

"أثر ضغوط العمل على أداء الموظفين" "دراسة ميدانية على مديريات التربية والتعليم العالي في فلسطين" انعام عبد الحميد عبد القادر بابا

الملخص

هدفت الدراسة للتعرف على أثر ضغوط العمل على أداء الموظفين في مديريات التربية والتعليم العالي في فلسطين، وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي، فضلاً عن تصميم أداة القياس (الاستبانة) وتوزيعها على عينة عشوائية طبقية شملت جميع المستويات الإدارية في المديريات، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لاختبار فروض الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن جميع أبعاد ضغوط العمل جاءت بدرجة سلبية ضعيفة، مما يعني أن مستوى ضغوط العمل يؤثر سلباً على مستوى أداء الموظفين، وجاءت تأثيرات هذه الضغوط على أبعاد الأداء حسب الترتيب التالي (مستوى الدقة، مستوى الإنجاز، القدرة على حل المشكلات، الإبداع والمبادرة). وأوصت الدراسة على ضرورة العمل على الحد من ضغوط العمل وخاصة المتعلقة بأبعاد (الهيكل التنظيمي، صنع واتخاذ القرارات، صراع الدور، غموض الدور، بيئة العمل المادية، علاقات العمل) على الترتيب وذلك لتأثيراتها السلبية على أداء الموظفين.

Abstract

The present study aimed to identify the impact of Job stress on the performance of employees in directorates of Education and Higher Education in Palestine and to achieve the objectives of the study, were used SPSS statistical analysis software to test the hypotheses of the study and the study found that the came dimensions of performance (level of accuracy, the level of achievement, ability to solve problem, after the creativity and initiative, respectively. The study also recommended Needs to focus on the development of the employees and their performance.

المقدمة

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

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

أولاً: الدراسات السابقة

١- دراسة الصرايرة (٢٠١١) ^(١) وهي بعنوان:

الإداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها استهدفت هذه الدراسة التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أهم النتائج منها أن مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئات التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء أقسامهم بشكل عام كان مرتفعا، وعدم وجود فروق ذات دلالة تعود لمتغيرات الدراسة.

٢- دراسة الحارثي (٢٠١١) ^(٢) وهي بعنوان:

محددات ضغوط العمل واثرها على الأداء الوظيفي- دراسة ميدانية على المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية استهدفت هذه الدراسة التعرف على أهم العوامل المحددة لضغوط العمل وانعكاسات ضغوط العمل على الأداء الوظيفي

"أثر ضغوط العمل على أداء الموظفين" دراسة ميدانية على محذيرات التربية والتعليم

~ انعام عبد الحميد عبد القادر بابا ~

للمعلمين في المنطقة الغربية من المملكة العربية السعودية في مدينة الطائف بصفة خاصة والتعرف على اهم استراتيجيات مواجهة هذه الضغوط بالنظر الى مدارس المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية.

وتوصلت هذه الدراسة الى اهم النتائج منها ان مستوى صراع الدور عند مستوى التأثير عالي جدا على المعلمين العاملين في المدارس الحكومية.

٣- دراسة نعامة (٢٠١١) (٣) وهي بعنوان :

الضغوط المهنية وعلاقتها بالاداء الوظيفي- دراسة ميدانية لدى الموظفين في مكتبة الاسد الوطنية بدمشق" استهدفت هذه الدراسة التعرف على الفروق بين افراد عينة الدراسة على مقياس مصادر الضغوط المهنية ومقياس الاداء الوظيفي المستخدم في هذا البحث استنادا الى مجموعة من المتغيرات وهي عدد سنوات الخبرة والمؤهل التعليمي.

وتوصلت هذه الدراسة الى اهم النتائج منها ان اكثر مصادر الضغوط المهنية شيوعا هو المصدر المتعلق بالضغوط الناتجة عن المردود المادي، وان هناك توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين مصادر الضغوط المهنية والاداء الوظيفي تبعا لمتغيرات الدراسة سنوات الخبرة والمؤهل التعليمي.

٤- دراسة (Morrison; et al; 2005) (٤) وهي بعنوان:

"Tactical Decision Making Under Stress (TADMUS)" استهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر الضغط على عملية صنع القرارات، و اثر تطبيق نظام دعم القرار في عملية صنع القرار في ظل الظروف الضاغطة لدى المديرين في مدينة سان دياغو في الولايات المتحدة الأمريكية في مركز البحرية للمعلومات.

وتوصلت هذه الدراسة الى اهم النتائج منها: ان هناك عدة عوامل تؤثر على عملية صنع القرار ومن أهمها: العوامل الشخصية، والعوامل الاجتماعية، والعوامل الثقافية، والعوامل السلوكية، والطريقة التي تم بها اتخاذ القرار واشتراك المعنيين به، واطهرت النتائج ايضا ان فعالية توفير نظام لدعم عملية صنع القرار من خلال توفير المعلومات الدقيقة والموثوقة في الوقت المناسب عند اتخاذ القرار في ظل الظروف الضاغطة.

"أثر ضغوط العمل على أداء الموظفين" دراسة ميدانية على مديريات التربية والتعليم
~ انعام عبد الحميد عبد القادر بابا ~

٥-دراسة (Colligan;2005) ^(٥) وهي بعنوان:

"Workplace Stress": "Etiology and Consequences" استهدفت هذه الدراسة التعرف على مفهوم ضغوط العمل وتأثيراتها وتحدياتها وكيفية التعامل معها من قبل المنظمات والافراد.

وتوصلت هذه الدراسة الى اهم النتائج منها ان اهم العوامل التي تسهم في احداث الضغوط في مكان العمل تتمثل في الاتي (الضغوط المتعلقة في بيئة العمل، وتليها عبء العمل السلبي، يليه العزلة وطبيعة ساعات العمل، يليها صراع الدور، وغموض الدور، وعدم الاستقلالية المهنية، وصعوبات تتعلق بعلاقات العمل من العلاقة مع المسؤولين والعلاقة مع الزملاء، في مكان العمل).

كما توصلت هذه الدراسة الى ان استمرار الضغوط داخل مكان العمل يمكن ان يؤثر على الموظف ويعرضه للاضرار النفسية والفسولوجية ويعرضه لانخفاض الانتاجية وزيادة التغيب ودوران العمل.

٦-دراسة (Andrew;et al;2006) ^(٦) وهي بعنوان:

"The role of work place health promotion in addressing job stress" استهدفت هذه الدراسة التحقق من الاهتمام بالموارد البشرية والتكاليف الاقتصادية الهائلة المرتبطة باثار الضغوط المهنية، ودراسة المبادرات الرامية الى منع او الحد من الضغوط التي يعاني منها العاملون في المنظمات.

وتوصلت هذه الدراسة الى اهم النتائج منها: ان المنظمات التي تهتم بصحة موظفيها من ناحية الحد من ضغوط العمل، لديهم برامج وانشطة وتدريبات وتوجيهات وتطوير مستمر لهؤلاء الموظفين، مما يحقق الاداء الافضل لديهم.

٧-دراسة (chang;et al; 2009) ^(٧) وهي بعنوان:-

"Effects of Job Rotation and Role Stress among Nurses on Job Satisfaction and Organizational Commitment"

استهدفت هذه الدراسة تسليط الضوء والتحقق من مدى التوتر والضغوط، وكيفية تأثير التناوب بين وظائف الممرضات بين الادوار، وكيفية الوصول الى الرضا الوظيفي والالتزام في المستشفيات.

"أثر ضغوط العمل على أداء الموظفين" دراسة ميدانية على مديريات التربية والتعليم
~ انعام عبد الحميد عبد القادر بابا ~

وتوصلت هذه الدراسة الى اهم النتائج منها ان الاثار المترتبة على التناوب الوظيفي بين الادوار للممرضات انه يؤثر ايجابيا على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بالمستشفيات قيد الدراسة.

٨- دراسة (Ahsan;et al;2009)^(٨) وهي بعنوان :-

"A Study of Job Stress on Job Satisfaction among University Staff in Malaysia: Empirical Study"

استهدفت هذه الدراسة التحقق من وجود العلاقة بين اجهاد العمل والرضا الوظيفي، و محددات ضغوط العمل التي تم بحثها بموجب هذه الدراسة منها (إدارة الدور ، والعلاقة مع الآخرين، وضغط عبء العمل ، وغموض الدور ، و أداء الضغط).

وتوصلت الى اهم النتائج وجود علاقة كبيرة بين أربعة من محددات الضغوط التي تم بحثها وهي ادارة الدور والعلاقة مع الاخرين وضغط عبء العمل وغموض الدور، مواجهة الواجبات المنزلية من التي تم اختيارها، وأظهرت النتائج أيضا أن هناك علاقة سلبية كبيرة بين اجهاد العمل والرضا الوظيفي.

ثانيا: مشكلة الدراسة

تتبلور مشكلة هذه الدراسة بصفة أساسية من خلال التساؤل الرئيسي التالي:
ما اثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي لموظفي مديريات التربية والتعليم في فلسطين؟

ثالثا: أهداف الدراسة:

- دراسة مفهوم ضغوط العمل وتسليط الضوء على بعض أنواع المصادر التي يتعرض لها الموظفين سواء المصادر الفردية أو المصادر التنظيمية أو المصادر المتعلقة بالدور الذي يلعبه الموظفين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين.
- التوصل إلى بعض النتائج والتوصيات على ضوء تحليل وإظهار الروابط بين متغيرات الدراسة وتأثيراتها على المبحوثين وتوصيل المقترحات لصناع القرار و المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين لدعم وتطوير الأداء والتقليل من حدة الضغوط وتأثيرها.

"أثر ضغوط العمل على أداء الموظفين" دراسة ميدانية على مديرات التربية والتعليم
~ انعام عبد الحميد عبد القادر بابا ~

رابعاً: فروض الدراسة

الفرض الرئيس الأول:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين ضغوط العمل وأبعاد الأداء الوظيفي المتمثلة في (مستوى الانجاز والابداع والمبادرة والقدرة على حل المشكلات ومستوى الدقة) لموظفي مديريات التربية والتعليم العالي في فلسطين.

الفرض الرئيسي الثاني:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات موظفي مديريات التربية والتعليم العالي في فلسطين لضغوط العمل تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (المستوى الإداري والنوع والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة).

خامساً: أهمية الدراسة:

الناحية العلمية: يعتبر موضوع الدراسة من الموضوعات الحيوية في منظومة التربية والتعليم، والتي تعد من الموضوعات الإدارية التي تستحق الاهتمام المتزايد نظراً لقلّة الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع ضغوط العمل والأداء الوظيفي مجتمعة وخاصة التطبيق على مديريات التربية والتعليم في فلسطين والتي تعد منطقة جغرافية ذات خصوصية سياسية واقتصادية واجتماعية معينة، مما يساهم في إثراء المكتبات وإفادة الباحثين في هذا المجال.

الناحية العملية: تعود الأهمية العملية لهذه الدراسة من خلال النظر إلى الشكاوي المقدمة من قبل الموظفين لحل مشاكل في مجال الوظيفة العامة والفصل التعسفي ووقف إجراءات التعيين وعدم تنفيذ مستحقات الموظفين المالية وعدم تقديم الخدمات للجمهور بالشكل المطلوب والسرعة اللازمة كل ذلك أدى الى توقع وجود ضغوط داخل هذه المديريات.

الجزء الثاني: الاطار النظري

أولاً: ضغوط العمل

تعتبر الضغوط بالنسبة للأفراد هي عملية تعارض تفسد على الفرد سعاداته وصحته النفسية والبدنية وتحدث عندما يطالب الفرد بأداء يفوق إمكانياته العادية وتبدو خطورة الضغوط من خلال آثارها المدمرة سواء على الفرد أو المجتمع أو المنظمات التي قد تعاني من الضغوط التنظيمية وعرف احد الباحثين ضغوط العمل

"أثر ضغوط العمل على أداء الموظفين" دراسة ميدانية على مديرات التربية والتعليم

~ انعام عبد الحميد عبد القادر بابا ~

بأنها: "مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد التي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل، أو في حالتهم النفسية، والجسمانية، أو في أدائهم لأعمالهم وذلك من خلال تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحوي الضغوط.

١- تعريف ضغوط العمل

ويقصد بضغوط العمل مجموعة من المتغيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد والتي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل أو في حالتهم النفسية والجسمانية أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحوي الضغوط (٥).

وتعرف الضغوط أيضا بأنها ردة فعل واعية أو غير واعية على التهديدات التي تواجه الفرد، سواء كان ذلك حقيقيا أم من نسيج الخيال، ويتولد عنها شعور بالألم ، والذنب، والتعاسة، والوحدة، والارتباك، ويتعرض الأفراد في المنظمات إلى ضغوط تنجم عن متطلبات الأعمال التي يزاولونها، مما يترك أثرا سلبيا في صحة الإنسان (٩).

وعرف الكتبي ضغوط العمل بأنها: "مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد والتي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل، أو في حالتهم النفسية والجسمانية، أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحوي الضغوط، كذلك يجب أن ننوه أن هناك فروقا بين الضغوط وبعض المصطلحات الأخرى مثل التوتر العصبي أو القلق (١٠).

وترى الباحثة من خلال محاولات الباحثين لتعريف الضغوط أن: " الضغوط هي مجموعة من المثيرات والقوى البيئية المحيطة بالفرد التي تظهر ردود الأفعال التي تصدر عن الفرد نتيجة التفاعل وعدم التوافق بين الفرد وبيئته تعود لعوامل فردية أو تنظيمية".

٢- مصادر ضغوط العمل (١١)

يوجد تباين حول تحديد المصادر المسببة لضغوط العمل والتي على ضوءها يمكن الاستدلال منها على مستوى ضغط العمل حيث لا يوجد تصنيف واحد متفق عليه بين الباحثين حول مصادر الضغوط ولكن هناك قواسم مشتركة فيما بينهم ذلك أن هذه التصنيفات في مجملها غالبا ما تعمل كل منها بشكل مستقل أو تتفاعل معا في تأثيرها على الفرد وهذه المصادر يمكن أن تكون تنظيمية وإما مصادر وظيفية وإما

"أثر ضغوط العمل على أداء الموظفين" دراسة ميدانية على مديرات التربية والتعليم

~ انعام عبد الحميد عبد القادر بابا ~

مصادر شخصية وأما مصادر بيئية مادية ، ويرى الباحثين ان العوامل الفردية والتنظيمية تعد من بين أهم مصادر ضغوط العمل، و تم التركيز على مصادر الضغوط المتعلقة بالتنظيم و الضغوط المتعلقة بالدور الوظيفي والمصادر الشخصية للضغوط لاعتبارها أكثرها أهمية لمجتمع هذه الدراسة.

وقد توصل الباحثون من مناهج اتبعوها في دراسة ضغوط العمل و تقسيم مصادر ها إلى ثلاثة نماذج رئيسية وهي (١٢) :-

النموذج الأول:

تصنيف مصادر ضغوط العمل في مجموعتين رئيسيتين (نموذج ثنائي).

النموذج الثاني:

تصنيف مصادر ضغوط العمل في ثلاث مجموعات رئيسية (النموذج الثلاثي).

النموذج الثالث:

تصنيف مصادر ضغوط العمل في أربع مجموعات رئيسية فأكثر (النموذج متعدد الأبعاد)، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على (النموذج الثلاثي) حيث أن محتوى هذا النموذج من المصادر المسببة للضغوط يتفق كثير مع مصادر الضغوط المختارة لهذه الدراسة.

وتم اختيار ثلاث مجموعات من مصادر الضغوط لهذه الدراسة وذلك لقياس مستوى ضغوط العمل لدى الموظفين الذين يعملون في مديريات التربية والتعليم في فلسطين وتم تصنيف هذه المصادر إلى مصادر متعلقة بالتنظيم وهي الهيكل التنظيمي وصنع واتخاذ القرارات ، ومصادر أخرى متعلقة بالدور الوظيفي وهي صراع الدور وغموض الدور وبيئة العمل المادية وعلاقات العمل، ومصادر شخصية وهي المستوى الإداري، والجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة .

ثانيا: الأداء الوظيفي

١- مفهوم الأداء الوظيفي^(١٣)

تعددت التعاريف ومفاهيم الأداء الوظيفي حيث يرى البعض انه:- هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

ويشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها ، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالبا ما

"أثر ضغوط العمل على أداء الموظفين" دراسة ميدانية على مديرات التربية والتعليم

~ انعام عبد الحميد عبد القادر بابا ~

يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلا الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد لامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض.

ويرى البعض إن الأداء هو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيام الفرد بالمهام والواجبات والمسئوليات الموكلة إليه. ويشير البعض الى أن مفهوم الأداء يرتبط بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويمثل مكانة خاصة داخل أيه منظمة باعتباره الناتج لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، وهو محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة.

ويشير بوفيلولز (Bovelols) كما أشار احد الكتاب بان الأداء ينطوي على واجبات ومسئوليات يجب تحقيقها وهو انعكاس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة أيا كانت طبيعة هذا العمل وهذه الأهداف هي:-
مجموعة الأهداف الروتينية: وهي مرتبطة بالأعمال التي تحتاج إلى حد ادني من المهارات .

- مجموعة الأهداف المتعلقة بحل المشكلات:- وهي التي تتطلب قدرات ومهارات عالية لحل المشكلات القائمة والمشكلات المتنبأ بها مستقبلا.
- مجموعة الأهداف الخلاقة:- المرتبطة بالإبداع والمبادرة.

أبعاد الأداء الوظيفي^(٤)

يعتبر الأداء الوظيفي عنصرا من عناصر الإنتاجية وهو يختص بالجانب الإنساني ويتم تحديد الإنتاجية تبعا لعدة أبعاد متداخلة وقد قامت الباحثة بحصر هذه الأبعاد في الدراسة الحالية إلى أربعة أبعاد أساسية تم استخدامها في الدراسة وبناءا على الأهداف المرجوة من الأعمال السابقة الذكر وأبعاد الأداء المستخدمة هذه سوف يتم دراسة تأثير كل منها على حدا مع العلم أنها تتفاعل مع بعضها ويصعب الفصل بينها لترابطها حيث أن الإبداع مرتبط بكل من المبادرة ومستوى الانجاز و مستوى الدقة والقدرة على حل المشكلات وعليه تم اعتماد الأبعاد التالية للأداء الوظيفي وهي:- مستوى الانجاز، القدرة على حل المشكلات، مستوى الدقة، الإبداع والمبادرة.

ثالثا: ضغوط العمل والأداء

تطرقنا العديد من الدراسات إلى ربط ضغوط العمل بالأداء وتحليل تأثير الضغوط على أداء الموظفين حيث كانت النتائج متناقضة فمنهم من اظهر أن الضغوط تؤثر سلبا في الأداء الوظيفي ومنهم من اظهر أن الضغوط تؤثر بشكل ايجابي وعليه فان المطلوب من المنظمات ليس القضاء على أسباب الضغوط بشكل كلي وإنما محاولة القضاء على الضغوط التي تزيد عن الحد المعقول حيث بدون وجود الضغوط المعتدلة في العمل قد يؤدي إلى نتيجة عكسية ليست في صالح احد وهي فقدان التحدي والحيوية والنشاط مما يؤثر سلبا على الأداء وعليه فان هناك محاولات لاكتشاف العلاقة بين الضغوط والأداء وهناك عدة نماذج لدراسة هذه العلاقة منها:-

نموذج Yerks-Dadson^(١٥) : بموجب هذا النموذج فانه كلما زاد مقدار الضغط الواقع على الفرد زادت إنتاجيته إلى أن يصل إلى مستوى معين يترتب بعده على أيه زيادة فيه نقص في الإنتاجية، وتفسير ذلك أن الفرد حينما تكون ضغوط العمل الواقعة عليه بسيطة فان ذلك لا ينشطه ومن ثم لن يظهر أي تحسين في الأداء ومن ناحية ثانية إذا كانت الضغوط الواقعة عليه كبيرة فانه سيبدل جهدا كبيرا للتكيف مما يؤدي إلى تخفيض مستوى أدائه، لان جزءا من جهد الفرد انصرف في عملية التكيف، والموقف المثالي وفقا لهذا النموذج هو مقدار مقبول من الضغط لأنه عند هذا المستوى يكون الفرد قادرا على بذل الجهد والطاقة التي يمكن توجيهها لتحسين مستوى أدائه.

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

وقد اهتم هب Hebb بدراسة العلاقة بين الأداء الخاص بدور المدير والمتطلبات الملقاة على عاتقه من ضغوطات العمل، وفي هذه النظرية أكد هب أن العمل ذو المتطلبات القليلة يؤدي إلى الملل حيث أن الزيادة في المتطلبات تعتبر نوعا من الحوافز والمنشطات، ولكن هذه المتطلبات لو زادت عن قدرة الفرد على الاستجابة لها والتوافق معها فأنها تؤدي إلى مستوى عال من القلق وبالتالي قدرة الفرد على التركيز تقل وتقل أيضا قدرته على الأداء بوجه عام، وقد تؤدي الزيادة المستمرة في

"أثر ضغوط العمل على أداء الموظفين" دراسة ميدانية على محذريات التربية والتعليم

~ انعام عبد الحميد عبد القادر بابا ~

المتطلبات الزائدة عن قدرات الفرد إلى التعب وفقدان الرغبة في الأداء ككل، وبالتالي تؤدي إلى الإنهاك النفسي وما يتبعه من أعراض كالانطواء والعزلة وغيرها. وفي العصر الحديث يعد كانون (Cannon:1932) أول باحث يهتم بدراسة الضغوط التي قادته إلى الحكم بان الضغوط حينما تكون مستديمة فإنها تترك أثارا سيئة على الشخص، بالإضافة إلى ما أظهره فرنون كوليمان (V.Coleman: 1988) من اهتمام بدراسة الضغوط في مجال المهنة وحيث تم الانتباه إليه لأول مرة في أمريكا عام 1956م حين تعرض احد العاملين بشركة أمريكية لانهايار عصبي أثناء عمله⁽¹⁶⁾.

ومن هنا ترى الباحثة أن موضوع ضغوط العمل وربطه بالأداء الوظيفي لم يجمع أي من الباحثين على تصنيفه انه سلبي مطلق أو انه ايجابي مطلق حيث يصعب السيطرة على حجم الضغوط وقياس حجمها على الأفراد والمؤسسات لان مؤثراتها ومصادرها وأبعادها كلها متفاعلة مع بعضها ولا يمكن فصلها والبحث في كل بعد على حدا فنرى أن الأداء يتأثر بكل هذه الأبعاد سواءً الأبعاد المتعلقة بالمنظمات أو المتعلقة بالأفراد من متغيرات تنظيمية ومتغيرات فردية حسب تصنيفها في هذه الدراسة.

الجزء الثالث: الدراسة الميدانية

أولاً: أسلوب الدراسة

اعتمدت الباحثة على أسلوبين عند إعداد هذه الدراسة هما:

- 1-أسلوب الدراسة النظرية : تم استخدام هذا الأسلوب في تحديد المفاهيم النظرية الأساسية اللازمة لإعداد هذه الدراسة وكذلك تحديد وبيان كيفية قياس العوامل والأبعاد التي يمكن من خلالها بيان مستوى الضغوط والأداء الوظيفي، وقد قامت الباحثة بتجميع بيانات هذه الدراسة من خلال الاطلاع على مجموعة من المراجع التي تضمنت المجالات والكتب والبحوث والدراسات العلمية العربية والأجنبية التي تناولت موضوعات هذه الدراسة.
- 2-أسلوب الدراسة الميدانية : أجرت الباحثة هذه الدراسة لتحقيق أهداف الدراسة، ولاختبار مدى صحة فرضياتها، هذا ويمكن توضيح مراحل هذه الدراسة فيما يلي:
المرحلة الأولى : تحديد مجتمع الدراسة والعينة:

"أثر ضغوط العمل على أداء الموظفين" دراسة ميدانية على مديرات التربية والتعليم

~ انعام عبد الحميد عبد القادر بابا ~

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين في مديرات التربية والتعليم العالي الفلسطينية الخاصة بمنطقة الضفة الغربية، ويبلغ عددهم بهذه المؤسسات (٧٣٨٤) موظف وقت إجراء الدراسة الاستطلاعية، كما في الجدول التالي:

جدول رقم (١)

بيان بأعداد الموظفين وعينة الدراسة ونسب الاستجابة

عدد العاملين	العينة	عدد الاستجابات	نسبة الاستجابة	الاستبانة المناسبة للتحليل	نسبة الاستجابة المناسبة للتحليل
٧٣٨٤	٥٢١	٤٨١	٩٢%	٤٧٥	٨٦.٤%

المصدر: من إعداد الباحثة بالرجوع إلى الوزارة.

ثانياً: صدق وثبات الاستبانة :

قامت الباحثة بتجميع بيانات الدراسة الميدانية من مصادرها الأولية من مجتمع الدراسة حيث تم تصميم استبانة أعدت لهذا الغرض، وبناء على ذلك فقد وضعت الباحثة الاستبانة في صورة أولية، وأجرت اختباراً مبدئياً لها قبل عرضها على مفردات مجتمع الدراسة، حيث عرضتها في هذه الصورة على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات من المتخصصين في هذا المجال، بالإضافة إلى عرضها على ثلاثون مفردة تم اختيارها بطريقة عشوائية من بين الموظفين في المديريات في الضفة الغربية، وذلك للتعرف على أرائهم ومدى فهمهم وتميزهم لعبارة هذه الاستبانة، واستخدمت الباحثة طريقة إعادة الاختبار لحساب ثبات هذه الاستبانة، عن طريق تطبيقه مرتين بفارق زمني أسبوعين على ثلاثون مفردة من مجتمع الدراسة، وقد تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين التطبيقين الأول والثاني، حيث بلغ الثبات للجزء الأول الخاص بضغط العمل ٩٤%، وبلغت للجزء الثاني الخاص بالأداء الوظيفي ٩٠%، في حين بلغت للجزء الثالث الخاص بالمتغيرات الفردية ١٠٠%، وقد تبين أن جميع هذه المعاملات دالة إحصائياً عند مستوى معنوي ٠.٠١، الأمر الذي يؤكد ثبات استقصاء هذه الدراسة بمستوى دقة ٩٩%.

١. المتغير المستقل: وهو ضغوط العمل وتم تناولها من بعدين من خلال نموذج ثنائي لتصنيف مصادر الضغوط وهما الضغوط المتعلقة بالمتغيرات التنظيمية (الهيكل التنظيمي، صنع واتخاذ القرارات)، الضغوط المتعلقة بالدور الوظيفي (صراع الدور، غموض الدور، بيئة العمل المادية، علاقات العمل)،

"أثر ضغوط العمل على أداء الموظفين" دراسة ميدانية على مديريات التربية والتعليم

~ انعام عبد الحميد عبد القادر بابا ~

الضغوط المتعلقة بالمتغيرات الشخصية (المستوى الإداري، النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

٢. المتغير التابع : هو الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم العالي في فلسطين ويشمل التالي :-مستوى الإنجاز، القدرة على حل المشكلات، مستوى الدقة، الإبداع والمبادرة.

وتم تقسيم الاستبانة إلى الأقسام التالية:-

القسم الأول:

يتناول مجموعة المتغيرات الخاصة بالمتغيرات التنظيمية المؤثرة في ضغوط العمل والتي تتمثل (الهيكل التنظيمي، صنع واتخاذ القرارات)

القسم الثاني:-

المتغيرات المتعلقة بالدور الوظيفي وتتمثل (صراع الدور، غموض الدور، بيئة العمل المادية، علاقات العمل).

القسم الثالث:-

يتناول أبعاد الأداء الوظيفي وتتمثل (مستوى الانجاز، القدرة على حل المشكلات، مستوى الدقة، الإبداع والمبادرة)

القسم الرابع:-

يتناول المتغيرات الشخصية وتتمثل (المستوى الإداري، النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

ثالثاً: محددات الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة فقط على الموظفين التابعين لمديريات التربية والتعليم العالي في الضفة الغربية في فلسطين، وذلك نتيجة الحصار الشامل الذي يفرضه الاحتلال الإسرائيلي على أبناء قطاع غزة، مما يمنع أبناء الضفة الغربية _ حيث الباحثة منهم_ من التواصل مع إخوانهم في قطاع غزة.

الحدود الزمانية للدراسة تناولت عينة الدراسة الفترة الزمنية (٢٠١٠-٢٠١٤م) وهي الفترة التي تم فيها جمع البيانات.

رابعاً: خصائص عينة الدراسة:

للتعرف على خصائص عينة الدراسة، تم إيجاد التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة، والجدول التالي يبين ذلك حيث يظهر المصادر الفردية للعينة حيث قسم المستوى الإداري إلى خمسة أجزاء من مدير ومساعد إداري ومشرف

"أثر ضغوط العمل على أداء الموظفين" دراسة ميدانية على مديرات التربية والتعليم

~ انعام عبد الحميد عبد القادر بابا ~

ورئيس قسم وموظف إداري أو سكرتير، أما النوع فقسم إلى الذكور والإناث وكان عدد الذكور (٢٨٢) والإناث (١٩٣)، وتم تقسيم العمر إلى ثلاثة فئات رئيسية هي أقل من ٣٥ سنة ومن ٣٥-٤٥ سنة، وأكبر من ٤٥ سنة، والمؤهل العلمي كان ثلاث فئات هي دبلوم أو أقل، بكالوريوس، تعليم عالي، والخبرة كانت ثلاث أجزاء أقل من ٥ سنوات ومن ٥-١٠ سنوات، وأكثر من ١٠ سنوات.

جدول رقم (٢)

التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الفردية لعينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرارات	النسب المئوية%
الوصف الوظيفي	مدير	٤٢	٨.٨
	مساعد إداري	٦٣	١٣.٣
	مشرف	٧	١.٥
	رئيس قسم أو شعبة	١٠٢	٢١.٥
الجنس	موظف إداري أو سكرتير	٢٦١	٥٤.٩
	ذكر	٢٨٢	٥٩.٤
المتغير	مؤنث	١٩٣	٤٠.٦
	النسب المئوية%	التكرارات	
العمر	أقل من ٣٥ سنة	١١٤	٢٤.٠
	من ٣٥-٤٥ سنة	١٥٨	٣٣.٣
	أكبر من ٤٥ سنة	٢٠٣	٤٢.٧
المستوى التعليمي	دبلوم أو أقل	٣٤	٧.٢
	بكالوريوس	٣٣٨	٧١.٢
الخبرات العملية	تعليم عالي	١٠٣	٢١.٧
	أقل من ٥ سنوات	٦٥	١٣.٧
	٥-١٠ سنوات	١٠٧	٢٢.٥
	أكثر من ١٠ سنوات	٣٠٣	٦٣.٨
المجموع		٤٧٥	١٠٠%

المصدر: من إعداد الباحثة بالرجوع إلى تحليل الاستبانة

تشير النتائج السابقة إلى الآتي:

- أن أكثر الوظائف التي يعمل بها أفراد عينة الدراسة جاءت لصالح فئة (موظف/سكرتير)، وهذا يعد مؤشر طبيعي على أن عملية التوزيع كانت عشوائية طبقية للاستبيانات على عينة الدراسة، حيث أن العاملين في مديريات التربية والتعليم العالي يغلب على وظائفهم أن يكونوا مرؤوسين، فضلاً عن تناولها لجميع المستويات الوظيفية.

"أثر ضغوط العمل على أداء الموظفين" دراسة ميدانية على مديريات التربية والتعليم

~ انعام عبد الحميد عبد القادر بابا ~

- أن نسبة الذكور ضمن عينة الدراسة جاءت أولاً حيث بلغت نسبتها نحو (٥٩.٤%) في حين بلغت نسبة الإناث نحو (٤٠.٦%).
- أن أكثر الأعمار ضمن عينة الدراسة وقعت ضمن الفئة العمرية (أكبر من ٤٥ سنة) حيث بلغت نسبتها (٤٢.٧%) وجاءت ثانياً إجابات أفراد العينة ضمن الفئة العمرية (٣٥-٤٥ سنة) حيث بلغت نسبتها (٣٣.٣%) وجاءت أخيراً إجابات أفراد العينة ضمن الفئة العمرية (أقل من ٣٥ سنة) حيث بلغت نسبتها (٢٤.٠%)، ويعد هذا المؤشر دليلاً على أن عينة الدراسة تغلب على أعمارها كبر السن ويدعم نظرية الاستقرار الوظيفي في مديريات التربية والتعليم الفلسطيني.
- أن مستوى التعليم لدى عينة الدراسة جاء عالياً حيث جاءت أولاً إجابات أفراد العينة ضمن فئة المستوى التعليمي (بكالوريوس) حيث بلغت (٧١.٢%) وجاءت ثانياً إجابات أفراد العينة ضمن فئة المستوى التعليمي (تعليم عالي) حيث بلغت (٢١.٧%)، وجاءت أخيراً فئة المستوى التعليمي (دبلوم أو أقل) حيث بلغت نسبتها (٧.٢%)، وهذا مؤشر على أن نظام التعيين في مديريات التربية والتعليم العالي الفلسطيني يعتمد على المؤهلات العلمية العالية، ولا يكتفى بمؤهل الثانوية العامة أو الدبلوم.
- جاءت إجابات أفراد العينة على متغير الخبرات العملية أولاً لصالح فئة (أكثر من ١٠ سنوات) حيث بلغت نسبتها (٦٣.٨%)، وجاءت ثانياً إجابات أفراد العينة ضمن فئة (٥-١٠ سنوات) حيث بلغت (٢٢.٥%)، وجاءت أخيراً إجابات أفراد العينة ضمن فئة (أقل من ٥ سنوات) حيث بلغت نسبتها (١٣.٧%). ويعد هذا المؤشر دليلاً على أن عينة الدراسة تغلب على أعمارها كبر السن مما يدل على انتظام (معدل دوران العمل)، حيث أن الموظفين الذين يعملون في القطاع الحكومي يتمسكون بوظائفهم ولا يتركونها إلا بعد سن التقاعد.

رابعاً: تحليل أبعاد ضغوط العمل

تم تقسيم ضغوط العمل إلى مجموعة من الأقسام ستة أقسام ويمكن تلخيص الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة على أبعاد ضغوط العمل كما هي في الجدول الآتي:-

"أثر ضغوط العمل على أداء الموظفين" دراسة ميدانية على مديريات التربية والتعليم
~ انعام عبد الحميد عبد القادر بابا ~

جدول رقم (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد ضغوط العمل

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
١	بعد الهيكل التنظيمي	٣,٥٧٧	٠,٦٥٨	١
٢	بعد صنع واتخاذ القرارات	٣,٤٦١	٠,٦٨٨	٢
٣	بعد صراع الدور	٣,٠٢٥	٠,٧٩٥	٤
٤	بعد غموض الدور	٢,٩٥٣	٠,٧٥٥	٥
٥	بعد بيئة العمل المادية	٢,٧٣٢	٠,٩٢٥	٦
٦	بعد علاقات العمل	٣,٢١٣	٠,٦١٩	٣
	الدرجة الكلية	٣,٢١٦	٠,٥٦٤	

المصدر: من إعداد الباحثة بالرجوع إلى تحليل الاستبانة

جاء ترتيب أبعاد ضغوط العمل على العاملين لدى مديريات التربية والتعليم العالي في فلسطين متوسط التأثير، حيث بلغت الدرجة الكلية لجميع الأبعاد (٣,٢١٦) وانحراف معياري قدره (٠,٥٦٤) مما يشير إلى تجانس الإجابات، وجاء ترتيب تأثير تلك الأبعاد على ضغوط العمل (الهيكل التنظيمي، صنع واتخاذ القرارات، علاقات العمل، صراع الدور، غموض الدور، وبيئة العمل المادية) حيث بلغت متوسطاتها الحسابية (٣,٥٧٧، ٣,٤٦١، ٣,٢١٣، ٣,٠٢٥، ٢,٩٥٣، ٢,٧٣٢) على الترتيب.

خامسا: تحليل أبعاد الأداء:

جدول رقم (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد الاداء الوظيفي

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
١	بعد مستوى الإنجاز	٣,٨٦٨	٠,٥٨٩	٢
٢	بعد القدرة على حل المشكلات	٣,٨٣٠	٠,٦٠٢	٣
٣	بعد مستوى الدقة	٣,٩٠١	٠,٦٢٢	١
٤	بعد الإبداع والمبادرة	٣,٦٧٢	٠,٦٨٦	٤
	الدرجة الكلية	٣,٨١١	٠,٥٢٩	

المصدر: من إعداد الباحثة بالرجوع إلى تحليل الاستبانة

الجزء الرابع: النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

١. توجد مجموعة من الأبعاد المؤثرة على ضغوط العمل لدى مديريات التربية والتعليم العالي في فلسطين حيث بلغت الدرجة الكلية لجميع الأبعاد (٣,٢١٦)، وجاءت تلك الضغوط من الأكثر تأثيراً إلى الأقل (الهيكل التنظيمي، صنع واتخاذ القرارات، علاقات العمل، صراع الدور، غموض الدور، بيئة العمل المادية) على الترتيب.
٢. توصلت الدراسة إلى أن مستوى الأداء لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين كان مرتفعاً حيث بلغت الدرجة الكلية (٣,٨١١) وجاءت أبعاد الأداء (مستوى الدقة، مستوى الإنجاز، القدرة على حل المشكلات، بعد الإبداع والمبادرة) على الترتيب.
٣. توصلت الدراسة إلى أن جميع أبعاد ضغوط العمل جاءت بدرجة سلبية ضعيفة، مما يعني أنه كلما زادت ضغوط العمل، قل أداء العاملين لدى مديريات التربية والتعليم الفلسطينية، والعكس صحيح، وجاءت أبعاد الأداء (مستوى الدقة، مستوى الإنجاز، القدرة على حل المشكلات، الإبداع والمبادرة) على الترتيب.
٤. وجود فروق ذات دلالة إحصائية ما بين متوسطات إجابات أفراد العينة على ضغوط العمل تعزى لجميع المتغير الفردية للدراسة (المستوى الإداري، النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
٥. تشير النتائج الى وجود علاقة سلبية ضعيفة ما بين ضغوط العمل واداء الموظفين، فكلما زادت ضغوط العمل قل اداء الموظفين.
٦. تشير النتائج الى وجود علاقة سلبية ضعيفة ما بين ضغوط العمل ومستوى الانجاز، فكلما زادت ضغوط العمل قل مستوى الانجاز.
٧. تشير النتائج الى وجود علاقة سلبية ضعيفة ما بين ضغوط العمل وبعد الابداع والمبادرة، فكلما زادت ضغوط العمل قل مستوى الابداع والمبادرة.

ثانياً: التوصيات

١. العمل على الحد من ضغوط العمل وخاصة المتعلقة بأبعاد (الهيكل التنظيمي، صنع واتخاذ القرارات، صراع الدور، غموض الدور، بيئة العمل المادية) وذلك لتأثيراتها السلبية على أداء العاملين.
٢. متابعة أداء العاملين في مديريات التربية والتعليم العالي في فلسطين وذلك لإعادة تقييم الأداء فيما يتعلق بأبعاد (مستوى الإنجاز، القدرة على حل المشكلات، مستوى الدقة، الإبداع والمبادرة) وذلك لأن تلك الأبعاد تعد مقاييس فاعلة على أداء العاملين.
٣. أهمية مراعاة توزيع الاعباء الوظيفية على الموظفين بشكل عادل ومناسب، والعمل على وضع نظام لتصنيف الوظائف يحدد المهام وواجبات كل وظيفة.
٤. إعادة النظر في نظم الحوافز والترقيات وتقييم الاداء من وقت لآخر بما يحقق الموضوعية لهذه النظم، والعمل على توفير انظمة حوافز وفرص عمل حقيقية لحملة المؤهلات العليا في المديريات للاستفادة من قدراتهم من جهة ورفع مستوى الاداء لديهم.
٥. ضرورة الالتزام بالاحكام القانونية المتعلقة بصرف العلاوات والدرجات وبدل السفر والمهمات وسائر المستحقات وسائر الحقوق المالية الاخرى، وضرورة وقف العمل بشرط السلامة الامنية عند التعيين باعتباره غير قانوني والاكتفاء بالشروط الواردة في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني.
٦. تحسين المديريات من خلال تحسين اداء موظفيها باتباع الوسائل المختلفة والجادة للمتابعة والاشراف والتوجيه الى نواحي القوة والضعف في ادائهم ومعالجة نقاط الضعف.
٧. توفير فرص النمو المهني وتشجيع تطوير الاداء ومراعاة حاجات الموظفين وتحفيزهم ومساعدتهم على اتمام مشاريعهم الشخصية من خلال العمل.

"أثر ضغوط العمل على أداء الموظفين" دراسة ميدانية على مديرات التربية والتعليم
~ انعام عبد الحميد عبد القادر بابا ~

قائمة المراجع

١. خالد احمد الصرايرة."الاداء الوظيفي لدى اعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الاردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الاقسام فيها". مجلة جامعة دمشق-المجلد ٢٧-العدد الاول-٢٠١١، ص ٦٠١.
٢. سامي بن مصلح بن سفر الحارثي "محددات ضغوط العمل واثرها على الاداء الوظيفي-دراسة ميدانية على المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية". رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠١١، ص ٤.
٣. سليم نعامة انور جميل علي، " الضغوط المهنية وعلاقتها بالاداء الوظيفي -دراسة ميدانية لدى الموظفين في مكتبة الاسد الوطنية بدمشق"، رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠١١، ص ١٣١.
4. Morrison ،G. ; Kelly T. ; Moore A. & Hutchins G. Tactical Decision Making Under Stress (TADMUS) Decision Support System. In: Proceedings of the Human Factors Society (2005).
5. Thomas W. Colligan."Work place stress Etiology and consequences".(USA: Journal of workplace Behavir health، Frostburg State University، Libertytown،MD 21762;Vol:21;Issue(2);2005).pp: 24.
6. Andrew Noblet Deakin."The role of workplace health promotion".(Australia: Oxford Journals، Vol 21،Issue 4،2006). pp: 346-35 .
7. change;el al""Effects of Job Rotation and Role Stress among Nurses on Job Satisfaction and Organizational Commitment".(Tauowan:BMC health services research;vol 9;Issue 8;2009)Pp.
8. Nilufar Ahsan."Astudy of Jop stress on Jop satisfaction among University Staff in Malaysia:Empirical study".(Malaysia: European Journal of social sciences;vol 8،issue:1،2009)pp:121.
٩. اسماعيل طه، الطاف ياسين:"الضغوط المهنية وعلاقتها بالتوافق المهني لدى اساتذة الجامعة"،مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد الثاني عشر، جامعة بغداد، ٢٠٠٦، ص ٨.
١٠. محسن علي الكتبي،" السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق"، جامعة قناة السويس، ص(٢١٢).
١١. امل بنت سلامة الشامان. "مصادر ضغوط العمل التنظيمية لدى المشرفات الاداريات في مدينة الرياض في ضوء بعض المتغيرات"،(السعودية: مجلة رسالة التربية وعلم النفس، العدد ٢٦، ٢٠٠٦) ص ص..

"أثر ضغوط العمل على أداء الموظفين" دراسة ميدانية على مديريات التربية والتعليم

~ انعام عبد الحميد عبد القادر بابا ~

١٢. توفيق محمد عبد المحسن/ادارة المنشآت المتخصصة/ دار الفكر العربي واخرون/د(ط)/ سنة ٢٠٠٦/ص(١٦٠).
١٣. جون بي أردن.(٢٠٠٤): "التعايش مع ضغوط العمل"، ط١، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية.
١٤. حسن رواية، ادارة الموارد البشرية-رؤية مستقبلية،(الاسكندرية:الدار الجامعية، ٢٠٠٣، ص٢٠٩.
١٥. خالد الحنيطة."القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الاداء"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، ٢٠٠٣م، ص ٤١.
١٦. خالد الهيتي." ادارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي ". عمان : دار وائل للنشر، ٢٠٠٣، ص ٢٠٦.