



**Tikrit Journal of Administrative  
And Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



## **Job design and its role in reducing work stress for individuals working in Al Salam Teaching Hospital in the city of Mosul**

**Eman Ali Ahmed \*, Maysoon Abdullah Ahmed**

College of Administration and Economics, University of Mosul.

### **Keywords:**

job design; job stress; Al Salam Teaching Hospital.

### **ARTICLE INFO**

#### **Article history:**

Received 22 Aug. 2022

Accepted 11 Sep. 2022

Available online 24 Feb. 2023

©2023 College of Administration and Economy, Tikrit University. THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



### **\*Corresponding author:**



Eman Ali Ahmed  
College of Administration and Economics, University of Mosul.

**Abstract:** The current research aims to show the contributions of job design in addressing or reducing the emergence of work stress, and it included the main research problem (Is there an effective role for job design in addressing the work pressures faced by workers in the organization in question). Al Salam Teaching Hospital was chosen as the field of research. As for his sample, a random sample of (40) individuals was selected and distributed to them as the basic tool for data collection represented by a questionnaire. The researchers relied on the statistical software package (18SPSS, V) and the available statistical methods that enable the researchers to analyze the data, which was represented by descriptive questions (The arithmetic mean and standard deviation as well as the Pearson correlation and regression). The research reached a set of results in the light of which a number of conclusions were built, the most important of which was to check the existence of an effect and a significant correlation for job design and work pressures in the field studied. Concluded the research with a set of recommendations that correspond to the conclusions reached by it the two researchers.

## تصميم الوظائف ودورها في الحد من ضغوط العمل للأفراد العاملين في مستشفى السلام التعليمي في مدينة الموصل

ميسون عبدالله احمد  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة الموصل

إيمان علي احمد  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة الموصل

### المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى بيان إسهامات تصميم الوظائف في المعالجة والحد من ظهور ضغوط العمل، وقد تضمنت مشكلة البحث الرئيسية (هل هناك دور واثر لتصميم الوظائف في معالجة ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملين في المنظمة المبحوثة)، اختيرت مستشفى السلام التعليمي كميدان البحث، أما عينته فقد تم اختيار عينة عشوائية بواقع (40) فرد وزعت عليهم الأداة الأساسية لجمع البيانات المتمثلة باستمارة استبانة، اعتمدت الباحثتان على الحزمة البرمجية الإحصائية (SPSS, V18) وما هو متوافر منها من أساليب إحصائية تمكن الباحثتان من تحليل البيانات والتي تمثلت بالوسائل الوصفية (الوسط الحسابي والانحراف المعياري فضلاً عن ارتباط بيرسون والانحدار) وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج بنيت في ضوءها جملة من الاستنتاجات والتي كانت من أهمها تحقق وجود تأثير وارتباط معنوي لتصميم الوظائف وضغوط العمل في الميدان المبحوث، واختتم البحث بجملة من التوصيات التي تتوافق والاستنتاجات التي توصلت إليها الباحثتان.

**الكلمات الدالة:** تصميم الوظائف، ضغط العمل، مستشفى السلام التعليمي.

### المقدمة:

يعد تصميم الوظيفة وضغوطات العمل من المواضيع المهمة التي استحوذت على اهتمام الكثير من الباحثين والمهتمين في إدارة الأعمال وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، إذ يتضح ذلك من خلال أهمية تصميم الوظائف التي يمكن أن تعد القاعدة الأساسية التي تبنى عليها وظائف إدارة الموارد البشرية كافة لآثارها الايجابية أو السلبية على أداء الأفراد العاملين، ويتضح ذلك من خلال مراجعة أبعاد تصميم الوظيفة المتمثلة ب (تنوع المهارات، أهمية العمل، التحقق من هوية العمل، الاستقلالية، التغذية العكسية) وانعكاسات تلك الأبعاد على الأنشطة والمهام التي يقوم بها الأفراد العاملين في المنظمات بغض النظر عن طبيعة أنشطة تلك المنظمات، إذ إن طبيعة العمل وخصائصه أحد المؤثرات على الإجهاد للأفراد العاملين وتسببه بظهور ضغوط العمل إذ يمثل هذا تفاعلاً بين بيئة العمل والأفراد العاملين وظهور حالات متمثلة بالقلق والتوتر وإن هذه الضغوط تؤثر في أداء العاملين بسبب وجود عوامل شخصية وبيئية ترتبط بالعمل في المنظمة وينتج عنها ظهور الآثار الجسمية والسلوكية والنفسية.

### المحور الأول: الإطار المنهجي للبحث

**أولاً. مشكلة البحث:** يعد تشخيص المشكلة بصورة دقيقة من أهم أساسيات معالجتها، وهذا ما سعت إليه الباحثتان عند تشخيصهم لمشكلة الميدان المبحوث المتمثل بالقطاع الصحي وتقديم الخدمات الصحية من الميادين المهمة، إذ اتضح للباحثتين من خلال إجراء دراسة استطلاعية أولية أظهرت تلك الدراسة وجود تأثير بين تصميم الوظائف وضغوط العمل التي يتعرض لها العينة الأولية المبحوثة والتي كان قوامها للمنظمة المبحوثة 10 أفراد مبحوثين في المستشفى كانت النتائج الأولية كما هي موضح في الجدول الآتي:

الجدول (1): النتائج الأولية للدراسة الاستطلاعية

| ت | المتغير                                                                               | نعم | لا |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------|-----|----|
| 1 | لا تأخذ بنظر الاعتبار الإدارات العليا ضغوط الدور التي يتعرض لها أثناء تصميمها للوظائف | 70  | 30 |
| 2 | لا تهتم الإدارات العليا بطبيعة المهام والمسؤوليات عند تصميمها للوظائف                 | 85  | 15 |
| 3 | ظهور بعض الآثار السلبية والنفسية أثناء أداء العمل وتوثر على مدى دقة وسرعة انجازه      | 55  | 45 |
| 4 | عدم اهتمام الإدارات العليا بإمكانيات وقدرات العاملين عند تصميمها للوظائف              | 70  | 30 |
| 5 | عدم وجود تخطيط مسبق لتصميم الوظائف بما يتلائم وطبيعة العمل                            | 55  | 45 |
| 6 | تعتمد الإدارات العليا على مركزية القرارات عند تصميمها للوظائف                         | 64  | 36 |
| 7 | غالبا ما يؤخذ بنظر الاعتبار رأي العاملين عند تصميم الوظائف                            | 16  | 84 |

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على آراء عينة أولية.

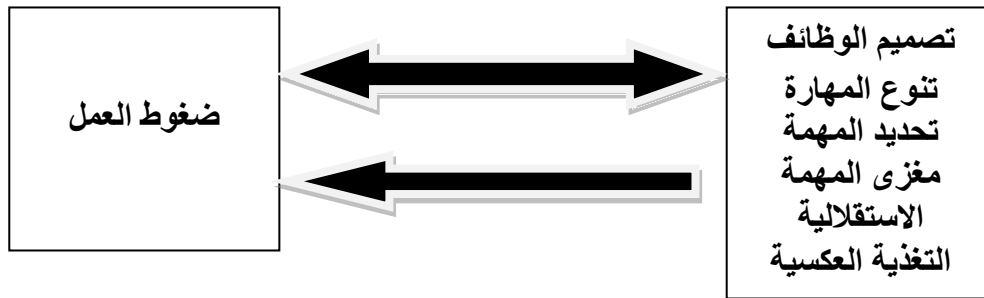
من خلال نتائج الجدول تظهر الفقرات (1-2-4-6) اتفاق عالي من قبل العينة على وجود آثار لتصميم الوظائف في ضغوط العمل، مما حدى بالباحثين عن محاولة البحث عن وسيلة لمعالجة هذه الأمور من خلال بعض المواضيع الإدارية والتي كانت من أهمها هو كيفية تصميم الوظائف بالشكل الذي يؤدي إلى تقليل من ضغوط العمل من خلال التصميم السليم للعمل بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب ومراعاة التخصصات مع المهام التي يؤديها الأفراد وساعات العمل والظروف البيئية وغيرها من هنا تبلورت مشكلة البحث بالسؤال الرئيسي:

(ما مستوى تأثير تصميم الوظائف في معالجة ضغوط العمل بمستشفى السلام التعليمي) وتتفرع منها الأسئلة الآتية:

1. هل هناك علاقة ارتباط بين تصميم الوظائف وضغوط العمل بأبعاده في المنظمة المبحوثة.
  2. هل هناك تأثير لتصميم الوظائف في ضغوط العمل بأبعاده في المنظمة المبحوثة.
- ثانياً. أهمية البحث:** تأتي أهمية البحث من أهمية متغيراته ومن خلال تناوله لمواضيع مهمة في علم الإدارة وهو تصميم الوظائف وضغوط العمل إذ لابد من وجود وسائل تساعد في التقليل من ضغوط العمل وخاصة في الميدان المبحوث المتمثل في القطاع الصحي، إذ يعد هذا الميدان المتمثل بتقديم الخدمات الصحية من الميادين المهمة للجانب الإنساني وله تأثير كبير على مستوى جودة تقديم الخدمات وسرعة تقديمها إذ قد يواجه الأفراد العاملون في الميدان المبحوث الكثير من الضغوط أهمها عبء العمل الكبير من خلال تكليف الأفراد العاملون بأعباء تتجاوز قدراتهم وإمكاناتهم وتخصصاتهم الوظيفية، عليه يمكن أن نحدد الأهمية بالآتي:
1. تظهر أهمية الدراسة كونها تربط بين متغيرين يسهمان بتطوير إدارة الموارد البشرية والعاملين في المنظمات بشكل عام والمنظمة المبحوثة بشكل خاص المتمثلة في تصميم الوظائف وضغوط العمل.
  2. تعد تصميم الوظائف بصورة صحيحة من أفضل الحلول التي يمكن اعتمادها في المنظمة من أجل إيجاد حل لمشكلاتها المتعلقة بضغوط العمل التي يمكن أن تجابه المنظمة المبحوثة.
  3. قلة الدراسات التي أشارت إلى أهمية الأخذ بنظر الاعتبار الضغوط التي يمكن أن تجابه الأفراد العاملين عند تصميمها للوظائف.
  4. حاجة المنظمة المبحوثة إلى الاهتمام لمعالجة ضغوط العمل التي يتعرض لها الأفراد العاملين مما تسهم في تطويرها وبالتالي ينعكس على تحقيق الأداء العالي له.

**ثالثاً. أهداف البحث:** إن الهدف الرئيسي للبحث هو التعرف على مستوى علاقة وتأثير تصميم الوظائف في معالجة ضغوط العمل في المنظمة المبحوثة يمكن تحقيق هذا الهدف عن طريق الأهداف الآتية:

1. تحديد مستوى اهتمام المنظمة المبحوثة لتصميم الوظائف وأبعادها.
  2. تحديد مستوى تبني المنظمة المبحوثة وأبعادها لمعالجة ضغوط العمل.
  3. قياس علاقة الارتباط بين تصميم الوظائف وضغوط العمل على المستوى الكلي.
  4. اختبار تأثير تصميم الوظائف في ضغوط العمل في المنظمة المبحوثة.
- رابعاً. فرضية البحث:** تماشياً مع أهداف البحث ومشكلته المطروحة فقد تم تبني الفرضيات الآتية:
1. **الفرضية الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تصميم الوظائف وضغوط العمل في الميدان المبحوث.
  2. **الفرضية الثانية:** يوجد تأثير معنوي بين تصميم الوظائف وضغط العمل في الميدان المبحوث.
- خامساً. نموذج البحث:**



الشكل (1): أنموذج البحث

**سادساً. أساليب جمع البيانات:** بغية الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإتمام متطلبات البحث بجانب النظري والميداني فقد تم الاعتماد على:

1. المصادر العربية والأجنبية وكل ما له صلة بموضوع البحث الحالي.
2. استمارة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات علماً إن هذه الاستبانة شملت الجزء الأول لتغطية الصفات الشخصية للأفراد المبحوثين والجزء الثاني فقد ركز على المتغيرات المستقلة والتابعة في موضوع البحث

**سابعاً. منهج البحث:** تم الاعتماد في دراسة البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي في معالجة موضوع البحث، وبما يسهم في تحديد المتغيرات الأساسية لها عبر فقراتها الفرعية على مستوى الميدان المبحوث.

**ثامناً. الأساليب الإحصائية:** تم اعتماد الباحثان على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والأساليب العلمية المتمثلة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري فضلاً عن ارتباط بيرسون.

### المحور الثاني: الإطار النظري

#### اولاً. تصميم الوظائف:

1. **مداخل تصميم الوظائف:** بالرغم من اختلاف باحثي علوم الإدارة والسلوك في تحديد مداخل أو سياسات تصميم الوظائف أو إعادة تصميمه إلا أن أغلبهم عد المداخل الآتية من الأوسع انتشاراً أو

الأنجح في مجال التطبيق، وأن المفاضلة بينها يرتبط بدوره حياة المنظمة واتجاهات القادة الإداريين منها (محمود، ٢٠٠٩: 222-223):

أ. **المدخل التقليدي:** الذي يعتمد على مبادئ الإدارة العلمية تايلور حيث يتخصص الفرد العامل في أداء أقل ما يمكن في المهام وإن أبرز فوائد هذا المدخل تبسيط عملية تدريب العاملين، وإن أبرز عيوبه هو زيادة الملل نتيجة الرقابة في أداء الأعمال.

ب. **مدخل إثراء العمل:** الذي يقوم على أساس أن تتكون الوظيفة الواحدة على أكبر عدد ممكن من المهام وبذلك يكون عدد المهام في العمل الواحد كبيراً وعدد الأعمال قليلاً ومن فوائد هذا المدخل هو منح الأفراد العاملين فرصة لتطبيق مهاراتهم وتطويرها، وتأهيلهم لأعمال أخرى وأنه الأكثر ملائمة للمنظمات التي تعمل في بيئات سريعة التغيير.

ج. **مدخل توسيع العمل:** الذي يقوم على مبدأ الوسطية بين التخصيص الدقيق وتعدد المهام وإن تصميم العمل يتيح المجال لنقل الأفراد العاملين ضمن المستويين الأفقي والعمودي بهدف زيادة معلوماتهم من جهة وإلى التغيير في أنماط عملهم بتحديد نشاطهم والحد من حالات الملل ورتابة وروتينية العمل من جهة أخرى.

د. **مدخل التناوب:** الذي يهدف إلى زيادة تنوع الأعمال الموكلة للأفراد العاملين من خلال تناوبهم على الأعمال في المنظمة ويعد هذا المدخل أحد نماذج التنمية المستخدمة في الترقية وينتقده البعض كونه لا يغير من محتوى العمل أو مهارات الأفراد وإن ممارسة الفرد للعمل الجديد سيجعله مملاً وروتينياً بمرور الوقت.

هـ. **مدخل خصائص العمل:** الذي يقوم على اعتماد خمسة عناصر جوهرية هي تنوع المهارات تحديد المهمة وأهميتها فضلاً عن الاستقلالية والتغذية العكسية كأسس هامة عند تصميم العمل، وأن العمل سيكون أكثر إشباعاً لحاجات الفرد إذا احتوى على نسبة عالية من تلك الخصائص وإن أدائه سيكون متميزاً.

و. **مدخل تدوير العمل:** يعد تدوير العمل إحدى التقنيات المستخدمة للتخفيف من حدة المشاكل الناجمة عن رتابة الأعمال البسيطة ذات الطابع الروتيني ويتمثل في نقل الفرد من عمل لآخر بشكل متكرر ويرى البعض أن فوائد تدوير العمل تقتصر على المدى القصير دون الطويل فبالرغم من أن نقل الفرد من عمل ذو طبيعة روتينية إلى أخرى قد يفيد مبدئياً إلا أن الأعمال ذاتها ستبقى مملة والتدوير لن يتغير من الأمر شيئاً، والفائدة الأساسية لتدوير العمل في تمكينه للعامل من تنمية مهاراته ومنحة القدرة على أداء الأعمال المتعددة.

2. **تعريف تصميم الوظائف:** لقد نال مفهوم التصميم للوظائف اهتماماً واسعاً من قبل المختصين وباحثين في مجال إدارة المواد البشرية بشكلها الخاص والإدارة بشكلها العام حيث أشار مفهومه بأنه عملية تحديد محتويات ومواصفات الوظائف والمهارات المطلوبة والتي يجب أن يمتلكها الفرد العامل ولذلك هو عمل خاص بربط المحتويات والمؤهلات المطلوبة لها والحوافز المقررة لها بحيث يحقق الرغبات والاحتياجات للعاملين في المنظمة أو هي عملية تحديد المهام والمسؤوليات التي يجب أن يؤديها الفرد العامل وما هي الطرق والنظم والإجراءات التي يستخدمها لإنجاز العمل. (موسى، 2013: 244) وأشار (القدومي، 2015: 203) هو مجموعة من الإجراءات التي يتم ترتيبها وتوظيفها لكي تحقق أعلى مستوى من التلاؤم ما بين العاملين أو أعمالهم أو وظائفهم بما يحقق التوافق والتلاؤم الفعال، بتحسين ظروف العمل الذي يؤدي إلى كفاءة الإنتاج وتقصير الزمن

لتحقيق أهداف المنظمة، ويأتي تصميم الوظائف من منطلق أن كل عمل أو وظيفة يحتوي على أكثر من طريقة أو أسلوب للأداء، وتختلف هذه الطرق فيما بينها من خلال اختلاف جودتها، فضلاً عن ذلك يتم عند تصميم أي وظيفة تحديد ما يمكن أن يتحمله العاملون فيها من المسؤوليات والالتزامات كما يتم تحديد أساليب العمل والتقنية الضرورية والمستلزمات الضرورية في أداء هذه الوظيفة، واتفق الباحثان مع ما أكد عليه (الشايب، 2018: 29) لتحديد مفهوم التصميم بأنه العملية التي يتم من خلالها تحديد خصائص العمل وسماته فمن طرق التصميم يتم التركيز على الوظيفة باعتبارها الخلية الرئيسة في المنظمة وبجميع الوظائف يظهر ما يسمى بهيكل الأعمال أو الوظائف.

**3. منافع تصميم الوظائف:** أشار (عواد والشحات، 2016: 66) بأن عملية تصميم الوظائف توفر عائداً عدة مادية ومهنية بالنسبة للمنظمة كما توفر عائداً حوافز نفسية وسيكولوجية بالنسبة للعاملين يمكن إدراجها بالآتي:

أ. تعريف شاغل الوظيفة بالمهام الموجودة في المنظمة بالسلطات والعلاقات من خلال الوصف الوظيفي المعتمد.

ب. يتم اختيار الأفراد العاملين بناء على مواصفات شاغل الوظيفة المحددة في الوصف الوظيفي.

ج. يتم تحديد أجر الوظيفة بناء على ما يعكسه وصف الوظيفة من أهمية لها.

د. تتحدد الاحتياجات التدريبية بناء على ما يستطيع أن يقوم به الفرد من مهام مذكورة في وصف الوظيفة.

هـ. تتم الترقية بناء على ما تتوافر لدى الفرد من المواصفات المذكورة في بطاقة وصف الوظيفة.

أما (عبد العزيز، 2010: 88) فقد أشار إن منافع تصميم الوظائف تتمثل بالآتي:

❖ الاقتصاد في ميزانية المنظمة حيث تحدد الهدف الفعلي من الوظيفة والكمية المطلوبة منها لإنجاز العمل من خلال تحديد القوى التشغيلية لكل وظيفة وفقاً لوصفها الوظيفي الذي قامت به إدارة الموارد البشرية.

❖ توفر الرجل المناسب حيث تقارن إمكانات المتقدمين للوظائف وقدراتهم الشخصية ومؤهلاتهم العلمية مع كل وظيفة لاختيار الأنسب لها من المتقدمين.

❖ تحديد خطوط السلطة والمسؤولية وعلاقات العمل حيث يبين الوصف الوظيفي مستوى واجبات وأهمية كل وظيفة ومركزها بالنسبة للهرم التنظيمي.

❖ بيان الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة في المنظمة.

❖ سهولة قياس الانجاز حيث يقاس الانجاز في كل وظيفة على حسب نوع الوظيفة ومدى القيام بالواجبات الوظيفية المنصوص عليها.

**4. أهداف تصميم الوظائف:** يرى (العبيدي، ٢٠١٥: ٩٦) إن المعيار هو قدرة المنظمة على إتاحة فرصة للأفراد العاملين في إظهار إمكاناتهم وقدراتهم والحث على الإبداع وتحقيق الابتكارات لمعرفة فاعليتها التنظيمية التي من خلالها تحقق أهداف المنظمة وتهدف المنظمات من التصميم للوظائف تحقيق أهداف عدة وهي:

أ. **الأهداف الاقتصادية:** من حيث تحسين الإنتاجية والجودة والنوعية والمخرجات وأداء العاملين المميز حيث يؤدي إلى التقليل من هدر في الموارد والوقت.

ب. **الأهداف التكنولوجية:** حيث إن اختيار العمليات والمعالجات والمعدات والأفراد يساعد في الضمان التكنولوجي وكذلك ضمان الصحة والسلامة المهنية.

- ج. **الأهداف السلوكية:** إن المنظمات التي تستطيع تحقيق الملائمة بين عملها وأفرادها فإنها في الحقيقة تخلق البيئة المناسبة للعمل السليم حيث يشعر الأفراد برضا وظيفي وسلوك متميز وتحمل المسؤولية.
- د. **الأهداف التنظيمية:** حيث يحقق التوافق بين الهيكل التنظيمي وهيكل الوظائف ويوفر التغذية العكسية عن نتائج الأداء.
5. **عملية تصميم الوظائف:** يعتبر تصميم الأعمال من أهم جوانب تصميم الهيكل التنظيمي وأكثرها صعوبة وتعقيدا وتتضمن عملية تحليل العمل لتحديد الجوانب المتعلقة بالعمل بشكل موضوعي كما أشار إليها (الحريم، 2010: 110):
- أ. **محتوى العمل job content:** ويتضمن جانبين وهما:
- ❖ **مدى/نطاق العمل (job range):** ويشير إلى مدى تنوع المهام والواجبات التي يتمتع بها من يقوم بأداء العمل.
- ❖ **عمق العمل job depth:** ويشير إلى مدى الاستقلالية والحرية والاجتهاد التي يتمتع بها من يقوم بأداء العمل.
- ب. **متطلبات العمل (Requirement) job:** وتتضمن التحصيل العلمي والخبرة وقدرات وخصائص أخرى يتطلبها إنجاز العمل.
- ج. **ظروف العمل (job context):** وهي الظروف التي يتم فيها أداء العمل من مادية (مثل الإنارة والتهوية وغيرها) وغير مادية مثل (درجة المسؤولية والمساءلة والأشراف).
- د. **علاقات العمل (job Relationships):** وتشير إلى طبيعة ومدى العلاقات بين الأفراد أثناء إنجاز العمل.
6. **أبعاد تصميم الوظائف:** من أجل التطبيق السليم للعمل في الواقع العملي فإنه من الضروري وجود التوصيف الدقيق لخصائص وأبعاد التصميم للوظائف بالشكل الذي يساعد إدارة المنظمة في تطبيق النموذج للتصميم المقترح في المنظمة، من هنا انطلق الباحثين تحديد أبعاد التصميم إلا أن أغلبها لا تخلو من الأبعاد الخمسة لأنموذج الخصائص الوظيفية وكما أشار إليها (الوظيفي، 2018: 55):
1. **تنوع المهارة:** وهي درجة حاجة الوظيفة إلى أنواع مختلفة من المهارات لإنجاز مهمة معينة، بالشكل الذي يتيح للأفراد الممارسين للعمل واستخدام تلك المهارات المتنوعة من أجل حلهم وإثارتهم في تنفيذ الأعمال.
  2. **تحديد المهمة:** هي درجة التكامل أو التجزئة المهمة على شرط أن تكون تلك المهمة قابلة لتحديد التصميم، أن تحديد المكونات التي يتكون منها عملها الواحد وطريقة التنفيذ من بداية وحتى نهاية التطبيق وتحديد ما تتطلبه الوظيفة من الفرد لإنجاز المهمة.
  3. **أهمية (مغزى) المهمة:** وتشير إلى مدى تأثير العمل على الأعمال وحياة الأفراد داخل وخارج المنظمة، حيث أن تصميمها الجيد يجب أن يحدد أهمية الأعمال التي يمارسونها.
  4. **الاستقلالية:** توفير درجة عالية من حرية ومرونة في الأداء للمهام وتحملها للمسؤولية وممارسة صلاحيتها واعتماد الأفراد على أنفسهم في التخطيط للعمل والتنفيذ فإن تصميمها السليم يحقق للأفراد نوع من حرية واستقلالية في اتخاذ القرارات الخاصة بإنجاز الأعمال.

5. **التغذية العكسية:** وتعني مدى اطلاع أفرادها على نتائج الأداء أي مقدارها للمعلومات التي تمنحها لإفرادها فيما يتعلق بكيفية أداءها للعمل وبالتالي التعزيز لنقاط القوة وتلافي نقاط ضعفها في أدائها المستقبلي في عملها.

#### ثانياً. ضغط العمل:

1. **تعريف ضغط العمل:** أشار (المعشر، 2009: 11) بأنه الوضع الذي يشير إلى الموقف الذي يؤثر منه التفاعل ما بين ظروف العمل وشخصية الموظف على حالته النفسية والبدنية والتي قد تدفعه إلى تغيير نمط سلوكه الاعتيادي، ويرى (حمزة، 2020: 8) مجموعة الظروف التي تحيط بالعامل في بيئة العمل وتسبب عدم توافق العامل ومهنته بحيث تخلق حالة من التوازن النفسي والجسدي وبما يؤثر على قدرته على التأقلم والإنتاج، ويوضحه (Elwezza & et al., 2020: 82) هو تفاعل ناتج من عدد من العوامل البيئية والتنظيمية والوظيفية وخصائص الفرد الشخصية وانعكاس ذلك على قدرات الفرد وأدائه بما في ذلك ضغوط الإدارة وضغوط العمل والإجهاد التنظيمي وضغوطات البيئة الخارجية ومن نتائج هذه الضغوطات الدوافع والرغبة في تحقيق الذات وعلاقات العمل بين زملاء العمل والرؤساء، ويرى (Szelagi & Wallace, 1988: 194) بأنه رؤية ذاتية تحدث اختلال أما نفسياً أو جسدياً لدى الفرد العامل نتيجة عوامل البيئة الخارجية والمنظمة والفرد حيث إن هناك ثلاثاً مكونات لضغط العمل هي:

- أ. المثير: هو القوى التي تبدأ بها حاله الإجهاد لدى الفرد ويكون مصدرها البيئة.
- ب. الاستجابة: وهي ردود فعل نفسية وسلوكية والمتمثلة في الإحباط والقلق الذي يصيب الفرد.
- ج. التفاعل: ويعني تفاعل عوامل المثيرات والاستجابات ويعد من العوامل التنظيمية في العمل ومن المشاعر الإنسانية.

2. **أثار ضغط العمل في مكان العمل:** أشار (الحدراوي، ٢٠٠٩: 631-632) إلى توثيق ضغط العمل في مكان العمل وتأثيره المحتمل على الأفراد العاملين بشكل جيد إذ يقوم المؤرخون بمراجعته البحوث المحيطة بالضغط النفسي والسلوكي الذي ينتج عن الجهد في العمل، وكذلك يتم وصف كيف يمكن أن تؤدي الحالة الصحية الجسدية والعقلية على حد سواء إلى إطالة أمد التوتر أو اشتداده ومع ذلك فإن التأثير السلبي على الأفراد ليس سوى جزء من القصة الكاملة نظراً لأن المنظمة نفسها يمكن أن تتوقع أيضاً أن تواجه نتائج سلبية إن أحد الأمثلة على ذلك هو تأثير الضغط العالي الذي يمكن أن يحدث ويتضح ذلك من خلال تقدير الصحة والسلامة، ويؤثر هذا الضغط على ما يصل إلى واحد من الأفراد العاملين الداخليين، ويمكن للمنظمات أيضاً أن تواجه المزيد من التكاليف غير المباشرة نتيجة للتوتر كانهخفاض الروح المعنوية أو انخفاض الرضا الوظيفي واتخاذ القرارات الخاطئة والعنود والعنف بين العمال، وبالنظر إلى كل هذه العوامل فإن أهميه الاعتراف ومراقبه أثار الإجهاد على الأفراد العاملين يصعب المبالغة في تقديرها، كما ركزت معظم الأبحاث على الضغط الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي، وقد كان هناك الكثير من الأبحاث التي هي عبارة عن دراسات مترابطة استخدمت الغموض في الأدوار وتعارض الدور وتشير هذه الدراسات عموماً إلى أن ضغط العمل والرضا مرتبطان عكسياً.

3. **الفرق بين ضغط العمل الايجابي والسلبي:** أشار (هيجان، ٢٠٠٢: ١٣) إلى وجود فرق بين ضغط العمل الإيجابي والسلبي:

#### أ. ضغط العمل الإيجابي:

- ❖ القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير جيدة.
  - ❖ القدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر ويحافظ بالتركيز على النتائج.
  - ❖ يجعل الفرد ينظر إلى العمل بتحدٍ ويحافظ على التركيز على العمل.
  - ❖ يمنح الإحساس بالمتعة ويساعد على التفكير.
  - ❖ يمنح الشعور بالإنجاز ويمنح دافعا للعمل
  - ❖ يمد الفرد بالقوة والثقة والتفاؤل بالمستقبل.
- ب. ضغط العمل السلبي:**

- ❖ عدم القدرة على الرجوع عند المرور بتجربة غير جيدة وظهور الانفعالات وعدم القدرة على التعبير عنها.
- ❖ يجعل الفرد يشعر بتراكم العمل عليه.
- ❖ يشعر الفرد بأن كل شيء ممكن أن يقاطعه ويشوش عليه.
- ❖ الإحساس بالقلق يولد إرباكا.
- ❖ يؤدي إلى الشعور بالفشل مما يسبب انخفاضاً في الروح المعنوية.
- ❖ يسبب للفرد الضعف وبالنسبة للتشاؤم من المستقبل.

4. **أعراض ضغوط العمل:** يرى (بحري، 2019: 54-56) إن فشل الفرد في التحكم في المصادر التي تسبب له إجهاد فإن جسمه يمر بحاله تعرف بالواجهة أو الهروب وعلى أثر ذلك تزداد ضربات القلب ويتحول الدم من الأطراف إلى العضلات الداخلية تتسع حدقة العين، يسري الأدرينالين والدهون في الدم وتعرض الأعراض مع استمرار المصادر المسببة للضغط والإجهاد ويجب أن نعرف أن هذه الأعراض لا تظهر مره واحده وفي وقت واحد ولا على جميع الأشخاص فلكل واحد منا نقطه ضعف ما ولكل واحد منا إمكانياته الخاصة به والأهم من كل ذلك أن لكل واحد منا عالمه الخاص ومن ثم إدراكه المميز للمواقف الحياتية ومن هذه الأعراض:

#### أ. الأعراض الجسدية تتمثل في:

- تغيرات في أنماط النوم (الأرق، النوم) وبالتالي ينعكس على تغيرات في الهضم (الغثيان وعسر الهضم).
- آلام الرأس والصداع بأنواعه نصفي، دوري، توتري والتوتر العالي.
- التعب وتتمثل اليدين والقدمين أو فقدان الطاقة مما يؤثر بالشعور ب الدوار والإغماء والتعرق والارتعاش والعرق الزائد.
- الألم وأوجاع في أماكن مختلفة من الجسم ألم في العضلات خاصة في الرقبة والكتف، وآلام الظهر وخاصة في الجزء السفلي.

#### ب. الأعراض الانفعالية تتمثل في:

- سرعه الانفعال وتقلب المزاج وسرعه الغضب والعصبية، العدوانية، واللجوء إلى العنف.
- الاكتئاب، سرعه البكاء، الشعور بالاحترق النفسي الذي يتولد نتيجة التعرض المستمر للضغط.
- نوبات غضب شديد وفساد في العادات والأحوال المضرة في الصحة.

#### ج. الأعراض السلوكية تتمثل في:

- تغيرات في الشهية الأكل كثيراً أو قليلاً واضطرابات في الأكل فقدان الشهوة إلى الطعام.

- الإفراط في التدخين وزيادة في تناول وسائل العقاقير، ووسواس المرض توسوس المرء على صحته.

#### د. الأعراض الخاصة بالعلاقات الشخصية وتتمثل في:

- عدم الثقة غير المبررة بالآخرين ولومهم والتحكم والسخرية من الآخرين وتبني اتجاه دفاعي في العلاقات مع الآخرين.

- التفاعل مع الآخرين بشكل آلي وغياب الاهتمام الشخصي

5. أسباب ضغط العمل: أشار (عبد الرزاق، ٢٠١٩: ٤٠٦ - ٤٠٧) انه يؤثر على الأشخاص في العمل بعده طرق، وأسبابه متنوعة هذه الأسباب يمكن أن ترتبط بعناصر مادية وغير مادية (البيئة، والطريقة التي تدار بها المنظمة، العلاقات داخل المنظمة وحتى معدات العمل غير الكافية) وعليه يمكننا تصنيف الأسباب على النحو التالي:

أ. البيئة المادية: يمكن أن تكون ظروف العمل السيئة أسباب متكررة للضغط في مكان العمل، ولاسيما المرتبطة بعدم أتاحة مساحة كافية للعمل بشكل مريح وآمن وانعدام الخصوصية، تخطيط المكاتب بشكل مفتوح مما يؤدي إلى الانقطاع المستمر وصعوبة التركيز، عدم كفاية التحكم، ضعف مستويات الإضاءة مستويات الضوضاء المفرطة وعدم كفاية التهوية وغيرها.

ب. طبيعة المنظمة وإدارتها: يمكن أن تكون المنظمة وسياساتها وإجراءاتها وثقافتها وأسلوب عملها سبباً لضغط العمل مثال على ذلك عدم كفاية عدد الأفراد العاملين لحجم عبء العمل وكثره عدد الوظائف الشاغرة وضعف التنسيق بين الإدارات وعدم كفاية التدريب للقيام بالمهام بشكل مناسب والمعلومات الغير كافية وعدم التحكم في حجم عبء العمل وإجراءات عمل صارمة تقتصر للمرونة، ويمكن أن تسهم أساليب الإدارة وفلسفتها وأنظمة عملها ومناهجها وأهدافها في زيادة ضغط العمل الفردي على العاملين وذلك نتيجة لأمر عدة منها عدم الاتساق في الأسلوب والنهج من قبل مختلف المديرين والتركيز على القدرة التنافسية والتي غالباً ما يكون على حساب إجراءات العمل ألامنه والصحية واللجوء إلى إدارة الأزمات في كل وقت وغياب التخطيط المسبق وإدارة الطلبات المفاجئة المقدمة من طرف الزبائن.

ج. الدور في المنظمة: لكل فرد دور أو مهمة داخل المنظمة فيمكن أن ينشأ الجهد من خلالها مثل غموض الدور، تعارض الأدوار، الحد من المسؤولية قلة الدعم من الإدارة العليا، منح المسؤولية مع غياب الكفاءة، أو التدريب المناسب.

د. العلاقات داخل المنظمة: أن تكون طريقه وأسلوب تعامل الأفراد العاملين مع بعضهم البعض داخل إطار العمل والهيكل التنظيمي سبباً مهماً للإجهاد ربما ينشأ الضغط بسبب ضعف أو تشنج العلاقات مع المدير والمساواة الإنسانية الأخرى كالجشع والحسد وعدم الاحترام، ضعف العلاقات مع الزملاء والمرؤوسين، نقص الثقة في المرؤوسين، عدم وجود خطوط أو محددات واضحة فيما يتعلق بالوظائف الفردية للإدارة والأفراد العاملين.

هـ. التطوير الوظيفي: يرتبط ضغط العمل مباشرة بالتقدم في الوظيفة داخل المنظمة إذ قد يتم إنشاؤه على سبيل المثال بسبب انعدام الأمن الوظيفي والتغيرات المستمرة داخل هيكل المنظمة والإحباط الناتج لعدم تحقيق الأفراد العاملين الطموحات المرتبط بقدراتهم، وعدم حصول الأفراد العاملين على رواتب مماثلة لغيرهم ممن يقومون بأعمال مماثلة.

و. **العلاقات الشخصية والاجتماعية:** إن العلاقات القائمة بين الناس على أساس شخصي واجتماعي كثيراً ما تكون سبباً في ضغط العمل على سبيل المثال من خلال فرص غير كافية للاتصال الاجتماعي أثناء العمل بسبب الطبيعة المتواصلة للمهام والتحيز والعنصرية وغيرها.

ز. **المعدات والآلات:** غالباً ما ترتبط معدات العمل غير الكافية وغير الموثوق بها بالظروف العصبية بين العمال فقد تكون هذه المعدات مثلاً لا تناسب الوظيفة والبيئة والمعدات قديمة أو في حالة سيئة لا يمكن الاعتماد عليها وتصميم مكان وموقع المعدات بطريقه تتطلب من الفرد تبني وضعيه ثابتة وغير مريحة عند التشغيل.

ح. **المخاوف والآلات:** يختلف الناس من حيث المواقف، والشخصية، والدوافع وقدرتهم على مواجهه الضغوطات الوظيفية، فقد يستجيب الأفراد العاملون للضغوط بسبب صعوبة في التكيف مع التغيرات الوظيفية، وعدم الثقة في التعامل مع المشكلات الشخصية والعنصرية في مكان العمل.

6. **أبعاد ضغوط العمل:** يرى (Areekkuzhiyil, 2014: 7) بأن الأبعاد تتمثل بما يأتي:

أ. **العلاقات الشخصية:** ويقصد بها العلاقات الشخصية القائمة في المنظمة من أجل حسن سير العمل فيها وتتطلب عدم وجود أي احتكاك وأن يكون هناك علاقة جيدة بين الأفراد وهي من العوامل التي تؤثر على الضغط الوظيفي للأفراد العاملين في قطاع العمل وتؤدي العلاقات الشخصية دوراً مهماً وهما وتشمل العلاقة مع الأفراد المشاركين في الهيكل التنظيمي والإداري للمنظمة وهناك أدلة بحثية وافرة لإظهار طبيعة رؤساء المنظمة وموقفهم وتعاملهم مع زملائهم في العمل بما يساهم في طبيعة ودرجة مستوى التوتر في المنظمة كما أن أسلوب القيادة وأنماط شخصية رؤساء المنظمات أمر مهم في تحديد مستوى الضغط الوظيفي لدى الأفراد العاملين في قطاع العمل وإن قلة العمل الجماعي والوحدة في المنظمات تسهم بشكل خطير للغاية في الضغط الوظيفي للأفراد كما أنه يؤثر بشكل سلبي في معنوياتهم، وإن العلاقات الشخصية الجيدة في مكان العمل تقلل من الاحتكاك والصراعات في المنظمة، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى التوتر هناك من خلال تحسين نوعية عمل الأفراد، ويبحث الأفراد العاملون في المنظمة عن بيئة عمل إنسانية تنخفض فيها مستوى التوتر والانفتاح والمساواة والكرامة في المعاملة وأن بيئة العمل المناسبة التي تتوفر للأفراد تساعد بشكل كبير في تحسين معنوياتهم وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي.

ب. **التنمية المهنية والكفاءة الأكاديمية:** إن التوسع في نظام العمل والمبادرات الجديدة التي أدخلت في البلد يعتبر التطور المهني والتقدم شرطاً أساسياً ومهماً لنوعية حياة عمل الأفراد، فإذا كانت المنظمة لا توفر ذلك ولا تضمن التسهيلات لنفسها فسوف يتسبب الضغط الوظيفي وبالتالي سيؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي وتعد كفاءة الفرد في مجال عمله عامل محدد في رضاه الوظيفي واحترام الذات ويحتاج الأفراد العاملون في المنظمات إلى توفر فرص لتطوير كفاءاتهم، وإن عدم وجود فرص لتطوير الكفاءة يسهم في ظهور ضغط العمل لديهم وهذا هو العامل الثاني المهم الذي يحدد الضغط للأفراد العاملين في المنظمة وهو مؤشر إيجابي بمعنى أن الأفراد يتطلعون إلى تطوير الكفاءات، وينشأ عنه عدم تطوير الكفاءات في المنظمات وسياسة السلطات وما إلى ذلك وبدون التطوير المهني وتنمية الكفاءات لا يمكن للفرد أن يصمد أمام المنظمات المنافسة في البيئة المتغيرة ويبحث الأفراد العاملون في العمل عن فرص للنمو المهني وتنمية الكفاءات.

ج. **اعتراف المنظمة بالأفراد العاملون:** يعتبر الأفراد العاملون في المنظمات أن التقدير الذي يتلقونه في أعمالهم مهم وإن عدم الاعتراف بالجهد المبذول والتشجيع في المنظمة عاملاً حاسماً في التحديد

الوظيفي للأفراد العاملين في المنظمة وبما إن الموارد البشرية المتاحة في المنظمة هي ذات جودة عالية فيشعر الفرد أن عيارها وكفاءتها ظلت غير مستغلة بالكامل، ومن هنا يجب على المدراء تخطيط البرامج والسياسات للاستفادة من كفاءة الأفراد في المستوى الأمثل.

د. **بيئة العمل في المنظمة:** تعد بيئة العمل في المنظمة عاملاً حاسماً يحدد الضغط للأفراد العاملين في المنظمة وإن بيئة العمل الإيجابية تقلل من الضغط الوظيفي، في حين أن بيئة العمل السلبية تولد التوتر ولقد تأثرت بيئة العمل إلى حد كبير بنمط الاتصال في المنظمة وثقافة العمل والتعاون وقد كشفت العديد من الدراسات أن البيئة الاجتماعية السيئة ونقص الدعم أو المساعدة من زملاء العمل والمشرفين تعد ضغوطاً، كما أن الظروف المادية غير الجيدة مثل الازدحام أو الضوضاء أو تلوث الهواء أو المشكلات الأخرى يسبب ضغطاً وظيفياً.

هـ. **الاستقلالية في عمل الأفراد:** إن الأفراد العاملين في المنظمات لديهم تفضيل محدد للاستقلال في تخطيط وتنفيذ أعمالهم الوظيفية فعندما تكون هناك عناصر تحد من الاستقلالية وحرية الأفراد وهذا هو التأثير ويميل مستوى إجهاد الأفراد إلى الزيادة ويحتاج الأفراد إلى استقلالية في عملهم.

و. **الصراع الوظيفي:** تكون متطلبات الأدوار مرهقة عند تلبية مجموعة من التوقعات مما يجعل من الصعب تلبية وتوقعات العمل ويحدث تعارض الأدوار عندما يكون لمجموعات أو أشخاص مختلفين وينبغي أن يتفاعل معهم الفرد وأن التوقعات المتضاربة حول سلوك ذلك الفرد يمكن أن ينتج عنها تعارض الأدوار ومعلومات غير متسقة وإن العديد من الدراسات كشفت أن كل من تعارض الأدوار وغموض الدور تؤدي إلى انخفاض الرضا وبالتالي التغيب عن العمل وعدم مشاركة الفرد العامل في القرارات ويؤدي إلى تحسين الإنتاجية وزيادة كفاءة المنظمة وقد تكون متطلبات الدور مرهقة عندما تكون مفردة في عبء العمل على سبيل المثال المسؤوليات الكبيرة للفرد العامل تؤدي إلى زيادة الإجهاد لديه في العمل.

### المحور الثالث: الجانب الميداني

أولاً. **وصف مجتمع البحث: مستشفى السلام التعليمي:** يكتسب تحديد المستشفى الذي يجري فيه البحث أهمية كبيرة، إذ تتضح متغيرات البحث وأهدافها في ضوء التحديد الصحيح للمستشفى مجتمع البحث، وقد وقع اختيارنا على القطاع الخدمي لإجراء دراسة البحث وذلك للمسوغات الآتية:

1. المكانة الكبيرة والعريقة التي تتمتع بها المستشفى من بين المستشفيات العراقية وما تمتلكه من خبرات علمية وكفاءات عالية الأمر الذي سمح بإجراء البحث الحالي.
  2. تنوع الخدمات التي تقدمها للمجتمع، فضلاً عن توفر البيانات حول أنشطتها.
- ثانياً. **وصف الأفراد المبحوثين:** تم اختيار عدد من الأفراد العاملين في مستشفى السلام التعليمي كعينة وهم الأفراد العاملون في مستشفى السلام التعليمي، وقد قامت الباحثتان بتوزيع (40) استمارة استبانة على الأفراد المبحوثين في مواقع عملهم وتم استرجاع (39) منها صالحة للتحليل.

## الجدول (2): وصف الأفراد المبحوثين في المستشفى قيد البحث

| الفئة العمرية    |       |         |       |            |       |           |       |           |       |                 |       |
|------------------|-------|---------|-------|------------|-------|-----------|-------|-----------|-------|-----------------|-------|
| 30-25            |       | 35-31   |       | 40-36      |       | 45-41     |       | 46 فأكثر  |       |                 |       |
| النسبة           | العدد | النسبة  | العدد | النسبة     | العدد | النسبة    | العدد | النسبة    | العدد | النسبة          | العدد |
| 25.6             | 10    | 15.3    | 6     | 20.5       | 8     | 20.5      | 8     | 17.9      | 7     |                 |       |
| الجنس            |       |         |       |            |       |           |       |           |       |                 |       |
| أنثى             |       |         |       |            |       | ذكر       |       |           |       |                 |       |
| النسبة           | العدد | النسبة  | العدد | النسبة     | العدد | النسبة    | العدد | النسبة    | العدد | النسبة          | العدد |
| 48.7             | 19    | 51.2    | 20    |            |       |           |       |           |       |                 |       |
| التحصيل الدراسي  |       |         |       |            |       |           |       |           |       |                 |       |
| دكتوراه          |       | ماجستير |       | دبلوم عالي |       | بكالوريوس |       | دبلوم فني |       | إعدادية فما دون |       |
| النسبة           | العدد | النسبة  | العدد | النسبة     | العدد | النسبة    | العدد | النسبة    | العدد | النسبة          | العدد |
| -                | -     | -       | -     | 23.7       | 9     | 51.2      | 20    | 12.8      | 5     | 12.8            | 5     |
| عدد سنوات الخدمة |       |         |       |            |       |           |       |           |       |                 |       |
| 1-5              |       | 6-10    |       | 11-15      |       | 16-20     |       | 21-25     |       | 26-30           |       |
| النسبة           | العدد | النسبة  | العدد | النسبة     | العدد | النسبة    | العدد | النسبة    | العدد | النسبة          | العدد |
| 7.6              | 3     | 5.1     | 2     | 15.3       | 6     | 23.7      | 9     | 12.8      | 5     | 12.8            | 5     |

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء إجابات الأفراد المبحوثين.

يوضح الجدول رقم (2) أهم الخصائص المميزة للأفراد المبحوثين في المستشفى قيد

البحث حيث يتبين:

1. الفئة العمرية: تبين من الجدول أن غالبية الأفراد المبحوثين هم من الفئات (30-25) سنة والذين بلغت نسبتهم (25.6%) وهذا يدل على نضج العينة وهو دليل منطقي على خبرة العينة في العمل إذ غالباً ما ترتبط الخبرة والمهارة بالتراكم المعرفي الناتج عن تقدم الإنسان في العمر.
2. الجنس: فقد ظهر أن غالبية الأفراد المبحوثين من الذكور إذ بلغت نسبتهم (51.2%).
3. التحصيل الدراسي: إن أعلى نسبة من الأفراد المبحوثين تتمركز في فئة الحاصلين على شهادة البكالوريوس والذين بلغت نسبتهم (51.2%).
4. عدد سنوات الخدمة: تبين من الجدول إن أعلى نسبة بين الأفراد المبحوثين تتمركز في فئة (31 فأكثر) سنوات والذين بلغت نسبتهم (23.6%).

### ثالثاً. وصف وتشخيص متغيرات البحث:

1. تشخيص آراء المبحوثين تجاه متغير تصميم الوظيفة: يوضح الجدول رقم (3) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والتوزيعات التكرارية والنسب المئوية للمتغيرات الفرعية الدالة على التصميم الوظيفي والمعبّر عنها بالرموز (X1-X13) إذ بلغ المعدل العام لنسبة الاتفاق لمتغير التصميم (67.9) وبوسط حسابي مقداره (3.90) وانحراف معياري (0.72) أما بخصوص أعلى نسبة اتفاق للمتغيرات الفرعية الخاصة بتصميم الوظيفة هو (x1) والمتعلق بوجود تغذية عكسية للمهام والواجبات الملقاة على عاتق الأفراد العاملون وبلغت نسبة الاتفاق (94.8) وبوسط حسابي (4.56) وانحراف معياري (0.59) أما بخصوص أدنى مستوى اتفاق فكانت للمتغير (x7) والمتعلق بمدى منح إدارة المستشفى المبحوثة لبعض الحرية الضرورية لإنجاز المهام من قبل الأفراد إذ بلغت النسبة (33.6) وبوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (0.71).

الجدول (3): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تصميم الوظيفة

| المتغيرات | اتفق بشدة (5) |       | اتفق (4) |       | اتفق إلى حد ما (3) |       | لا أتفق (2) |       | لا أتفق بشدة (1) |       | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-----------|---------------|-------|----------|-------|--------------------|-------|-------------|-------|------------------|-------|---------------|-------------------|
|           | %             | العدد | %        | العدد | %                  | العدد | %           | العدد | %                | العدد |               |                   |
| X1        | 61.5          | 24    | 33.3     | 13    | 5.1                | 2     | -           | -     | -                | -     | 4.56          | 0.59              |
| X2        | 28.2          | 11    | 59.0     | 23    | 12.8               | 5     | -           | -     | -                | -     | 4.15          | 0.62              |
| X3        | 20.5          | 8     | 64.1     | 25    | 10.3               | 4     | 5.1         | 2     | -                | -     | 4.00          | 0.72              |
| X4        | 10.3          | 4     | 66.7     | 26    | 23.1               | 9     | -           | -     | -                | -     | 3.87          | 0.57              |
| X5        | 12.8          | 5     | 53.8     | 21    | 33.3               | 13    | -           | -     | -                | -     | 3.79          | 0.65              |
| X6        | 7.7           | 3     | 41.0     | 16    | 51.3               | 20    | -           | -     | -                | -     | 3.56          | 0.64              |
| X7        | 12.8          | 5     | 20.8     | 12    | 56.4               | 22    | -           | -     | -                | -     | 3.56          | 0.71              |
| X8        | 12.8          | 5     | 41.0     | 16    | 46.2               | 18    | -           | -     | -                | -     | 3.66          | 0.70              |
| X9        | 30.8          | 12    | 38.5     | 15    | 26.6               | 10    | 5.1         | 2     | -                | -     | 3.94          | 0.88              |
| X10       | 23.1          | 9     | 43.6     | 17    | 30.8               | 12    | 2.6         | 1     | -                | -     | 3.87          | 0.80              |
| X11       | 17.9          | 7     | 35.9     | 14    | 46.2               | 18    | -           | -     | -                | -     | 3.71          | 0.75              |
| X12       | 35.9          | 14    | 53.8     | 21    | 7.7                | 3     | 2.6         | 1     | -                | -     | 4.23          | 0.70              |
| X13       | 23.1          | 9     | 35.9     | 14    | 41.0               | 16    | -           | -     | -                | -     | 3.82          | 0.79              |
| المعدل    | 22.8          | -     | 45.1     | -     | 30.06              | -     | 1.18        | -     | -                | -     | 3.90          | 0.72              |

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء استجابات الأفراد المبحوثين.

2. تشخيص آراء المبحوثين تجاه متغير ضغط العمل: يوضح الجدول رقم (4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والتوزيعات التكرارية والنسب المئوية للمتغير الإجهاد الوظيفي والمعبر عنها بالرموز (X14-X36) إذ بلغ المعدل العام لنسبة الاتفاق لمتغير الضغط الوظيفي (68.5) وبوسط حسابي مقداره (3.31) وانحراف معياري (0.88) أما بخصوص أعلى نسبة اتفاق للمتغيرات الفرعية الخاصة بالضغط الوظيفي هو (x36) والمتعلق بمستوى الضغط المنخفض يؤدي إلى تنشيط الفرد وتحفيزه وبالتالي تحسين مستوى الأداء للفرد وبلغت نسبة الاتفاق (100%) وبوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (0.96) أما بخصوص أدنى مستوى اتفاق فكانت للمتغير (x20) والمتعلقة بفترة وجود الفرد العامل في عمله الحالي لفترة طويلة هو احد أسباب الإرهاق والملل لديه إذ بلغت النسبة (51.2) وبوسط حسابي (3.13) وانحراف معياري (1.10).

الجدول (4): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير ضغط العمل

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | لا أتفق بشدة (1) |       | لا أتفق (2) |       | اتفق إلى حد ما (3) |       | أتفق (4) |       | اتفق بشدة (5) |       | المتغيرات |
|-------------------|---------------|------------------|-------|-------------|-------|--------------------|-------|----------|-------|---------------|-------|-----------|
|                   |               | %                | العدد | %           | العدد | %                  | العدد | %        | العدد | %             | العدد |           |
| 0.62              | 4.02          |                  |       | -           | -     | 17.9               | 7     | 56.4     | 22    | 25.6          | 10    | X14       |
| 0.96              | 3.36          | -                | -     |             |       | 25.6               | 10    | 64.1     | 25    | 10.3          | 4     | X15       |
| 0.95              | 3.33          | -                | -     |             |       | 23.1               | 9     | 64.1     | 25    | 12.8          | 5     | X16       |
| 0.81              | 3.53          | -                | -     | -           | -     | 28.2               | 11    | 46.2     | 18    | 25.6          | 10    | X17       |
| 0.77              | 3.86          | -                | -     |             |       | 35.9               | 14    | 43.6     | 17    | 20.5          | 8     | X18       |
| 1.05              | 3.16          | -                | -     |             |       | 38.5               | 15    | 41       | 16    | 20.5          | 8     | X19       |
| 1.10              | 3.13          | -                | -     |             |       | 48.7               | 19    | 33.3     | 13    | 17.9          | 7     | X20       |
| 0.77              | 3.50          | -                | -     |             |       | 43.6               | 17    | 35.9     | 14    | 20.5          | 8     | X21       |
| 0.90              | 3.50          | -                | -     |             |       | 30.8               | 12    | 41       | 16    | 28.2          | 11    | X22       |
| 0.81              | 3.56          | -                | -     |             |       | 38.5               | 15    | 33.3     | 13    | 28.2          | 11    | X23       |
| 0.86              | 3.50          | -                | -     |             |       | 12.8               | 5     | 43.6     | 17    | 43.6          | 17    | X24       |
| 0.88              | 3.33          | -                | -     |             |       | 23.1               | 9     | 56.4     | 22    | 20.5          | 8     | X25       |
| 0.81              | 3.53          | -                | -     |             |       | 25.6               | 10    | 56.4     | 22    | 17.9          | 7     | X26       |
| 0.77              | 3.86          | -                | -     |             |       | 23.1               | 9     | 53.8     | 21    | 23.1          | 9     | X27       |
| 1.05              | 3.16          | -                | -     |             |       | 23.1               | 9     | 56.4     | 22    | 20.5          | 8     | X28       |
| 1.10              | 3.13          | -                | -     |             |       | 43.6               | 17    | 41       | 16    | 15.4          | 6     | X29       |
| 0.77              | 3.50          | -                | -     |             |       | 36.6               | 17    | 41       | 16    | 15.4          | 6     | X30       |
| 0.90              | 3.50          | -                | -     |             |       | 41                 | 16    | 41       | 16    | 17.9          | 7     | X31       |
| 0.81              | 3.56          | -                | -     |             |       | 43.6               | 17    | 43.6     | 17    | 12.8          | 5     | X32       |
| 0.86              | 3.50          |                  |       |             |       | 38.5               | 15    | 51.3     | 20    | 10.3          | 4     | X33       |
| 0.88              | 3.33          | -                | -     |             |       | 35.9               | 14    | 38.5     | 15    | 25.6          | 10    | X34       |
| 0.93              | 3.50          |                  |       |             |       | 38.5               | 15    | 51.3     | 20    | 10.3          | 4     | X35       |
| 0.96              | 3.36          | -                | -     |             |       |                    |       |          |       | 100           | 39    | X36       |
| 0.88              | 3.31          |                  |       |             |       | 31.13              |       | 44.92    |       | 23.62         |       | المعدل    |

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء إجابات الأفراد المبحوثين.

#### المحور الرابع: اختبار فرضيات البحث

1. تحليل الارتباط بين متغيرات البحث: الهدف من هذا التحليل هو التعرف على درجة الترابط بين متغيرات البحث بغية اختبار فرضيتي البحث الخاصة بعلاقة الارتباط، إذ يشير الجدول رقم (5) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين تصميم الوظيفة والإجهاد الوظيفي وبلغت درجة الارتباط (0.694) وعند مستوى معنوية (0.05) مما يعني أن تصميم الوظيفة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بضغط العمل وبهذا تتحقق الفرضية الرئيسية الأولى.

الجدول (5): علاقة الارتباط بين تصميم الوظيفة وضغط العمل

| ضغط العمل | المتغير المعتمد |               |
|-----------|-----------------|---------------|
|           | المتغير المستقل |               |
| 0.694*    | المؤشر الكلي    | تصميم الوظيفة |

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج (SPSS)  $n=39$ .

2. تحليل علاقة التأثير بين متغيري البحث: يتبين من الجدول الخاص بنتائج تحليل الانحدار وجود تأثير معنوي لمتغير تصميم الوظيفة بوصفه متغير تفسيري لضغط العمل بعده متغير مستجيب إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (34.463) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.08) عند درجتي حرية (1,38) وبمستوى معنوية (0.05) وبلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.482) وهذا يعني إن (48.2%) من الاختلافات المفسرة في تصميم العمل تعود إلى تأثير ضغط العمل ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو إنها غير داخلة في نموذج الانحدار أصلاً ومن متابعة معامل (B1) البالغة (0.867) واختبار (T) لها تبين إن قيمة (T) المحسوبة (5.871) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.68) عند مستوى معنوية (0.05) وبذلك تحققت الفرضية الرئيسية والتي تنص على أن هناك علاقة تأثير لتصميم الوظيفة على ضغط العمل.

الجدول (6): الأهمية النسبية لتأثير تصميم العمل في ضغط العمل

| المتغير المستقل | المتغير المعتمد |                   |       |            |            |
|-----------------|-----------------|-------------------|-------|------------|------------|
|                 | $B_0$           | $B_1$             | $R^2$ | F المحسوبة | F الجدولية |
| تصميم العمل     | 0.522           | 0.867<br>(5.871*) | 0.482 | 34.463     | 4.08       |

( ) يشير إلى قيمة t المحسوبة ( $t = 38, 1$ )  $D.F = 39$   $N = 39$   $P \leq 0.05$  (\*)

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج (SPSS).

#### المحور الخامس: الاستنتاجات والمقترحات

##### أولاً. الاستنتاجات:

1. إن معظم معاناة الأفراد العاملين متأنية من ضعف عملية التدريب والتقدم واكتساب المهارات الجديدة وكذلك لأسباب متعلقة بالبيئة التنظيمية وخاصة المتعلقة بعدم عدالة الرواتب وتقويم الأداء.
2. إن الاهتمام بتوصيف العمل يقلل من غموض وصراع الدور والتجديد الجيد لكمية ونوعية العمل فضلاً عن توفير الظروف المادية الجيدة.
3. إن شعور الأفراد العاملين بنجاحهم وخاصة في المجال الصحي الإنساني يجعلهم يشعرون بقلّة الضغط لديهم في العمل.
4. كشفت نتائج وصف وتشخيص المتغير الخاص بتصميم الوظيفة الآتي:
  - وجود تغذية عكسية للمهام والواجبات الملقاة على عاتق الأفراد العاملين.
  - منح الأفراد العاملين البعض من الحرية لإنجاز المهام الملقاة عليهم.
  - تنسم الأعمال التي يقوم بها الأفراد في الميدان المبحوث بتنوع المهام والواجبات.
  - تسعى إدارة المستشفى إلى توفير بيئة عمل مريحة لإنجاز الأعمال.
5. كشفت نتائج وصف وتشخيص المتغير الخاص بضغط العمل الآتي:
  - شعور الأفراد العاملين بأن قدرتهم لا تتلائم مع المهام الملقاة على عاتقهم
  - يعتقد الأفراد العاملين بأنهم يؤدون بعض النشاطات بطريقة خاطئة بسبب عبء العمل الذي يتطلبه طبيعة العمل.
  - مسببات ترك الوظيفة هو كثرة الجهد الذي يمارسه الفرد في العمل.
  - المعاناة من ضعف الأمان الوظيفي لهم.

**ثانياً. المقترحات:** في ضوء الاستنتاجات التي توصلت إليها الباحثتان توصي الباحثتان بتقديم مجموعة من المقترحات أهمها:

1. ضرورة اهتمام مديرون المنظمة المبحوثة بأسباب الضغوط في العمل والتي يواجهها الأفراد العاملون بحيث يبقى مستوى الإجهاد ضمن المستوى المتوسط والمقبول وهذا يتطلب وعياً بطبيعة وأسبابه وأثاره وطرق مواجهته والسيطرة عليه.
2. منح الأفراد العاملين المزيد من الحرية في انجاز الأعمال الذي بدوره يؤدي إلى تحسين مستوى أدائهم.
3. تقليل عبء العمل وتوزيع المهام والواجبات الوظيفية بصورة عادلة ومتساوية لتقليل شعور الأفراد باستنفاد جميع طاقاتهم وعدم التأثير على حياتهم الاجتماعية.
4. التدريب المستمر للأفراد العاملين حتى يتم تدويرهم وظيفياً ويكونوا قادرين على انجاز جميع ومختلف المهام المناطة بهم بدون توتر.
5. تحقيق العدالة في دفع الرواتب والمستحقات المالية وعملية تقويم أداء العاملين.
6. على المديرين توفير مناخ اجتماعي وفني وتنظيمي مشجع يقلل من ضغط العمل.
7. ضرورة إجراء المزيد من الدراسات والبحوث حول أسباب الضغط والتوتر النفسي بأبعاده ومصادره وأثاره كافة من أجل تغطية الجهد في الدراسات الميدانية حوله.

#### المصادر

##### أولاً. المصادر العربية:

##### أ. الكتب العلمية:

1. الحريم، حسين، (٢٠١٠)، إدارة المنظمات من المنظور الكلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن الطبعة الأولى.
2. القدومي، محمد ومحمد، هاني وزيد، عبوي، (٢٠١٥)، مفاهيم الإدارة الحديثة، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الأولى
3. الخليل، عبد الحميد، (٢٠١٨)، إدارة المواد البشرية، دار المشاع المبدع للنشر والتوزيع، دمشق - سورية، الطبعة الأولى.
4. محمود، فتوح، (2009)، إدارة مواد بشرية، دار الشماع للنشر والتوزيع، حلب- سورية، الطبعة الأولى.
5. هيجان، عبد الرحمن بن أحمد بن محمد، (199٨)، ضغوط العمل منهج شامل للدراسة مصدرها ونتائجها وكيفية إدارتها معهد الإدارة العامة، دار الخليج للنشر والتوزيع، الرياض- السعودية، الطبعة الأولى.

##### ب. الرسائل والأطاريح:

1. المعشر، عيسى إبراهيم، (2009)، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمسة نجوم: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية والمالية.
2. الشايب، محمد الساسي، (٢٠١٨)، علاقة تصميم العمل باللعب الذهني للأطباء: دراسة ميدانية بمستشفيات مدينة ورقلة، أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية قسم علم النفس وعلوم البيئة، جامعة قاصدي، مرباح - ورقلة.

3. حمزة، قالي، (2020)، ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي: دراسة ميدانية بجامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية.
4. بحري، صابر، (2009)، الإجهاد المهني وعلاقته بالاغتراب المهني لدى الأطباء العاملين بالمستشفيات العمومية: دراسة ميدانية بمستشفيات شلغوم العيد، رسالة ماجستير في علم النفس، كلية العلوم والإنسانية والاجتماعية، جامعه منتوري، فرجيوه- ميله.
5. عواد، محمد احمد والشحات، توفيق محمد وعبد الرزاق، أيمن محمد، (2016)، تأثير إعادة الهيكلة على الرضا الوظيفي في بيئة العمل في الأجهزة الإدارية، رسالة ماجستير في العلوم البيئية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة - مصر.

### ج. المجالات العلمية

1. الحدراوي، باقر خضير، (2019)، تأثير الإجهاد الوظيفي في تقليل حماس الموظفين: دراسة استطلاعية لآراء عينه من موظفي الكلية التقنية الإدارية، جامعه الفرات الأوسط التقنية، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد ١٣.
2. العبيدي، ميسون علي حسين علي، (٢٠١٥)، تصميم العمل، جامعه بابل، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد ٤، المجلد ٢٢.
3. عبد الرزاق، بن علي وهدى، شهيد، (2019)، مسببات الإجهاد الوظيفي وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في شركه الساوره للإسمنت، جامعه بشار، مجله معيد العلوم الاقتصادية، العدد ١٧.
4. عسكر، سمير احمد، (1988)، متغيرات ضغوط العمل: دراسة نظرية تطبيقية في قطاع المصارف بدولة الإمارات العربية المتحدة، الإدارة العامة، عدد ٦٠، مجلد ٩.
5. موسى، صباح محمد وعبد الرحمن، فؤاد يوسف، (2013)، تأثير تقانة المعلومات في بعدي تصميم العمل والهندسة البشرية: دراسته استطلاعية في رئاسة الجامعة المستنصرية، المجلة الإدارية والاقتصادية، العدد ٩٤.

### ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Areekkuzhiyil, Santhosh, (2014), Factors Influencing the Organizational Stress among Teachers Working in Higher Education Sector in Kerala: An Empirical Analysis Published in the journal Research and Pedagogic Interventions. Vol 2.
2. Szelagi A and Wallace M., (1988), Organizational Behavior and Performance, 4th Ed., Scott, Forsman and Co.
3. Elwezza, M, M & Elbadry, M & Talaat, Nashwa, (2020), The Impact of cabin crew work stress on costs, Journal of The Faculty of Tourism and Hotels -university of Sadat city, Vol.4, No.2.

### ثالثاً. مواقع الإنترنت:

1. عبد العزيز، (٢٠١٠)، مفهوم تصميم العمل وأهميته وهيكل الموظف وبناء الهيكل الوظيفي الموقع الالكتروني، <https://hrdiscussion.com/members/hr-member-12>
2. الوظيفي، كامل شكير عبيس، (٢٠١٨)، أبعاد تصميم العمل، جامعه بابل، العراق، <http://uobabylon.edu.iq>