



## العلاقة بين ضغوط العمل وانضباط السلوك الوظيفي

### دراسة ميدانية على هيئة النقل العام

## The relationship between job stress and job behavior discipline

### أولاً: المقدمة

أصبح من الشائع اليوم الحديث المتكرر عن الضغوط (stress)، حيث تنشأ الضغوط نتيجة لتعدد المطالب أو الحاجات وعدم القدرة على إشباعها. وفي بيئة العمل وعلى مستوى الفرد تعتبر الضغوط من العوامل المحفزة التي قد تدفعه إلى بذل المزيد من الجهد نحو النمو والتقدم وحسن الأداء، ولكن عندما تتجاوز الضغوط الدرجة التي لا يستطيع الفرد التكيف معها تظهر آثارها السلبية التي قد تكون بالغة الخطورة.

أما على المستوى التنظيمي فقد تزايد التأييد للنظرية التي ترى أن الضغط هو العامل الرئيسي في كثير من المشكلات التنظيمية، وبخاصة مشكلة الأداء المنخفض، ودوران العمل والغياب والتسرب الوظيفي، والشعور بعدم الرضا عن العمل.

وقد أكد المجلس الوطني للتعويضات التأمينية في الولايات المتحدة الأمريكية<sup>(1)</sup> أن ضغوط العمل في عام ١٩٨٨ تعتبر مسئولة عما يقرب من ١٤% من مجمل مطالبات العمال، فيما يتعلق بالتعويضات الناجمة عن الأمراض المهنية، في حين كانت هذه التعويضات تمثل ٥% فقط عام ١٩٨٥. كما قدرت تكاليف المخالفات الناجمة بسبب ضغوط العمل في القطاع الخاص بما يزيد عن ١٥٠ بليون دولار، حيث أدت هذه المخالفات إلى انخفاض الإنتاجية والغياب والعجز عن العمل. وقد أدى زيادة الوعي بين الموظفين إلى زيادة مطالبهم حيث أصبح بإمكانهم أن يحصلوا على تعويضات مقابل الأمراض أو الأخطار المتعلقة بضغط العمل.

ولعل من أبرز الأمور التي لا تحتاج إلى توضيح أو تأكيد هي صعوبة إدارة العنصر البشري وخاصة الجوانب المتعلقة بالسلوك الإنساني. فالسلوك بشكل عام هو بمثابة التصرف الذي يقوم به الفرد عملاً كان أو قولاً. ومصدر تلك الصعوبة هو عدم القدرة على التعرف على الدوافع أو الأسباب المسببة لهذا السلوك بسهولة، ومن ثم عدم إمكانية التحكم فيها لتوجيه السلوك

(1)W .F .Casio, Managing Human Resources Productivity, (Mc -G Hill.INC.1995) P.552.



في الاتجاه السليم الذي يحقق أهداف الفرد من جهة والمؤسسة التي يعمل بها من جهة ثانية والمجتمع الذي يعيش به ثالثاً<sup>(٢)</sup>.

وتعد الضغوط حقيقة من حقائق الحياة لا يمكن تجاهلها أو منعها، فهي سمة من سمات العصر الذي يتسم بالتغير المستمر، وإن كان تأثير هذا التغير يختلف من فرد لآخر وفقاً لمجموعة من الفروق الفردية ودرجة الاستجابة أو ردود الأفعال تجاه العوامل المسببة للضغوط، لذلك أصبحت الضغوط التي يتعرض لها الفرد ظاهرة جديرة بالاهتمام لما لها من خطورة وتأثير كبير على جوانب حياة الفرد وسلوكه وعلى المجتمع.

وبالرغم من تعدد مصادر الضغوط وتنوعها فإن العمل يظل أحد أهم هذه المصادر وأخطرها لأن تأثيرها ليس فقط على الفرد بل يمتد تأثيرها إلى المنظمة، ويؤكد ذلك ما أعلنته منظمة الصحة العالمية منذ سنوات بأن ضغوط العمل هي مشكلة عالمية وانتشرت بدرجة وبائية في كل أنحاء العالم وسميت بمرض القرن الحادي والعشرين<sup>(٣)</sup>.

ومن هذا المنطلق فإن هناك اهتمام متزايد من علماء النفس والاجتماع والسلوك بموضوع ضغوط العمل وأثره على انضباط السلوك الوظيفي، حيث يوجد ارتباط مباشر وعلاقة قوية بين ضغوط العمل وانضباط السلوك الوظيفي، فكلما زادت ضغوط العمل كلما أدى ذلك إلى انخفاض السلوك الوظيفي للفرد، وكلما انخفضت ضغوط العمل كلما زاد السلوك الوظيفي<sup>(٤)</sup>.

وقد أشارت الدراسات إلى أنه لا توجد ووظيفة بدون ضغوط، ولكن تختلف حدة هذه الضغوط حسب طريقة العمل ومسئوليته ومخاطرة وأهميته، وبصفة خاصة نجد أن وظائف العاملين بهيئة النقل العام من أكثر الوظائف التي تتميز بتعرض العاملين فيها إلى درجة مرتفعة من ضغوط العمل، ويرجع ذلك إلى العديد من الأسباب أهمها ارتفاع عبء العمل وخطورته وعدم الشعور بالأمان.

(٢) محمد محمد إبراهيم، الانفلات الوظيفي بمؤسسات الدولة التشخيص والعلاج، (الإسكندرية، دار الجامعية، ٢٠١٣) ص ٩-١٠.

(٣) نقلاً عن منظمة الصحة العالمية محمود محمد إبراهيم "أثر ضغوط العمل على رضا الأطباء ومعاونيهم بالتطبيق على مستشفيات المملكة العربية السعودية" رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، ص ٢-٣.

(4) Diane G Huber, "Understanding the source of stress for nurses", The American Journal of Nursing, 95, No.12, (Dec.,1995), 16j, 16N, 16P, 16T,:// www.jstor.org/



ويترتب على ارتفاع ضغوط العمل لدى العاملين بهيئة النقل العام الكثير من الجوانب السلبية التي لا تقتصر على ارتفاع معدلات الغياب والدوران وانخفاض انضباط السلوك الوظيفي فحسب، بل إن المستويات المرتفعة من الضغوط ربما تؤدي أيضاً إلى الاحتراق الوظيفي كما يمتد أثرها إلى انخفاض مستوى جودة الخدمة.

ومع ذلك فإن ضغوط العمل تعد سلاح ذو حدين لها جانب إيجابي حيث يشعر الفرد بالقدرة على الإنتاج والإنجاز والقوة والثقة والتفاؤل بالمستقبل، مما ينعكس في مجمله على أداء الفرد، كما أن لها جانب سلبي يتمثل في الانعكاسات السلبية للضغوط على صحة ونفسية الفرد ومن ثم تنعكس على أدائه وسلوكه في العمل وشعوره بالإحباط وعدم الرضا عن العمل. لذلك فإن الإدارة الناجحة تسعى إلى التعرف على مصادر ضغوط العمل والآثار المترتبة عليها ووضع الاستراتيجيات المناسبة لإدارتها وتحديد الأساليب المختلفة للتعامل معها، بالإضافة إلى الاهتمام بتوفير المناخ التنظيمي المناسب الذي يسعى إلى تحقيق الأهداف الشخصية للفرد في ضوء أهداف المنظمة، كما يسعى إلى إشباع حاجات الفرد المادية والنفسية والاجتماعية.

### ثانياً: مشكلة الدراسة

الضغوط بصفة عامة هي بمثابة مؤشرات حيث يتعرض الفرد لبعض الظروف والقيود المتطلبات (الداخلية والخارجية) والمتعلقة بما يريد الشخص تحقيقه وما يدركه نتيجة تلك القيود والمتطلبات من عدم التأكد وأيضاً أهميتها في نفس الوقت وفي النهاية تؤثر على سلوكه وبمعنى آخر أن الضغوط تؤدي إلى انخفاض قدرة الفرد على المقاومة وشعوره بالإحباط ومن ثم تؤثر الضغوط عليه سلباً، إلا أنه في بعض الأحيان يكون للضغوط تأثير إيجابي.

ويمكن تقسيم الضغوط من حيث تأثيرها إلى نوعين هما<sup>(٥)</sup>:

### الضغوط الإيجابية والضغوط السلبية:

#### الضغوط الإيجابية:

هي الضغوط المفضلة أو المرغوب فيها وعلى المستوى الوظيفي قد يتعرض العامل لعدد من هذه الضغوط مثل اجتياز اختبار ما أو دورة تدريبية معينة للتقدم أو للنقل إلى موقع وظيفي أفضل أو تحقيق معدلات الأداء العادية أو أن يحوز رضا رئيسه المباشر عنه عندما يلتزم بالأداء وفي مواعيد المحددة.

(٥) سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي، مطبعة العشري، القاهرة ٢٠٠٥، ص ٥١٠.



هي ضغوط مثاليه للوظيفة حيث أن الهدف من إيجاد وظيفة فعالة للضغوط هو أنها تستخدم كمنبه أو كأداة تحذير من مشاكل التي تتعرض لها المنظمة.

### الضغوط السلبية:

هي الضغوط الغير مفضلة والتي تسبب الضرر والأذى والمرض للأفراد وتركز معظم الكتابات على التعامل مع الضغوط بمفهومها السلبي، أن مفهوم المديرين للضغوط لا يتعدى سوى المفهوم السلبي ومن ثم فإنه يجب التخلص من كل الضغوط التي يتعرضون لها سواء من البيئة الخارجية أو من العاملين في المنظمة وفي بعض الأحيان يصل الأمر إلى درجة التحدي والضغط السلبي وهو عبارة عن قليل أو كثير من الاستثارة التي ينتج عنها أذى أو ضرر على عقل أو جسم الفرد.

وتقرض الضغوط السلبية أثارا على الفرد سواء من الناحية الصحية مثل تعرضه لبعض أمراض القلب وتصلب الشرايين والسكتة أو من الناحية النفسية مثل الفتور واللامبالاة والسأم والأرق والنظرة التشاؤمية للأمر أو من الناحية الوظيفية مثل انخفاض الإنتاجية وزيادة معدلات الغياب.

ويستطيع المدير أن يدرك هذه المؤشرات ويتعرف على درجة الضغوط الواقعة على العاملين معه وأن يساعدهم على التعامل مع هذه الضغوط أو التعرف على مصادرها التنظيمية ومحاولة علاجها أو التخفيف منها، حيث أن هناك مناطق سلبية للضغوط التي يتعرض لها الفرد هي:

### أ- منطقة الضغوط السلبية الزائدة:

هي ذلك القدر من الضغوط السلبية الذي يزيد عن قدرة وتحمل الفرد له فعندما يتعرض الفرد لضغوط متزايدة نتيجة مرض مزمن أو اضطهاد من رئيس مباشر في العمل فعندئذ تكون الضغوط السلبية متزايدة.

### ب- منطقة الضغوط السلبية المنخفضة:

هي عبارة عن ذلك القدر من الضغوط التي يتعرض لها الفرد ويكون تأثيرها محدود فهي لا تحمس الفرد على الأداء كما أنها لا تخلق لديه الدوافع أو الحافز على تحدى الصعاب. وذلك في حالة ما إذا كان الموقف الذي يتعرض فيه الشخص لضغوط معينة أن تحقق له ميزة أو مكسب معين، كأن يكون التحدي السيكولوجي دافعا للشخص لمواجهة تلك الضغوط ومن



ثم تعظيم أدائه. لكن بشكل عام فإن المحددات والقيود والمطالب التي يتعرض لها الشخص تمثل ضغوط سلبية ومن ثم التأثير على أدائه سلبياً<sup>(٦)</sup>.

وفي مجال العمل الوظيفي بالمؤسسات المختلفة فإن ضغوط العمل السلبية تعرض العاملين بالمؤسسة لمجموعة من المثيرات الشخصية والقوى البيئية الداخلية والخارجية السلبية والتي تؤدي إلى مجموعة من الاضطرابات السلوكية والنفسية والجسمانية للعاملين، ومن ثم تغيير سلوكهم الوظيفي من سلوك إيجابي إلى سلوك سلبى.

هذا وتؤثر ضغوط العمل على السلوك الوظيفي للعاملين ومن ثم التأثير على مستوى أدائهم الوظيفي وبالتبعية على الإنتاجية. إن أداء وإنتاجية أداء العنصر البشرى بأي مؤسسة إنما يتأثر بمجموعة من العوامل المعقدة والمتداخلة. ومن بينها ضغوط العمل وهي أحد العوامل الرئيسية المؤثرة على مستوى أداء الفرد لما يترتب عليها من آثار سلبية. أن أحد محددات السلوك هو ضغوط العمل وهي تؤثر على سلوك العاملين وأدائهم.

ولكي يتمكن الباحث من تحديد المشكلة البحثية الأساسية وليس الوقوف فقط على أعراضها، فقد كان من الضرورة المرور بمجموعة من المراحل المنهجية على النحو التالي:-

---

(6) Stephen p. Robbins, David A. Decenzo, Fundamentals of Management, fifth Edition, (New Jersey Pearson, prentice Hall, 2005) pp.: 244-245.



## ١- الوقوف على الفجوة البحثية المبدئية:

ولكي يتم تحديد تلك الفجوة المبدئية، فقد عمد الباحث إلى القيام بدراسة استطلاعية Exploratory، وتلك الدراسة قسمت بدورها إلى:  
أ- دراسة استطلاعية مكتبية:

تمثلت في المراجعة الأولية لأهم البحوث والدراسات العلمية المرتبطة بكل من متغيري الدراسة المستقل وهو ضغوط العمل والمتغير التابع وهو انضباط السلوك الوظيفي. ولقد تبين للباحث من تلك المراجعة أن هناك وفرة في تلك الدراسات العلمية حول المتغير المستقل (ضغوط العمل) مثل دراسات هانز سيلاي The Stress of Life، ودراسة سارا زيف جبر إدارة الضغوط من أجل النجاح ودراسة Mohr and Puck أثر صراع الدور على ضغوط العمل، ودراسة Adam Barsky نموذج للفاعلية السلبية والضغط الوظيفي، وغيرها العديد من الدراسات العربية.

أما عن تلك الدراسات المرتبطة بالمتغير التابع (انضباط السلوك الوظيفي)، فقد وجد الباحث ندرة في هذا الجانب باستثناء تلك الدراسة المستفيضة للأستاذ الدكتور محمد إبراهيم بعنوان<sup>(٧)</sup> الانفلات الوظيفي بمؤسسات الدولة التشخيص والعلاج والتي شخصت أنماط السلوك المنفلت وظيفياً وأساليبه وتداعياته وتناولت مسبباته الداخلية والخارجية معاً، وتضمنت المحددات الداخلية كل من عناصر شخصية الإنسان المنفلت وظيفياً والحاجات الإنسانية للعاملين وكذلك القيم والاتجاهات الشخصية. أما العوامل الخارجية فقد تمثلت في الآتي:

المحددات الخارجية للمؤسسة والتي تتضمن بدورها:

- عدم فعالية الضوابط الإدارية.
- عدم فعالية الآليات الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية.
- أنماط شخصية العاملين بالمؤسسة.
- العلاقة بين كل من التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.
- دور القيادات الإدارية في تغذية الظاهرة.
- ضغوط العمل.

(٧) محمد إبراهيم، مرجع سابق.



وفيما يتعلق بالعلاقة بين كل من الضغوط وانضباط السلوك الوظيفي فقد وجد الباحث فجوة على المستوى المعرفي تمثلت في ندرة تلك الدراسات التي تناولت تلك العلاقة باستثناء ذلك المحدد الخارجي الوارد بدراسة الأستاذ الدكتور محمد إبراهيم والثى أشارت إلى أن ضغوط العمل السلبية تؤدي إلى مجموعة من الاضطرابات السلوكية والنفسية والجسمانية للعاملين ومن ثم تغيير سلوكهم الوظيفي من سلوك إيجابي إلى سلوك سلبي ومن ثم تأثير إنتاجيتهم سلباً بالتبعية.

### ب - الدراسة الاستطلاعية الميدانية:

قام الباحث بإجراء مقابلات متعمقة مع عدد ١٥ قيادة إدارية (نائب رئيس الهيئة - مدير الأفراد- رئيس فرع الأمن). بهيئة النقل العام، ومع ٥٠ من العاملين بوظائف مختلفة بالهيئة (سائقين-محصلين-فنيين)، تضمنت الأسئلة الأساسية التالية:

- ١- هل يتعرض الموظفون لضغوط عمل سلبية؟
- ٢- ماهي أنواع تلك الضغوط؟
- ٣- هل هناك ضوابط وآليات إدارية واضحة بالهيئة؟
- ٤- هل الآليات المرتبطة بتحديد أدوار العاملين فيما يتعلق بوضوح المسؤوليات والصلاحيات كافية؟

- ٥- إلى أي مدى تعتبر أساليب وآليات تحفيز العاملين عادلة؟
- ٦- إلى أي مدى ترتبط ترقية العاملين بمستوى الأداء؟
- ٧- ما مدى عدالة أساليب نقل العاملين من وظيفة لآخرى بالهيئة؟
- ٨- ما مدى موضوعية أساليب تقييم الأداء؟
- ٩- ما مدى مراعاة نظام الاختيار والتعيين للمعايير الموضوعية؟
- ١٠- ما مدى وجود انضباط في السلوك الوظيفي للعاملين؟
- ١١- ترى ماهي الأسباب المختلفة لانخفاض انضباط السلوك الوظيفي؟
- ١٢- هل هناك علاقة بين ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون ومظاهر انفلات السلوك الوظيفي بالهيئة؟

### ولقد توصلت تلك اللقاءات المتعمقة لاهم النتائج التالية:

- ١- ليست هناك فعالية للآليات والضوابط الإدارية بالهيئة والممثلة في عدم وضوح السياسات والإجراءات وغياب أدلة العمل التنفيذية أمام العاملين، وكذلك عدم التحديد الواضح لأدوار العاملين من حيث المسؤوليات والصلاحيات.



٢- أن منظومة العمل المرتبطة بإدارة الموارد البشرية تعاني مشكلات جوهرية فيما يتعلق بأساليب التحفيز القائمة على المستجدات الشخصية، كذلك فإن نظام الترقية لا يزال يعتمد على أسلوب الأقدمية وليأخذ في الاعتبار عناصر الكفاءة، كذلك فإن الاعتبارات الشخصية واضحة فيما يتعلق بتقييم الأداء، والنقل من مكان لآخر داخل الهيئة، كما أن أساليب الاختيار والتعيين لم تكن فاعلة في تسكين الشخص وفقاً لمؤهلاته التعليمية.

٣- وجد أن دور العامل القيادي قد ساهم بشكل واضح في تغذية ظاهرة انفلات السلوك الوظيفي مثل نمط الأشراف والمحابة والا مبالاة بشكاوى العاملين وغياب الثقافة الإدارية والاعتماد على الأسلوب البيروقراطي وضعف تشجيع العاملين على المبادرة وغيرها من الأسباب القيادية.

#### ومن ثم فإن الفجوة البحثية المبدئية من الناحية الميدانية تمثلت في:

ضعف دور إدارة الموارد البشرية بالهيئة ويرتبط به أيضاً ضعف الدور القيادي وضعف الضوابط الإدارية.

ومن ثم فإن تلك العوامل شكلت ضغوطاً كان لها التأثير الواضح على درجة انضباط السلوك الوظيفي للعاملين بالهيئة محل الدراسة.

#### ٢- الدراسات السابقة:

بالإضافة إلى دراسة وتحليل الأوضاع الداخلية للشركة محل الدراسة، فقد حاولنا رصد كافة الدراسات السابقة والمرتبطة بموضوع هذه الدراسة... وتمثلت نتائجها في الآتي:

عنوان الدراسة واسم القائم بها وسنة النشر	أهم الأهداف	نتائج الدراسة
١- شيرين المطارنة <sup>(٨)</sup> "أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن"، ٢٠٠٦م.	وقد استهدفت الدراسة التعرف على أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن وقد تم تطوير أداتين وزعتا على عينة من مجتمع	توصلت الدراسة إلى أن مستوي ضغوط العمل والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية كان متوسط. ووجود فروق ذات دلالة

(٨) شيرين المطارنة "أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن"، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن، ٢٠٠٦).





عنوان الدراسة واسم القائم بها وسنة النشر	أهم الأهداف	نتائج الدراسة
	الدراسة من مديري المدارس الأساسية والبالغ عددهم (٣٧٩) مدير ومديرة، ومن معلمي المدارس الأساسي وعددهم (٦٤٦٥) معلم ومعلمة، أما عينة الدراسة فكانت ٣٣١ مدير ومديرة ومن ٩٨٥ معلم ومعلمة.	إحصائية لمصادر ضغوط العمل ولمتغيرات النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة العلمية والعمر والحالة الاجتماعية.
٢- العطوى <sup>(٩)</sup> ، "أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في المملكة العربية السعودية"، ٢٠٠٤م.	وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى ضغوط العمل الموجودة في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في المملكة العربية السعودية.	عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبعوثين تجاه الرضا الوظيفي ومن المتغيرات الديموغرافية.
٣- ورندة اليافي <sup>(١٠)</sup> ، "العلاقة بين البيروقراطية، ضغوط العمل، وعدم الرضا الوظيفي دراسة حالة"، ٢٠٠٣م.	١-دراسة مستوى ضغوط العمل وعلاقته بالتوجه البيروقراطي لدى الفرد وعدم الرضا الوظيفي. ٢- التعرف على العلاقة بين ضغوط العمل وبعض الخصائص.	١-عدم وجود علاقة بين توجيه الفرد للعمل في ظل منظمة بيروقراطية، وعدم رضاه الوظيفي. ٢-وجود علاقة بين مستوى عدم الرضا الوظيفي، وبين ضغوط العمل.

(٩) محمد إبراهيم العطوى، "أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في المملكة العربية السعودية"، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن، ٢٠٠٤).

(١٠) ورندة اليافي، "العلاقة بين البيروقراطية، ضغوط العمل، وعدم الرضا الوظيفي" دراسة حالة"، مجلة جامعة الملك سعود، مجلد ١٥ العلوم الإدارية (١)، (الرياض ١٤٣٣ هـ - ٢٠٠٣ م) ص ٢٥-٧١.



عنوان الدراسة واسم القائم بها وسنة النشر	أهم الأهداف	نتائج الدراسة
٤- جاد الله السيد <sup>(١١)</sup> "دراسة تحليلية لضغوط العمل لدى المرأة المصرية بالتطبيق على ديوان عام هيئة كهرباء مصر" ٢٠٠٢م.	هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تحليلية لضغوط العمل لدى المرأة المصرية بالتطبيق على ديوان عام هيئة كهرباء مصر.	وكان من أهم نتائج الدراسة معاناة المرأة المصرية بشكل عام من الضغوط بدرجة متوسطة، وهذه المعاناة تختلف باختلاف الحالة التعليمية. بينما لا تختلف باختلاف الحالة الاجتماعية والحالة الاقتصادية والمرحلة العمرية ومدة الخدمة، وكانت مصادر ضغوط العمل لدى المرأة محل الدراسة هي كالتالي: التقليل من شأن المرأة في الهيكل التنظيمي، القيود الاجتماعية، الصراع، صراع الأدوار، نقص المهارات، والخوف من المجهول.

(١١) جاد الله السيد "دراسة تحليلية لضغوط العمل لدى المرأة المصرية بالتطبيق على ديوان عام هيئة كهرباء مصر" ٢٠٠٢م.



عنوان الدراسة واسم القائم بها وسنة النشر	أهم الأهداف	نتائج الدراسة
٥- عادل عبد المنعم المسدي <sup>(١٢)</sup> ، "أثر ضغوط العمل على درجة الإحباط الوظيفي: دراسة ميدانية على شركات قطاع الأعمال العام المصري للأدوية"، ٢٠٠١م.	يهدف البحث إلى محاولة الربط بين ضغوط العمل ودرجة الإحباط الوظيفي التي تصيب الأفراد في شركات قطاع الأعمال العام للأدوية من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية: - التعرف على الخصائص الفردية للعاملين، وعلى الخصائص التنظيمية للشركات محل الدراسة. - تحديد مصادر ضغوط العمل في الشركات محل الدراسة، وتقييمها وتحديد أكثرها تأثيراً على درجة الإحباط الوظيفي للعاملين.	١- تبين أن درجة الإحباط الوظيفي للأفراد العاملين تتأثر باختلاف المصادر التنظيمية من حيث توقعات الدور المنتظر منه، وحدة الصراع بين أعضاء جماعة العمل وعدم وجود فرص للتقدم والنمو الوظيفي. ٢- أكدت النتائج معنوية تأثير جميع المتغيرات التنظيمية على درجة الإحباط الوظيفي للأفراد العاملين وأكثر هذه المتغيرات تأثيراً هي عدم وجود فرص للتقدم والنمو الوظيفي يليها زيادة توقعات الدور المنتظر منهم. ٣- الأجور والحوافز هي العوامل البيئية الأكثر تأثيراً على درجة الإحباط الوظيفي. ٤- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتقديرات الخصائص

(١٢) عادل عبد المنعم المسدي "أثر ضغوط العمل على درجة الإحباط الوظيفي: دراسة ميدانية على شركات قطاع الأعمال العام المصري للأدوية"، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، (العدد الثاني، ٢٠٠١)، ص ٨٩-١٣٥.



عنوان الدراسة واسم القائم بها وسنة النشر	أهم الأهداف	نتائج الدراسة
		الفردية على درجة الإحباط الوظيفي.
٦- أحمد مصطفى السيد خليفة <sup>(١٣)</sup> ، "أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي في مهنة أخصائيات التمريض بالمستشفيات الجامعية بأسسيوط"، ٢٠٠١م.	يهدف البحث إلى توصيف ودراسة تأثير الضغوط الناتجة عن: - كمية العمل. - غموض الدور. - عدم التقدم المهني. - عدم الرضا عن العمل في مهنة أخصائيات التمريض بالمستشفيات الجامعية بأسسيوط. - صراع الدور.	وقد توصلت الدراسة إلى تعدد ضغوط العمل في مهنة أخصائيات التمريض وتفاوت الأهمية النسبية لها على الترتيب: صراع الدور-عدم التقدم المهني. - كمية العمل -نوعية العمل- غموض الدور. كما توصلت إلى وجود تأثير سلبي جوهري لضغوط غموض الدور - كمية العمل- نوعية العمل-صراع الدور على الرضا العام، وتأثير الحالة الاجتماعية على ضغوط نوعية العمل، صراع الدور، غموض الدور. كما أن الأصغر سناً

(١٣) أحمد مصطفى السيد خليفة، "أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي في مهنة أخصائيات التمريض بالمستشفيات الجامعية بأسسيوط"، المجلة العلمية لكلية التجارة جامعة أسسيوط، السنة التاسعة عشر (العدد الثلاثون، يونيو ٢٠٠١م)، ص ٥٤-١٠٠.



عنوان الدراسة واسم القائم بها وسنة النشر	أهم الأهداف	نتائج الدراسة
		أكثر تأثراً بضغط العمل والأكثر سناً أقل رضا عن العمل، وقدم البحث بعض المقترحات التي يمكن أن تساهم في تخفيف ضغوط العمل وتحسين الرضا عن العمل.
١- sveinsdottir، Biering and Ramel، <sup>(١٤)</sup> "تحديد مصادر ضغوط العمل والرضا الوظيفي لدى الممرضات في آيسلندا" ٢٠٠٦م	من بين أهم أهداف الدراسة تحديد مصادر ضغوط العمل والرضا الوظيفي لدى الممرضات في آيسلندا، وذلك بالنسبة لكل من الممرضات العاملات في المستشفيات والممرضات العاملات خارج المستشفيات، وقد تم جمع البيانات باستخدام قائمة استقصاء، واشترك في الدراسة ٢٠٦ ممرضة.	١- أنه لا يوجد اختلاف بين الممرضات العاملات في المستشفيات والممرضات العاملات خارج المستشفيات من حيث حجم الضغوط الكلية التي تتعرض لها كل مجموعة، كما أن كلا المجموعتين تعاني من درجة مرتفعة من عبء العمل. ٢- أنه لا يوجد اختلاف بين الممرضات العاملات في المستشفيات والممرضات العاملات خارج المستشفيات من حيث الرضا الوظيفي، وأن

(١٤) Herdis Sveinsdottir, Pall Biering, and Alfons Ramel, "Occupational stress, job satisfaction, and working environment among Icelandic nurses: A cross-sectional questionnaire survey," *International Journal of Nursing Studies* 43, (2006): 875-889.



عنوان الدراسة واسم القائم بها وسنة النشر	أهم الأهداف	نتائج الدراسة
		أكبر درجة من الرضا كانت عن الزملاء والرؤساء وأقل درجة من الرضا كانت عن الأجر وفرص الترتي.
Mohr and Puck <sup>(١٥)</sup> "أثر صراع الدور على ضغوط العمل والرضا الوظيفي لمديري المشروعات الدولية المشتركة". ٢٠٠٦م	هدفت الدراسة إلى قياس أثر صراع الدور على ضغوط العمل والرضا الوظيفي لمديري المشروعات الدولية المشتركة وتم تطبيق الدراسة على المشروعات الألمانية الهندية المشتركة في الهند، وتم جمع البيانات من خلال قائمة استقصاء أرسلت إلى ٣٠٦ مدير وتم استرداد ٤١ قائمة صالحة فقط وبذلك فإن نسبة الاستجابة ١٤.٤٤%.	١- أن هناك علاقة طردية بين صراع الدور وحجم ضغوط العمل التي يتعرض لها المديرين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين ٠.٦٦٢. ٢- أن هناك علاقة عكسية بين صراع الدور ودرجة الرضا الوظيفي التي يتمتع بها المديرين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين -٠.٥٦٩

(15)Alexander T .M ohr and Jonas F .Puck,"Role conflict,general manager job satisfaction and stress and the performance of IJVs,"European Management Journal 25,no.1 (2006):25-3



عنوان الدراسة واسم القائم بها وسنة النشر	أهم الأهداف	نتائج الدراسة
٣- (١٦) <b>Natasja van vegchel</b> "الضغط الوظيفي وأثره في الفاعلية (الداخلية)، التفاعل بين متطلبات الوظيفة والمصادر الوظيفية". ٢٠٠٥م	دراسة تأثيرات التفاعلات المختلفة بين المتطلبات الوظيفية والمصادر الوظيفية.	أن عدم التوازن بين الجهد المبذول والمكافأة المرجوة في العمل يؤدي إلى وجود ضغوط تؤثر على الصحة العامة للموظف مثل الإرهاق مما أدى إلى تدهور الصحة النفسية، والغياب المرضي المسجل بالمنظمة.
٤- (١٧) <b>Adam Barsky</b> "وضع نموذج للفاعلية السلبية والضغط الوظيفي: اتباع منهج الطوارئ". ٢٠٠٤م	بيان دور التأثيرات السلبية على طبيعة منشأ الضغط.	١- وجود علاقة بين التأثيرات السلبية والضغط الوظيفي والتوتر. ٢- أن التنبؤ بالضغوط الوظيفية الواقعة والتي يمكن

(16)Natasja Van Vegchel , "Occupational Stress In (Inter) Action :The Interplay Between Job Demands And Job Resources ",Journal Of Organizational Behavior, Volume 26 ,(Aug .2005)pp 85-120

(17)Adam Barsky,"Modeling Negative Affectivity and Job Stress: A Contingency-Based Approach ", Journal of Organizational Behavior, Volume 25, (Dec .2004) pp77-150.



عنوان الدراسة واسم القائم بها وسنة النشر	أهم الأهداف	نتائج الدراسة
		من خلالها التحكم في العلاقة بين التأثيرات السلبية الوظيفية والرضا عن الحياة عامة يساعد على عدم وصول نتائج الضغوط الوظيفية هو ما يؤدي إلى التسبب في الاكتئاب.
٥- Elit et al <sup>(18)</sup> " قياس كل من حجم ضغوط العمل ودرجة الرضا الوظيفي التي يتمتع بها أطباء أورام أمراض النساء في كندا، وقد تم جمع البيانات بواسطة قائمة استقصاء واشترك في الدراسة ٣٥ طبيب أ غلبهم متزوجين وفي العقد الخامس من العمر.	من بين أهم أهداف الدراسة قياس كل من حجم ضغوط العمل ودرجة الرضا الوظيفي التي يتمتع بها أطباء أورام أمراض النساء في كندا، وقد تم جمع البيانات بواسطة قائمة استقصاء واشترك في الدراسة ٣٥ طبيب أ غلبهم متزوجين وفي العقد الخامس من العمر.	أن ٢٦% فقط من الأطباء يعانون من ارتفاع ضغوط العمل، وأن ٩٢% من الأطباء يتمتعون بدرجة مرتفعة من الرضا الوظيفي، الأمر الذي ربما يشير إلى وجود علاقة عكسية بين المتغيرين.
٦- Zvi D Gellis <sup>(19)</sup> "التكيف مع الضغط الوظيفي وأثره على الصحة: مقارنة بين الباحثين الاجتماعيين والمرمضات". ٢٠٠٢م	بيان دور كل من الضغط الوظيفي ووسيلتي التكيف (التكيف المبني على المشكلة -التكيف المبني على العاطفة) في التنبؤ بمعدل الرضا الوظيفي بين موظفي المؤسسات	١- يوجد اختلاف ملحوظ بين المجموعتين في قياسات الضغط الوظيفي والرضا وطريقة التكيف المتبعة للتعامل مع الضغط.

(18)L.Elit,et al, "Job satisfaction, stress, and burnout among Canadian gynecologic oncologists, "Gynecologic Oncology 94, (2004) : 134-139<<http://www.sciencedirect.com/>.

(19)Zvi D Gellis,"Coping With Occupational Stress in Healthcare: A Comparison of Social Workers and Nurses ", Administration in Social Work, Volume 26, (Summer.2002) PP 69-135.





عنوان الدراسة واسم القائم بها وسنة النشر	أهم الأهداف	نتائج الدراسة
	الصحية.	٢- كان الضغط الوظيفي أهم العوامل المشاركة في تحقيق الرضا الوظيفي. ٣- تعتبر أساليب التكيف متصلة بالرضا الوظيفي عن الضغط الوظيفي.

**ويتضح من تلك الدراسات الآتي:**

- ١- أنها ركزت على تحليل الأسباب المختلفة لظاهرة ضغوط العمل.
  - ٢- ربطت تلك الدراسات بين ضغوط العمل وقضايا مختلفة مثل الرضا الوظيفي، والصحة العامة للعاملين وعدم الرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي، ودرجة الإحباط الوظيفي.
- وإذا تم مقارنة نتائج تلك الدراسات بالدراسة الاستطلاعية التي أجراها الباحث، فإنه قد أمكن الوقوف على الفجوة البحثية (مشكلة الدراسة) والتي تمثلت في أن هناك علاقة ارتباط بين ضغوط العمل ومستوى انضباط السلوك الوظيفي للعاملين، وهو الأمر الذي أهملته الدراسات السابقة.



ومن ثم يمكن صياغة المشكلة البحثية في طرح التساؤل البحثي العام التالي: -  
إلى أى مدى توجد علاقة ارتباطية بين ضغوط العمل وانضباط السلوك  
الوظيفي لدى العاملين بهيئة النقل العام بمحافظة القاهرة؟  
وتثير المشكلة التساؤلات التالية: -

- ١- هل هناك علاقة بين ضغوط العمل ومستوى الالتزام بالتعليمات المنظمة للعمل بالهيئة؟
- ٢- هل هناك علاقة بين ضغوط العمل ومستوى الالتزام الأخلاقي لدى العاملين بالهيئة؟
- ٣- هل هناك علاقة بين ضغوط العمل والغياب لدى العاملين بالهيئة؟

### ثالثاً: متغيرات الدراسة

تم تحديد المتغيرات البحثية من خلال مجموعة من المصادر هي (نتائج الدراسات السابقة -  
الدراسة الاستطلاعية - ومشكلة البحث - ومن خلال مراجعة بعض الأدبيات العلمية في مجال  
الدراسة) التي نحاول أن نجعلها تتكامل بغرض تحقيق الهدف من الدراسة، ونبدأ بعرض  
المتغيرات المستقلة والتي تتمثل في:

#### - مسببات ضغوط العمل (ضغوط الدور)<sup>(٢٠)</sup>:

وتتمثل في مجموعة الضغوط الناتجة عن كل من عبء الدور وصراع الدور وغموض  
الدور حيث:

#### أ- عبء الدور:

يقصد به "زيادة وانخفاض حجم الأعباء الملقاة على عاتق العامل" حيث يمكن أن  
ينشأ عبء الدور نتيجة زيادة عبء الدور وذلك عندما يطلب من الفرد القيام بمهام وأعمال  
يتطلب إنجازها قدرًا من الوقت أكبر من المتاح لديه، كما يمكن أن ينشأ نتيجة انخفاض عبء  
الدور وذلك بسبب محدودية ما يطلب من الفرد من مهام وأعمال بمعنى عدم كفاية العمل لا  
ستعاب طاقاته.

#### ب- صراع الدور:

يحدث عند وجود تعارض بين متطلبات الوظيفة التي يقوم بها الفرد، حيث إن قيام  
الفرد بتحقيق أحد المتطلبات يؤدي إلى صعوبة تحقيق الآخر.

---

(٢٠) نرمين أحمد عبد المنعم "علاقة العوامل التنظيمية والوظيفية والديموغرافية بالاحترق الوظيفي بالتطبيق على  
هيئة التمريض بمستشفيات القاهرة الكبرى" رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، ٢٠٠٥، ص ٩٧-١٠٠.



### ج- غموض الدور:

ويقصد به "عدم وضوح المسؤوليات أو المهام المطلوب تنفيذها والمرتبطة بالوظيفة.

متغيرات تابعة:

وقد تمثلت تلك المتغيرات فيما يلي:

المتغير التابع الرئيسي والذي يتمثل في:

مظاهر انضباط السلوك الوظيفي<sup>(٢١)</sup> (الالتزام بالتعليمات المنظمة للعمل، الالتزام بالتعليمات

الأخلاقية، الغياب، ترك العمل).

### متغيرات الدراسة

#### المتغير التابع

مظاهر انضباط  
السلوك الوظيفي

الالتزام بالتعليمات  
المنظمة للعمل.

الالتزام بالتعليمات  
الأخلاقية.

الغياب وترك العمل.  
دوران العمل).

#### المتغير المستقل

مسيبات ضغوط  
العمل

عبء الدور

صراع الدور

غموض الدور

### رابعاً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على العلاقة التي تربط ضغوط العمل بانضباط السلوك الوظيفي للعاملين بهيئة النقل العام.

- معرفة مستويات ضغوط العمل عند العاملين وقياسها.

- وضع استراتيجيات للتخفيف من حدة الضغوط.

- تقديم حلول للمشاكل التي تواجه العامل والتي من شأنها أن تحقق انضباط السلوك

الوظيفي له.

(٢١) محمد محمد إبراهيم، مرجع سابق، ص ٢٩، ٢٣.



- إثراء البحث العلمي.

### خامساً: أهمية الدراسة

- تبرز أهمية هذه الدراسة من كونها يمكن أن تفتح أفقاً جديدة من الدراسات لكل من ضغوط العمل وانضباط السلوك الوظيفي.

- تساعد على إلقاء الضوء على العديد من المشاكل التي تواجه المؤسسة بسبب ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملين مما يساعد في وضع الحلول المناسبة والتي تتماشى مع طموحات وقدرات العاملين.

- تساعد هذه الدراسة على تحويل السلوك السلبي إلى سلوك إيجابي للعاملين بهيئة النقل العام يمكن الاستفادة منه.

### سادساً: فروض الدراسة

في إطار متغيرات الدراسة التي تم تحديدها من خلال الدراسة الاستطلاعية استطاع الباحث صياغة فروض الدراسة وذلك على النحو التالي:

١- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ضغوط العمل وانضباط السوك الوظيفي.

يختبر هذا الفرض شكل وقوة العلاقة بين ضغوط العمل ودرجة الانضباط الوظيفي.

وبالتالي تكون متغيرات هذا الفرض هي:

- المتغير المستقل: ضغوط العمل.

- المتغير التابع: درجة الانضباط الوظيفي.

٢- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عبء الدور وانضباط السوك الوظيفي.

يختبر هذا الفرض شكل وقوة العلاقة بين عبء الدور وانضباط السوك الوظيفي.

وبالتالي تكون متغيرات هذا الفرض هي:

- المتغير المستقل: عبء الدور.

- المتغير التابع: انضباط السوك الوظيفي.

٣- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين صراع الدور وانضباط السوك الوظيفي.

يختبر هذا الفرض شكل وقوة العلاقة بين صراع الدور وانضباط السوك الوظيفي.

وبالتالي تكون متغيرات هذا الفرض هي:

- المتغير المستقل: صراع الدور.



- المتغير التابع: انضباط السوك الوظيفي.
- ٤ - لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين غموض الدور وانضباط السوك الوظيفي. يختبر هذا الفرض شكل وقوة العلاقة بين غموض الدور وانضباط السوك الوظيفي. وبالتالي تكون متغيرات هذا الفرض هي:
  - المتغير المستقل: غموض الدور.
  - المتغير التابع: انضباط السوك الوظيفي.



## سابعاً: أسلوب الدراسة

ويتضمن أسلوب الدراسة أتباع الباحث الأساليب البحثية التالية:

### ١- من حيث المنهج العام للدراسة:

#### يعتمد الباحث على الأساليب التالية:

أ . الدراسة الاستطلاعية والتي اتبعتها الباحث في تشخيص وتحديد مشكلة الدراسة.  
ب . أعتمد الباحث في إعداد الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي والذي يقوم على الجمع بين الدراسة المكتبية والدراسة الميدانية لتحليل المشكلة وعلاجها " أسلوب دراسة الحالات" ..وذلك كما يلي:

#### الأسلوب الاستقرائي.

ويركز هذا الأسلوب على مراجعة الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر (٢٢).

### ٢- من حيث الهدف:

#### الأسلوب الوصفي.

ويركز هذا الأسلوب على توصيف وتحليل وعلاج المشكلة محل الدراسة وذلك إما عن طريق دراسة الحالات أو عن طريق الأسلوب الإحصائي.

### ٣- من حيث نوعية المصادر:

أ . أعتمد الباحث على الدراسة المكتبية في جمع وتحليل كافة البيانات التاريخية من

#### المصادر الداخلية والخارجية التالية:

- (١) العديد من المراجع العلمية من الكتب والدوريات العربية والأجنبية.
- (٢) الرسائل والأبحاث العلمية والدراسات والتقارير المنشورة التي تناولت موضوع الدراسة.
- (٣) فضلاً عن العديد من التقارير والمجلات الخاصة بهيئة النقل العام بالقاهرة للمساعدة في زيادة الإلمام بموضوع ومتغيرات الدراسة والتي أمكن الاستعانة بها في تكوين الإطار النظري لهذه الدراسة.

---

(٢٢) عبد الغفار رشاد، مناهج البحث، القاهرة: مكتبة الآداب، ٢٠٠٤، محمد محمد إبراهيم، أعداد ومناقشة البحوث والرسائل العلمية، الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠١٤.



ب - الدراسة الميدانية... وتتمثل في العناصر التالية:

(١) مجتمع البحث (جميع العاملين بهيئة النقل العام):

(أ) يتمثل مجتمع البحث في أعضاء الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية بهيئة النقل العام بالقاهرة.

(ب) وتتمثل مفردات الدراسة في جميع العاملين بهيئة النقل العام ويبلغ عددهم

(٤٤٠١٦ مفردة)، واستعان الباحث بطريقة العينة الطبقية في اختبار عينة الدراسة.

(ج) وتم اختبار عينة الدراسة باستخدام المعادلة التالية (٢٣):

$$n = \frac{N(1 - q)}{2d} = \frac{N(1 - q)}{2(m.d)}$$

حيث إن:

- ق: نسبة الحد الأقصى لتوافر الخصائص المطلوب دراستها في أي مجتمع ، وقد اعتبرها الباحث ٥٠%.
- د : نسبة الخطأ المسموح به ، وقد اعتبرها الباحث ٥%.
- د . م : الدرجة المعيارية المقابلة لمعاملة الثقة الذي اختاره الباحث ، وهو ٩٥% ، وبذلك تكون الدرجة المعيارية المقابلة تساوى ١.٩٦.
- ن ١ : حجم مجتمع الدراسة ، ويساوى ٤٤٠١٦ فرداً .
- ن : حجم العينة .

وبالتعويض في المعادلة السابقة يكون حجم العينة ٣٨٠ مفردة.

أسلوب جمع البيانات الأولية:

اعتمد الباحث في جمع البيانات لصالح الدراسة على الوسائل التالية:

(أ) قائمة الاستقصاء.



(ب) مقابلات متعمقة مع بعض المسؤولين قيادة إدارية (نائب رئيس الهيئة - مدير الأفراد - رئيس فرع الأمن). بهيئة النقل العام، ومع العاملين بوظائف مختلفة بالهيئة (سائقين - محصلين - فنيين)، بهيئة النقل العام بالقاهرة.

### ثامناً: أسلوب تحليل البيانات

#### ١ - محددات الدراسة:

تقتصر الدراسة الحالية على دراسة أبعاد العلاقة بين ضغوط العمل وانضباط السلوك الوظيفي للعاملين بهيئة النقل العام محل الدراسة.

تم قياس ضغوط العمل (ضغوط الدور) باستخدام العديد من المقاييس، ويتضمن هذا

#### المقياس مجموعة من الأبعاد الفرعية:

- \* بعد ضغوط العمل.
- \* بعد عبء الدور.
- \* بعد صراع الدور.
- \* بعد غموض الدور.

تم قياس انضباط السلوك الوظيفي باستخدام العديد من المقاييس، ويتضمن هذا المقياس

#### مجموعة من الأبعاد الفرعية:

- \* بعد الالتزام بالتعليمات المنظمة للعمل.
- \* بعد الالتزام بالتعليمات الأخلاقية.
- \* بعد الغياب وترك العمل.
- \* بعد انضباط السلوك الوظيفي.

#### ٢ - الأساليب الإحصائية المستخدمة:

قام الباحث باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية لا اختبار فروض الدراسة وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS (18.0) .. ويمكن إيضاح الأساليب التي تناولها الباحث

فيما يلي:

#### أ - الوصف الإحصائي:

#### استخدم الباحث مقاييس الوصف الإحصائي التالية:

- الوسيط الحسابي والوسيط كمقاييس للنزعة المركزية.





- الانحراف المعياري ومعامل الانحراف كمقاييس للتشتت.
  - حساب معامل ألفا كرو نباخ لجميع متغيرات الدراسة، عدا المتغيرات الديموغرافية، وذلك للتعرف على معدل التناسق الداخلي لعبارة مقياس كل متغير.
- ب - اعتمد الباحث على العديد من الأساليب الإحصائية العلمية وهي :

(١) مصفوفة معاملات الارتباط : تحتوى مصفوفة معاملات الارتباط على مجموعة من معاملات الارتباط الخطى البسيط بين كل متغير وآخر على حدة ولا بد أن تكون قيمة الارتباط تحقق  $(-1 \leq r \leq 1)$  لأنه كلما اقتربت القيمة من الصفر دل ذلك على أن هذه العلاقة ضعيفة جداً وتكون قوية عندما تقترب من الواحد الصحيح ، وعندما تكون قيمة معامل الارتباط تكافئ الصفر فإن ذلك يعنى عدم وجود علاقة بين المتغيرين ، ويقال أن العلاقة الارتباطية تامة عندما تكافئ الواحد الصحيح ، أما إذا كانت إشارة معامل الارتباط موجبة فإنه يعنى ذلك أن العلاقة طردية<sup>(١)</sup>.

وإذا كانت سالبة فإنه يعنى ذلك أن العلاقة عكسية. ويقال إذا كانت العلاقة قوية وموجبة فإنها طردية قوية وإذا كانت العلاقة قوية وسالبة فإنها تعنى أنها عكسية قوية وقد قام الباحث باستخدام أسلوب المصفوفة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة وبعضها البعض.

(٢) أسلوب تحليل المجموعات الرئيسية التي تتكون منها الاستبانة (التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل محور): لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

### تاسعا مفهوم السلوك الوظيفي

السلوك الإنساني متعدد الأنواع، فهناك السلوك الشخصي (سلوك الشخص في علاقاته الشخصية مع أسرته وأصدقائه وجيرانه). وهناك السلوك العام (سلوك الشخص في محيط تعاملاته مع الأطراف المختلفة في المجتمع مثل تعاملاته مع العاملين في المؤسسات أو الجمهور في الشارع أو تصرفاته عند استخدام المرافق المختلفة للدولة واستجابته للنظم والقواعد المنظمة للخدمات في المجتمع مثل المرور وغيرها)، وهناك السلوك الشرائى والذي يتمثل في شراء المستهلك لمنتج أو خدمة معينة<sup>(٢٤)</sup>.

(٢٤) محمد إبراهيم، مرجع سابق ص ٩، ١٠، ٢٢، ٢١



ومن بين أنواع السلوك الإنساني الأخرى السلوك الوظيفي، وهو سلوك العاملين في أدائهم لمهامهم الوظيفية.

إن انضباط السلوك هو بمثابة ظاهرة عامة، ويرتبط بالسلوك الإنساني والذي يقسم عادة إلى سلوك شخصي عام وسلوك وظيفي ثم سلوك شرائي. ومن ثم فإن الانضباط يرتبط بتلك الأنواع من السلوك. فمثلاً عندما نجد تعدد الخلافات والمشاكل الشخصية بين الأصدقاء وبين الجيران بل أيضاً على مستوى الأسرة فهذا مرده إلى أن هناك من أطراف هذا الخلاف للقواعد الأخلاقية وتسبب ذلك في حدوث الخلاف والتصادم والذي عادة ما ينتهي بتدمير العلاقات بين هؤلاء الأطراف.

وعندما نجد على سبيل المثال الكثيرين من الذين لا يحترمون إشارات المرور واختراقها وأيضاً هؤلاء السائقين الذي ينشئون مواقف عشوائية في المناطق الممنوعة في الشوارع وخاصة الطرق السريعة. كذلك الذين ينشئون أكشاك لبيع السجائر والمشروبات وغيرها من المنتجات الخفيفة بدون ترخيص. وأيضاً

أن ما نراه الآن من انفلات سلوكي سواء على المستوى الشخصي أو الجماعي مثل قطع الطرق والميادين من أنصار الأحزاب السياسية والعاملين بالوزارات والهيئات الحكومية وغيرها يبرز أن العقل الجمعي العربي والمصري ربما أن كان واحداً خاصة بعد الثورات العربية وأنه يفكر بطريقة مماثلة. وبالرغم من اختلاف الانتماء السياسي والعقدي أو الثقافي أو الرياضي أو حتى اختلاف مستوى التعليم، فإن ذلك لا يلغى تأثير المتغيرات المختلفة التي تؤثر على السلوك الإنساني ويظهر بشكل واضح على السلوك الوظيفي.

وهكذا تتعدد أساليب السلوك سواء أكان سلوكاً خاصاً أو عاماً أو شرائياً أو وظيفياً. وطالما أن دراستنا تركزاً على السلوك الوظيفي فقد رأينا أن يكون التركيز على طبيعة السلوك الوظيفي من حيث التعريف والأهمية والإطار العام والأنواع والعوامل المؤثرة على السلوك ومحددات ومؤثرات ضغوط العمل على السلوك الوظيفي.

### مفهوم السلوك الوظيفي.

يرتبط السلوك الوظيفي بالمعايير التي يجب أن يلتزم بها العاملون في العمل. وتتمثل أهم

تلك المعايير في:



- المعايير المتعلقة بالضوابط الرسمية لأداء العمل والتي تتمثل في الالتزام بالسياسات والقواعد والإجراءات المنظمة للعمل.

- المعايير والضوابط الوظيفية والمهنية المتعلقة بإتقان الأداء الوظيفي والتي تتضمنها أدلة العمل وبطاقات الوصف الوظيفي وغيرها، المعايير الأخلاقية.

أن الالتزام بتلك المعايير يمثل انضباط السلوك الوظيفي، وانتهاكها يمثل انفلات السلوك. لكن قد يكون انتهاك تلك المعايير المرجعية السابقة غير معتمد من قبل من يقومون به، وهنا قد يكون الانفلات غير متعمد ومؤقت وسرعان ما يتم تداركه.

وفى ضوء ذلك يمكن تعريف السلوك الوظيفي بأنه "الالتزام المتعمد للضوابط والمعايير المرجعية الإدارية، الوظيفية والمهنية والأخلاقية".

#### أهمية دراسة السلوك الوظيفي:

تبرز أهمية دراسة وتحليل السلوك الوظيفي للعاملين لما له من أهمية كبيرة سواء على مستوى المؤسسة أو العاملين أنفسهم بما ينعكس ذلك في النهاية على تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين بها.

أن الجهود التي تبذلها المؤسسة والمتعلقة بإعادة الهيكلة الإدارية إنما تتوقف على مدى القدرة على إدارة السلوك البشري ومعالجة ظاهرة الانفلات الوظيفي. من هذا المنطلق تبرز أهمية دراسة السلوك الوظيفي سواء بالنسبة للعاملين أو للمؤسسة. وفيما يلي عرضاً لأهمية دراسة العاملين على مستوى المؤسسة والعاملين بها:

#### أهمية دراسة السلوك الوظيفي على مستوى المؤسسة:

يجب أن يعمل القائد الإداري بجانب وظائفه المتعددة على تحريك سلوك مرؤوسيه نحو تحقيق أهداف المؤسسة وسلوكهم الشخصي في نفس الوقت. ولن يستطيع أن يقوم بذلك ما لم يعرف الكثير عن سلوكهم وما لم يفهم طبيعة وحقيقة هذا السلوك. فالقائد الإداري يواجه الكثير من أشكال السلوك الشاذ أو غير العادي وعلية أذن أن يتحرى حقيقة أسبابه ودوافعه. لذا يجب أن يكون القائد الإداري حساساً للمؤشرات السلوكية التي تدل على انخفاض الروح المعنوية بين العاملين في مؤسسته كارتفاع معدلات الغياب وكثرة الشائعات وكبر حجم الفاقد والتالف من الإنتاج، وارتفاع معدل دوران العمل<sup>(٢٥)</sup>.

(25)Stephen P. Robbins, David A. Decenzo, Opcite, p.p:261-275



أن المؤسسة من المنظور الإداري هي بمثابة مجموعة من الكيانات التشغيلية ومن بين تلك الكيانات الكيان المادي والكيان الإنساني (الاجتماعي والسلوكي) ولا يمكن للقائد أن يفصل أحد الجانبين عن الآخر (المادي و الإنساني). وقدرة القائد الإداري على التعامل مع الجانب الإنساني وبصفة خاصة الكيان السلوكي للمؤسسة تتوقف على مدى فهمه لحقيقة وطبيعة سلوك العاملين ودوافعهم والعوامل التي تحرك هذا السلوك وتؤثر عليه، وبذلك يستطيع أن يواجه هذا السلوك لخير الفرد والجماعة التي يقودها ، وأن يحقق نوعاً من التكامل بين حاجات العاملين وحاجات المؤسسة أو التنظيم .

لذا فإن من الأهداف الهامة التي تتحقق نتيجة دراسة القادة الإداريين للسلوك الوظيفي دراسة علمية ما يأتي<sup>(٢٦)</sup>:

- يمكن من خلال دراسة سلوك العاملين داخل المؤسسة التعرف على حقيقة الفروق الفردية بين جموع العاملين. فقد أدى كبر حجم المؤسسة التجارية والصناعية إلى زيادة عدد العاملين زيادة كبيرة بهذه المؤسسة حتى أن بعض المؤسسات تقوم الآن بتشغيل عشرات الآلاف من العاملين. والقائد الإداري وهو يتعامل مع هذه الأعداد الكبيرة من العاملين عليه أن يدرك حقيقة الفروق القائمة بينهم. فهؤلاء العاملون توجد بينهم اختلافات واضحة فيما يتصل بالقدرات العقلية والقدرات الجسمية واختلاف قدراتهم على التعلم واكتساب الخبرة. وهذا ما يفيد القادة في توجيه السلوك الوظيفي لهؤلاء العاملين. فمما لا شك فيه أيضاً أن فهم القائد الإداري لحقيقة الفروق الفردية القائمة بين العاملين يمكنه من أن يضعها في الاعتبار عندما يتعامل معهم أو عندما يتخذ قراراته الهامة المتصلة بالعاملين بمستقبلهم الوظيفي.

- كما أن دراسة سلوك العاملين يمكن القائد من التعرف على حاجات العاملين المادية والنفسية والاجتماعية التي تختلف في شدتها من شخص لآخر وذلك بسبب الفروق القائمة بينهم والمتصلة بدوافع العمل. فكل واحد من العاملين يأتي إلى العمل مدفوعاً بدوافع مختلفة من نوعيتها وفي شدتها. ومن ثم تمكين القادة من توجيه السلوك الوظيفي من خلال إشباع الحاجات التي تمثل دوافع حقيقة للعاملين. فمما لا شك فيه أيضاً أن دراسة المدير للسلوك الوظيفي إنما يساعد على فهم دوافع العاملين. فالإنسان عموماً لا يتحرك إلا طمعا في ثواب أو خوفاً من عقاب.

(٢٦) محمد محمد إبراهيم، دراسة وتحليل سلوك المستهلك، (القاهرة، البيت العربي للتدريب والاستشارات الإدارية ،

٢٠٠٧)، ص ٥٦-٦١



وعلى القائد الإداري أن يعرف أن العاملين يريدون أن يشبع العمل حاجاتهم الفسيولوجية من مأكّل ومشرب وملبس ومسكن كما يريدون أن يشبع بعض حاجاتهم للأمن وحاجاتهم للا نتماء وحاجاتهم للتقدم أو النجاح. وعلى المدير أن يحقق توازنا بين إشباع حاجات العاملين وحاجات المؤسسة للاستمرار في التقدم وتحقيق الربح العادل المعقول.

ومن ذلك نرى أن دراسة المدير لسلوك مرؤوسيه دراسة علمية تمكنه من أن يستخدم بمهارة أساليب التحفيز المناسبة للعاملين ثوبا أو عقابا وأن يحقق في مؤسسته الظروف التي تزيد من دوافع العاملين للعمل وترفع من روحهم المعنوية.

- دراسة المدير للسلوك تمكنه من التعرف على السلوك الشاذ لبعض الأفراد وجماعات العمل فيبذل جهدا لمواجهة هذا السلوك ومعالجته. فهناك صور كثيرة من السلوك الشاذ التي يرصدها القائد الإداري، ومن أمثلة هذا السلوك الميول العدوانية لبعض العاملين أو كثرة غياب البعض دون سبب، أو انتشار ظاهرة التكاثر بين صفوفهم، أو كثرة الأخطاء في العمل المكتبي، أو تقادم حجم الفاقد في الإنتاج أو انتشار الشائعات. والمدير الناجح يمكنه أن يتعرف بدقة على دوافع السلوك الشاذ الذي يصدر عن بعض العاملين كما يمكنه من تقديم سبل العلاج له، وعادة ما يهتم بالبحث عن دوافع السلوك ومحاولة تغييرها بدلا من توجيه جهده نحو معاقبة السلوك الشاذ.

- أيضا فإن دراسة المدير للسلوك دراسة علمية تزيد من حساسيته الاجتماعية وتزيد من تقديره لظروف مرؤوسيه. فدراسة السلوك تساعد على فهم المدير لنفسه وللآخرين وإدراك نواحي القصور والقوة في قدراته وفي سلوكه، ومن هنا فإن فهم المدير يعتبر مدخلا لفهم سلوك الآخرين.

- يمكن للمدير عن طريق دراسة سلوك العاملين من التعرف على ميول وقدرات العاملين ومهاراتهم والسمات التي يتميز بها كل منهم ومن ثم تسكينهم في العمل الذي يناسب قدراتهم وميولهم وخبراتهم الشخصية وبالتالي يمكن تحقيق أكبر قيمة مضافة للمؤسسة التي يعملون بها.

- وأخيرا فإن دراسة السلوك تزود المدير بالمهارات السلوكية التي يحتاج إليها في تصرفاته اليومية وحسن تسيير العمل واتخاذ القرار المناسب لكل من المواقف التي يقابلها. وذلك عن طريق اكتساب القدرة على التأثير في هؤلاء التابعين ومخاطبتهم بالطريقة التي يفهمونها كما يكتب أيضا المهارة في إدارة المقابلات والاجتماعات. ومن هنا يصبح المدير نموذجا سلوكيا يحتذى به بالنسبة للعاملين.



ولا شك أن هناك أساليب متعددة يمكن للإدارة استخدامها في توجيه السلوك الوظيفي في المؤسسات المختلفة في ضوء دراسة وتحليل هذا السلوك ومن بين تلك الأساليب:

- اختيار أنسب العناصر للعمل.
- توفير الظروف المناسبة للعمل من الناحيتين المادية والفكرية "المناخ الملائم للعمل".
- خلق جو من العلاقات الإنسانية المناسبة.
- توفير الحوافز المناسبة للعاملين.
- توفير الاتصالات الفعالة (أي التدفق اللازم من البيانات والمعلومات).
- استبدال وتغيير القيادات الإدارية في مواقع العمل المختلفة.
- اشتراك العاملين (كل بحسب مجال عمله) في تخطيط وتنظيم العمل المنوط بهم تنفيذه.
- التدريب العملي والتنمية المستمرة للعاملين.
- تحديد العلاقات التنظيمية بما يزيل التضارب والازدواج في الأداء.
- توضيح الاختصاصات ودقة توزيع المسؤوليات.

#### أهمية دراسة السلوك الوظيفي على مستوى العاملين:

من الضروري أيضا تزويد العاملين بقدر من الخبرات والمهارات السلوكية التي يحتاجون إليها في حياتهم الخاصة وفي مجال العمل. وقد زاد الاهتمام في السنوات الأخيرة في الكثير من البلاد الأجنبية المتقدمة بالعلوم والدراسات السلوكية. ويهدف هذا الاهتمام أساسا إلى زيادة بصيرة الأفراد وفهمهم بحقيقة السلوك الإنساني حتى يحسنوا التعامل مع هذا السلوك وتوجيهه وتعديل الشاذ منه، خاصة وقد أصبح الآن العمل هو محور الحياة الحديثة، ففي العمل يقضى الفرد أهم ساعات يقظته، ومن العمل يشتق الفرد قيمه المدركة عن نفسه.

لذا أصبح من اللازم تزويد الأفراد العاملين بقدر من المعلومات والمهارات السلوكية التي تمكنهم من التكيف في مجال العمل بل والتكيف مع الحياة عموماً، وذلك بعد أن ثبت أن هناك علاقة قوية بين التكيف المهني للفرد والتكيف العام. فالفرد غير المتكيف مهنيا لا يمكن أن يحيا حياة مستقرة سعيدة ولا يمكن أن ينعم بقدر معقول من الأمن النفسي.

ويمكن للمؤسسة أن تمد العاملين بقدر من المعلومات والخبرات والمهارات السلوكية من خلال البرامج التدريبية التي تنفذها المؤسسة كما أنه عن طريق الاطلاع والثقافة الذاتية يمكن أن يزيد العاملون معلوماتهم وخبراتهم المتعلقة بالسلوك الإنساني. هذا ويجب أن يشجع قادة المؤسسة للعاملين بها على الاطلاع الذاتي وتيسير حصولهم على الثقافة الذاتية المناسبة.



ومن المهم أن تتضمن برامج التعليم العام والجامعي بعض البرامج السلوكية التي قد تحمل مسميات: علم النفس أو علم الاجتماع أو علم الاتصال أو العلاقات الإنسانية أو العلوم السلوكية أو غيرها من المسميات. وتهدف هذه البرامج زيادة فهم ووعي الطلاب بحقيقة السلوك الإنساني وتزويد من فهمهم لأنفسهم وللآخرين.

يتضح مما سبق أهمية دراسة وتحليل السلوك الوظيفي للعاملين بالمؤسسة. وتتمثل هذه

الأهمية فيما يلي:

- أن الفرد هو نقطة الارتكاز في العمل الإنتاجي ومن ثم فالسلوك الفردي هو المنطق الأول في تحديد نتائج العمل.

- أن تحلياً وتفسير السلوك الوظيفي في مؤسسات الأعمال يعتبر حتمية أساسية لتمكين الإدارة من التأثير على هذا السلوك وتوجيهه إلى الناحية المحققة لأهداف الإنتاج.

- أن السلوك الفردي يتعدل وفقاً لضغوط اجتماعية وحضارية وبالتالي فإن الدراسة العلمية للسلوك لا بد وأن تشمل على تحليل لأثر المتغيرات الاجتماعية والحضارية في تشكيل السلوك الفردي.

لذلك فإن إهمال إدارة المؤسسات لمواجهة التعامل مع ظاهرة انفلات السلوك الوظيفي سوف تؤدي إلى تقادم تلك الظاهرة والنتيجة هي: تدهور أداء تلك المؤسسات لما تسببه تلك الظاهرة من أضرار بالغة سبق الإشارة إليها. فإذا كانت هناك صعوبة في تطوير الأجهزة والمعدات كإحدى عناصر منظومة الإنتاج والتي تستخدم في إنتاج السلع والخدمات التي تقدمها تلك المؤسسات، فما هو الموقف بالنسبة لتطوير السلوك الوظيفي للعاملين الذين يقومون باستخدام تلك الأجهزة؟ الموقف هنا أكثر صعوبة لتعدد وتعقد محددات السلوك الوظيفي من ناحية، وعدم وجود رغبة حقيقية من قبل القيادات الإدارية للتصدي لتلك الظاهرة من جهة ثانية، ثم عدم توافر القدرات الإدارية التي تستطيع التعامل مع تلك الظاهرة من جهة ثالثة.

تلك الظاهرة ليست مسئولية مدير أو مسئول بعينه بل مسئولية جميع القيادات الإدارية في كافة المستويات. فإذا كان رئيس مجلس إدارة الشركة أو رئيس المؤسسة أو عميد الكلية مثلاً مسئول عن إدارة الشركة أو المؤسسة أو الكلية إدارياً. فهو مسئول أيضاً عن إدارة السلوك الوظيفي بتلك المؤسسات وهكذا بالنسبة لباقي المستويات الإدارية الأخرى بتلك المؤسسات فهم مسئولون عن إدارة السلوك الوظيفي للعاملين في وحداتهم المسئولين عنها إدارياً. أي أنهم جميعاً مسئولين عن العمل والعاملين بتلك الوحدات.



ومن ثم فإن إدارة السلوك الوظيفي وتحويله من سلوك سلبي (انفلات وظيفي) إلى سلوك وظيفي إيجابي هو مسئولية جميع القيادات الإدارية بالمؤسسات. وإذا كانت القيادات الإدارية هي إحدى المحددات الرئيسية المؤثرة على انفلات السلوك الوظيفي للعاملين في مؤسساتهم إلا أنها أيضاً تعتبر المسئولة عن تطوير السلوك الوظيفي للعاملين.

إذن كيف تستطيع القيادات الإدارية إدارة السلوك الوظيفي؟ إن المدخل الذي يجب أن تعتمد عليه أي قيادة إدارية في التعامل مع ظاهرة انفلات السلوك الوظيفي يعتمد على المحاور السابق الإشارة إليها في إدارة الكيان السلوكي.

### عاشراً ضغوط العمل كأحد محددات السلوك

أصبحت الضغوط الوظيفية من المناهج المألوفة في الوقت الحاضر، حيث أن العاملين وعلى اختلاف درجاتهم الوظيفية يتأثرون بتلك الضغوط مع الاختلاف في درجة التأثير على كل منهم.

وأنه مما لا شك فيه أن المجتمعات تسودها بيئة ممثلة ومشحونة بكثير من الأمور التي أثرت على الفرد، ولم يقتصر هذا التأثير على الشارع أو البيت أو الأماكن العامة بل أصبح هذا التأثير يصيب أيضاً الحالة الوظيفية للفرد وبيئة العمل للفرد وكل هذه التأثيرات أصبح يتولد عنها ضغوط تصيب الفرد من توتر وقلق وانفعال يعكس على مهامه وواجباته الوظيفية وتعكس أيضاً آثار مع علاقة مع زملائه العاملين في المنظمة.

ويأخذ تأثير الضغوط على العاملين في اتجاهين هما:

**أولاً: على المستوى الشخصي للفرد:**

فقد يشعر الفرد بالإرهاق والتعب أو قد يصاب ببعض الأمراض العضوية أو النفسية (العزلة) بصرف النظر عن قيامه بالعمل من عدمه وتنعكس على سلوكياته خارج العمل.





### ثانياً: على مستوى المنظمة:

حيث يؤثر على إنتاجية الفرد العامل، وتتنخفض مستويات الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي والولاء للمنظمة<sup>(٢٧)</sup>.

ومن الملاحظ أن معظم الناس في العصر الحديث يواجهون أنواع متعددة من الضغوط أثناء العمل لأسباب عديدة قد تكون بسبب العمل نفسه أو من خارج العمل.

كما أن هناك العديد من العاملين الذين فشلوا في التكيف مع متطلبات وظروف عملهم وسياسات الإدارات التي يعملون فيها، أو التكيف مع الأسلوب القيادي والأشراف الذي يمارسها المديرين عليهم. بالإضافة إلى الظروف والمتطلبات التي يواجهها الأفراد في حياتهم اليومية خارج مكان العمل مثل:

- الظروف الاقتصادية الصعبة المتعلقة بارتفاع تكاليف المعيشة.
  - الظروف المالية التي يعانون منها.
  - الزحام المروري.
  - البطالة أو المشكلات العائلية أو التلوث البيئي.
  - ضغوط اجتماعية أخرى يواجهها الأفراد خارج نطاق العمل.
- وهذه العوامل قد تشكل أحد أسباب عدم القدرة على التكيف والتأقلم مع ظروف العمل<sup>(٢٨)</sup>.

### مفهوم ضغوط العمل:

تتعدد مفاهيم ومصطلحات ضغوط العمل ولا يوجد تعريف موحد أو محدد لهذا المفهوم. ويرجع ذلك إلى ارتباط هذا المصطلح بكثير من العلوم الأخرى سواء في المجالات الطبية أو النفسية أو الاجتماعية أو التنظيمية أو الإدارية، مما أدى إلى أن يعكس كل تعريف نظرة الباحثين في مجال ضغوط العمل كل حسب اتجاهاته أو خلفياته العلمية، مما أدى إلى تعدد الآراء التي تناولت هذا المفهوم.

---

(٢٧) نبيلة الخوالدة " أثر مصادر ضغوط العمل على الاغتراب الوظيفي في الدوائر الحكومية في ثلاث محافظات (الكرك، الطفيلة، معان) في جنوب الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة الكرك، الأردن، ٢٠٠٥، ص ٥.

(٢٨) خالد عليان، ضغوط العمل وأثرها على أداء الحكام الإداريين في الأردن: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن، ٢٠٠٥، ص ٢١.



كما أصبح ضغوط العمل في المجالات المختلفة من الموضوعات التي أخذت اهتمام الباحثين في هذا المجال، مما انعكس عليه من التأثيرات المباشرة أو غير المباشرة والتي تسبب فيها ضغوط العمل ومصادرة المختلفة.

وسنذكر فيما يلي بعض التعريفات الشائعة لهذا المفهوم:

#### أ - ضغوط العمل:

العوامل المتنوعة والمختلفة المصادر التي تؤثر في حالات العمل ألعننادية نتيجة العوامل البيئية أو التنظيمية أو صفات الفرد ونمط شخصيته وحاجاته مثل الصراع وحجم العمل كما ونوعاً. ويؤدي إلى معاناة داخلية للفرد في استجابات غير محددة للجسم أو السلوك أو الاتجاهات مثل:

- الإجهاد والتوتر والإحباط. مما يؤدي إلى تدنى مستوى الأداء ويتمثل ذلك في البطء في لنجاز المعاملات وكثرة الأخطاء وانخفاض مستوى جودة الأداء. وضعف الاتصالات وازدياد الخطأ في اتخاذ القرارات، سواء العلاقات داخل التنظيم ومع الجمهور، وانخفاض الروح المعنوية للعاملين<sup>(٢٩)</sup>.

- كما يعرف "ألان ران دولف" ضغط العمل بأنه قيام الفرد بادراك الظروف البيئية التي يتعرض لها على أنها تهديدات تواجههم ينشأ عنها مجموعة من ردود الأفعال السيكولوجية والفسولوجية<sup>(٣٠)</sup>.

- كما يعرف "هانز سيلى" ضغط العمل بأنه "نظام التكيف العام لجسم الإنسان ويقصد بذلك ردود الفعل الفسولوجي التي يتخذها الجسم عند مواجهته لمسيرات بيئية<sup>(٣١)</sup>".

- كما تعرف الضغوط بأنها مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد والتي تنتج عنها مجموعة من ردود لأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل. أو في حالتهم

---

(٢٩) عادل محمد زايد، السلوك الإنساني في المنظمات (القاهرة: دار الثقافة العربية، جامعة القاهرة)، ص١٦٨-١٦٩.

(30)W. Alan Randolph, "Understanding and manage ring organizational behavior,(Illinois: Rich Aral D. Irown, 1985),p.13.

(٣١) عقلة مبيضين ورجى الحسن ، ضغوط العمل التي يواجهها موظفو الشؤون المالية في الإدارة المالية الأردنية ، مجلة أبحاث اليرموك ، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، مج٦، ع٣، ص١٤٥-١٨١.



النفسية والجسمانية. وينعكس على أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحوي الضغوط<sup>(٣٢)</sup>.

- كما تعرف ضغوط العمل بأنه تجربة ذاتية تحدث اختلالاً نفسياً أو عضوياً لدى الفرد وتنتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو بيئة العمل نفسه<sup>(٣٣)</sup>.

- كما عرفت ضغوط العمل بأنها أي حدث أو مجموعة أحداث أو تغيرات داخلية أو خارجية يكون من شأنها أن تؤدي إلى إثارة التوتر النفسي الحاد أو المستمر أو كليهما معاً<sup>(٣٤)</sup>.

- كما تعرف الضغوط على أنها تأثر داخلي لدى الفرد ينجم عن التفاعل بين القوى الضاغطة ومكونات الشخصية. وقد يؤدي إلى اضطرابات جسمانية أو نفسية أو سلوكية لدية تدفعه إلى الانحراف عن الأداء الطبيعي، أو قد يؤدي إلى حفزه لتحسين الأداء<sup>(٣٥)</sup>.

- كما عرفها أحد الكتاب على أنها قيام الفرد بإدراك الظروف البيئية التي يتعرض لها أنها تهديدات تواجهه ينشأ عنها مجموعة من ردود الأفعال السيكولوجية والفسولوجية<sup>(٣٦)</sup>.

- كما يعرفها "بيتش وشيفي ليه" على أنها استجابة لمجموعة من الضغوط تؤدي إلى تغيرات سلوكية وفسولوجية وذهنية<sup>(٣٧)</sup>.

- كما يعرفها د/ عادل زايد على أنها هي حالة عدم التوافق بين متطلبات البيئة وقدرات الفرد على الاستجابة لهذه المتطلبات<sup>(٣٨)</sup>.

---

(٣٢) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠١، ص ٢٨٣.

(٣٣) أندرو سيزلاجي وكارك والأس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم، الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٩٩١، ص ١٨٠.

(٣٤) عبد الباري درة "مهارات الثقة بالنفس العشر المفهوم وأساليب التنمية"، عمان: المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية، ٢٠٠٨، ص ١٢٨.

(٣٥) ناصر العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن، الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٩٩٥، ص ١٣٢.

(36)W. Alan Ramdolph, "Understanding and manage ring organizational behavior", (Illinois: Richard D.Irwon, 1985), p.13

(37)Burns Beech and A. Sheffield, "Behavioral approach to the management stress", (chichoster, John willey sons, 1998), p.10

(٣٨)عادل محمد زايد، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص ١٧.



ومن التعرقات السابقة لضغوط العمل يلاحظ أن هناك عدم اتفاق بين الباحثين على تعريف موحد أو محدد لها.

ويرى الباحث من وجهة نظره أن الضغوط تشير إلى حالة التفاعل بين العاملين وظروف عملهم الصعبة والتي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوكهم أو في حالتهم النفسية والعاطفية والجسدية وتؤثر على مستوى أدائهم لأعمالهم (وتشمل ظروف العمل الصعبة ومتطلبات العمل التي تتجاوز إمكانياتهم أو قدراتهم).

### **ب-مراحل ضغوط العمل**

أختلف الباحثون حول عدد المراحل التي يمر بها الفرد عند تعرضه لضغوط العمل حيث يرى البعض أنها تمر بثلاث مراحل متميزة كرد فعل تجاه ضغوط العمل وفق نموذج (Selye) (GAS) هي (الإنذار - المقاومة - الإجهاد).

### **الإنذار (Alarm): -**

وتمثل الرد الفعلي للجسم والذي يأخذ شكل تفاعلات كيميائية حيث يرسل المخ رسالة إلى جميع أنظمة الجسم، وتزيد معدلات التنفس، وارتفاع ضغط الدم، وتوتر العضلات وأعراض أخرى<sup>(39)</sup>.

### **المقاومة (Resistance): -**

حيث يكافح الشخص الضغط ويشعر بالإجهاد والقلق والتوتر وقد يترتب على هذه المقاومة ضعف الطاقة وعدم التركيز ويكون أكثر عرضة للإصابة بالأمراض في هذه المرحلة.

### **الإجهاد (Exhaustion): -**

يدخل الفرد هذه المرحلة عندما تنهار مقاومته حيث تظهر الأمراض المرتبطة بالضغط النفسي مثل القرحة والصداع وارتفاع ضغط الدم والأخطار التي تشكل تهديدا مباشرا للفرد والمنظمة على حد سواء.

---

(39)J.M. Lvancevich & Michael T. Matteson. Organizational Behavior and Management. American: Irwin. 1996



وقد بينها سيزلاقي<sup>(٤٠)</sup> على أنها أربع مراحل: -

**١. مرحلة التعرض للضغوط**

وهي مرحلة الإحساس بوجود الخطر عند تعرض الفرد لمثير خارجي.

**٢. مرحلة رد الفعل**

وتأخذ أحد اتجاهين إما المواجهة أو الهروب.

شكل رقم ( ١/١ )

**مراحل ضغوط العمل**

مرحلة التعرض للضغوط	
مرحلة رد الفعل: التعامل مع الضغوط	
مرحلة المقاومة والتكيف	
مرحلة التعب والإنهاك	

المصدر: (حنفي وآخرون ٢٠٠٢م. ص ١٨٥)<sup>(٤١)</sup>

**٣. مرحلة المقاومة**

حيث يحاول الفرد علاج الآثار التي حدثت والتكيف فإذا نجح يستقر الأمر ويصبح هناك أمل في الرجوع إلى حالة التوازن وإذا فشل بنقل الفرد للمرحلة التالية.

(٤٠) سيزلاقي، أندرو دي، والاس، مارك جي. السلوك التنظيمي والأداء. المملكة العربية السعودية. ترجمة جعفر

أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة (الرياض ١٩٩١)، ص ١٨١.

(٤١) حنفي عبد الغفار وأبو قحف، عبد السلام وبلال، محمد. محاضرات في السلوك التنظيمي الإسكندرية. مكتبة

ومطبعة الإشعاع الفنية. ٢٠٠٢ م. ص ١٨٥.



#### ٤- مرحلة التعب والإنهاك

ويصل إليها الفرد بعد تعرضه للضغوط لفترة طويلة بسبب محاولاته المتكررة للمقاومة والتكيف.

#### ج - مصادر الضغوط الوظيفية: (مصادر ضغوط العمل):

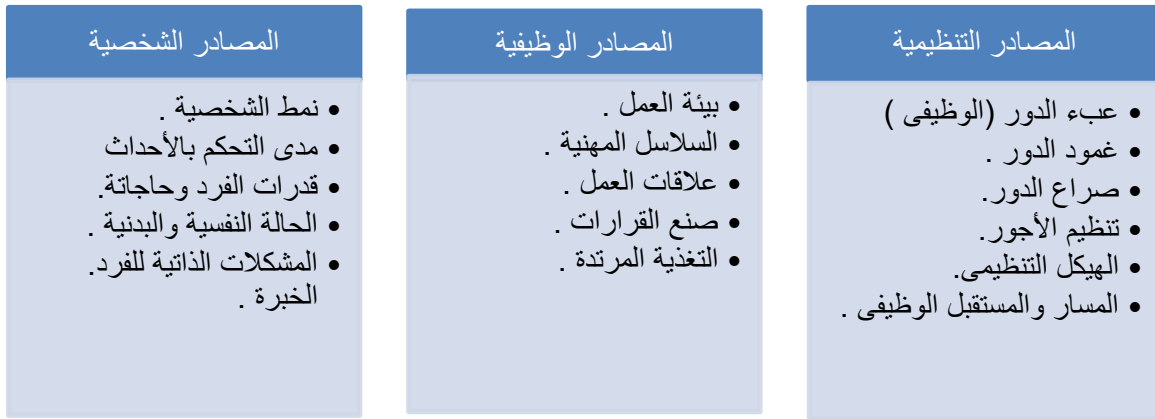
تتعدد آراء الباحثين في دراسة الأسباب التي تؤدي إلى الضغوط الوظيفية حيث يتعرض الفرد إلى ضغوط من مصادر مختلفة منها ما يعمل بشكل مستقل أو تتفاعل معاً في تأثيرها على الفرد.

وقد بين "سيزلاجي ووالاس" (Sizlagg & Wallace) أن ضغوط العمل تنبع من ثلاثة مصادر أساسية هي:

- ١- المصادر التنظيمية.
- ٢- المصادر الوظيفية.
- ٣- المصادر الشخصية.

وتسهم هذه المصادر الثلاثة مجتمعة في خلق أشكال مختلفة من الضغوط على الفرد، وتختلف حدة هذه الضغوط وتأثيرها من فرد لآخر وذلك بسبب الاختلافات والفروق الفردية بينهم.

#### والشكل التالي يوضح هذه المصادر :



شكل رقم (١/٢) مصادر ضغوط العمل

مصادر حقوق العمل: (سيزلاجي دولاس، مرجع سبق ذكره، ص ١٣١).



كما قسم أحد الكتاب<sup>(٤٢)</sup> مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها الفرد كعضو في المجتمع إلى عدة مصادر ومنها ما يرجع إلى البيئة ومنها ما هو تنظيمي يتعرض له الفرد كعضو في المنظمة بالإضافة إلى ضغوط أخرى فردية تنشأ من الخصائص الشخصية لكل فرد.

ويمكن تقسيم المصادر إلى:

- ١- المصادر البيئية.
- ٢- المصادر التنظيمية.
- ٣- المصادر المتعلقة بالفرد.

#### ١ - المصادر البيئية:

- حيث تتعرض المنظمة لكثير من الضغوط يكون مصدرها سواء البيئة الخارجية أو الداخلية.

- حيث تتضمن البيئة الخارجية كل من العوامل والظروف الآتية:

#### أ - الظروف الاقتصادية:

مثل تغيرات الدورات الاقتصادية. وتغيرات أسعار الفائدة والسياسات الضريبية وحالات الانكماش وغيرها وهذه الظروف تؤدي إلى حالة من القلق والتوتر لدى الأفراد حول مدى استقرارهم في وظائفهم ومدى استقرار دخولهم مما يولد ضغوطاً على الأفراد.

#### ب - الظروف السياسية:

حيث تؤثر هذه الظروف ومدى الاستقرار السياسي في الدولة على مستوى الضغوط وذلك لتأثيرها على مناخ الاستثمار السائد ومعدلات النمو وفرص العمل المتاحة. كما أن تغيرات القيادة السياسية تؤدي إلى ارتباك بيئة الأعمال وبالتالي تؤثر على العاملين ومقدار الضغوط التي يتعرض لها.

#### ج - البيئة التكنولوجية:

وتؤثر الناحية التكنولوجية على الضغوط ومن أهم تغيراتها التحول إلى تكنولوجيا الحاسب الآلي. حيث تهدد في كثير من الحالات خبرات ومهارات العاملين التي تصبح متقدمة أو في حاجة للتطوير في ظل ما يحدث من تغيرات تكنولوجية جديدة.

---

(42) Gary Gohns and Alan M. Saks, "Organizational behavior: Understanding and manage ring like at work ", (Toronto: Prentice hall. Candaine, 2005), PP.243-245



#### د - البيئة الداخلية:

حيث تؤثر على الضغوط من حيث ارتباطها باعتبارات الأمن والسلامة، حيث يؤثر عدم توفير بيئة العمل الآمنة على وجود حالة من القلق لدى العاملين حول توقعاتهم بحدوث إصابات عمل أو تعرضهم لمشاكل صحية في بعض الأعمال مثل العمالة المعرضة لبعض الإشعاعات أو الكيماويات السامة.

كما أن البيئة المادية للعمل غير المناسبة مثل درجة الحرارة والإضاءة والزحام والضوضاء والتصميم المادي كلها عوامل تؤثر على العاملين وتشكل مصدر ضغط عليهم.

#### ٢ - المصادر التنظيمية:

حيث توجد مجموعة من المصادر تسهم في حدوث الضغوط التنظيمية وهي كما يلي:

#### أ - طبيعة الوظيفة:

حيث تختلف مسببات ضغوط العمل ودرجة هذه الضغوط وفقاً لنوعية الوظيفة. وبالتالي تحديد الوظائف التي تتسم بدرجة عالية من ضغوط العمل عن الوظائف التي تتسم بدرجة أقل من الضغوط.

ولذلك هناك مجموعة من الخصائص في تحديد طبيعة هذه الوظائف وهي:

- مدى أداء أعمال معقدة.
- مدى تبادل المعلومات المتعلقة بالوظيفة مع الآخرين.
- مدى الأمان الوظيفي.
- العمل في مناخ وظيفي تنظيمي ضاغط بطبيعته.
- العمل في وظيفة تتضمن اتصالات شخصية عامة.
- العمل في وظيفة في ظل ظروف تتسم بالتغير المستمر.

#### ب - غموض الدور: Role Ambiguity

ويعنى عدم الوضوح الذي يرتبط بالمسئولية أو المهام المطلوب تنفيذها والمرتبطة بالوظيفة. كما يعنى أيضاً نقص المعلومات التي يحتاج إليها الفرد لتمكنه من أداء دوره في المؤسسة. على سبيل المثال وليس الحصر المعلومات التي تحدد مسئولياته ودوره تجاه المؤسسة وكذلك الأمر بالنسبة للمؤسسة وسياسات قواعد العمل بالمنظمة وطرق تقييم الأداء... مما يترتب على ذلك أن يكون الفرد غير متأكد من طبيعة وظيفته وكذلك متطلباتها.





بالإشارة إلى ما سبق أنه قد يحدث من غموض الدور في المؤسسات كبيرة الحجم من خلال التغيرات التكنولوجية ونقص المعلومات الصادرة من الإدارات العليا أو إخفاء بعض الأفراد في المؤسسة المعلومات عن بعضهم البعض ظناً من البعض سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى المديرين السيطرة الكاملة على مجريات المهام الوظيفية أو مضايقة بعضهم البعض. كما يقصد بغموض الدور " عدم الوضوح الذي يرتبط بالمسئولية أو المهام المطلوب تنفيذها والمرتبطة بالوظيفة"<sup>(٤٣)</sup>.

وترجع أسباب غموض الدور إلى<sup>(٤٤)</sup>.

- التغير التنظيمي المفاجئ.
- عدم توافر المعلومات الكافية لدى العاملين.
- عدم وضوح التعليمات للأفراد.
- التعقد التكنولوجي.
- المهام الوظيفية.
- عدم وضوح النتائج المترتبة على الدور المتوقع من الفرد.
- تداخل الاختصاصات الوظيفية.
- عدم تناسب السلطة مع المسئولية.

كما يعبر غموض الدور عن نقص المعلومات التي يحتاجها الفرد لأداء عمله وعدم وضوح سلطاته وصلاحياته مما ينجم عنه حالة من عدم التأكد والتوتر فالشخص في هذه الحالة ربما يكون على دراية تامة بأهداف العمل أو الإجراءات المتبقية فيه أو ربما يكون غير متأكد بخصوص المجال والمسئوليات المتعلقة بعمله<sup>(٤٥)</sup>.

---

(٤٣) ضيف الله النفيعى، الاحتراق الوظيفي في المنظمات الحكومية الخدمية في محافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، ٢٠٠٣، ص ٦٤.

(44)Jeanette s. Caput, Stress and burnout in librarg service, (ony&pren1991).p15.

(45)Barry A Ferber, "Stream and burnout in the human on serunce profession, (New York:Perganon Press,1997),p.6



ويحدث غموض الدور عن عدم توافر المعلومات اللازمة للفرد للقيام بها من واجباته في المنظمة مثل المعلومات عن السياسات وأهداف المنظمة وإجراءات العمل. أو أن هذه المعلومات لم تصل إليه بطريقة صحيحة<sup>(٤٦)</sup>.

### **ج - صراع الدور : Role Conflict**

ويحدث حينما يتعارض متطلبات الوظائف التي يقوم بها الفرد. وهي حالة من القلق والتوتر تنشأ نتيجة للمطالب العديدة والمتعارضة التي يقع فيها الفرد سواء داخل العمل أو خارجه. فالفرد يقوم بعدة أدوار سواء في العمل أو في الأسرة أو علاقاته الاجتماعية وتتشابك هذه الأدوار حيث تؤثر على سلوك الفرد في أدائه لأي دور من هذه الأدوار، وهذا مما يترتب عليه الآثار النفسية مما تعكس صعوبة قياس هذه الآثار من حيث القلق والغضب والتوتر والإحباط والملل والشعور بانخفاض الذات تجاه العمل.

كما يوضح صراع الدور وبالأخص في العمل الذي يقوم به الفرد وهذا من خلال كبر حجم العمل وسرعة إنجاز هذا العمل. مما يعكس على الفرد بأن هذا العمل ليس على رغبته في أدائه وليس من مهام وظيفته خاصة عندما تكون هذه المهام متشعبة ومتداخلة ومتعارضة مع مهامه أو الدور الذي يقوم به أو يؤديه الفرد. ولذلك فإن الفرد يتأثر نفسياً ويشعر بالاستياء من مهام وظيفته نظراً للضغوط التي يتعرض لها. ومن هنا يظهر صراع الدور.

كما يحدث صراع الدور عندما يكون هناك تعارض بين متطلبات الوظائف التي يقوم بها الفرد. ويوجد العديد من أنواع صراع الدور منها:

- صراع الدور الناشئ عن المرسل (الرئيس المباشر مثلاً).
- صراع الدور الناشئ عن تعدد المرسلين (تعدد الرؤساء مثلاً).
- صراع الدور الناشئ عن تعدد الأدوار (القيام بأكثر من وظيفة في وقت واحد).
- صراع الدور الناشئ عن عبء الدور الزائد (زيادة المسؤوليات عن الحد المعقول).
- وينشأ صراع الدور نتيجة تعرض الفرد لمتطلبات متناقضة أو متعارضة فقد يطلب من الموظف العمل لساعات طويلة مما يتعارض مع دوره الرسمي في التفاعل الموضوعي وهذا يولد توتراً واضطراباً عند الموظف<sup>(٤٧)</sup>.

(٤٦) خالد عليمات، ضغوط العمل وأثرها على أداء الحكام الإرادية والإرادية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الم، الأردن، ٢٠٠٥، ص ٣٤.



• ويقصد بصراع الدور أن يقوم الفرد بتعارض إمكانياته وقدراته مع الدور والوظيفة التي يقوم بها. ويرجع ذلك لعدم فهمه لدوره الوظيفي ولعدم وجود تصنيف سليم لوظيفته. لتعارض الأدوار والتوجيهات الصادرة إليه من إدارته ومفاهيمه التي قد تكون صائبة أو خطأ<sup>(٤٨)</sup>. وهناك عدة أشكال لصراع الدور هي<sup>(٤٩)</sup>.

- ١- أن يكون هناك اختلاف وتناقض في توقعات عدة أشخاص لسلوك الفرد ويحدث نتيجة علاقات المرؤوسين برئيس أو أكثر أو زميلين أو أكثر من زملاء العمل.
- ٢- أن تتضمن متطلبات الدور في مبادئها توقعات مختلفة.
- ٣- أن تتعارض توقعات الدور مع بعض مبادئ وقيم الفرد.
- ٤- أن يكون هناك تعارض بين متطلبات العمل ومتطلبات الأسرة مثلاً.

#### د - عبء العمل: Job Responsibilities

يتسبب كل من زيادة أو نقص في عبء العمل مشكلة للفرد من زيادة عبء العمل المهنية والتي قد تصيب عدد كبير من العاملين في وظيفتهم ، حينما تكون هذه الأعمال تتطلب مهارات عالية قد يكون الفرد لا يملكها أو ليس له قدره على تنفيذها ، وقد يتعرض الفرد بكثرة أعباء فوق طاقته أو قدرته وهذا من ناحية الحكم مما ينتج عنه بأن الفرد يقوم بأعمال أكثر مما يستطيع القيام به في الوقت الذي خصص لهذا العمل ، مع قيام الفرد بأعمال لا تتناسب مع قدراته الخاصة عندما يكون هذا العمل في صورة مستمرة ويصبح ظاهرة لا يتحملها الفرد وهذا قد يدفعه للملل والاستياء تجاه المؤسسة .

#### هـ - عوامل خاصة بالعلاقات في العمل:

عدم وجود علاقات جيدة داخل المنظمة، والعلاقات بين الموظف وزملائه ورؤسائه مما يؤدي إلى زيادة الضغوط.

---

(٤٧) جميل فرج الله، دراسات تحليل الصراع الإداري وأهميتها، مجلة الفكر الشرطي، المجلد رقم ٣، العدد ٩٦، ص ١٥٠-١٧٣، (ص١٧٣).

(48) Robert P. Vecchio Organizational behavior core concepts, (Orlando: The Dryden Press, 2001), P.261.

(٤٩) نعيم العين داوود، مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون في المصارف التجارية العاملة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان: الأردن، ١٩٩٨، ص ٣٧.



**و - عوامل خاصة بالقادة:**

وترجع إلى طبيعة الأسلوب القيادي الذي يمارسه بعض الرؤساء على مرؤوسيهم والتي تعد أحد مصادر الضغوط.

**ز - عوامل تنظيمية أخرى: وهي تتضمن مصادر مثل:**

- عمليات التغيير التنظيمي.
- حالات الاندماج أو الاتحادات بين المنظمات.
- الافتقار إلى وسائل الاتصال في المنظمة.
- عدم العدالة في تقييم الأداء.
- القصور في تطبيق العدالة.
- المبالغة في العقاب.
- عدم وجود فرص للترقية أو النمو داخل مجال العمل.

**٣ - مصادر متعلقة بالفرد:**

تختلف مصادر الضغوط الفردية بين الأفراد. ويقصد بمصادر الضغط الفردية الأحداث التي مر بها الفرد وتؤثر على حياته الخاصة أو على أسرته مثل:

- حالات الوفاة والطلاق والمرض لأحد أفراد الأسرة.
- وتغير السكن والأنشطة الترفيهية.
- وغيرها من المواقف الشخصية التي تشكل مصدر للضغوط على الفرد وتؤثر على صحته وحالته النفسية

- وبالتالي على درجة الضغوط أثناء العمل.

**الآثار الناتجة عن الضغوط الوظيفية (٥٠):**

يمكن أن تحقق ضغوط العمل آثار إيجابية أو سلبية في نفس الوقت ويأتي هذا التقسيم وفقاً للآثار المترتبة عليها كما يلي:

**١ - الآثار الإيجابية للضغوط وتتمثل في:**

---

(٥٠) محمد محمد عريشة، دراسة تحليلية لمصادر ضغوط العمل وعلاقتها بالقلق النفسي للمديرين والمدرسين المساعدين بالجامعات بالتطبيق على جامعة القاهرة، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة جامعة القاهرة، ٤٠ (١٩٩٨)، ص ٢٠-٢٦.



- التعاون وتضافر الجهود لحل المشكل.
- الرغبة في العمل وزيادة الدافعية للعمل وتعميق الرضا الوظيفي والشعور بالإنجاز.
- انخفاض الغياب والتأخير ومعدل دوران العمل.
- زيادة الأنشطة الجماعية ووفرة العمل وجودة الأداء وتقوية الشعور بالانتماء والولاء.
- النوم بشكل مريح والقدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر والشعور بالمتعة والنظر للمستقبل
- بالتناؤل، والمقدرة على العودة إلى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجارب غير سارة<sup>(٥١)</sup>.

- تنمية المعرفة لدى العاملين وإثارة الدوافع القوية لديهم وتدعيم العلاقات الاجتماعية بينهم.
- تحويل مشاعر الخوف والقلق إلى النشاط والعمل.
- التمتع بحالة طيبة من الصحة الجسدية والنفسية والاجتماعية.
- السرعة في الإنجاز واستثمار الوقت.

#### الآثار والنتائج السلبية للضغوط:

##### ١- الآثار الجسدية:

ينتج عن الضغوط مجموعة من الآثار السلبية على الحالة الجسدية للفرد ومن أهم هذه الأعراض الشعور بالصداع والإصابة بأمراض القلب وارتفاع ضغط الدم وقرحة المعدة والسكر واضطرابات المعدة... الخ.

##### ٢- الآثار النفسية:

- وهناك مجموعة من الآثار النفسية المترتبة على الضغوط ومنها:
- انخفاض الرضا الوظيفي.
  - الشعور بالقلق والخوف.
  - شعور الفرد بعدم الاحترام لعدم قدرته على مقابلة احتياجات وظيفته.
  - الإصابة بالاكتئاب.
  - الأرق والعجز عن النوم.

(٥١) محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢،



• اللجوء إلى الإدمان (في بعض الأحيان).

### ٣- الآثار السلوكية:

قد يترتب على ضغوط العمل عدد من ردود الفعل السلوكية الخاطئة ومنها:

- انخفاض معدلات الإنتاجية.
- ارتفاع معدلات الغياب.
- الميل إلى العدوانية واللامبالاة.
- سوء العلاقة مع الآخرين في العمل.
- الابتعاد عن الجماعة والرغبة في السلوك المتفرد.
- التهرب من تحمل المسؤولية.

### نتائج وآثار ضغوط العمل على المنظمة<sup>(٥٢)</sup>:

- تلحق ضغوط العمل خسائر كبيرة بالأفراد والمنظمات وقد كشف لأحد شركات التأمين صدر في الولايات المتحدة عام ١٩٨٤ أن هناك مليون عامل يتغيبون يومياً بسبب الضغوط. وبتكلفة تقدر بحوالي مائة وخمسين بليون دولار. ويشمل هذا الرقم تكاليف الغياب وترك العمل وانخفاض مستوى الإنتاجية وطلبات التعويض والتأمين التي يتقدم بها الموظفون ونفقات العلاج.

- كما أن زيادة ضغوط العمل من شأنه التقليل من كفاءة وفاعلية منظمات الأعمال مما يحتم إيجاد كافة السبل التي تساعد على التحقق من النتائج السلبية لهذه الظاهرة.

- زيادة معدل الصراع على مستوى المنظمة.
- ارتفاع معدل دوران العمل.
- ارتفاع معدلات الحوادث في مجال العمل.
- عدم فعالية نظم الاتصالات.
- عدم الانتماء التنظيمي.

### علاقات العمل:

- تتمثل علاقات العمل والعلاقة بين الموظف وزملائه أو بين الموظف ومروؤسيه أو بين الموظف ورؤسائه<sup>(٥٣)</sup>.

---

(٥٢) أدم العقيبي، علاقة ضغوط العمل بالاضطرابات النفسية وسوماتية والغياب الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي في الكويت، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد ٢٥، العدد ٢، ص ١٧٩.



- وتعتبر من أهم العوامل المؤدية إلى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها هو فشل أو نجاح العلاقات بين الأفراد والعمل ويتطلب أداء العمل ضرورة إقامة العديد من العلاقات الشخصية، إلا أن أطراف هذه العلاقات قد يسيئون استغلالها مما يؤدي إلى تمييز هذه العلاقات بالعدوانية، أو الصراعات التي ترهق أحد أطراف العلاقة<sup>(٥٤)</sup>.

- وهكذا نجد أن العلاقات الشخصية بين الفرد وزملائه في العمل يؤدي دوراً هاماً في الحياة العملية فهذه العلاقات قد تتيح له إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية كالتقدير والاحترام والصدقة أما إذا أسئ استغلال هذه العلاقات فإنها بلا شك ستنتصف بسامات العدا والكراهية، وقد تتعمق هذه السمات إلى الحد الذي يؤدي إلى انفصال الفرد أو ما يشبهه حالة اغتراب بسبب ما يعانيه من ضغوط بسبب هذه العلاقات السيئة<sup>(٥٥)</sup>.

#### تأثير ضغوط العمل على السلوك الوظيفي<sup>(٥٦)</sup>:

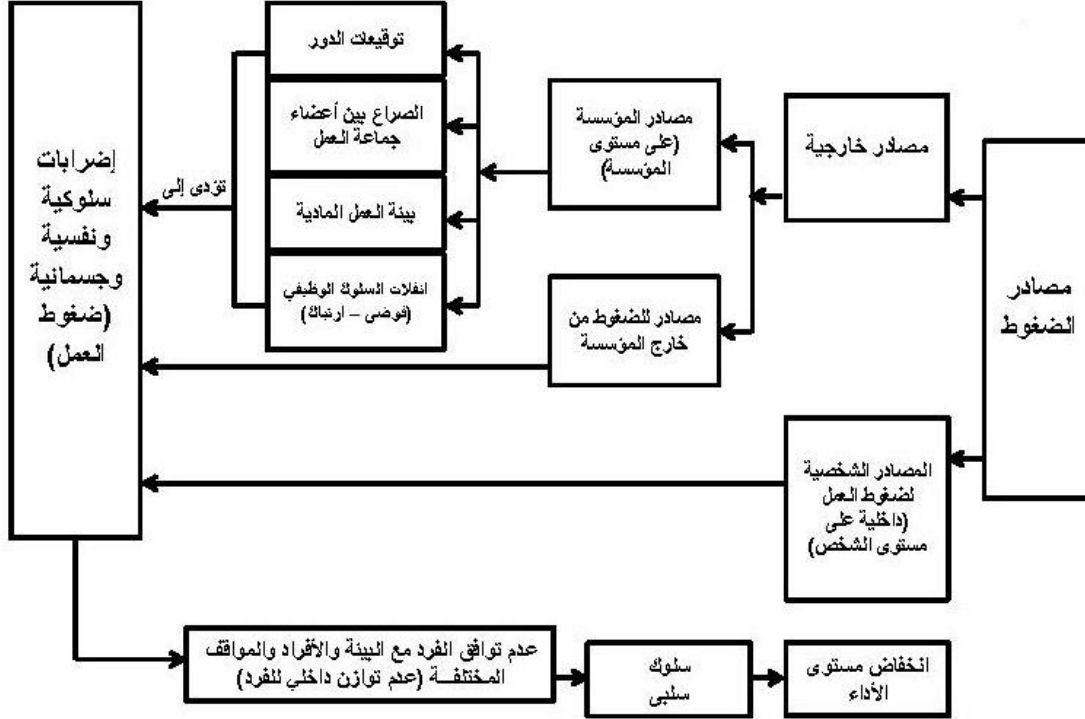
حينما يتعرض العاملون بالمؤسسة لمجموعة المثيرات البيئية الداخلية والخارجية السلبية والتي سبق الإشارة إليها في الفصل الثاني من البحث فإن ذلك يؤدي إلى إحداث اضطرابات ذات أبعاد سلوكية ونفسية وجسمانية لهؤلاء العاملين، مما يؤدي إلى تغيير في سلوكه الوظيفي من المستوى الإيجابي إلى المستوى غير الإيجابي (السلبى) ومن ثم تأثر أدائه الوظيفي سلباً، وبالتبعية تأثير إنتاجيتهم بشكل سلبى أيضاً ويوضح الشكل التالي تأثير ضغوط العمل على السلوك الوظيفي.

(٥٣) المبيضية والحسن، مرجع سبق ذكره، ص ١٦٠.

(٥٤) عويد المشعان، علم النفس الفعال، الكويت، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ٢٠٠١، ص ٣١٠.

(٥٥) العميان مرجع سبق ذكره، ص ١٦٣.

(٥٦) محمد إبراهيم ، مرجع سابق ص ١٢٢ .



شكل رقم (٣/٣)

### محددات ومؤثرات ضغوط العمل على السلوك

يتضح من الشكل السابق أن انفلات السلوك الوظيفي وما يحدثه من: فوضى وارتباك في العمل يعتبر أحد المصادر أو الأسباب الرئيسية لضغوط العمل.





الحادي عشر نتائج الدراسة

معامل الثبات (Reliability) ومعامل الصدق (Validity) لمحاور الاستبيان

جدول رقم (١/١)

معامل الثبات (Reliability) ومعامل الصدق (Validity) لمحاور الاستبيان

المحور	عدد العبارات	الثبات	الصدق = الجذر التربيعي للثبات
ضغوط العمل	٣	٠.٠٥٥	٠.٢٣٥
عبء الدور	٣	٠.٠٩٥	٠.٣٠٨
صراع الدور	٣	٠.٢٥٥	٠.٥٠٥
غموض الدور	٣	٠.٠٩٢	٠.٣٠٣
الالتزام بالتعليمات المنظمة للعمل	٣	٠.١٨٥	٠.٤٣٠
الالتزام بالتعليمات الأخلاقية	٣	٠.٣٠٢	٠.٥٥٠
الغياب وترك العمل	٣	٠.٤٩٨	٠.٧٠٦
انضباط السلوك الوظيفي	٣	٠.١٤٣	٠.٣٧٨
الإجمالي	٢٤	٠.٥٨٦	٠.٧٧١

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

يتضح من الجدول رقم (١/١) أن قيم الثبات جميعها موجبة وأنها تتراوح بين (٠.٠٥٥) إلى (٠.٥٨٦) والصدق (الجذر التربيعي للثبات) وجميعها موجبة وأنها تتراوح بين (٠.٢٣٥) إلى (٠.٧٧١) مما يدل على الاتساق الداخلي بين عبارات هذا البعد.

معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية لمجالات مقياس جميع المحاور والدرجة الكلية

للمقياس

تم تقدير ثبات المقياس على أفراد العينة الاستطلاعية البالغ عددهم ( ٥٠ ) موظفاً وموظفة، وذلك باستخدام طريقة التجزئة النصفية، وطريقة ألفا كرو نباخ.



١ - طريقة التجزئة النصفية:

تم استخدام درجات العينة لحساب ثبات المقياس بطريقة التجزئة النصفية، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجات النصف الأول، ودرجات النصف الثاني.

جدول رقم (١/٢)

معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية

معامل الارتباط بعد التعديل	معامل الارتباط قبل التعديل	عدد العبارات	المحور
٠.٥٦١	٠.٢٧٣	٣	ضغوط العمل
٠.٥١٨	٠.٤١٣	٣	عبء الدور
٠.٥٥٧	٠.٢٧٥	٣	صراع الدور
٠.٥٢٢	٠.٣٩٤	٣	غموض الدور
٠.٦٣٤	٠.٠٧٢-	٣	الالتزام بالتعليمات المنظمة للعمل
٠.٥٠٨	٠.٤١٧	٣	الالتزام بالتعليمات الأخلاقية
٠.٥٥٧	٠.٢٨٢	٣	الغياب وترك العمل
٠.٥٤٥	٠.٣٢١	٣	انضباط السلوك الوظيفي
٠.٧٧١	٠.٥٨٦	٢٤	الإجمالي

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

يتضح من الجدول رقم (١/٢) أن معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية بعد التعديل (حذف الفقرات الغير دالة) جميعها فوق (٠.٥٠٨)، وأن معامل الثبات الكلي (٠.٧٧١) وهذا يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية جدا من الثبات، وهذا طمأن الباحث إلى تطبيقه على عينة الدراسة.



٢ - طريقة ألفا كرونباخ:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات المقياس، وحصلت على قيم دالة

جدول رقم (١/٣)

طريقة ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات المقياس

م	المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
١	ضغوط العمل	٣	٠.٥٦١
٢	عبء الدور	٣	٠.٥١٨
٣	صراع الدور	٣	٠.٥٥٧
٤	غموض الدور	٣	٠.٥٢٢
٥	الالتزام بالتعليمات المنظمة للعمل	٣	٠.٦٤٣
٦	الالتزام بالتعليمات الأخلاقية	٣	٠.٥٠٨
٧	الغياب وترك العمل	٣	٠.٥٥٧
٨	انضباط السلوك الوظيفي	٣	٠.٥٤٥
	الإجمالي	٢٤	٠.٥٨٦

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

يتضح من الجدول السابق رقم (١/٣) أن معاملات ألفا كرونباخ جميعها فوق (٠.٥٠٨) وأن معامل الثبات الكلي (٠.٥٨٦) وهذا يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات، مما طمأن الباحث لتطبيقه على عينة الدراسة.

معاملات الارتباط (CORRELATION) بين كل عبارة من عبارات المقياس والمحور

الخاص بها.



جدول رقم (١/٤)

صدق الاتساق الداخلي بين درجة كل عبارة من عبارات

بعد ضغط العمل والدرجة الكلية لهذا البعد

معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات (ضغط العمل) والدرجة الكلية لكل بعد

م	عبارات بعد ضغط العمل	معاملات الارتباط	مسد توي الدلالة
٢٤	ما هي أسباب ضغوط العمل الواقعة عليك	٠.٢ ٦٥	٠.٠ ٥
٢٣	ما مدى تأثير ضغوط العمل على مهام وظيفتك	٠.٤ ١٦	٠.٠ ٥
١	ما هي مصادر ضغوط العمل بهيئة النقل العام	٠.١ ٨٢	٠.٠ ٥

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

يتضح من الجدول رقم (١/٤) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد ضغط العمل والدرجة الكلية لهذا البعد جميعها دالة إحصائياً، وأن قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة وأنها تتراوح بين (٠.١٨٢) إلى (٠.٤١٦) وعند مستوى (٠.٠٥) مما يدل على الاتساق الداخلي بين عبارات هذا البعد.



جدول رقم (١/٥)

صدق الاتساق الداخلي بين درجة كل عبارة من عبارات

بعد عبء الدور والدرجة الكلية لهذا البعد

معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات (عبء الدور) والدرجة الكلية لكل بعد

م	عبارات بعد عبء الدور	معاملات الارتباط	مستوى الدلالة
٤	ما هو مستوي ملائمة عبء العمل الوظيفي مع إمكانياتك	٠.٧ ٥٠	٠.٠ ٥
١١	ما هي درجة الكثرة في المهام الوظيفية التي يتم تكليفك بها في العمل	٠.٦ ٢١	٠.٠ ٥
١٧	هل يتطلب تنفيذ الأعمال بهيئة النقل العام لقدر من المهارات	٠.٣ ٧٧	٠.٠ ٥

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

يتضح من الجدول رقم (١/٥) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد عبء الدور والدرجة الكلية لهذا البعد جميعها دالة إحصائياً، وأن قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة وأنها تتراوح بين (٠.٣٧٧) إلى (٠.٧٥٠) وعند مستوى (٠.٠٠٥) مما يدل على الاتساق الداخلي بين عبارات هذا البعد.



جدول رقم (١/٦)

صدق الاتساق الداخلي بين درجة كل عبارة من عبارات

بعد صراع الدور والدرجة الكلية لهذا البعد

معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات (صراع الدور) والدرجة الكلية لكل بعد

م	عبارات بعد صراع الدور	معاملات الارتباط	مسد توي الدلالة
٣	هل يتم تكليفك بمهام وظيفية متعارضة	٠.٦ ٠.٢	٠.٠ ٥
٢	هل يتم القيام بأكثر من وظيفة في وقت واحد	٠.٦ ٢٦	٠.٠ ٥
١٢	ما هو مستوي حجم العمل المطلوب بالنسبة لحجم العمالة الموجودة	٠.٦ ٧٥	٠.٠ ٥

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

يتضح من الجدول رقم (١/٦) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد صراع الدور والدرجة الكلية لهذا البعد جميعها دالة إحصائياً، وأن قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة وأنها تتراوح بين (٠.٦٠٢) إلى (٠.٦٧٥) وعند مستوى (٠.٠٥) مما يدل على الاتساق الداخلي بين عبارات هذا البعد.



جدول رقم (١/٧)

صدق الاتساق الداخلي بين درجة كل عبارة من عبارات

بعد غموض الدور والدرجة الكلية لهذا البعد

معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات (غموض الدور) والدرجة الكلية لكل بعد

م	عبارات بعد غموض الدور	معاملات الارتباط	مستوي الدلالة
١	هل حجم المسؤوليات والمهام الوظيفية التي يتم تكليفك بها في العمل غير واضحة	٠.٤٩٥	٠.٠٥
٢	ما مدي احتياجك للمعلومات لإنجاز عملك	٠.٧٧٩	٠.٠٥
٣	هل هناك وضوح للغايات والأهداف المخطط لها لعملك	٠.٤٧٠	٠.٠٥

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

يتضح من الجدول رقم (١/٧) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد غموض الدور والدرجة الكلية لهذا البعد جميعها دالة إحصائياً، وأن قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة وأنها تتراوح بين (٠.٤٧٠) إلى (٠.٧٧٩) وعند مستوى (٠.٠٥) مما يدل على الاتساق الداخلي بين عبارات هذا البعد.



جدول رقم (١/٨)

صدق الاتساق الداخلي بين درجة كل عبارة من عبارات

بعد الالتزام بالتعليمات المنظمة للعمل والدرجة الكلية لهذا البعد

معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات (الالتزام بالتعليمات المنظمة للعمل) والدرجة

الكلية لكل بعد

م	عبارات بعد الالتزام بالتعليمات المنظمة للعمل	معاملات الارتباط	مسد توي الدلالة
١٩	هل يتم الالتزام بالقواعد والإجراءات المنظمة للعمل باعتبار ذلك أساسيات الأداء في العمل	٠.٧ ٣٤	٠.٠ ٥
٧	هل غموض شكل التعليمات المنظمة للعمل تجعل العامل لا يؤدي بالشكل المطلوب	٠.٤ ٢٧	٠.٠ ٥
١٤	هل يتم الالتزام بالتعليمات المنظمة للعمل بهيئة النقل العام بشكل كامل	٠.٦ ٧٧	٠.٠ ٥

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

يتضح من الجدول رقم (١/٨) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد الالتزام بالتعليمات المنظمة للعمل والدرجة الكلية لهذا البعد جميعها دالة إحصائياً، وأن قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة وأنها تتراوح بين (٠.٤٢٧) إلى (٠.٧٣٤) وعند مستوى (٠.٠٥) مما يدل على الاتساق الداخلي بين عبارات هذا البعد.





جدول رقم (١/٩)

صدق الاتساق الداخلي بين درجة كل عبارة من عبارات

بعد الالتزام بالتعليمات الأخلاقية والدرجة الكلية لهذا البعد

معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات (الالتزام بالتعليمات الأخلاقية) والدرجة الكلية

لكل بعد

م	عبارات بعد الالتزام بالتعليمات الأخلاقية	معاملات الارتباط	مسد توي الدلالة
٨	ما مدي التزام العاملون بهيئة النقل العام بالتعليمات الأخلاقية المتعلقة بمهام العمل	٠.٧ ٤٥	٠.٠ ٥
٢٢	هل ضغوط العمل تؤدي إلى بعض الانحرافات السلوكية والأخلاقية	٠.٤ ١٧	٠.٠ ٥
١٥	ما مدي تأثير ضغوط العمل على مبادئ وأخلاقيات العامل	٠.٧ ٤٥	٠.٠ ٥

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

يتضح من الجدول رقم (١/٩) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد الالتزام بالتعليمات الأخلاقية والدرجة الكلية لهذا البعد جميعها دالة إحصائياً، وأن قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة وأنها تتراوح بين (٠.٤١٧) إلى (٠.٧٤٥) وعند مستوى (٠.٠٥) مما يدل على الاتساق الداخلي بين عبارات هذا البعد.



جدول رقم (١/١٠)

صدق الاتساق الداخلي بين درجة كل عبارة من عبارات  
بعد الغياب وترك العمل والدرجة الكلية لهذا البعد

معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات (الغياب وترك العمل) والدرجة الكلية لكل بعد

م	عبارات بعد الغياب وترك العمل	معاملات الارتباط	مسد توي الدلالة
١٦	هل تؤدي كثرة المهام الوظيفية الملقاة على العامل إلى تكرار الغياب	٠.٦ ٩١	٠.٠ ٥
٢٠	ما مدى التزام العاملون بهيئة النقل العام بعدم ترك العمل بدون إذن	٠.٧ ٦٥	٠.٠ ٥
١٠	هل يؤدي ضغط العمل إلى تكرار الغياب	٠.٦ ٨٦	٠.٠ ٥

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

يتضح من الجدول رقم (١/١٠) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد الغياب وترك العمل والدرجة الكلية لهذا البعد جميعها دالة إحصائياً، وأن قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة وأنها تتراوح بين (٠.٦٨٦) إلى (٠.٧٦٥) وعند مستوى (٠.٠٥) مما يدل على الاتساق الداخلي بين عبارات هذا البعد.



جدول رقم (١/١١)

صدق الاتساق الداخلي بين درجة كل عبارة من عبارات

بعد انضباط السلوك الوظيفي والدرجة الكلية لهذا البعد

معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات (انضباط السلوك الوظيفي) والدرجة الكلية لكل

بعد

م	عبارات بعد انضباط السلوك الوظيفي	معاملات الارتباط	معاملات الارتباط	توي الدلالة
٦	ما هو تأثير الالتزام بالقواعد والإجراءات المنظمة للعمل على انضباط السلوك الوظيفي	٠.٧	٣٧	٠.٠٥
٢١	ما هو تأثير الالتزام بالتعليمات الأخلاقية على انضباط السلوك الوظيفي	٠.٧	٥١	٠.٠٥
٩	هل إدارة السلوك الوظيفي وتحويله من سلوك غير فعال الي سلوك فعال هو مسئولية الجميع	٠.٢	١٣	٠.٠٥

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

يتضح من الجدول رقم (١/١١) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد انضباط السلوك الوظيفي والدرجة الكلية لهذا البعد جميعها دالة إحصائياً، وأن قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة وأنها تتراوح بين (٠.٢١٣) إلى (٠.٧٥١) وعند مستوى (٠.٠٥) مما يدل على الاتساق الداخلي بين عبارات هذا البعد.



## جدول رقم (١/١٢)

## معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد المقياس مع الدرجة الكلية

انضباط السلوك الوظيفي	غموض الدور	صراع الدور	عبء الدور	ضغوط العمل	الإبعاد
				١	ضغوط العمل
			١	** ٠.٢١٦	عبء الدور
		١	** ٠.٣٠٥	٠.٠٤ ٩	صراع الدور
	١	** ٠.٢٩٣	** ٠.٣٠٧	** ٠.٢٥٦	غموض الدور
١	٠.٠٧٦	** ٠.١٩٩	* ٠.١٠١	٠.٠٧ ١	انضباط السلوك الوظيفي

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوي معنوية ( $\alpha = 0.05$ )

\*\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوي معنوية ( $\alpha = 0.01$ )

ومن الجدول السابق نجد الآتي:

- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ضغوط العمل وعبء الدور (علاقة طردية) وتبين قيمة معنوية معامل الارتباط ( $0.05 < \text{sig} = 0.000$ ) أن الارتباط بين الظاهرتين معنوي عند مستوي دلالة 0.05.
- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ضغوط العمل وصراع الدور (علاقة طردية) وتبين قيمة معنوية معامل الارتباط ( $0.05 < \text{sig} = 0.000$ ) أن الارتباط بين الظاهرتين معنوي عند مستوي دلالة 0.05.
- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ضغوط العمل وغموض الدور (علاقة طردية) وتبين قيمة معنوية معامل الارتباط ( $0.05 < \text{sig} = 0.000$ ) أن الارتباط بين



- الظاهرتين معنوي عند مستوى دلالة 0.05.  
هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ضغوط العمل وانضباط السلوك الوظيفي (علاقة طردية).
- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عبء الدور وصراع الدور (علاقة طردية) وتبين قيمة معنوية معامل الارتباط ( $0.05 < \text{sig} = 0.000$ ) أن الارتباط بين الظاهرتين معنوي عند مستوى دلالة 0.05.
- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عبء الدور وغموض الدور (علاقة طردية) وتبين قيمة معنوية معامل الارتباط ( $0.05 < \text{sig} = 0.010$ ) أن الارتباط بين الظاهرتين معنوي عند مستوى دلالة 0.05.
- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عبء الدور وانضباط السلوك الوظيفي (علاقة طردية) وتبين قيمة معنوية معامل الارتباط ( $0.05 < \text{sig} = 0.048$ ) أن الارتباط بين الظاهرتين معنوي عند مستوى دلالة 0.05.
- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين صراع الدور وانضباط السلوك الوظيفي (علاقة طردية) وتبين قيمة معنوية معامل الارتباط ( $0.05 < \text{sig} = 0.000$ ) أن الارتباط بين الظاهرتين معنوي عند مستوى دلالة 0.05.
- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين غموض الدور وانضباط السلوك الوظيفي (علاقة طردية).

### اختبار صحة فروض الدراسة

#### الفرض الأول:

- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ضغوط العمل والانضباط الوظيفي.
- يختبر هذا الفرض شكل وقوة العلاقة بين ضغوط العمل ودرجة الانضباط الوظيفي.
- $H_0$  : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ضغوط العمل والانضباط الوظيفي.
- $H_1$  : يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ضغوط العمل والانضباط الوظيفي.
- عند مسوي معنوية ( $\alpha = 0.05$ )



## جدول (١/١٣)

المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة " ف " للعلاقة بين ضغوط العمل والانضباط الوظيفي

العدد	مصدر التبيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	قيمة دلالة	مسد توي دلالة
ضغوط العمل	داخل المجموعات	١٧٠	٨	٢٠	٥٠٤٤٧	٠٠٠	ذات دلالة إحصائية
	بين المجموعات	١١٨	٣	١٤٠			
	المجموع	١٤	٧١	٣٩٣			
		١٦	٣	٧٩			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

قيمة " ف " الجدولية عند درجات حرية (٨، ٣٧٩) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٥.٤٤٧

يوضح الجدول السابق مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار "F" والنتيجة عدم وجود دلالة للمحاور على الترتيب حيث أن احتمال المعنوية (٠.٠٠٠٠) أقل من (٠,٠٥). وبذلك نرفض فرض العدم ونقبل بالفرضية البديلة (فرضية البديل H1) القائل بأنه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ضغوط العمل والانضباط الوظيفي).

### الفرض الثاني:

- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عبء الدور وانضباط السلوك الوظيفي.
- يختبر هذا الفرض شكل وقوة العلاقة بين عبء الدور وانضباط السلوك الوظيفي.
- $H_0$  لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عبء الدور وانضباط السلوك الوظيفي
- $H_1$ : يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عبء الدور وانضباط السلوك الوظيفي
- عند مسوي معنوية ( $\alpha = 0.05$ )



## جدول (١/١٤)

المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ف" للعلاقة بين عبء الدور وانضباط السلوك الوظيفي

العدد	مصدر التبيان	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	قيمة دلالة	مسد توي دلالة
عبء الدور	داخل المجموعات	١٣٠١٢	٨	١٠٦٢٦	٧٠٤٨٩	٠٠٠٠٠٠	ذات دلالة إحصائية
	بين المجموعات	٨٠٠٥٧١	٣٧١	٠٠٢١٧			
	المجموع	٩٣٠٥٨٣	٣٧٩				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (٨، ٣٧٩) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) =

٧.٤٨٩

يوضح الجدول السابق مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار "F" والنتيجة عدم وجود دلالة للمحاور على الترتيب حيث أن احتمال المعنوية (٠.٠٠٠٠) أقل من (٠.٠٥). وبذلك نرفض فرض العدم ونقبل بالفرضية البديلة (فرضية البديل H1) القائل بأنه (يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عبء الدور وانضباط السلوك الوظيفي).

### الفرض الثالث:

- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين صراع الدور وانضباط السلوك الوظيفي.
- يختبر هذا الفرض شكل وقوة العلاقة بين صراع الدور وانضباط السلوك الوظيفي.
- $H_0$  لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين صراع الدور و وانضباط السلوك الوظيفي.



- H1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين صراع الدور و وانضباط السلوك الوظيفي.

- عند مسوي معنوية  $(\alpha = 0.05)$

### جدول (١/١٥)

المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ف" للعلاقة بين صراع الدور وانضباط السلوك الوظيفي.

البع د	مصدر التبيان	مجموع المربعات	د رجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	قيمة دلالة	مس توي دلالة
صراع الدور	داخل المجموعات	١١.٤ ٤٥	٨	١.٤٣١	٥.١٣٨	٠.٠٠٠	ذات دلالة إحصائية
	بين المجموعات	١٠٣.٠ ٢٩٤	٣٧١	٠.٠٢٧٨			
	المجموع	١١٤.٠ ٧٣٩	٣٧٩	٠.٠٧٩			

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (٨، ٣٧٩) وعند مستوى دلالة (٠.٠٠٥) =

٥.١٣٨

يوضح الجدول السابق مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار "F" والنتيجة عدم وجود دلالة للمحور حيث أن احتمال المعنوية (٠.٠٠٠٠) أقل من (٠,٠٥). وبذلك نرفض فرض العدم ونقبل بالفرضية البديلة (فرضية البديل H1) القائل بأنه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين صراع الدور وانضباط السلوك الوظيفي).

### الفرض الرابع:

- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين غموض الدور وانضباط السلوك الوظيفي.
- يختبر هذا الفرض شكل وقوة العلاقة بين غموض الدور وانضباط السلوك الوظيفي.





- $H_0$  لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين غموض الدور وانضباط السلوك الوظيفي.
- $H_1$  توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين غموض الدور وانضباط السلوك الوظيفي.
- عند مسوي معنوية ( $\alpha = 0.05$ )

### جدول (١/١٦)

المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ف" للعلاقة بين غموض الدور وانضباط السلوك الوظيفي

البعد	مصدر التبيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	قيمة الدلالة	مستوي الدلالة
غموض الدور	داخل المجموعات	٢٥.٥٩٣	٨	٣.١٩٩	١٥.١٨٢	٠.٠٠٠	إحصائية دلالة ذات
	بين المجموعات	٧٨.١٧٧	٣٧١	٠.٢١١			
	المجموع	١٠٣.٧٦٩	٣٧٩				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (٨، ٣٧٩) وعند مستوى دلالة (٠.٠٠٥) = ١٥.١٨٢

يوضح الجدول السابق مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار "F" والنتيجة عدم وجود دلالة للمحور حيث أن احتمال المعنوية (٠.٠٠٠٠) أقل من (٠,٠٥). وبذلك نرفض فرض العدم ونقبل بالفرضية البديلة (فرضية البديل  $H_1$ ) القائل بأنه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين غموض الدور وانضباط السلوك الوظيفي).

### نتائج وتوصيات الدراسة

أسفر التحليل الإحصائي عن مجموعة من النتائج يمكن بيان أهمها وذلك على النحو التالي:



### أولاً: معامل الثبات.

معامل الثبات الكلي (٠.٧٧١) وهذا يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات، وهذا طمأن الباحث إلى تطبيقه على عينة الدراسة.

### ثانياً: معامل الارتباط.

١-معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات (ضغط العمل) والدرجة الكلية لكل بعد دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) وهذا يؤكد أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الاتساق.

٢-معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات (عبء الدور) والدرجة الكلية لكل بعد دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) وهذا يؤكد أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الاتساق.

٣-معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات (صراع الدور) والدرجة الكلية لكل بعد دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) وهذا يؤكد أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الاتساق.

٤-معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات (غموض الدور) والدرجة الكلية لكل بعد دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) وهذا يؤكد أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الاتساق.

### ثالثاً: الفروض: (وكانت النتائج كالتالي).

#### الفرض الأول:

#### لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ضغوط العمل والانضباط الوظيفي

من قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (٨، ٣٧٩) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٥.٤٤٧ والنتيجة عدم وجود دلالة للمحاور على الترتيب حيث أن احتمال المعنوية (٠.٠٠٠٠) أقل من (٠,٠٥). وبذلك نقبل بالفرضية البديلة (فرضية البديل H1) القائل بأنه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ضغوط العمل والانضباط الوظيفي).

#### الفرض الثاني:

#### لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عبء الدور وانضباط السلوك الوظيفي.

من قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (٦، ٣٧٩) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٧.٤٨٩ والنتيجة عدم وجود دلالة للمحاور على الترتيب حيث أن احتمال المعنوية (٠.٠٠٠٠) أقل من (٠,٠٥). وبذلك نرفض فرض عدم ونقبل بالفرضية البديلة (فرضية البديل H1) القائل بأنه (يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عبء الدور وانضباط السلوك الوظيفي).

#### الفرض الثالث:



لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين صراع الدور وانضباط السلوك الوظيفي.

من قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (٨، ٣٧٩) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٥.١٣٨ والنتيجة عدم وجود دلالة للمحور حيث أن احتمال المعنوية (٠.٠٠٠٠) أقل من (٠,٠٥). وبذلك نرفض فرض العدم ونقبل بالفرضية البديلة (فرضية البديل H1) القائل بأنه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عبء الدور وانضباط السلوك الوظيفي).



### الفرض الرابع:

#### لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عبء الدور والغياب وترك العمل

من قيمة "ف" الجدولية عند درجات حرية (٨، ٣٧٩) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ١٥.١٨٢ والننتيجة عدم وجود دلالة للمحور حيث أن احتمال المعنوية (٠.٠٠٠٠) أقل من (٠.٠٥). وبذلك نرفض فرض عدم ونقبل بالفرضية البديلة (فرضية البديل H1) القائل بأنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين غموض الدور وانضباط السلوك الوظيفي.

### رابعاً: التوصيات.

نظراً لأن ضغط العمل ينبع من مصادر مختلفة، فإنه من الصعوبة استبعاده والقضاء عليه نهائياً في المنظمة، لأنه صفة ملازمة للفرد أثناء عملية التكيف إزاء المتغيرات البيئية التي يتفاعل معها، ولكن بالإمكان تقليص آثاره السلبية داخل المنظمة، كما أن ليس من الضروري العمل على تخفيض مستوى ضغط العمل في جميع الأحوال، بل أنه من المهم الإبقاء على قسط منه لما يرتبط به من فوائد ما دام في نطاق تحمل الفرد. وفيما يلي مجموعة مقترحات قد تكون ذات نفع في إدارة ضغط العمل لتخفيف آثاره السلبية بإزالة تلك العوامل المسببة للضغط في محيط العمل:

- بالنسبة (لصراع الدور – غموض الدور -عبء الدور) يجب إحداث تغيير في هيكل الدور الكمي والنوعي الملقى على عاتق الأفراد والعاملين بشركات هيئة النقل العام بالقاهرة وذلك حتى يمكن الحد من تلك الضغوط الناتجة عن زيادة الأعباء أو المطالب الحالية والمفروضة على كل فرد.

- وكذلك دراسة إمكانيات واحتياجات الأفراد العاملين في شركات هيئة النقل العام بالقاهرة محل الدراسة لتحديد حجم الأعباء الممكن تكليفهم بها في ظل سقف زمني يتناسب مع قدراتهم.

- كذلك محاولة الفصل بين الواجبات والمسئوليات التي قد تتعارض أو قد تكون غير مرتبطة ببعضها حتى لا تكون هذه الأعباء مصدراً للضغوط بعد ذلك .

- كذلك يوصي الباحث بالاهتمام بالأفراد في المجالات القيادية المختلفة وتوخي الكفاءة والموضوعية والدقة في أساليب تفويض السلطات وتحديد المسئوليات والأهداف ووضع السياسات وتعزيزها من أجل العمل بأسلوب أفضل .

- فتح قنوات الاتصال بين الإدارة والأفراد حتى يمكن توفير المعلومات حول ما يحدث في هيئة النقل العام، ومع زيادة المعرفة فإن الغموض وصراع الدور ينخفضان. وعندما يشعر الفرد أن



مشكلاته وشكواه قد سمعت من الإدارة فإن معاناته من الضغط تنخفض، ويكون أكثر استعداداً لإظهار السلوك المرغوب من المنظمة، والاهتمام بالمشاركة الفعالة للفرد في عملية اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى زيادة اندماج الفرد في الوظيفة، وإزالة الغموض والصراع، وتخفيض المعاناة من الضغط مما يساعده على تحويل السلوك السلبي إلى السلوك الإيجابي يمكن الاستفادة منه في هيئة النقل العام.

### خطة العمل المقترحة:

من خلال العرض النظري للبحث ونتائج الدراسة الميدانية والتوصيات التي تم التوصل إليها: تم أعداد مقترح خطة عمل لهيئة النقل العام وذلك على النحو التالي:

التوصيات	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	إجراءات التنفيذ
بالنسبة (لصراع الدور - غموض الدور -عبء الدور) يجب إحداث تغيير في هيكل الدور الكمي والنوعي الملقى على عاتق الأفراد والعاملين بشركات هيئة النقل العام بالقاهرة وذلك حتى يمكن الحد من تلك الضغوط الناتجة عن زيادة الأعباء أو المطالب الحالية والمفروضة على كل فرد.	أعضاء الإدارة العليا	- العمل على تغيير الدور الكمي والنوعي الملقى على عاتق الأفراد والعاملين بشركات هيئة النقل العام بالقاهرة.
دراسة إمكانيات واحتياجات الأفراد العاملين في شركات هيئة النقل العام بالقاهرة محل الدراسة لتحديد حجم الأعباء الممكن تكليفهم بها في ظل سقف زمني يتناسب مع قدراتهم.	أعضاء الإدارة العليا والوسطى	- إشراك المرؤوسين في تحديد إمكانيات واحتياجات الأفراد العاملين في شركات هيئة النقل العام بالقاهرة. - تحديد حجم الأعباء الممكن تكليفهم



التوصيات	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	إجراءات التنفيذ
		بها. - تحديد الوقت الازم لتنفيذ الأعمال.
محاولة الفصل بين الواجبات والمسئوليات التي قد تتعارض أو قد تكون غير مرتبطة ببعضها حتى لا تكون هذه الأعباء مصدراً للضغط بعد ذلك.	أعضاء الإدارة العليا والوسطى	- تشجيع العاملين على تحمل المسئوليات. - إثارة روح التحدي في العمل.
يوصي الباحث بالاهتمام بالأفراد في المجالات القيادية المختلفة وتوخي الكفاءة والموضوعية والدقة في أساليب تفويض السلطات وتحديد المسئوليات والأهداف ووضع السياسات وتعزيزها من أجل العمل بأسلوب أفضل.	أعضاء الإدارة العليا والوسطى	- من خلال تنفيذ برنامج للقيادة نظراً للتأثير الكبير على تهيئة المناخ التنظيمي الفعال.
فتح قنوات الاتصال بين الإدارة والأفراد حتى يمكن توفير المعلومات حول ما يحدث في هيئة النقل العام، ومع زيادة المعرفة فإن الغموض وصراع الدور ينخفضان. وعندما يشعر الفرد أن مشكلاته وشكواه قد سمعت من الإدارة فإن معاناته من الضغط تنخفض، ويكون أكثر استعداداً لإظهار السلوك المرغوب من المنظمة، والاهتمام بالمشاركة الفعالة للفرد في عملية اتخاذ القرارات، مما يؤدي	أعضاء الإدارة العليا والوسطى	- إنشاء إدارة لنظم المعلومات الإدارية (فعالة). - الاعتماد على بيانات ومعلومات محدثة بصفة مستمرة.



إجراءات التنفيذ	الجهة المسئولة عن التنفيذ	التوصيات
		إلى زيادة اندماج الفرد في الوظيفة، وإزالة الغموض والصراع، وتخفيض المعاناة من الضغط مما يساعده على تحويل السلوك السلبي إلى سلوك إيجابي يمكن الاستفادة منة في هيئة النقل العام.



## المراجع

### أولاً: المراجع العربية.

- أحمد مصطفى السيد خليفة، "أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي في مهنة أخصائيات التمريض بالمستشفيات الجامعية بأسبوط"، المجلة العلمية لكلية التجارة جامعة أسبوط، السنة التاسعة عشر (العدد الثلاثون، يونيو ٢٠٠١م).
- آدم العقيلي، علاقة ضغوط العمل بالاضطرابات السيكوسوماتية والغياب الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي في الكويت، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد ٢٥٥، العدد ٢.
- أندرو سيزلاقي وكارك والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم، الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٩٩١.
- ثابت إدريس، المدير والتحديات المعاصرة، القاهرة مكتبة عين شمس ١٩٩٢.
- جاد الله السيد "دراسة تحليلية لضغوط العمل لدى المرأة المصرية بالتطبيق على ديوان عام هيئة كهرباء مصر" ٢٠٠٢.
- جمال الدين محمد المرسى، محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية المدخل للقرن الحادي والعشرون، ١٩٩٩.
- جميل فرج الله، دراسات تحليل الصراع الإداري وأهميتها، مجلة الفكر الشرطي، المجلد رقم ٣، العدد ٩٦.
- حنفي عبد الغفار وأبو قحف، عبد السلام وبلال، محمد. محاضرات في السلوك التنظيمي الإسكندرية. مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية. ٢٠٠٢ م.
- خالد عليان، ضغوط العمل وأثرها على أداء الحكام الإداريين في الأردن: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الرदन، ٢٠٠٥.
- خالد عليان، ضغوط العمل وأثرها على أداء الحكام الإرادية والإرادية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الم، الأردن، ٢٠٠٥.
- سيزلاقي، أندرو دي، والاس، مارك جي. السلوك التنظيمي والأداء. المملكة العربية السعودية. ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة (الرياض ١٩٩١).
- شرين المطارنة "أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن"، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن، ٢٠٠٦).





- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠١.
- ضيف الله النفيعي، الاحتراق الوظيفي في المنظمات الحكومية الخدمية في محافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، ٢٠٠٣.
- عادل عبد المنعم المسدي، "أثر ضغوط العمل على درجة الإحباط الوظيفي: دراسة ميدانية على شركات قطاع الأعمال العام المصري للأدوية"، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، (العدد الثاني، ٢٠٠١).
- عادل محمد زايد، السلوك الإنساني في المنظمات (القاهرة: دار الثقافة العربية، جامعة القاهرة)
- عامر، ربيع، تحليل الانحدار أساليبه وتطبيقه العملية باستخدام البرنامج الجاهز SPSS، معهد الدراسات الإحصائية، جامعة القاهرة، ١٩٨٩.
- عويد المشعان، علم النفس الفعال، الكويت، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ٢٠٠١.
- عبد الباري درة "مهارات الثقة بالنفس العشر المفهوم وأساليب التنمية"، عمان: المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية، ٢٠٠٨.
- عقلة مبيضين ورجى الحسن، ضغوط العمل التي يواجهها موظفو الشؤون المالية في الإدارة المالية الأردنية، مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج ٦، ع ٣٤.
- محمد محمد إبراهيم، الانفلات الوظيفي بمؤسسات الدولة التشخيص والعلاج، (الإسكندرية، دار الجامعية، ٢٠١٣)
- محمد محمد إبراهيم، دراسة وتحليل سلوك المستهلك، (القاهرة، البيت العربي للتدريب والاستشارات الإدارية، ٢٠٠٧).
- محمد محمد إبراهيم، الإدارة، الأسس والأصول العلمية، (الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠١١)
- محمد محمد إبراهيم، الأداء الإداري لشركات قطاع الأعمال المصرية، (القاهرة، المركز العربي للتدريب والاستشارات الإدارية ٢٠١٢).
- محمد محمد عريشة، دراسة تحليلية لمصادر ضغوط العمل وعلاقتها بالقلق النفسي للمديرين والمدرسين المساعدين بالجامعات بالتطبيق على جامعة القاهرة، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة جامعة القاهرة ، ١٩٩٨.



- محمد إبراهيم العطوي، "أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في المملكة العربية السعودية"، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن، ٢٠٠٤).

- محمود محمد إبراهيم "أثر ضغوط العمل على رضا الأطباء ومعاونيهم بالتطبيق على مستشفيات المملكة العربية السعودية" رسالة ماجستير، جامعة القاهرة.

- محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢.

- ناصر العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلى مقارن، الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٩٩٥.

- نبيلة الخوالدة " أثر مصادر ضغوط العمل على الاغتراب الوظيفي في الدوائر الحكومية في ثلاث محافظات (الكرك، الطفيلة، معان) في جنوب الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة الكرك، الأردن، ٢٠٠٥.

- نرمين أحمد عبد المنعم "علاقة العوامل التنظيمية والوظيفية والديموغرافية بالاحترق الوظيفي بالتطبيق على هيئة التمريض بمستشفيات القاهرة الكبرى" رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، ٢٠٠٥.

- نعيم العين داوود، مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون في المصارف التجارية العاملة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان: الأردن، ١٩٩٨.

- ورندة اليافي، "العلاقة بين البيروقراطية، ضغوط العمل، وعدم الرضا الوظيفي" دراسة حالة، مجلة جامعة الملك سعود، مجلد ١٥ العلوم الإدارية (١)، (الرياض ١٤٣٣ هـ - ٢٠٠٣ م).

#### ثانياً: المراجع الأجنبية.

- Adam Barsky, "Modeling Negative Affectivity and Job Stress: A Contingency- Based Approach ", Journal of Organizational Behavior, Volume 25, (Dec .2004).

- Alexander T .M ohr and Jonas F .Puck, "Role conflict, general manager job satisfaction and stress and the performance of IJVs,"European Management Journal 25, no.1 (2006).



- Barry A Ferber, "Stress and burnout in the human on service profession, (New York: Pergamon Press, 1997).
- Burns Beech and A. Seffield, "Behavioral approach to the management stress", (Chichester, John Wiley sons, 1998).
- Diane G Huber, "Understanding the source of stress for nurses, "The American Journal of Nursing, (Dec., 1995), www.jstor.org
- Gary Gohms and Alan M.Saks, "Organizational behavior: Understanding and managing like at work ", (Toronto: Prentice hall. Canada, 2005)
- Herdis Sveinsdottir, Pall Biering, and Alfons Ramel, "Occupational stress, job satisfaction, and working environment among Icelandic nurses: A cross-sectional questionnaire survey, "International Journal of Nursing Studies 43, (2006).
- <http://kenanaonline.com/users/DrNabihaGaber/posts/94154>
- Jeanette S. Caput, Stress and burnout in library service, (Ory & Pren, 1991).
- J.M. Lvankevich & Michael T. Matteson. Organizational Behavior and Management. American: Irwin. 1996
- L. Elit, et al, "Job satisfaction, stress, and burnout among Canadian gynecologic oncologists, "Gynecologic Oncology 94, (2004) : <<http://www.sciencedirect.com/>.
- Natasja Van Vegchel, "Occupational Stress In (Inter) Action: The Interplay between Job Demands and Job Resources ", Journal of Organizational Behavior, Volume 26, (Aug. 2005).
- Robert P. Vecchio Organizational behavior core concepts, (Orlando: The Dryden Press, 2001).



- Stephen p.Robbins, David A.Decenzo, Fundamentals of Management, fifth Edition, (New Jersey Pearson, prentice Hall, 2005).

- Stephen Robbins, David A. Decenzo, Opicite,

- W. Alan Randolph, "Understanding and manage ring organizational behavior", (Illinos: Richard D.Irwon, 1985).

www.cairo.gov.eg -

- W.F.Cascio, Managing Human Resources Productivity, (Mc-G Hill.INC.1995).

- Zvi D Gellis, "Coping With Occupational Stress in Healthcare: A Comparison of Social Workers and Nurses ", Administration in Social Work, Volume 26, (Summer.2002).