت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول كافة مجالات الاستبانة تعزى إلى الدائرة التي يعمل بها الموظف ما عدا مجالات عبء العمل وظروف العمل وصراع الدور والتكنولوجيا وتقييم الأداء فإنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية. وكان في مجال عبء العمل والتكنولوجيا لصالح العاملين في الدائرة التجارية حيث طبيعة عملهم مقابلة الجمهور من جميع طبقات المجتمع وشرائحه وكذلك الاحتكاك المباشر بالأجهزة والبرامج وفي مجال ظروف العمل وتقييم الأداء كان لصالح العاملين في الدائرة المالية وذلك يرجع أن الدائرة المالية محصورة في مكان عمل غير مريح وعدم شعورهم بالنزاهة في تقييم الأداء أما في مجال صراع الدور كان لصالح الدائرة الفنية وذلك لطبيعة عمل الدائرة الفنية حيث لها ارتباطات عديدة في مجال العمل .
- بينت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول كافة مجالات الاستبانة تعزى إلى موقع العمل ما عدا مجال ظروف العمل فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى موقع العمل لصالح دائرة غزة ولعل ذلك يرجع إلى أن غزة هي أكبر المناطق بالنسبة لقطاع غزة من حيث المساحة وعدد خطوط الهاتف وكذلك يمثل موظفيها أكثر من 50% فإنها لا تأخذ ما تستحق من التجهيزات الخاصة بظروف العمل مقارنة مع المناطق الأخرى .
- أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول كافة مجالات الاستبانة تعزى لعدد أيام العمل في الأسبوع ما عدا مجالات عدم ملائمة الدور وتقييم الأداء فإنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تعزى لعدد أيام العمل في الأسبوع في مجال عدم ملائمة الدور للموظفين الذين يعملون خمسة أيام وطبيعة أعمالهم أعمال إدارية وإشرافية وهم لديهم الطموح والبحث عن الارتقاء والتطور أما الموظفين الذين يعملون ستة أيام في الأسبوع هم في الغالب الموظفين الذين يعملون خارج الإدارة العامة لذلك لا يتم تقييمهم بشكل مبنى على أسس علمية.

ثانياً: التوصيات والمقترحات:

إن معاشية الباحث لموضوع الدراسة وما قرأه حولها منذ مدة زمنية غير قصيرة مما جعل الباحث أقرب الناس لإبداء الرأي في شيئين هما: توصياته لحل مشكلة الدراسة، ومقترحاته للبحوث المستقبلية، ويعرض رأيه بشأنهما على النحو التالي:

أ-: توصيات الباحث:

على ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة فإن الباحث يقدم التوصيات التالية:

1. الاهتمام بالعمل على زيادة فرص الترقية وذلك عن طريق توسيع المسار الوظيفي وزيادة الدرجات الوظيفية على أن تكون الترقية مبنية على الكفاءة وليس الشواغر.
2. ضرورة الاهتمام أكثر بتقييم الأداء من خلال تطوير مستوى العدالة والموضوعية والابتعاد عن التمييز.
3. الاهتمام بالعمل على توفير وسائل تكنولوجية وبرامج متطورة وكافية تلأم احتياجات الموظفين في الدائرة التجارية لانجاز المعاملات بالسرعة المطلوبة.
4. ضرورة تبنى مبدأ وحدة الأمر والتوجيه في العمل وخاصة للعاملين في الدائرة الفنية.
5. تكثيف البرامج التدريبية حول كيفية التعامل مع ضغوط العمل وزيادة الفرص المتاحة في تعلم مهارات جديدة للموظفين بكافة مستوياتهم في شركة الاتصالات الفلسطينية.
6. الاهتمام بالعمل على توفير الأمن الوظيفي والاستقرار للموظفين وذلك للتخفيف من الضغط الواقع عليهم.
7. على الشركة القيام بتعويض الموظفين وذلك بسبب تأكل الأجور وغلاء المعيشة المتزايدة وخاصة في منطقة قطاع غزة بسبب الحصار الظالم والأخذ بعين الاعتبار الجهد المبذول.
8. عقد الدورات التدريبية وخاصة للعاملين في المجال الإداري والإشرافي والتي تهدف إلى التعرف بأهمية تنظيم الوقت وكفاءة الأداء مما ينجم من فوائد تعود عليهم وعلى شركتهم بالنفع الكبير.
9. إثراء وإغناء الأعمال التي يؤديها الموظفين وذلك من خلال تنويعها والتقليل ما أمكن من الأعمال الروتينية التي يؤديها وتحسين الوضع الوظيفي لهم لان ذلك يؤدي إلى شعورهم بالتحدي والمتعة في العمل ويقلل من الملل والاكتئاب الناتج عن التكرار والنمطية.
10. ضرورة تحسين ظروف العمل للدائرة المالية بما يتناسب مع طبيعة عمل الدائرة وخاصة أنهم يقوموا بعملية تحصيل المتأخرات على زبائن الشركة.
11. الاهتمام بالعمل على زيادة درجة التنسيق والتعاون بين الدوائر والأقسام لما له من فائدة في تحقيق أهداف الشركة والعمل بروح الفريق.
12. يجب مراعاة القدرات والمؤهلات الدراسية وملائمتها مع وظائفهم وقدراتهم ومؤهلاتهم الدراسية واستعدادهم وميولهم الشخصي مما يزيد اهتمامهم وقبولهم للعمل ، وبالتالي تزيد قدرتهم على الإبداع والابتكار والتفاني في الأداء الوظيفي، ويتحقق بذلك وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
13. توزيع الأعمال بين الموظفين بشكل متزن حتى يتم الاستفادة من جميع القدرات الموجودة حيث أن هناك بعض الموظفين غير مستغلة قدراتهم والبعض الآخر يتعرض لضغوط عمل زائدة.

ب- مقترحات الباحث لبحوث مستقبلية:

يقترح الباحث القيام بما يلي:

1. إجراء أكثر من دراسة لبحث علاقة ضغوط العمل لدى الموظفين بالمتغيرات التالية:
(الإحباط الوظيفي، ترك العمل، التقاعد المبكر، التدخين).
2. مقارنة العلاقة بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي في القطاعين العام والخاص وتحديد العوامل المؤثرة في كل منهما.
3. ضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول مصادر ضغوط العمل الخارجية والداخلية من جهة والفردية من جهة أخرى على اعتبار أن الدراسة ركزت على المصادر الداخلية والخارجية ذات العلاقة.
4. إجراء أبحاث تهتم بضغوط العمل وأثرها على أداء الوزارات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة بعد استنكاف الموظفين.

المراجع

المحتويات

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: الدوريات

ثالثاً: الرسائل الجامعية

رابعاً: المراجع الأجنبية

خامساً: التقارير والمقابلات

سادساً: مواقع انترنت

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو بكر مصطفى، "إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية"، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004.
- الباقي عبد، صلاح الدين، "السلوك الفعال في المنظمات"، الإسكندرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2004.
- بدوى أحمد، "معجم مصطلحات العلوم الإدارية"، الطبعة الأولى، دار الكتاب اللبناني، بيروت، 1984.
- برنوطى سعاد، "إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد"، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2004.
- برير كامل، "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، الطبعة الأولى، كلية العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال الجامعية اللبنانية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، 1997.
- جرينبرج جيرالد، وبارون روبرت، تعريب: رفاعى رفاعى وبسيونى إسماعيل، "إدارة السلوك في المنظمات"، السعودية، الرياض، دار المريخ للنشر، 2004.
- هيجان عبد الرحمن، "ضغوط العمل مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها"، السعودية، الرياض، معهد الإدارة العامة - مركز البحوث، 1998.
- هلال محمد، "مهارات إدارة الضغوط السيطرة والتحكم في الضغوط"، مصر، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، 2000.
- هلال محمد، "مهارات إدارة الأداء" طبعة أولى، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، 1999.
- الوهاب عبد، والبرادعى، "إدارة الموارد البشرية"، الشركة العربية للنشر، القاهرة 2002.
- حمود خضير، الخرشة ياسين، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، الأردن، دار الميسرة للنشر والطباعة، 2007.
- حنفي عبد الغفار، والقزاز حسن، "السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد"، الإسكندرية، طبع ونشر وتوزيع الدار الجامعية، 1996.
- الحسيني أحمد، "علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين"، الطبعة الأولى، السعودية، الرياض، 1994.

- حسن راوية، "إدارة الموارد البشرية"، كلية التجارة - جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004.
- حسن راوية، "إدارة الموارد البشرية"، كلية التجارة - جامعة الإسكندرية، طبع ونشر وتوزيع الدار الجامعية، 2000.
- حريم حسين، "السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، عمان، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع، 2004.
- كامل مصطفى، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، القاهرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1994.
- كوك مارشيل، "إدارة الوقت كيف تدير وقتك بكفاءة وتتمكن من انجاز المزيد من المهام تحت ضغط أقل"، الرياض، السعودية، مكتبة جرير، 2001.
- ماهر أحمد، "إدارة الموارد البشرية"، مصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004.
- ماهر احمد، "السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات"، مصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002.
- ماهر أحمد، "إدارة الموارد البشرية"، مصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1999.
- ماهر أحمد، "إدارة الموارد البشرية"، مصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1996.
- المدهون موسى، والجزراوي، "تحليل السلوك التنظيمي" الطبعة الأولى، عمان، المركز العربي للخدمات الجامعية، 1995.
- المدهون محمد، "إدارة وتنمية الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، فلسطين، 2005.
- المغربي كامل، "السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، دار الفكر للنشر والتوزيع، 1994.
- نصر الله حنا، "إدارة الموارد البشرية" عمان، الأردن، دار زهران، 2002.
- سيزلافى، اندرو دى، وآخرون، "السلوك التنظيمي والأداء"، السعودية، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1991.
- سلطان محمد، "إدارة الموارد البشرية"، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003.
- السلمي على، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، القاهرة، 2001.
- عاشور أحمد، "إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي"، مصر، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1984.
- العطية ماجد، "سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة"، العراق، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003.

- العميان محمود، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الأردن، عمان، دار وائل للنشر، 2005.
- شاويش مصطفى، "إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)"، الطبعة الثالثة، الأردن، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2005.
- شحادة نظمي، وآخرون، "إدارة الموارد البشرية"، طبعة الأولى، عمان الأردن، دار الصفاء للطباعة، 2000.
- الخزامي عبد الكريم، "تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تقييم الأداء"، القاهرة، مكتبة ابن سينا، 1999.

ثانياً: الدوريات

- جلعود مروان، "وسائل معالجة ضغط العمل لدى إداري الجامعات في محافظة الخليل ومؤشراتها ونتائجها"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات مجلة علمية محكمة، عدد 12، فلسطين، 2008.
- مصطفى عبد العظيم، "ضغوط العمل وعلاقتها بالالتزام الوظيفي في التعليم الثانوي بمحافظتي الدقهلية ودمنياط دراسة ميدانية"، مستقبل التربية العربية مجلة علمية دورية محكمة، م 22، عدد 4، الناشر المكتب الجامعي الحديث جامعة عين شمس، 2006.
- دخان نبيل والحجار بشير، "الضغوط النفسية لدى طلبة الجامعة الإسلامية وعلاقتها بالصلاية النفسية لديهم"، مجلة الجامعة الإسلامية، م 14، عدد 2، يونيو 2006.
- الكبيسى موفق، "ضغوط العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على قطاع البنوك القطرية"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان، القاهرة، 2004.
- العواملة نائل، "الأداء الإداري في المؤسسات العامة بين الإقليمية والعولمة"، دراسات العلوم الإنسانية، مجلد 31، عدد 3، 2004.
- حريم حسين، "ضغوط العمل لدى الكادر التمريضي في المستشفيات الخاصة بالأردن دراسة ميدانية"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، مجلد 6، عدد 1، 2003.
- العمري عبيد، "ضغوط العمل عند المعلمين بمدارس الرياض الحكومية دراسة ميدانية"، مجلة جامعة الملك سعود (الآداب)، 2003.

- جودة إيمان و اليافي رندة، "ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجه البيروقراطي وعدم الرضا الوظيفي دراسة ميدانية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية مجلة علمية محكمة دورية، مجلد 18، عدد 1، 2002.
- العتيبي ادم، "علاقة ضغوط العمل بالاضطرابات السيكولوجية والغياب الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي في الكويت"، بحث محكم / مجلة العلوم الاجتماعية ، مجلد 25، عدد 2، 1997.
- المير عبد الرحمن، " العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية دراسة مقارنة"، كلية الإدارة الصناعية، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، مجلد 6، عدد 2، سبتمبر 1995.
- جاد الرب سيد، "إدارة الضغوط التنظيمية كأحد العوامل المحددة للكفاءة الإدارية العليا في المنظمة دراسة تطبيقية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس - كلية التجارة، عدد 1، 1991.
- عسكر سمير، "متغيرات ضغط العمل: دراسة نظرية وتطبيقية في قطاع المصارف بدولة الإمارات العربية المتحدة"، الإدارة العامة، عدد 60، 1988.

ثالثاً: رسائل جامعية

- السقا ميسون، "اثر ضغوط العمل على اتخاذ القرارات دراسة ميدانية على المصارف العامة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، 2009.
- أبو العلا محمد، " ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، 2009.
- الطيب إيهاب، "أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، 2008.
- مسلم عبد القادر، " مصادر الضغوط المهنية وآثارها في الكليات التقنية في محافظات غزة "، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، 2007.
- الملحم وليد، " ضغوط العمل وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي دراسة مسحية على حراس الأمن بشركات الحراسات الأمنية بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007.

- عمار تغريد، "أثر بعض المتغيرات الداخلية على مستوى ضغط العمل لدى الهيئة الإدارية والأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، 2006.
- الدوسري سعد، "ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية دراسة ميدانية على منسوبي شرطة المنطقة الشرقية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005.
- ثابت نضال، " ضغوط العمل وعلاقتها بالاتجاه نحو مهنة التدريس لدى المعلمين بمحافظات غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، فلسطين، 2003.
- النوشان على، "ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرارات دراسة مسحية على القيادات الإدارية في عدد من الأجهزة الأمنية والمدنية في مدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2003.
- العماج حمود، "ضغوط علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2003.
- الزهراني حسن، "خصائص الوظيفة وأثرها في أداء العاملين"، دراسة مسحية على عينة من ضباط الدفاع المدني بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 1999.
- السبيعي شبيب، "أثر ضغوط العمل على أداء ضباط الشرطة دراسة مسحية على ضباط الشرطة مدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 1999.

رابعاً: المراجع الأجنبية

- Mohammed Jamal, "The Stress & Burnout among Canadian managers & Nurses: an empirical examination", Canadian Journal of Public Health, Nov, 2000.
- W.F. Swee, Anza E & Noor Hassim, "Work Stress Prevalence among the Management Staff in an International Tobacco Company in Malaysia", Department of Community Health, Medical Faculty, Universiti Kebangsaan Malaysia, 2007.

- Gibson, L. James, John M. Invancevich & James H. Donnelly. Jr.,
"Organization: Behavior Structure" Processes, 8th ed., Irwin,
Boston, 1994.
- Kazmi, Rubina & Amjad, Shehla & Khan, Delawar, "OCCUPATIONAL
STRESS AND ITS EFFECT ON JOB PERFORMANCE A CASE
STUDY OF MEDICAL HOUSE OFFICERS OF DISTRICT
ABBOTTABAD", Department of Management Sciences, Comsats
Institute of Information Technology, Abbottabad, Pakistan, 2008.
- Leontaridi Rannia M. "Work-Related Stress, Quitting Intentions and
Absenteeism " UK, University of Sterling , 2002.
- R. Bakhshi, N. Sudha & P. Sandhu, "Impact of Occupational Stress on
Home Environment: An Analytical Study of Working Women of
Ludhiana City", Department of Family Resource Management , Punjab
Agricultural University, Ludhiana, Punjab, India, 2008

خامساً: تقارير ومقابلات

- التقارير السنوي لشركة الاتصالات الفلسطينية، للأعوام (2006، 2007، 2008)
- مقابلة مع مدير دائرة الشؤون الإدارية الأستاذ سامح السراج في 2009/4/5
- مقابلة مع رئيس قسم شؤون الموظفين الأخ محمود أبو القمصان 2009/5/20

سادساً: مواقع انترنت

<http://www.albahaedu.gov>
<http://www.paltel.ps/>
<http://www.mtit.gov.ps>

ملاحق الدراسة

ملحق رقم (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

رقم الاستبانة	
تاريخ تعبئة الاستبانة	



الجامعة الإسلامية - غزة
الدراسات العليا - ماجستير إدارة الأعمال

التاريخ: 2009/4/10

الإخوة / الأخوات الكرام

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

لا يغيب عنكم ما ينجم عن ضغوط العمل من أثار سلبية على سلوك العاملين ومواقفهم تجاه شركاتهم، وكما هو معلوم فإن لضغوط العمل والأداء والعلاقة بينهما أهمية بالغة في التأثير على فعالية الشركة لتحقيق أهدافها.

وإيماناً مني بأهمية آرائكم للارتقاء بالبحث العلمي في فلسطين بصفة عامة وبخدمة شركتكم وتطورها بصفة خاصة فقد خصصت هذا الاستبيان الذي يقيس "ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة".

طلبي ورجائي أن تعطيني بضع دقائق من وقتك لتجيب على هذه الاستبانة التي حاولت جاهداً أن أصممها لا تتطلب وقتاً طويلاً لإجابتها.

علماً بأن إجابتك سوف تحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم وثقتكم،

الباحث

عبد القادر بنات

الجزء الأول: المعلومات الشخصية:

- 1-العمر: ☐ أقل من 30 ☐ من 30-40 ☐ من 41-50 ☐ أكبر من 50
- 2-الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- 3-الحالة الاجتماعية ☐ متزوج ☐ أعزب ☐ مطلق ☐ أرمل
- 4-عدد سنوات العمل في الشركة: ☐ أقل من 3 سنوات ☐ من 3-7 ☐ من 8-10 ☐ 11 فأكثر
- 5-الراتب الشهري: ☐ 400 دينار فأقل ☐ من 401 - 700 ☐ 1000 فأكثر
- 6-المؤهل العلمي: ☐ أقل من دبلوم ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- 7-المستوى الإداري: ☐ مساعد إداري ☐ إداري ☐ مشرف ☐ مدير دائرة ☐ فني ☐ رئيس فرقة
- 8-أعمل في الدائرة ☐ الفنية ☐ التجارية ☐ الشؤون الإدارية ☐ الدائرة المالية
- 9-موقع العمل ☐ الشمال ☐ غزة ☐ الوسطى ☐ خان يونس ☐ رفح
- 10- عدد أيام العمل في الأسبوع: ☐ 5 أيام ☐ 6 أيام

الجزء الثاني: ضغوط العمل الداخلية:

الرقم	الأسئلة	بشدة موافقة	موافقة	محايد	معارض	بشدة معارض
عبء العمل						
1.	وقت العمل المخصص لا يسمح بأداء كل ما هو مطلوب مني					
2.	أشعر بالتعب والإرهاق لكثرة ما يطلب مني من واجبات ومهام					
3.	الأعمال المكلف بها غير واضحة					
4.	العمل الموكل إلى فوق طاقتي ولا يمكن انجازه في الوقت المحدد					
5.	ليس هناك وقت للراحة أثناء الدوام					
6.	أعاني من توتر الأعصاب بسبب العمل الذي أقوم به					
ظروف العمل						
1.	أعاني من سوء الإضاءة في مكان العمل					
2.	أعاني من كثرة الضوضاء في مكان العمل					
3.	مساحات الغرف لا تتناسب مع عدد الموظفين					
4.	نظام التهوية غير ملائم في مكان العمل					
5.	كثيراً ما يتوقف العمل بسبب نقص في الاحتياجات المطلوبة					
6.	عدم ملائمة الأثاث والتجهيزات لطبيعة عملي					

الرقم	الأسئلة	بشدة موافق	موافق	محايد	معارض	بشدة معارض
صراع الدور						
1.	يطلب مني القيام بأعمال تتناقض مع القيم والمبادئ العامة					
2.	تدخل الآخرين في مجال عملي لا يتيح لي أداءه بأسلوب سليم					
3.	يطلب مني تنفيذ أعمال متعددة ومتناقضة من عدة رؤساء					
4.	أتعامل مع أكثر من مجموعة عمل ويوجد اختلاف فيما بينها					
5.	يتدخل المسئولين بأداء عملي بشكل كبير					
6.	الأعمال المكلف بها بعيدة عن خبراتي ومهاراتي					
7.	تتقصني المعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل					
غموض الدور						
1.	عدم وضوح الصلاحيات والمسئوليات الملقاة على عاتقي					
2.	عدم وضوح طبيعة العمل الذي أقوم فيه					
3.	لا يوجد رئيس مباشر يتم الرجوع إليه عند الحاجة					
4.	عدم وضوح الأنظمة والتعليمات في الشركة					
5.	لا أعرف مدى مساهمة عملي في تحقيق أهداف الشركة					
6.	لا أعرف الطريقة السليمة لأداء المطلوب مني					
7.	لا يتفهم الرؤساء طبيعة عملي					
النمو والتقدم						
1.	لا يوجد نظام واضح للترقي في الشركة					
2.	لا أنال التدريب الكافي لأداء واجباتي بدقة					
3.	لم أكتسب خبرات إدارية أو فنية خلال عملي الحالي					
4.	اعمل في وظيفة لا تتناسب مع طموحاتي وأهدافي					
5.	فرص الترقية لا تمنح على أسس عادلة					
6.	ترتبط فرص الارتقاء الوظيفي بالشواغر وليس بالكفاءة					
الأمان الوظيفي						
1.	أقبل أي مهمة أكلف بها للمحافظة على عملي الحالي					
2.	لا أشعر بالأمان الوظيفي داخل الشركة					
3.	سأترك العمل الحالي بمجرد الحصول على فرصة عمل أفضل					
4.	غالبية زملائي يفكرون في ترك العمل لو أُتيحت لهم فرصة أخرى					
5.	العمل الحالي غير مضمون لذلك أبحث حالياً عن وظيفة أخرى					
عدم ملائمة الدور						

الرقم	الأسئلة	بشدة موافق	موافق	محايد	معارض	بشدة معارض
1.	لا يتم منح فرصة لتحمل مسؤوليات تتناسب مع قدراتي					
2.	الوظيفة الحالية لا تتناسب مع مؤهلاتي العلمية والشخصية والمهنية					
3.	أشعر بأنني في المكان غير المناسب					
4.	امتك طاقة لا يتم الاستفادة منها					
5.	طاقتي تسمح لي بالقيام بأعمال أكثر صعوبة وأهمية من أعمالي الحالية					
التكنولوجيا						
1.	بسبب خلل في البرامج تتعطل المعاملات وتتكدس المشاكل					
2.	ينتظر المراجعون أكثر من اللازم بسبب بطء الأجهزة					
3.	لا يتم تطوير الأجهزة بشكل مستمر					
4.	لا يتم تدريبي على الأجهزة والبرامج المتطورة لتسهيل عملي					
5.	عدم مواكبة التطور التكنولوجي داخل الشركة					
تقييم الأداء						
1.	لا يتم تقييم الأداء بناء على أسس علمية ومعايير واضحة					
2.	يتم تقييم أدائي بطريقة تختلف عن زملائي العاملين معي بنفس الوظيفة					
3.	عدم نزاهة تقييم الأداء يولد الشعور بالظلم					
4.	لا يمنحني رئيسي المباشر ما استحق في تقييم أدائي					
5.	لا يمكنني الاعتراض على نتيجة التقييم					
6.	نتائج تقييم الأداء غير مرتبطة بتحفيز مادي أو معنوي					
7.	يتدخل أكثر من طرف في تقييم الأداء ليس لهم صلة بعملتي					
الهيكل التنظيمي						
1.	الهيكل التنظيمي في الشركة لا يتسم بالوضوح والدقة					
2.	عدم ملائمة الهيكل التنظيمي الحالي لفرص الترقية					
3.	هناك صراعات بين الدوائر والأقسام					
4.	يعيق الهيكل التنظيمي وصول الأفكار من الموظفين للإدارة العليا					
5.	عدم وضوح العلاقة بين الدوائر والأقسام يؤدي إلى ضعف الفاعلية					

الجزء الثالث : ضغوط العمل الخارجية.

الرقم	الأسئلة	بشدة موافق	موافق	محايد	معارض	بشدة معارض
الضغوط السياسية						

الرقم	الأسئلة	بشدة موافق	موافق	محايد	معارض	بشدة معارض
1.	الانقسام الداخلي الفلسطيني له تأثير كبير على عملي الحالي					
2.	زيادة عدد المراجعين عند استلام رواتب السلطة					
3.	الحرب الأخيرة على غزة دمرت جزء كبير من شبكة الهاتف مما أدى إلى زيادة الأعباء وساعات الدوام					
4.	يوجد تمييز من قبل الإدارة بين الموظفين بناء على الانتماء السياسي					
5.	العلاقة بين الموظفين المختلفين فكريا سيئة					
6.	إغلاق المعابر له تأثير سلبي على عملي الحالي					
7.	تسود علاقات غير طيبة بيني وبين زملائي للاختلافات الأيدلوجية					
ضغوط ثقافية						
1.	غياب فن التواصل بين الزملاء داخل الشركة					
2.	عدم تفهم المراجعين لقوانين الشركة وقراراتها يولد خلافات في التعامل معهم ويشكل ضغط على الموظفين					
3.	يوجد خلاف مستمر مع الإدارة نتيجة عدم القيام بإجراءات تتناسب مع ميولها وقناعاتها					
4.	العلاقة الشخصية والفكرية هي التي تحكم رضا رؤسائي عني					
5.	يوجد تمييز في الشركة على أساس الجنس (ذكر / أنثى)					
6.	يوجد تمييز في الشركة مبني على أساس العرق والدين					
7.	أعاني من عدم انتظام المراجعين وسرعة انفعالهم					
الضغوط الاقتصادية						
1.	قلة الراتب مقارنة بنفس الوظيفة في شركة أخرى					
2.	العائد المادي لا يتناسب مع الجهد المبذول					
3.	العائد المادي لا يتناسب مع خبرتي ومؤهلي العلمي					
4.	لا توجد حوافز مادية مجزية تكافئ المجتهد في عمله					
5.	ارتفاع الأسعار مع عدم تحسين الأجور يؤثر على القدرة الشرائية					
6.	عدم دفع غلاء معيشة مناسب وكافي لتغطية العجز في الراتب					
7.	اهتمام الإدارة بتحقيق الأرباح دون النظر إلى احتياجات الموظفين المادية					
ضغوط اجتماعية						

الرقم	الأسئلة	بشدة موافق	موافق	محايد	معارض	بشدة معارض
1.	عائلتي غير راضية عن مجال عملي					
2.	أعاني من مشاكل عائلية بسبب دوامي الطويل					
3.	تدني المركز الاجتماعي للعاملين في الشركة					
4.	التأمين الصحي الموجود في الشركة لا يلبي احتياجات الموظفين					

الجزء الرابع : الأداء الوظيفي.

الرقم	الأسئلة	بشدة موافق	موافق	محايد	معارض	بشدة معارض
1.	التزم بتنفيذ الواجبات والتعليمات المنظمة لعملي					
2.	أراعي التوقيت المطلوب لإنجاز الأعمال المكلف بها					
3.	أحرص على تحسين مستوى أدائي					
4.	أخطط جيدا للأعمال قبل تنفيذها					
5.	أنفذ الأعمال المطلوبة بكفاءة وفعالية					
6.	الاعتماد على الذات في إنجاز الأعمال					
7.	أفضل إنجاز المهام الوظيفية من خلال فرق العمل					
8.	أواجه مشكلات تعيق ادائي الوظيفي					
9.	التعرف على احتياجات الجمهور وحل مشاكلهم					
10.	الاهتمام بالمظهر العام أمام الجمهور					
11.	التزم بأوقات الدوام الرسمي					
12.	الدقة في إنجاز الأعمال بالوقت المحدد					
13.	القدرة على التكيف وإنجاز الأعمال في الحالات الطارئة					
14.	القدرة على الحوار وإدارة النقاش والتواصل مع الزملاء					

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا ،،،

ملحق رقم (2)
قائمة المحكمين

الرقم	الاسم	العمل
1-	أ.د ماجد الفرا	عميد التخطيط والتطوير في الجامعة الإسلامية
2-	أ.د يوسف عاشور	مشرف الدراسات العليا
3-	أ.د. نهية التلباني	عميد التخطيط والدراسات الخاصة عميد كلية التجارة في جامعة الأزهر
4-	أ.د سمير صافي	عميد التعليم المستمر في الجامعة الإسلامية
5-	د. رشدي وادي	عميد كلية التجارة في الجامعة الإسلامية
6-	د. سامي أبو الروس	أستاذ مساعد في الجامعة الإسلامية كلية التجارة
7-	د. نافذ بركات	أستاذ مساعد في الجامعة الإسلامية
8-	د. خليل حجاج	أستاذ مساعد في جامعة الأزهر
9-	د. وفيق الأغا	أستاذ مساعد في جامعة الأزهر
10-	د. مروان الأغا	أستاذ مساعد في جامعة الأزهر