مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: ضغوط العمل ومستوى أداء العاملين في المستشفيات الجامعية: دراسة تطبيقية باستخدام تقنية تحليل (الأهمية – الأداء)
اسم الكاتب: د. أسامة نايف الفراج
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4867
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 19:51 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (38) العدد (4) 2016
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (38) No. (4) 2016

ضغوط العمل ومستوى أداء العاملين في المستشفيات الجامعية: دراسة تطبيقية باستخدام تقنية تحليل (الأهمية – الأداء)

الدكتور أسامة نايف الفراج*

(تاريخ الإيداع 3 / 5 / 2016. قُبِل للنشر في 13 / 7 / 2016)

□ ملخّص □

يهدف البحث إلى تحديد العلاقة بين ضغوط العمل ومستوى أداء العاملين في المستشفيات الجامعية، واستنتاج الاستراتيجيات الملائمة للتخفيف من حدة ضغوط العمل. وقد طُبق البحث على عينة مكونة من 181 مبحوث من العاملين في مستشفيات التعليم العالي (الأسد الجامعي، التوليد وأمراض النساء) في مدينة دمشق.

تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة لقياس مفاهيم ضغوط العمل وأداء العاملين للعينة موضوع البحث. وقد استُخدمت تقنية تحليل (الأهمية– الأداء) (Importance– Performance) Analysis للرد على أسئلة البحث.

توصل البحث إلى النتائج التالية:

1. إن عوامل مثل (الجنس، نوع العمل، طبيعة العمل، العمر، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) تلعب دوراً هاماً في مستوى الضغوط التي يتعرض لها العاملون في المشافي الجامعية.
2. الحالة الاجتماعية (أعزب أو متزوج) للمبحوثين ليس لها دور في مستوى الضغوط التي يتعرضون لها.
3. توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة بين المستوى الكلي لأداء الفرد ومستوى الضغوط الناجمة عن الأبعاد التالية (السيطرة والتحكم، التأثير على القرارات، وضوح الدور).
4. توجد علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة بين المستوى الكلي لأداء الفرد ومستوى الضغوط الناجمة عن الأبعاد التالية (صراع الدور، متطلبات وعبء العمل).
5. تمكين المرؤوسين من حيث إشراكهم في الاجتماعات التي تتعلق بتطوير الأعمال، وكذلك إشراكهم في القرارات التي تؤثر على الأعمال والمهام المناطة بهم.

الكلمات المفتاحية: ضغوط العمل، مستوى الأداء، تحليل (الأهمية– الأداء).

* **أستاذ مساعد – المعهد العالي للتنمية الإدارية– جامعة دمشق – سورية.**

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (38) العدد (4) 2016
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (38) No. (4) 2016

Stress on the Job and Task Performance in University Hospitals: An Application Using Importance- Performance Analysis

Dr. Oussama Al-Farraj*

(Received 3 / 5 / 2016. Accepted 13 / 7 / 2016)

□ ABSTRACT □

The study aims to determine the relationship between the job stress and the task performance of employees in the university hospitals, and determine the appropriate strategies to reduce the job stress. The study was applied on a sample of 181 workers in Higher Education hospitals (Al-Assad University Hospital, Obstetrics and Gynecology Hospital) in Damascus city.

Data were collected through using a questionnaire to measure the stress job and the task performance for the employees in the sample of the study. Analysis (Importance-Performance) was used to answer the questions of the study.

The study gives us the following results:

1. The factors (such as gender, type of work, the nature of work, age, number of years of experience and educational qualification) have a big effect at the stress job for the workers in the university hospitals.
2. Marital status (single or married) of the Researched workers does not have any effect at the stress job for the workers in the university hospitals.
3. There is a positive correlation between the level of the task performance of the worker and the level of the stress job that caused by the following factors (Command and Control, Influence on Decisions and Clarity of the Role).
4. There is a negative correlation between the level of the task performance of the worker and the level of the stress job that caused by the following factors (role conflict, requirements and workload).
5. Enable of the subordinates to participate on the meetings that related to developing the job, as well as involving them in decisions that effect on their work and tasks.

Key words: Stress Job, Task Performance, (Importance- Performance) Analysis

*Associate Professor- Higher Institute for Administrative Development- Damascus University- Syria.

مقدمة:

أصبحت الضغوط جزءاً من الحياة اليومية للفرد عموماً، كما أصبح كل فرد تقريباً يواجه نوعاً أو آخر من أنواع الضغوط في العمل. وتعبِّر ضغوط العمل عن حالة معنوية ووجدانية وردود فعل فيزيولوجية يبديها الفرد استجابة لمجموعة من المؤثرات الخارجية (رفاعي، 2004). تتباين مستويات الضغوط الواقعة على العاملين بحسب طبيعة الوظيفة (لعجايلية،2015 ؛ حسين، 2013)، حيث أن الوظائف التي تنطوي على اتخاذ قرارات هامة أو تلك التي تحتاج إلى تركيز مستمر أو تبادل المعلومات مع الآخرين، أو التي تتم في ظروف مادية صعبة، هي التي يعاني فيها العاملين من ضغوط أكثر من غيرهم. كما أن هناك دلائل قوية تشير إلى أن الضغوط تؤثر على الصحة النفسية للفرد (Azman,2015) وعلى مستوى أدائه في العمل سلبياً حتى لو كان مستواها منخفض نسبياً (Stephen,2006; Bo,2008).

إن الفرد الذي يتعرض لضغوط سيكون تركيزه على المشاعر والعواطف غير السارة الناجمة عنها، حتى ولو كان مستواها منخفضاً، أكثر من تركيزه على العمل نفسه وهذا من شأنه أن يؤثر على مستوى أدائه. وفي المقابل نجد أن مستوى منخفض من الضغوط يؤدي أحياناً إلى زيادة في الأداء والإنجاز مما يعني أن الضغوط ليست العوامل الوحيدة المؤثرة في هذه الزيادة. فقد تكون هناك عوامل أخرى مرتبطة بالمواقف. وقد أشارت دراسات عديدة إلى أنه لا توجد قاعدة عامة بخصوص العلاقة بين مستوى الضغوط والأداء لأن ذلك قد يتأثر بطبيعة العمل وخبرة الفرد وبعض الخصائص الشخصية.

تم التركيز في هذا البحث على الخوض في مصادر الضغوط الناجمة عن العمل وربطها بمستويات أداء العاملين، وذلك من خلال إبراز أهمية كل بُعد فرعي لمصادر الضغوط والدور الذي يلعبه في مستوى الأداء. وحتى يتحقق هذا الهدف فقد تم استخدام تقنية شائعة تسمى تحليل (الأهمية – الأداء) ويشار إليها اختصاراً IPA. إن تطبيق تقنية IPA يساعد في عزل المؤشرات ذات التأثير السلبي الأكبر في مستوى الأداء تمهيداً لمنحها الأولوية في المعالجة، كما يساعد في إظهار المؤشرات التي يجب الحفاظ على مستواها الحالي، وتلك ذات التأثير المنخفض التي يمكن تأجيل التعامل معها [1]. وبالتالي تُعد هذه التقنية أداة هامة لإدارة مصادر ضغوط العمل وترتيب أولويات المنظمة في التعامل معها.

أهمية البحث وأهدافه:

تظهر أهمية البحث من جهتين:

- **الأهمية العلمية:** تنبع أهمية البحث من أهمية استخدام تقنية IPA في دراسة وتحليل ظاهرة سلوكية كضغوط العمل وأثرها في أداء العاملين، حيث تساعد هذه التقنية في اعتبار متغيرين بآن معاً وهما مستوى أداء المنظمة في التعامل مع كل مصدر من مصادر الضغوط، وبنفس الوقت مدى أهمية هذا المصدر بالنسبة للفرد كعامل مؤثر في الأداء. إن ربط هذين المتغيرين مع بعضهما يفضي إلى اقتراح عدة استراتيجيات للتعامل مع هذه الضغوط.
- **الأهمية العملية:** تستفيد المنظمات المدروسة في هذا البحث من مخرجاته ونتائجه من حيث أنه يوضح مكامن نجاح الإدارة وفشلها في تعاملها مع أبعاد ضغوط العمل كما يزودها بنقاط القوة لديها لاستثمارها في خلق مزايا تنافسية.

[1] **(Sergio, 2012; Meng, 2011; Alagirisamy, 2014; Yu-Chuan, 2013; Helder, 2015)**

ويهدف البحث إلى:

- تقييم أداء العاملين في مستشفيات التعليم العالي، في ضوء مكونات ضغوط العمل التي يتعرضون لها باستخدام تقنية IPA.
- بيان كيفية استخدام تقنية IPA كأداة جديدة من أدوات الإدارة في التعامل مع حالة محددة، وهي في هذا البحث تتمثل في علاقة مستوى الأداء بضغوط العمل.
- تحديد العوامل الأكثر أهمية المكونة لضغوط العمل والمؤثرة على مستوى أداء العاملين.
- تحديد استراتيجيات التعامل مع مكونات ضغوط العمل.

مشكلة البحث وأسئلته:

يؤدي العامل مهامه للوصول إلى مستويات الأداء والإنجاز المحددة من قبل المنظمة، وفي ذات الوقت يعاني من ضغوط مختلفة في بيئة عمله تفرضها عليه المنظمة من خلال طريقة تعاطيها وتعاملها مع الأبعاد المتعددة لمصادر هذه الضغوط.

المستوى الذي تعالج فيه المنظمة مصادر الضغوط يفرز آثاراً إيجابية تؤدي إلى زيادة مستوى الأداء،وقد يفرز من ناحية أخرى آثاراً سلبية تؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء والإنجاز وبالتالي لابد من التركيز على استثمار طريقة جديدة لإدارة هذه الضغوط من خلال الآتي:

1) بيان مستوى أداء العامل عند كل بُعد فرعي من أبعاد ضغوط العمل.
2) بيان أهمية كل بُعد فرعي من أبعاد ضغوط العمل في مستوى أداء العامل وإنجازه.
3) بيان الاستراتيجيات الملائمة للتعامل مع أبعاد ضغوط العمل بحسب أهميتها لدى العامل ومستوى أداؤه.

إن تقنية IPA تُعد نموذجاً جيداً للوقوف على نقاط القوة والضعف في سياسات المنظمة التي تتعامل فيها مع ضغوط العمل. لذلك فإن السؤال الذي يثيره البحث يتمثل في الآتي:

كيف يمكن ربط مستوى الأهمية لكل بُعد فرعي من أبعاد ضغوط العمل بالنسبة لعينة البحث، بمستوى أداء المنظمة في التعامل مع هذه الأبعاد، بحيث يُفضي هذا الربط إلى تحديد استراتيجيات جديدة للتعامل مع ضغوط العم ؟

فروض البحث:

انطلاقاً من مشكلة البحث ولتحقيق أهدافه يمكن للباحث صياغة الفروض الآتية:

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين فيما يتعلق بمستوى ضغوط العمل التي يتعرضون لها، تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (كالجنس، ونوع العمل، وطبيعة العمل، والعمر، والحالة الاجتماعية، والخبرة العملية، والمؤهل العلمي).

-لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملين في بيئة عملهم، ومستوى أدائهم.

-تتحدد استراتيجيات المنظمة في التعامل مع ضغوط العمل من خلال ربط مستوى أدائها في معالجة مسببات الضغوط، مع مستوى أهمية هذه المسببات بالنسبة للعاملين.

منهجية البحث:

-التعريفات الإجرائية للمصطلحات:

ورد في هذه البحث عدد من المصطلحات الأساسية وفيما يأتي التعريفات الإجرائية لها:

- **ضغوط العمل:** مجموعة الظروف المحيطة بالعامل في بيئة العمل وتسبب حالة من عدم التوازن النفسي والجسدي مما يؤثر في قدرته على التكيف والإنتاج (السعد ، 2008).
- **السيطرة والتحكم الذاتي:** قدرة العامل على التحكم بمجريات عمله وترتيب أولوياته وسبل أداء المهام بما يحقق الأهداف المناطة به (Haynes, 1999).
- **التأثير على القرارات:** قدرة العامل على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله بشكل خاص وبعمل المنظمة بشكل عام (Ojokuku, 2014).
- **وضوح الدور:** مدى فهم وإدراك العامل للخطط الموضوعة لتحقيق أهداف العمل، وللواجبات المناطة به سواء على مستوى التخطيط أو التنفيذ (Rizzo, 1970).
- **صراع الدور:** المتطلبات المتعارضة التي يتعرض لها الفرد من جماعات أو أفراد مختلفة (Haynes, 1999).
- **الدور:** سلوك نمطي يصف شخصاً في مجال اجتماعي معين (Haynes, 1999).
- **متطلبات العمل:** هو حجم الجهد الذي يبذله العامل لإنجاز مهامه، والمتطلبات قد تكون كمية مثل تعدد المهام أو عدم كفاية الوقت، وقد تكون نوعية مثل افتقار العامل للمهارات والمقدرات المطلوبة للإنجاز(Haynes, 1999).
- **الأداء:** مستوى الإنجاز الذي يحققه العامل نتيجة بذله جهداً عضلياً أو فكرياً لإتمامه المهام المناطة به مستثمراً مستوى كفاءته (المعرفة والمهارات والخبرات والسلوكيات) (الظاهر، 2010).

حدود البحث:

نُفذ البحث في الربع الأخير من عام 2015 واقتُصر على العاملين من الكوادر الطبية والتمريضية والفنية والمكتبية باستثناء العاملين في الخدمات العامة، في مشفى الأسد الجامعي ومشفى التوليد وأمراض النساء التابعين لجامعة دمشق .

الدراسات السابقة:

لقد تم بحث العلاقة بين مستوى أداء العاملين ومستوى ضغوط العمل من زوايا عديدة. حيث وجد (Usman,2010) أن هناك علاقة ارتباط سلبية بين مستوى الضغوط والأداء عموماً، بحيث أنه مع زيادة مستوى ضغوط العمل ينخفض مستوى أداء العاملين. وقد تعمّق آخرون بدراسة هذه العلاقة من خلال إدخال متغيرات وسيطة بين مستوى الضغوط ومستوى الأداء، كالتحفيز (Alam,2015) حيث أن هذا المتغير الوسيط يرتبط بعلاقة إيجابية دالّة إحصائياً مع مستوى الأداء وسلبية مع ضغوط العمل لاسيما الأبعاد التالية (الصراع في العمل، عبء العمل الزائد، بيئة العمل المادية)، ومن المتغيرات الوسيطة الأخرى مستوى الدعم الاجتماعي في المنظمة أو ما يسمى بالبيئة التنظيمية الداعمة اجتماعياً (Sai,2014) حيث تبيّن أنه يرتبط بعلاقة ذات دلالة مع ضغوط العمل ولاسيما الأبعاد التالية (غموض وصراع الدور).

ومن ناحية أخرى فقد بحث (لعجايلية، 2015) في مصادر ضغوط العمل التي يخضع لها العاملين في قطاع الصحة وقد توصل إلى المصادر الأربعة التالية (عبء العمل، وطبيعة العمل، وصراع العمل، وضوح الدور). وهذه

المصادر تؤثر في مستوى أداء العاملين في الهيئات التعليمية (حسين، 2013)، وقد ميز (Ashfaq,2013) الدور السلبي لعبء العمل وزيادة متطلباته. إلا أن صراع الدور لا يؤثر على مستوى الأداء (Saranani,2015)، بينما وضوح الدور له أثر كبير في زيادة مستوى أداء العاملين (Naiieri,2014).

وقد اعتبر (Dwamena,2012) أن غياب سيطرة العاملين على عملهم وضعف مشاركتهم في اتخاذ القرارات يعدان من مصادر الضغط التي تؤثر في مستوى الأداء.

أما المتغيرات الديموغرافية للمبحوثين فقد نالها جزء من الاهتمام والبحث، فقد تبيّن أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين حول مستوى الضغوط المهنية (وبالتحديد عبء العمل وغموض الدور) تُعزى إلى عدد سنوات الخبرة للمبحوث (نعامة، 2011). بينما أثبتت دراسة (أبو رحمة، 2012)عدم وجود فروق إحصائية حول متغير صراع الدور تعزى إلى متغيرات الجنس أو طبيعة العمل أو عدد سنوات الخبرة. وأخيراً فقد أوضح (Azman,2015) أن الضغوط النفسية تؤثر في مستوى الأداء.

تعقيب على الدراسات السابقة:

لقد تناولت الدراسات السابقة المتعلقة بالعلاقة بين مستوى ضغوط العمل ومستوى أداء العاملين، مصادر الضغوط وشدة العلاقة مع الأداء، كما بينت أثر بعض العوامل الديموغرافية في مستوى ضغوط العمل.

إن ما يميز البحث الحالي هو تناوله لأبعاد ضغوط العمل والخوض في تفاصيل أثر كل بُعد فرعي على مستوى الأداء باستخدام تقنية إحصائية فعالة تساعد في تمييز الاستراتيجيات الملائمة لتفسير وإدارة مثل هذه الظاهرة.

نموذج التحليل IPA:

يُعد كل من Martilla و James (1977)، أول من اقترح استخدام تقنية تحليل (الأهمية – الأداء) IPA، كأداة بسيطة ومفيدة من شأنها أن تساعد إدارة المنظمة في تحديد نقاط القوة والضعف التي تكتنف نشاطها وسلوكها في مجال محدد، وذلك بهدف تحسين الأداء. كما سُميت هذه التقنية بـ "تحليل شبكة الأفعال والتصرفات" Action Grid Analysis والمعروفة اختصاراً (AGA) (Blake, 1978).

وبذات الوقت فإن تقنية IPA كمنهج علمي تأخذ بالحسبان بآن واحد نقاط القوة والضعف لنشاط ما، عندما نرغب بتقييمه أو تحديد أو تطوير إستراتيجية ملائمة للتعامل معه والتصدي له (Linda,2010).

بعض الدراسات استخدمت هذه التقنية لتحديد مستوى الرضا عند العملاء، ولتحديد فرص تحسين وتعزيز التخطيط الإستراتيجي في المنظمة (Wu,2010 ; Yavas,2001) . كما تم تطبيق هذه التقنية كأداة لتقييم جودة خدمات التسويق في المنظمات التعليمية (O'Neill,2004)، وكذلك في خدمات الرعاية الصحية (Miranda,2010)، وفي بعض المشاريع الحكومية (Wong,2011).

مداخل تحليل البيانات وفق نموذج IPA

1 المدخل التمثيلي (تحليل المربعات):

وفقاً لنموذج IPA فإن الجزء الموجب من مستوى الإحداثيات الديكارتي يتم تقسيمه إلى أربع مربعات، بحيث يتم تمثيل قيم مستوى أهمية المتغيرات المدروسة (Importance) على المحور الرأسي، وقيم مستوى الأداء (Performance) على المحور الأفقي (الشكل رقم 1).

كل نقطة في مستوى الإحداثيات المعتبر تعبّر عن ثنائية (مستوى الأداء، مستوى الأهمية)، بحيث تنتشر النقاط في كل أو بعض المربعات، حيث يفترض النموذج وجود ارتباط خطي بين بعدي الثنائية، وكذلك فإن تقاطع المحورين الثانويين في مستوى الإحداثيات يعبر عن القيمة المتوسطة لكل بعد.

إن المربعات الأربعة تظهر عدة استراتيجيات توجيهية على الإدارة اعتبارها وهي مبيّنة وفق الآتي:

المربع A: يعبر عن انتشار النقاط ذات الأهمية العالية والأداء المنخفض، ولكي تستطيع المنظمة رفع مستوى الأداء الكلي فإنه يتوجب عليها التركيز على نقاط الانتشار في هذا المربع. وبالتالي يسمى هذا المربع بـ(منطقة النقاط التي يجب العمل على تحسينها).

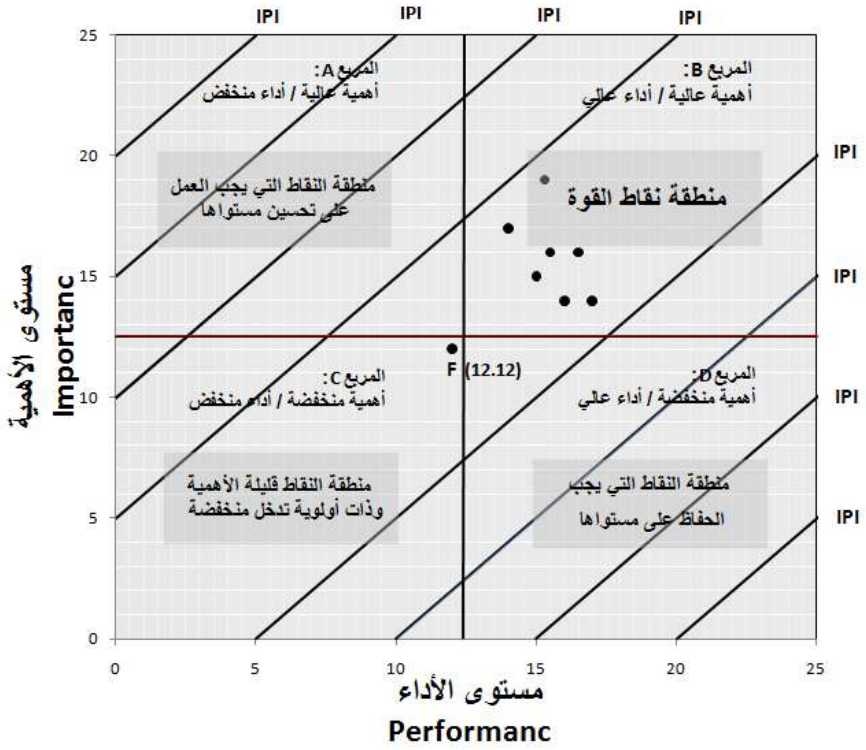
المربع B: يعبر عن انتشار النقاط ذات الأهمية العالية والأداء العالي، والنقاط هنا تعبر عن فرص متاحة للمنظمة للحفاظ على مزاياها التنافسية أو اكتساب مزايا أخرى إضافية. وبالتالي يسمى هذا المربع بـ(منطقة نقاط القوة).

المربع C: يعبر عن انتشار النقاط ذات الأهمية المنخفضة والأداء المنخفض، وعادةً فإن النقاط هنا تبين لإدارة المنظمة عدم ضرورة التركيز عليها في الوقت الراهن لذلك يسمى هذا المربع بـ(منطقة النقاط قليلة الأهمية وذات أولوية تدخل منخفضة).

المربع D: يعبر عن انتشار النقاط ذات الأهمية المنخفضة والأداء العالي، والنقاط هنا تعبر عن ضرورة استخدام أفضل للموارد أو السياسات أو المحافظة على هذا المستوى حالياً لذلك يسمى هذا المربع بـ(منطقة النقاط التي يجب الحفاظ على مستواها).

مما سبق يتضح أن الشكل يقدم قراءة مثالية للثنائيات المتعددة (مستوى الأداء، مستوى الأهمية).

وحتى نتمكن من الحصول على قيمة كل ثنائية، فإنه يتم ترتيب البيانات الخاصة للظاهرة المدروسة، ترتيباً تصاعدياً (من الأدنى إلى الأعلى) بحسب متوسط القيمة وفقاً لتقديرات أفراد عينات البحث (وهذا الترتيب يعبر عن قيم مستوى الأداء) وبالتالي فإن مكوّن ما، ذو رتبة عالية يقابل أولوية تدخل منخفضة، ومكوّن ذو رتبة منخفضة يقابل أولوية تدخل عالية، ومن ناحية أخرى نقوم بترتيب القيم الناجمة عن حساب معامل ارتباط سبيرمان، أيضاً ترتيباً تصاعدياً، بين مكونات الظاهرة المدروسة ومستوى الأداء الكلي (وهذا الترتيب يعبر عن قيم مستوى الأهمية).



الشكل رقم (1)– نموذج عام لإنتشار أبعاد ضغوط العمل بحسب مستوى الأهمية والأداء معاً
المصدر: (Gessel, 2001)

2 المدخل التحليلي (مؤشر أولوية التحسين أو التدخل):

يسمح هذا المدخل بتمييز النقاط أو الأبعاد التي يجب تصحيح مساراتها وفقاً لأولوياتها. وهنا قد نواجه مشكلتين: **الأولى**: تتعلق بنقاط تقع على حدود المربعات أو قريبة منها جداً كالنقطة F في الشكل رقم (1) ذات الإحداثيات F(12,12) حيث تغيير بمقدار وحدة واحدة في الرتبة في إحدى أو كلا الإحداثيات يمكن أن يؤدي إلى دخولها إلى أي من المربعات. أما المشكلة **الثانية**: فهي تحديد أولوية معالجة النقاط التي تنتشر في مربع واحد وتكون قريبة من بعضها البعض (كالنقاط المنتشرة في المربع B في الشكل رقم (1)). ولحل هاتين المشكلتين نعمد إلى إدخال مفهوم "مؤشر أولوية التحسين أو التدخل" *Improvement Priority Index* ونرمز له بالرمز (*IPI*).

يُعد المؤشر (IPI) أداة مناسبة لقياس وفهم مقدار سعي كل نقطة في التأثير على الحكم الكلي ل لأداء (بمعنى إلى أي مدى يؤثر أحد مكونات الظاهرة المدروسة في مستوى الأداء؟) ويمكن الحصول على قيمة هذا المؤشر من خلال المعلومات التي يمكن جمعها عن ثنائيات مستوى الأداء ومستوى الأهمية وبالتالي نحن بحاجة إلى دالّة رياضية رتيبة Monotonous تصاعدية وجمعية Additive تغطي المجال الذي تقع ضمنه كل النقاط التمثيلية للثنائيات المعبرة عن مستوى الأداء والأهمية، من النوع التالي (Gessel, 2001):

$$IPI = f[(\omega - X), Y]$$

حيث:

IPI يمثل مؤشر أولوية التدخل أو التحسين

ω تمثل عدد مكونات الظاهرة المدروسة (أي عدد العبارات +1)

X الرتبة Rank التي تعبر عن مستوى الأداء (حيث يتم ترتيب مستوى الأداء من القيمة الأدنى إلى الأعلى) وبالتالي فإن $(\omega - X)$ تعبر عن مستوى الأداء مرتباً بشكل معاكس (الرتبة المعاكسة)

مثلاً: إذا كانت X تأخذ الرتبة (6) وكان عدد العبارات الكلي 26 فإن عكسها (6−26) هو الرتبة (20).

أما Y فتمثل الرتبة التي تعبر عن مستوى الأهمية (حيث يتم ترتيب مستوى الأهمية من القيمة الأدنى إلى الأعلى).

وبالتالي يكون النموذج الرياضي الجمعي التالي مناسباً للتعبير عن الدالّة المذكورة أعلاه:

$$IPI = (\omega - X) + Y$$

وفي جداء الإحداثيات الديكارتي لـ (X) و (Y) فإن الدالّة $IPI = k$ (بحيث k ثابت) تسمح بالحصول على مجموعة من المستقيمات المتوازية بقيم تصاعدية لـ IPI تتراوح من أدنى قيمة 2 إلى أعلى قيمة 50 بمعنى لو افترضنا أن الإحداثيات $(X=1\ ,\ Y=25)$ بقيمتها الدنيا والعليا فإننا نحصل على أعلى قيمة للمؤشر ولو افتراضنا الإحداثيات $(X=25\ ,\ Y=1)$ بقيمتها العليا والدنيا فإننا نحصل على أدنى قيمة للمؤشر. يجب أن نلاحظ هنا أن العدد 25 يعبر عن عدد العبارات التي تفسر ظاهرة ما، وهذا العدد قد يكون 50 أو 80 أو أي عدد آخر.

إجراءات البحث:

1 مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في كلٍ من مشفى الأسد الجامعي ومشفى التوليد الجامعي بدمشق، في المجالات الطبية والتمريضية والفنية والمكتبية باستثناء القائمين بأعمال الخدمات، حيث بلغ عددهم 1850 عامل تقريباً ، أما حجم العينة فقد بلغ 181 عامل وعاملة، وحُدد بناءً على متوسط حجم العينات في دراسات سابقة (Sergio, 2012; Meng, 2011; Alagirisamy, 2014; Yu-Chuan, 2013; Helder, 2015)

استخدمت نفس التقنية الإحصائية المعتمدة في التحليل وهي IPA .

وتمت مراعاة أن تكون المجموعات المحسوبة ممثلة بصورة متجانسة مع واقع المجتمع. والجدول رقم (1) يوضح التوزيع العددي والنسبي والمتوسطات والانحرافات المعيارية للعينة المسحوبة، ومما يميز خصائص عينة البحث ملاحظة أن نسبة الإناث بلغت 75.7% مقارنة ب 24.3% للذكور ، ويعزى ذلك إلى وجود نسبة كبيرة في فئة التمريض التي تتألف في مجملها من الإناث أما باقي المتغيرات الديموغرافية فيمكن ملاحظتها في ذات الجدول.

الجدول رقم (1)– البيانات الديموغرافية لعينة البحث (N= 181)

الخصائص	التصنيف	مشفى الأسد (%)	مشفى التوليد (%)	التكرارات الإجمالية (%)	المتوسط Mean	الانحراف المعياري S.D
الجنس	ذكر	(29.5)38	(11.5)6	(24.3)44	1.76	0.43
	أنثى	(70.5)91	(88.5)46	(75.7)137		
نوع العمل	طبي	(34.6)45	(28.3)15	(33.1)60	1.99	0.96
	تمريضي	(46.2)60	(47.2)25	(47)85		
	فني	(6.2)8	(9.4)5	(7.2)13		
	مكتبي	(12.3)16	(13.2)7	(12.7)23		
طبيعة العمل	إشرافي	(24.6)32	(26.4)14	(25.4)46	1.75	0.42
	غير	(74.6)97	(71.7)38	(74.6)135		

		إشرافي				
العمر	أقل من 30	(40.8)53	(41.5)22	(41.4)75	1.93	0.90
	(40-31)	(29.2)38	(20.8)11	(27.1)49		
	(50-41)	(27.7)36	(30.2)16	(28.7)52		
	أكبر من 50	(1.5)2	(5.7)3	(2.8)5		
الحالة الاجتماعية	متزوج	(64.3)83	(73.1)38	(67)121	1.36	0.55
	عازب	(35.7)46	(26.9)14	(33)60		
الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات	(36.9)48	(35.8)19	(37)67	2.04	0.88
	(15-6) سنة	(21.5)28	(22.6)12	(22.1)40		
	أكثر من 15 سنة	(40.8)53	(39.6)21	(40.9)74		
المؤهلات العلمية	ثانوية	(24.6)32	(22.6)12	(24.3)44	2.49	1.18
	معهد متوسط	(31.5)41	(30.2)16	(31.5)57		
	جامعية	(16.2)21	(24.5)13	(18.8)34		
	ماجستير	(23.8)31	(17)9	(22.1)40		
	دكتوراه	(3.1)4	(3.8)2	(3.3)6		

المصدر: من إعداد الباحث

2 متغيرات البحث:

تضمن البحث عدداً من المتغيرات هي:

- **المتغير التابع:** مستوى أداء العاملين.
- **المتغير المستقل:** مستوى ضغوط العمل وتم قياسه عبر خمسة أبعاد رئيسية:
  - السيطرة والتحكم.
  - التأثير على القرارات.
  - وضوح الدور.
  - صراع الدور.
  - متطلبات وعبء العمل.

3 **أداة البحث:**

تحقيقاً لأهداف البحث فقد صمم الباحث استبانة لقياس مصادر ضغوط العمل، ومستوى أداء العاملين في المشافي الجامعية بدمشق، وتتكون من ثلاثة أجزاء:

يضم الجزء الأول البيانات والمعلومات الديموغرافية كالجنس، والعمر، ونوع العمل، وطبيعة العمل، والحالة الاجتماعية، الخبرة العملية، والمؤهل العلمي.

بينما الجزء الثاني فقد ضم 25 عبارة تشمل خمسة أبعاد اعتبرت مصدراً لضغوط العمل وهي: السيطرة والتحكم، والتأثير في القرارات، ووضوح الدور، وصراع الدور، ومتطلبات العمل. وقد اعتمد الباحث في قياس هذه الأبعاد على مقاييس اعتمدت في دراسات سابقة مثل:

(Haynes, 1999; Wagner 1992; Ojokuku, 2014; Rizzo, 1970; Lynn, 2015)

أما الجزء الثالث فقد تم تصميمه لقياس أداء العاملين، وتم الاستناد بشكل عام على مقياس (بنات، 2009) الذي تم تطويعه لقياس الأداء على العاملين في القطاع الصحي، كما تم الاستناد على خبرة الباحث في هذا المجال.

تم استخدام مقياس Likert الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لكامل عبارات الاستبانة وبما يخدم استخدام تقنية تحليل (الأهمية – الأداء) بحيث تراوح مؤشر المقياس من 1 (التقدير الأسوأ) إلى 5 (التقدير الأفضل)

4 صدق الأداة:

إن المقصود بالصلاحية أو المصداقية هو إلى أي مدى يقيس المقياس الخصائص التي صُمم لقياسها؟. ويُعد الاستبيان المستخدم في هذه البحث صالحاً ويتمتع بمصداقية عالية كونه مستمداً وبالكامل من دراسات وأبحاث سابقة. ومع هذا فقد أخضع الباحث عبارات الاستبيان لاختبار فرضية وجود ارتباط داخلي بين متغيرات البعد الواحد كلا على حدة والدرجة الكلية لذات البعد. ومنه فقد وجد أن البعد الأول (السيطرة والتحكم) ترتبط عباراته مع قيمته الكلية بمعاملات تتراوح بين (0.402) و (0.752) أما البعد الثاني (التأثير على القرارات) تتراوح قيم الارتباط بين (0.657) و (0.838)، والبعد الثالث (وضوح الدور) تتراوح قيم الارتباط بين (0.572) و (0.883)، والبعد الرابع (صراع الدور تتراوح قيم الارتباط بين (0.509) و (0.836). أما الصدق الداخلي لمقياس الأداء فقد وجدت درجة ارتباط تتراوح بين (0.460) و (0.856). وجميع معاملات الارتباط دالّة إحصائياً عند مستوى 0.01 وبالتالي فإن المقاييس المستخدمة تقيس ما صممت من أجله.

5 ثبات الأداة:

لبيان إلى أي مدى يعطي القياس نتائج ثابتة بغض النظر عن اختلاف المواقف التي يتم فيها القياس، فقد حُسب الثبات لعينة البحث الحالية (N=181) بطريقة الاتساق الداخلي (Cronbach's Alpha) لشقي الاستبيان، حيث وجد أن هذا المعدل لعبارات ضغوط العمل بلغ 0.81 ولعبارات أداء العاملين بلغ 0.90 وهي قيم مقبولة مما يمكن من استخدام عبارات الضغوط البالغة 25 عبارة وكذلك عبارات أداء العاملين البالغة 14 عبارة.

تحليل و مناقشة البيانات:

انطلق البحث من ثلاثة فروض وتثبت النتائج الآتية مدى صحتها:

-الفرض الأول: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين فيما يتعلق بمستوى ضغوط العمل التي يتعرضون لها، تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (كالجنس، ونوع العمل، وطبيعة العمل، والعمر، والحالة الاجتماعية، والخبرة العملية، والمؤهل العلمي).

ولبيان مدى صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار التباين الأحادي ANOVA وذلك للتحقق من دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لآراء العاملين حول مستوى ضغوط العمل التي يمكن أن تعزى للمتغيرات الديموغرافية، وقد تبيّن وفقاً للنتائج المعروضة في الجدول رقم (2) أن القيم الاجتماعية لجميع المتغيرات أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي أننا نقبل بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين قيم التباينات لمتوسطات الآراء تعزى لمتغيرات الجنس ونوع العمل وطبيعة العمل والعمر والخبرة العملية والمؤهل العلمي. إلا أنه تم ملاحظة عدم وجود فروق بين قيم التباينات لمتوسطات الآراء تُعزى للحالة الاجتماعية للمبحوثين حيث أن مستوى الدلالة أكبر من 0.05 (P= 0.325). مما يعني أن مستوى أبعاد ضغوط العمل لا تتأثر بكون العامل متزوج أو أعزب.

الجدول رقم (2)– نتائج تحليل التباين بين قيم متوسطات آراء المبحوثين وفقاً للمتغيرات الديموغرافية

		Sum of Square	df	Mean Square	F	Sig
الجنس	بين المجموعات	31.304	147	.213	3.514	.000
	داخل المجموعات	2.000	33	.061		
	الإجمالي	33.304	180			
نوع العمل	بين المجموعات	148.911	147	1.013	2.078	.008
	داخل المجموعات	16.083	33	.487		
	الإجمالي	164.994	180			
طبيعة العمل	بين المجموعات	32.309	147	220.	3.627	.000
	داخل المجموعات	2.000	33	.061		
	الإجمالي	34.309	180			
العمر	بين المجموعات	132.900	147	.904	2.266	.004
	داخل المجموعات	13.167	33	.399		
	الإجمالي	146.066	180			
الحالة الاجتماعية	بين المجموعات	44.907	147	.305	1.152	.325
	داخل المجموعات	8.750	33	.265		
	الإجمالي	53.657	180			
الخبرة العملية	بين المجموعات	125.479	147	.854	1.847	.021
	داخل المجموعات	15.250	33	.462		
	الإجمالي	140.729	180			
المؤهل العلمي	بين المجموعات	228.882	147	1.557	2.527	.001
	داخل المجموعات	20.333	33	.616		
	الإجمالي	249.215	180			

المصدر: حسابات الباحث

-الفرض الثاني: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملين في بيئة عملهم، ومستوى أدائهم.

ولبيان مدى صحة هذه الفرضية فقد تم حساب معاملات ارتباط سبيرمان *Spearman's rho* بين مستوى أداء العاملين والأبعاد المختلفة لضغوط العمل وقد ظهرت النتائج في الجدول رقم (3).

يُظهر الجدول رقم (3) أنه يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد المختلفة لضغوط العمل ومستوى الأداء الكلي للفرد عند مستوى الدلالة 0.01، إلا أن درجات الارتباط تراوحت بين الضعيفة والمتوسطة. وعموماً كون هذه العلاقات دالّة إحصائياً يمكن قبولها وتفسيرها على الشكل الآتي:

الجدول رقم (3) – درجة ارتباط مستوى أداء العاملين بمصادر ضغوط العمل

أبعاد ضغوط العمل	درجة الارتباط Spearman's rho	مستوى الدلالة عند 0.01
السيطرة والتحكم	0.25	0.001
التأثير على القرارات	0.20	0.007
وضوح الدور	0.50	0.000
صراع الدور	−0.27	0.000
متطلبات العمل	−0.39	0.000

المصدر: حسابات الباحث

-بالنسبة لبعد السيطرة والتحكم: بلغ معامل الارتباط مع مستوى الأداء (0.25) وهو دالّ إحصائياً إلا أنه متوسط الشدة ويمكن إرجاع ذلك إلى أنه في المشفى توجد أدلة وإرشادات طبية خاصة في علاج الحالات المرضية المختلفة وهي محددة وبالتالي ذلك يضعف دور السيطرة والتحكم الفردي في أداء العاملين.

-بالنسبة لبعد التأثير على القرارات: نلاحظ أن معامل الارتباط (0.20) ضعيف ولكن ذو دلالة إحصائية، ويمكن تفسير ذلك بأهمية شعور العاملين أنهم يشاركون في صنع القرارات لاسيما تلك المتعلقة بأعمالهم إلا أن ذلك لا يجد استجابة كافية من قبل المعنيين باتخاذ القرارات.

-بالنسبة لبعد وضوح الدور: بلغت درجة الارتباط (0.50) وهي دالة إحصائية، كما أنها درجة جيدة، ويفسر ذلك بأن وجود الخطط والإجراءات الطبية والإدارية وأعمال التحقق والصيانة في المشفى واضحة ومحددة كونها تتعلق بحياة المرضى، مما يعني أن مستوى الوضوح يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء.

-بالنسبة لبعد صراع الدور: نلاحظ أن معامل الارتباط (0.27−) وهو بشدة متوسطة وسالبة فكلما اختلفت مصادر القرار والتوجيه وزاد التنافس والاختلاف بين الفئات الأربعة (الطبية والتمريضية والفنية والإدارية) بشأن ترتيب أولويات وآليات العمل، أدى ذلك إلى انخفاض في مستوى الأداء.

-بالنسبة لبعد متطلبات العمل: نلاحظ أن درجة الارتباط (0.39−) وهي مقبولة ودالة إحصائية وسالبة مما يعني زيادة في أعباء العمل ومتطلباته يؤدي إلى انخفاض في مستوى الأداء.

-الفرض الثالث: تتحدد استراتيجيات المنظمة في التعامل مع ضغوط العمل من خلال ربط مستوى أدائها في معالجة مسببات الضغوط، مع مستوى أهمية هذه المسببات بالنسبة للعاملين.

ولبيان صحة هذه الفرضية فقد تم تطبيق تقنية IPA وفق الآتي:

أثبتت الدراسات السابقة أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة بين مستوى ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملين ومستوى أدائهم (Azman,2015 ; Kotteeswari,2015 ;Alam,2015 ;Sai,2014 ; Usman,2010) كما أثبت ذلك أيضاً البحث الحالي. وبالتالي فإن المستوى الكلي لأداء الفرد (ارتفاعاً أو انخفاضاً) يُفسر جزئياً نتيجة ضغوط العمل التي تمارس عليه، مما يعني أن سلوك أو أداء المنظمة في التعامل الإيجابي أو السلبي مع مكونات الضغوط العمل يؤثر في المستوى الكلي لأداء الفرد. ومن هنا فإن مستوى أداء الفرد يعكس مستوى أداء المنظمة في التعامل مع مكونات ضغوط العمل وفق تقديرات الفرد ذاته. وقد تم تمثيل مستوى الأداء (Performance) على المحور الأفقي كما في الشكل رقم (2). أما مستوى الأهمية (Importance) الذي تم تمثيله على المحور الرأسي كما في الشكل رقم (2)، فهو عبارة عن درجة ارتباط مستوى أداء الفرد الكلي مع تقديره لمدى أداء المنظمة في التعامل مع المكونات والأبعاد المختلفة لضغوط العمل.

أي أن مستوى الأهمية يعبر عن وزن كل مكون (أو بُعد فرعي) من مكونات (أو أبعاد) ضغوط العمل لجهة أثره في مستوى أداء الفرد الكلي بحسب تقديره الشخصي.

وتأسيساً على ما ذُكر فإن تطبيق تقنية IPA يقتضي القيام بالخطوات التالية وفقاً لما ورد في الجدول رقم (4):

1 تحسب القيم المتوسطة لمستوى أداء العاملين عند كل عبارة تصف المعيار الذي يفسر مصادر ضغوط العمل في المنظمة، وهذه القيم تعبر عن مستوى الأداء Performance

2 تحسب معامل ارتباط سبيرمان (*P*) وهو ناتج عن العلاقة التالية:

$$P = 1 - \frac{6\sum di^2}{n(n^2-1)}$$

حيث Σdi^2 هي مجموع مربع الانحرافات بين المتغير التابع (الأداء) والمتغير المستقل (العبارة التي تفسر مصدر ضغوط العمل).

و n هي عدد المشاهدات. ويمكن الحصول على قيم (*P*) باستخدام البرامج الإحصائية المناسبة وقيمة هذا المعامل تمثل مستوى الأهمية Importance .

3 تقوم بترتيب القيم المحسوبة في الخطوة (1) تصاعدياً من الأدنى إلى الأعلى بحيث تأخذ كل قيمة رتبة تتراوح بين (1) و (25) حيث 25 يمثل عدد عبارات المتغير المستقل (ضغوط العمل).

4 تقوم بترتيب القيم المحسوبة في الخطوة (2) تصاعدياً من الأدنى إلى الأعلى بحيث تأخذ كل قيمة رتبة تتراوح بين (1) و (25).

5 تقوم بترتيب قيم مستوى الأداء المبينة في الخطوة (3) تنازلياً من الأعلى إلى الأدنى وفق العلاقة التالية (26−X)، حيث 26 (هي عدد العبارات التي تصف مصادر ضغوط العمل الـ25 + 1).

6 تحسب قيمة مؤشر أولوية التحسين أو التدخل وفقاً للعلاقة التالية:

$$IPI = (26-X) + y$$

7 تسقط القيم المحسوبة لـ (X) و (Y) و (*IPI*) على المخطط الموضح في الشكل رقم (2).

الجدول رقم (4)، والتمثيل البياني لمخرجاته الموضحة في الشكل رقم (2)، يصفان نتائج تحليل أبعاد ضغوط العمل في مشفى الأسد الجامعي ومشفى التوليد وأمراض النساء من حيث أثرها على مستوى أداء العاملين من جهة،

ومن جهة أخرى مستوى أداء المنظمة في التعامل مع هذه الأبعاد وكيفية ترتيب أولوياتها في هذا التعامل من خلال استخدام مؤشر *IPI*. وبالتالي نلاحظ من خلال النتائج التي أظهرها الجدول رقم (4) وفي العمود الأخير منه أن مؤشر أولوية التحسين *IPI* أعطى أهمية قصوى لكل من البعدين B_2=37, B_3=37 وأهمية دنيا لكل من البعدين E_6=18, E_4=14 بينما تراوحت قيم المؤشر بالنسبة لباقي الأبعاد بين (22) و(31) . ولكن الجدول يشير إلى وجود أبعاد كثيرة تحمل نفس قيمة المؤشر (أي قيم متماثلة) والسؤال هنا كيف يتم ترتيب أولويات التعامل معها من قبل المشفى؟

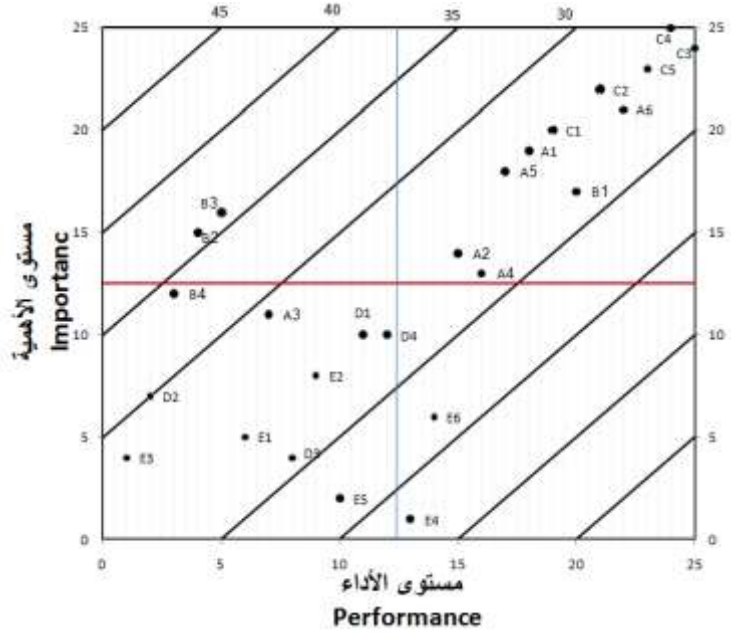
الجدول رقم (4)– نتائج تحليل IPA على عينة البحث في مشفى الأسد الجامعي ومشفى التوليد وأمراض النساء الجامعي

مكونات ضغوط العمل		رمز العبارة	مستوى الأداء Performance (X)	مستوى الأهمية Importance (Y)	رتب الأداء X	رتب الأهمية Y	الرتب العكسية للأداء (26−X)	مؤشر IPI (26−X)+Y
السيطرة والتحكم	أساليب وإجراءات العمل محددة وواضحة	A_1	2.97	0.21	18	19	8	27
	حرية اختيار المهام والأعمال التي سوف تُؤدى	A_2	2.77	0.10	15	14	11	25
	حرية اختيار توقيت التمتع بإجازة من العمل	A_3	2.25	0.05	7	11	19	30
	استخدام مهارات متعددة في إنجاز المهام	A_4	2.86	0.09	16	13	10	23
	وضع خطة للعمل المطلوب إنجازه	A_5	2.88	0.19	17	18	9	27
	حرية ترتيب أولويات وطريقة تنفيذ الأعمال	A_6	3.40	0.30	22	21	4	25
التأثير على القرارات	القدرة على التأثير في مكان العمل عموماً	B_1	2.99	0.18	20	17	6	23
	المشاركة في القرارات التي تؤثر على العمل	B_2	2.15	0.14	4	15	22	37
	المشاركة في الاجتماعات التي تتعلق بتطورات العمل	B_3	2.16	0.16	5	16	21	37
	المشاركة في القرارات التي تؤثر على العامل	B_4	2.12	0.06	3	12	23	35
وضوح الدور	أهداف وغايات المهام واضحة ومخططة	C_1	2.98	0.27	19	20	7	27
	توزيع الوقت على المهام المطلوبة بشكل مناسب	C_2	3.34	0.39	21	22	5	27
	المسؤوليات واضحة	C_3	3.95	0.44	25	24	1	25
	إمكانية شرح الطريقة التي تُؤدى بها المهام المطلوبة	C_4	3.89	0.46	24	25	2	27
	وضوح الدور المتوقع من العامل	C_5	3.76	0.42	23	23	3	26
صراع الدور	التعليمات والتوجهات متعارضة ويتم تلقيها من عدة رؤساء	D_1	2.49	−0.19	11	10	15	25
	يطلب زملاء العمل حاجات متعارضة	D_2	2.07	−0.23	2	7	24	31
	يطلب المدراء حاجات متعارضة	D_3	2.27	−0.33	8	4	18	22

	ما يتم تنفيذه قد يكون مقبولاً من شخص ومرفوضاً من آخر	D_4	2.52	−0.19	12	10	14	24
متطلبات العمل	الوقت المخصص لإنجاز العمل غير كاف	E_1	2.22	−0.28	6	5	20	25
	الوقت المتاح لا يسمح بتلبية جميع الحاجات المتعارضة المطلوبة	E_2	2.39	−0.22	9	8	17	25
	عدم الشعور بأن ما تم إنجازه هو كل المطلوب إنجازه	E_3	2.02	−0.33	1	4	25	29
	يُطلب تنفيذ مهام دون توفر الوسائل والموارد المناسبة لإتمامها	E_4	2.59	−0.42	13	1	13	14
	لا يمكن إتباع الإجراءات المثلى خلال الوقت المتاح لإنجاز المهام	E_5	2.40	−0.39	10	2	16	18
	يُطلب تأدية مهام تعيق تنفيذ مهام أخرى أكثر أهمية	E_6	2.66	−0.24	14	6	12	18

هنا في الحقيقة لا يقدم الجدول إجابة مناسبة على ذلك ولكن الاستعانة بالشكل رقم (2) الذي يعطي قراءة مثالية وأفضل من سابقتها من حيث إظهار النقاط على المخطط ضمن المربعات الأربعة وفق الآتي:

- **المربع الأول (العلوي الأيمن):** يوضح هذا المربع العبارات التي تم تقييمها من قبل العاملين حيث يعتقدون بأنها ذات أهمية كبيرة. ويشار إلى هذا المربع على أنه "منطقة نقاط القوة" حيث يعكس سلوك المنظمة في التخفيف من ضغوط العمل بحيث يؤدي إلى مستوى أداء أفضل، وتُعد النقاط المنتشرة في هذا المربع ذات أهمية كبيرة بالنسبة للعاملين وهي على الترتيب $C_4, C_2, C_1, A_1, A_5, C_5, A_6, C_3, A_2, B_1, A_4$ (أي في المرتبة الأولى C_4 والأخيرة A_4) ونلاحظ أن المؤشر *IPI* أعطى قيم متماثلة لبعض الأبعاد مثلاً C_1= 27 ، C_2= 27 ، C_3= 27 إلا أن استخدامه على المخطط ساعد في ترتيب أولويات عملية تدخل الإدارة للتعامل مع أبعاد ضغوط العمل.
- **المربع الثاني (العلوي الأيسر):** يوضح هذا المربع الأبعاد أو العبارات التي يعتقد العاملين بأهميتها في التخفيف من ضغوط العمل ولكنها مترافقة بمستوى أداء منخفض مما يعني أن المنظمة تسلك سلوكاً ضعيفاً في التعامل معها وهي على الترتيب B_3 ، B_2.



الشكل رقم (2)– توزيع مكونات ضغوط العمل بحسب مستوى الأهمية والأداء في كامل العينة (مشفى الأسد الجامعي+ مشفى التوليد)

ويشار إلى هذا المربع على أنه "منطقة النقاط التي يجب العمل على تحسينها" في الحقيقة فإن الأبعاد أو النقاط المنتشرة داخل هذا المربع يزود إدارة المنظمة بفرص مناسبة لإجراء تصحيح في التعامل مع ضغوط العمل لاسيما في البعدين B_3 و B_2.

- **المربع الثالث (السفلي الأيسر):** ويوضح الأبعاد أو العبارات التي يعتبرها العاملين ذات أهمية منخفضة، وتسلك المنظمة لمعالجتها سلوكاً وضعيفاً وهي على الترتيب :

E_5 D_3 D_4 E_1 E_2 D_1 E_3 A_3 D_2 B_4 (أي B_4 أولاً و E_5 أخيراً)

ويُشار إلى هذا المربع على أنه "منطقة النقاط قليلة الأهمية وذات أولوية تدخل منخفضة" وبالتالي لا يُعد أمراً ملحاً اتخاذ إجراءات تصحيحه هنا، وبنفس الوقت يتوجب على المنظمة وضع هذه الأبعاد تحت المراقبة كي لا يزداد أثرها على مستوى أداء العاملين سلباً.

- **المربع الرابع (السفلي الأيمن):** يوضح هذا المربع الأبعاد أو العبارات ذات أهمية منخفضة بالنسبة للعاملين وبنفس الوقت فإن مستوى أدائهم عالي على الرغم من خضوعهم لتأثيرها.

ويُشار إلى هذا المربع على أنه "منطقة النقاط التي يجب الحفاظ على مستواها". هنا المنظمة سوف تسعى للحفاظ على المستوى الحالي في معالجتها لأبعاد ضغوط العمل وهي E_6، E_4 كون مستوى أداء العاملين لا يتأثر بها.

النتائج و المناقشة :

من خلال تحليل البيانات والمؤشرات الإحصائية التي حصل عليها الباحث فإنه يمكن إيجاز النتائج فيما يلي:

1. إن عوامل مثل (الجنس، نوع العمل، طبيعة العمل، العمر، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) تلعب دوراً هاماً في مستوى الضغوط التي يتعرض لها العاملون في المشافي الجامعية.
2. الحالة الاجتماعية (أعزب أو متزوج) للمبحوثين ليس لها دوراً في مستوى الضغوط التي يتعرضون لها.

3. توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة بين المستوى الكلي لأداء الفرد ومستوى الضغوط الناجمة عن الأبعاد التالية (السيطرة والتحكم، التأثير على القرارات، وضوح الدور).

4. توجد علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة بين المستوى الكلي لأداء الفرد ومستوى الضغوط الناجمة عن الأبعاد التالية (صراع الدور، متطلبات وعبء العمل).

5. يمكن ترتيب أولويات تدخل الإدارة في التعامل مع الأبعاد الفرعية لضغوط العمل وفقاً لأهميتها وأثرها في مستوى أداء العاملين ووفقاً للاستراتيجيات الأربع المقترحة، كما هو مبين في الجدول رقم (5).

الجدول رقم (5)- استراتيجيات التعامل مع الأبعاد الفرعية لضغوط العمل وفقاً لترتيبها

الاستراتيجيات	رمز البعد الفرعي	وصف البعد الفرعي بحسب أهميته ومستوى أداء العاملين
الاستثمار في نقاط القوة التالية لخلق مزايا تنافسية	C4	إمكانية شرح الطريقة التي تُؤدى بها المهام المطلوبة
	C2	توزيع الوقت على المهام المطلوبة بشكل مناسب
	C1	أهداف وغايات المهام واضحة ومخططة
	A1	أساليب وإجراءات العمل محددة وواضحة
	A5	وضع خطة للعمل المطلوب إنجازه
	C5	وضوح الدور المتوقع من العامل
	A6	حرية ترتيب أولويات وطريقة تنفيذ الأعمال
	C3	المسؤوليات واضحة
	A2	حرية اختيار المهام والأعمال التي سوف تُؤدى
	B1	القدرة على التأثير في مكان العمل عموماً
	A4	استخدام مهارات متعددة في إنجاز المهام
تمكين العاملين من خلال زيادة مستوى التشاركية	B3	المشاركة في الاجتماعات التي تتعلق بتطورات العمل
	B2	المشاركة في القرارات التي تؤثر على العمل
صرف النظر حالياً عن التعامل مع الأبعاد الفرعية التالية كونها ذات أهمية قليلة بالنسبة للعاملين وتكريس الجهود للاستثمار في الاستراتيجيات الأكثر تحقيقاً لأهداف المنظمة	B4	المشاركة في القرارات التي تؤثر على العامل
	D2	يطلب زملاء العمل حاجات متعارضة
	A3	حرية اختيار توقيت التمتع بإجازة من العمل
	E3	عدم الشعور بأن ما تم إنجازه هو كل المطلوب إنجازه
	D1	التعليمات والتوجهات متعارضة ويتم تلقيها من عدة رؤساء
	E2	الوقت المتاح لا يسمح بتلبية جميع الحاجات المتعارضة المطلوبة
	E1	الوقت المخصص لإنجاز العمل غير كاف
	D4	ما يتم تنفيذه قد يكون مقبولاً من شخص ومرفوضاً من آخر
	D3	يطلب المدراء حاجات متعارضة
	E5	لا يمكن إتباع الإجراءات المثلى خلال الوقت المتاح لإنجاز المهام
الحفاظ على مستوى الجهود المبذولة في التعامل مع الأبعاد الفرعية التالية كون مستوى أداء العاملين في	E6	يُطلب تأدية مهام تعيق تنفيذ مهام أخرى أكثر أهمية
	E4	يُطلب تنفيذ مهام دون توفر الوسائل والموارد المناسبة لإتمامها

ظلها عالياً ، مع مراقبتها بشكل مستمر		

التوصيات:

1) إن استخدام تقنية IPA ساعد على استنباط الاستراتيجيات الموضحة في الجدول رقم (5) المبنية على تحليل البيئة الداخلية للمشفى مما سهل عملية الكشف عن نقاط القوة والضعف، وبالتالي يمكن استخدام نفس التقنية لغايات تحليل البيئة الخارجية لاستكشاف الفرص والتهديدات والقيام بالتحليل الاستراتيجي الرباعي للكشف عن خطط أكثر عمقاً تتعلق بمعالجة ضغوط العمل.

2) يوصي الباحث أن توجه المستشفيات الجامعية اهتمامها برفع مستوى التشاركية بين المدراء والمرؤوسين من حيث إشراك المرؤوسين في الاجتماعات التي تتعلق بتطوير الأعمال، وكذلك إشراكهم في القرارات التي تؤثر على الأعمال والمهام المناطة بهم.

المراجع:

المراجع العربية:

-أبو رحمة، محمد حسن. *"ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظات غزة* ". رسالة ماجستير. كلية التربية. الجامعة الإسلامية. غزة(2012).

-بنات، عبد القادر. " *ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة*". رسالة ماجستير، كلية التجارة. الجامعة الإسلامية. غزة(2009).

-حسين، سحراء أنور. "*قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في هيئة التعليم التقني* ". مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. العدد السادس والثلاثون(2013).

-السعد، صالح. ودرويش، مراد. "أسباب ونتائج ضغوط العمل في بيئة المراجعة السعودية: دراسة استكشافية". مجلة جامعة الملك عبد العزيز. المجلد 22 . العدد 1 (2008).

-العجايلية، يوسف. *"مصادر ضغوط العمل لدى عمال الصحة وسبل مواجهتها في المصالح الاستعجالية: دراسة ميدانية بالمركز الاستشفائي الجامعي بعناية* ". رسالة ماجستير، كلية العلوم. الإنسانية والاجتماعية. جامعة محمد خيضر (2015).

-الظاهر، نعيم. "أساسيات الإدارة: المبادئ والتطبيقات الحديثة". عالم الكتب الحديثة. الأردن (2010).

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

-رفاعي، محمد رفاعي. بسيوني، اسماعيل علي. " *تعريب وترجمة لكتاب إدارة السلوك في المنظمات* ". دار المريخ. السعودية(2004).

المراجع الأجنبية:

- ALAGIRISAMY, K., SHANMUGASUNDARAM, C, "*Diagnosing SWOT Through Importance-Performance Analysis"*, *Research Journal of Applied Sciences*, Vol. g (g), .(2015)pp. 792-796.

- ALMA, Z., GOUHAR, S., SHFIQ, R. "*The impact of job stress on employee's performance: investigating the moderating effect of employees Motivation*", *City University Research Journal*, Vol.5 (1), .(2015),pp. 120-129.

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

- AZMAN,I., NOORSHAFINE, S., et al. "Effect of workplace stress on job performance*", Economic Review*, Vol.13, Issue 1, (2015), pp. 45-57.

- BLAKE, B.F., SCHRADER, L.F., JAMES, W.L. "New Tools for Marketing Research: The Action Grid". *Feedstuff*, Vol. 50(19), (1978) .pp. 38-39.

- BO, N., NICOLE, C., et al. "*The relation between work – related psychosocial Factors and the development of depression*", *Epidemiologic Reviews*, Vol. 30, Issue 1. (2008).

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

- GESSEL, S. B. "*A Measure of Satisfaction for the Assisted living industry*", Journal for Health care Quality, Vol. 23 (2), (2001). pp. 16-25.

- HAYNES, C.E., WALL, T.D., BOLDEN, R.I., STRIDE, C., AND RICK, J.E. "*Measures of perceived work characteristics for health services research: Test of a measurement model and normative data"*. Br. J. Health Psychol, No. 4, (1999) pp. 257–275.

- HELDER, P.F., PAULA, O.F. "*Importance-Performance Analysis applied to a Laboratory Supplies and Equipment Company*", Procedia Computer Science, 64, (2015), pp. 824-831.

- KOTTEESWARI, M. "Job stress and its impact on employees' performance: A Study with reference to employees Working in BPOS", *International Journal of Business and Administration Research Review*, Vol.2, (2014). Issue.4.

- LINDA, S. L. & TO, W. M. "*Importance-Performance analysis for public management decision making: An empirical study of China's special administrative region",* Management Decision, Vol. 48(2), (2010). pp. 277-295.

- LYNN, G. AND KALAY, F. "*The effect of vision and role clarity on team performance",* Journal of Business, Economics & Finance, Vol.4, No. 3, (2015) pp. 473-499.

- MARTILLA, J., JAMES, J. "Importance-Performance Analysis", *Journal of Marketing*, Vol. 41(1), (1977). pp. 77-79.

- MENG, 5., NISHIMOTO, H., PHILIP G. "*The Use of Importance-Performance Analysis (IPA) in Evaluating Japan's E-government Services*", Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research, Vol.6(2), (2011), pp. 17-30.

- MIRANDA, F. J., CHAMORRO, A., MURILLO, L. R. & VEGA, J. *"An Importance-Performance analysis of primary health care services: Managers vs. Perceptions",* Journal of Service Science and Management, Vol. 3(2), (2010). pp. 227.

- NAIIERI, E. ; ALAMTABRIZ, A. "*An investigation of psychological empowerment and role clarity on managerial performance in Keshavarzi Bank of Mazandaran Province"*, Arth Prabandh, Journal of Economics and Management, Vol. 3, No. 8, (2014) pp. 180-189.

- O'NEILL, M. A. & PALMER, A. "*Importance-Performance analysis: A useful tool for directing continuous quality improvement in higher education"*, Quality Assurance in Education, Vol. 12 (1), (2004). pp. 39-52.

- OJOKUKU, R.M., SAJUYIGBE, A. S. "Effect of employee participation in decision making on performance of selected small and medium scale enterprises in Lagos, Nigeria", *European Journal of Business and Management*, Vol. 6, No, 10, (2014) pp.93-97.

- RIZZO, J. R., HOUSE, R. J., LIRTZMAN, S. I. "*Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations"*, Administrative Science Quarterly, No. 15, (1970) pp. 150-163.

- SAI, MEI LING. "*An investigation on factors of work stress influence Job Performance: moderating social support*", Masters Thesis, University Utara, Malaysia. (2014).

- SARANANI, F. "*Role conflict and stress effect on performance of employees working in public work departments*", The International Journal of Engineering and Science, Vol. 4, Issue. 6, (2015) pp 01-10.

- SERGIO, D., SANCHA, c. "Applying Importance- Performance Analysis to the Management of Health Care Services", *China- USA Business Review*, Vol. 11(2), (2012), pp. 275-282.

- STEPHEN,S., BRIDGET, C. "*psychosocial work environment and mental health – a meta – analytic review*", Scandinavian Journal of work, Environment and Health, Vol.32(6), (2006), pp. 443-462.

- USMAN, B. "Impact of stress on Employees job Performance: A study on Banking sector of Pakistan*", International Journal of Marketing Studies*, Vol. 2 (1), (2010). pp. 122-126.

- WAGNER, J., HOLLENBECK, J. Organization Behavior. New Jersey: *Englewood cliffs*. (1992)

- WONG, M. S., HIDEKI, N., & GEORGE, P. "*The use of Importance-Performance analysis (IPA) in evaluating Japan's e-government services*", Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research, Vol. 6(2), (2011). pp. 17-30.

- WU, H. H., & SHIEH, J. I. "*Quantifying uncertainty in applying Importance-Performance analysis",* Quality and Quantity, Vol. 44, (2010). pp. 997-1003.

- YAVAS, U., & SHEMWELL, D. J. *"Modified Importance-Performance analysis: An application to hospitals*", International Journal of Health Care Quality Assurance, Vol. 14(3), (2001). pp. 104-110.

- YU-CHUAN, C., SHINY, L. "*Applying Importance-Performance Analysis for Improving Internal Marketing of Hospital Management in Taiwan*", International Business Research, Vol. 6(4), (2013), pp. 45-54.