



## دور صوت الموظف في تخفيف ضغوط العمل دراسة استطلاعية في المديرية العامة لتربية بغداد الرصافة الأولى

م.م عصام فهد عبد الزهرة<sup>1\*</sup>، م.م كرار خزعل موجر<sup>2</sup>، هيثم عبد النبي موسى<sup>3</sup>  
<sup>1</sup> وزارة التربية العراقية، مديرية تربية بغداد الرصافة الأولى، العراق  
<sup>2</sup> وزارة التربية العراقية، مديرية تربية بغداد الرصافة الثالثة، العراق  
<sup>3</sup> المبادرة وريادة الأعمال، المدرسة العليا للتجارة، جامعة منوبة، تونس

### The Role of The Employee's Voice in Relieving Work Stress Exploratory Study in The General Directorate of Education, Baghdad, Al-Rusafa, First

Isam Fahad Abdel Zahra<sup>1\*</sup>, Karrar Khazal Muger<sup>2</sup>, Haitham Abdel Nabi Musa<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Iraqi Ministry of Education, Directorate of Education, Baghdad, Rusafa 1, Iraq

<sup>2</sup> Iraqi Ministry of Education, Directorate of Education, Baghdad, Rusafa 3, Iraq

<sup>3</sup> Initiative and entrepreneurship, Higher School of Commerce, Manouba University, Tunis, Tunisia

\*Corresponding author

assam.aa37@gmail.com

\*المؤلف المراسل

تاريخ النشر: 2023-03-17

تاريخ القبول: 2023-03-14

تاريخ الاستلام: 2023-02-09

#### المخلص

يهدف البحث إلى اختبار التأثير دور صوت الموظف في تخفيف ضغوط العمل عبر القيام بدراسة استطلاعية في المديرية العامة لتربية بغداد الرصافة الأولى وذلك لتوافر القناعة المتزايدة بأهمية هذه المتغيرات واستمرارية البحث فيها وتفاعلها في إدارة منظمات الأعمال. وانطلق البحث من مشكلة من خلال الإجابة على التساؤل دور صوت الموظف في تخفيف ضغوط العمل وتمحورت مشكلة الدراسة في عدة تساؤلات حول طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث الرئيسية (صوت الموظف، ضغوط العمل) وقد اختير مجتمع متجانس لاختبارات البحث تمثل من الموظفين في مديرية تربية بغداد الرصافة الأولى لعينة بلغ عددهم (60) شخصاً وقد استخدم الباحث الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات بالتالي بأن الجهود البحثية لهذه للبحث تمخضت عن نتائج دقيقة تتناسب مع طبيعة أعمال المديرية وكان أبرزها وجود علاقة ارتباط إيجابية وذات دلالة معنوية بين صوت الموظف وبين ضغوط العمل على المستوى الكلي والجزئي، ثم اختتم البحث بمجموعة من التوصيات المتعلقة بمتغيري البحث.

الكلمات المفتاحية: صوت الموظف، ضغوط العمل، مديرية التربية، بغداد

#### Abstract

The research aims to test the effect of the role of the employee's voice in relieving work pressures by conducting an exploratory study in the General Directorate of Education, Baghdad, Al-Rusafa, due to the increasing conviction of the importance of these variables and

the continuity of research on them and their interaction in the management of business organizations. The research started from a problem by answering the question of the role of the employee's voice in relieving work pressures. The study problem centered on several questions about the nature of the correlation and influence relationships between the main research variables (employee's voice, work pressures). Baghdad, Al-Rusafa, for a sample of (60) people. The researcher used the questionnaire as a main tool for data collection. Therefore, the research efforts of this research resulted in accurate results commensurate with the nature of the Directorate's work. The macro and micro level, then the research concluded with a set of recommendations related to the research variables.

**Keywords:** Employee Voice, Work Pressure, General Directorate of Education, Baghdad

## مقدمة:

يعد موضوع صوت الموظف من المواضيع المهمة والتي دعت الباحثين الى اختياره كمتغير مستقل لتقليل ضغوطات التي تحدث اثناء العمل نتيجة لمساهمته من خلال اراء ومقترحات الموظفين التي قد تؤدي الى معالجة المشاكل الإدارية وتبسيط إجراءات العمل من جهه وتقليل الجهد المبذول من قبل الموظف وبالتالي يصب في خلق قيمة مضافة لا منظمات الاعمال وعند شعور الموظفين باحترام وتقدير من قبل الادارات العليا سوف يؤدي ذلك لتحقيق زيادة كبيرة في إنتاجية الموظفين لشعورة بالولاء والاحترام اتجاه المنظمة الذي يعمل بها وتم تقسيم البحث الى اربعة مباحث حيث ضم المبحث الاول منهجية البحث المبحث الثاني ضم الجانب النظري: لصوت الموظف وتخفيف لضغوط العمل والمبحث الثالث ضم الجانب العملي واخير المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات.

## أولاً: منهجية البحث

### 1- مشكلة الدراسة

يشهد العالم تغييرات متسارعة على مختلف الاصعدة اذ تواجه المنظمات بصورة عامة والمنظمة المبحوثة (المديرية العامة لتربية بغداد الرصافة الاولى) بيئة متغيرة بشكل متسارع مما يتطلب تخفيض ضغوط العمل على الموظفين العاملين في قسم المديرية من خلال ايجاد بيئة داخلية ملائمة فضلاً عن تلبية حاجات الموظفين وثقافتهم ومهاراتهم وايصال صوت والاذن بما يتم طرحه من مقترحات وارياء وفي ضوء ما تقدم يمكن تجسيد مشكلة البحث في تساؤل مفاده (دور صوت الموظف في تخفيف ضغوط العمل) لذلك يمكن التعبير عن مشكلة البحث بمجموعة من التساؤلات الفرعية الآتية.

- 1- ما هو دور صوت الموظف في تخفيف ضغوط العمل؟
- 2- ما هو مستوى وجود بيئة عمل مناسبة تخفف من ضغوط العمل السلبية؟
- 3- ما هو الاساليب المتبعة في اعتماد دور صوت الموظف في المديرية المبحوثة؟
- 4- ما مدى اعتماد مشاركة صوت الموظف في صناعة القرارات في المديرية المبحوثة؟

### 2- أهمية البحث

تظهر أهمية البحث من خلال الآتي:

- أ. تقديم إطار مفاهيمي متكامل لموضوعات البحث الأساسية، والمتمثلة بصوت الموظف وبأبعاده (التواصل، الاستشارة، المشاركة) وضغوط العمل بأبعاده (عبء العمل، غموض الدور، طبيعة العمل او متطلبات العمل)
- ب. بيان دور صوت الموظفين والاستفادة مما يتم طرحه من اراء ومقترحات تسهم في الحفاظ على مسار العمل الصحيح وتخفيف من ضغوط العمل.
- ج. بيان أهمية صوت الموظف في المنظمة وعلى جميع المستويات الإدارية.

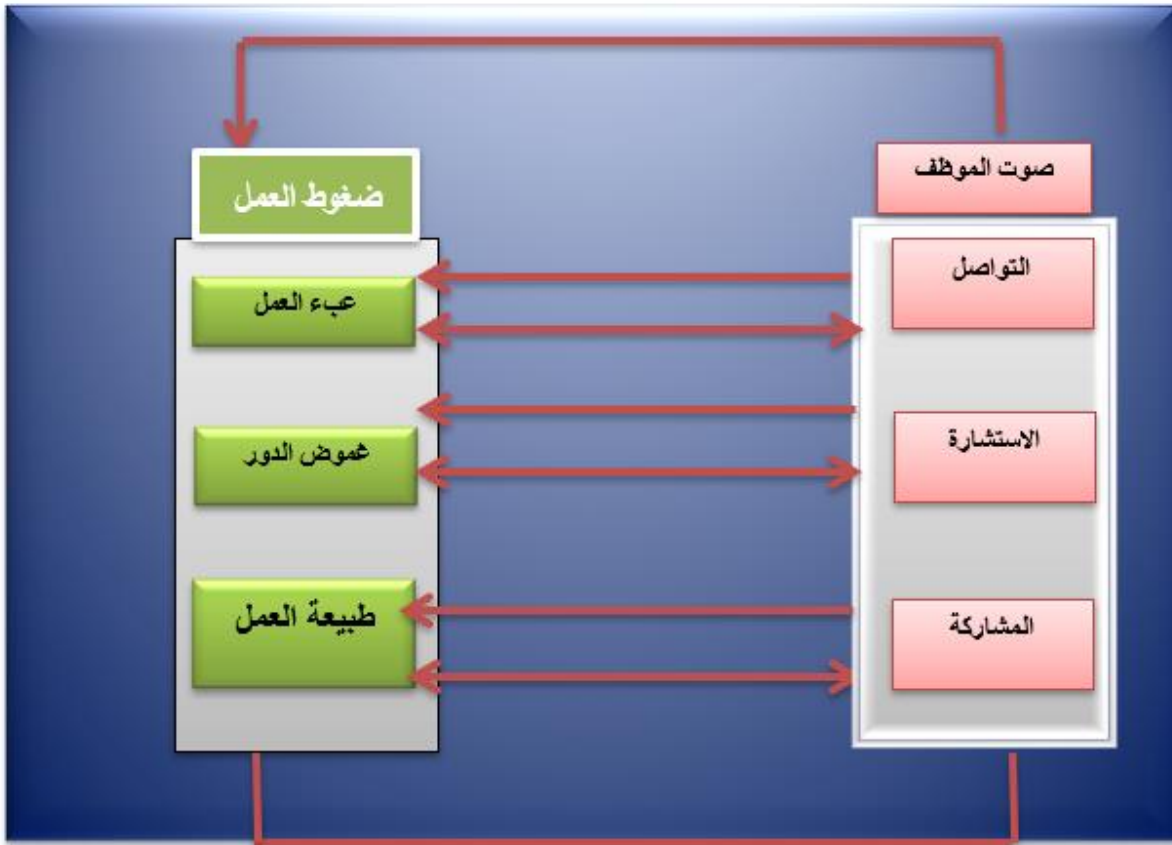
### 3- أهداف البحث

في ضوء ما تم تحديده من مشكلة وأهمية البحث فإن هذا البحث يسعى الى بلوغ مجموعة من الأهداف والتي يمكن تلخيصها في الآتي:

- أ. السعي الى كشف دور صوت الموظف في تخفيف ضغوط العمل بشكل متكامل ومتناسق من أجل النهوض بالمنظمة وتحقيق أهدافها بنجاح.
- ب. تحفيز الإدارة العليا لاعتماد التواصل ومشاركة الموظفين التي تساعد في تخفيف ضغوط العمل.
- ج. تسعى منظمات الاعمال من ابراز دور صوت الموظف وجعلها تساهم في تخفيف ضغوط العمل.

### 4- المخطط الفرضي للبحث

أحد الدراسات التي أعدها البنك الدولي سنة 2015 بينت نسب البطالة في بعض الدول العربية، ويعد معدل البطالة في ليبيا من أعلى معدلات البطالة إذا ما قورن بالدول متوسطة الدخل في محيطها الجغرافي ارفي سواء في الشرق الأوسط أو في الشمال الأفريقي كما بالشكل التالي:



شكل (1): المخطط الفرضي للبحث.

المصدر: اعداد الباحثون

### 5- فرضيات البحث

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه فإن البحث يسعى لإثبات مدى صحة الفرضيات المنبثقة عن مخطط الفرضي للبحث وكالاتي:

- أ. الفرضية الرئيسية الأولى: - توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين صوت الموظف وتخفيف ضغوط العمل ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية: -
- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية معنوية بين صوت الموظف وعبء العمل.
  - وجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية معنوية بين صوت الموظف وغموض الدور.
  - توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية معنوية بين صوت الموظف وطبيعة العمل.
- ب. الفرضية الرئيسية الثانية: - يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية صوت الموظف وتخفيف ضغوط العمل، ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية: -
- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية معنوية لصوت الموظف في وعبء العمل.
  - يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية معنوية لصوت الموظف في غموض الدور.
  - يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية معنوية لصوت الموظف في طبيعة العمل.

#### 6- عينة ومجتمع البحث

- أ. مجتمع البحث: - تم اختيار المديرية العام لتربية في محافظة بغداد الرصافة الأولى.
- ب. عينة البحث: تضمن عينة بصورة قصدية (60 فرداً) من القيادات التنظيمية وتشمل (مدير عام ومعاوني المدير العام مديري الأقسام ومسؤولي شعب وبعض الموظفين).

#### 7- حدود البحث

- أ. الحدود المكانية للبحث: تم اختيار ديوان المديرية العام لتربية في محافظة بغداد الرصافة الأولى كمكان لا جراء البحث.
- ب. الحدود الزمانية للبحث: امتدت فترة البحث الى خمسة أشهر من (2022/3/22) ولغاية (2020/10/50) من ضمنها توزيع الاستبيان على عينة البحث فضلاً عن الزيارات الميدانية.

#### 8- جمع البيانات

- أ. الجانب النظري: - تم الاعتماد على إسهامات الباحثين التي تم جمعها من المصادر والتي تمثلت بالمرجع العلمية من الكتب والأطاريح والمجلات العلمية ذات الصلة بموضوع البحث، فضلاً عن المصادر التي تم الحصول عليها من شبكة المعلومات الدولية (Internet).
- ب. الجانب العملي: - اعتمد الباحثان على (الزيارات الميدانية والاستبيان) من اجل الحصول على البيانات.

#### ثانياً: الجانب النظري

#### 1- صوت الموظف

- اختلف الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم محدد وذلك حسب المدارس الفكرية التي ينتمي اليها كل كاتب وباحث وكالاتي: -

#### جدول (1): مفهوم صوت الموظف.

المفهوم	اسم الباحث /السنة / الصفحة	ت
ان صوت الموظف هو "وسيلة يتم من خلالها استقلالية الموظفين وغالباً ما يتم التعبير عن المخاوف الجماعية في العمل عرّفها على أنها "قدرة الموظفين على التعبير وجهات نظرهم وآرائهم ومخاوفهم واقتراحاتهم، ولهذه الجهود للتأثير على القرارات في العمل	2019 :115) Dundon et al. (	1
وهي العملية الي يتم عن طريقها السماح للموظفين ان يكونوا مؤثرين في المنظمة عن طريق التعبير عن الافكار والآراء بالعمل التعبير عن الأفكار أو الآباء أو الموظفين الأكفاء أو البيئة المحيطة بنه يمثل الاستباقية لتفادي وقوع الحدث، إنه نهج وقائي لتجنب وقوع الحدث كدواء يخدم العمل الإنتاجي أو الخدمي ويتحدى سلامة الموظف	Anyango, et al, 2015: 11- (12)	2
عندما يكون للموظفين "صوت"، بحيث يكونون مشاركين ويمكنهم التأثير على ما يحدث في منظمة فسيتم تحقيق الأهداف بشكل أكثر فاعلية وكفاءة إذا كان للموظفين	(Dromey, 2016,4).	3

رأي في اتخاذ القرار ان تحقيق إدارة منظمات الاعمال الى نجاح مستدام ويتم عن طريق إشراك الموظفين في أنشطة إدارة الأعمال ، ، لا سيما أنه يؤثر على مجالات عملهم		
--	--	--

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر اعلاه

بناء على ما تقدم هو عمل ذاتي لفضي الصادر من قبل الموظف داخل المنظمة والذي ينطوي على ابداء للأراء والمقترحات والافكار والمعلومات التي تساعد في حل ومواجهة المشاكل التي تتعرض لها المنظمات.

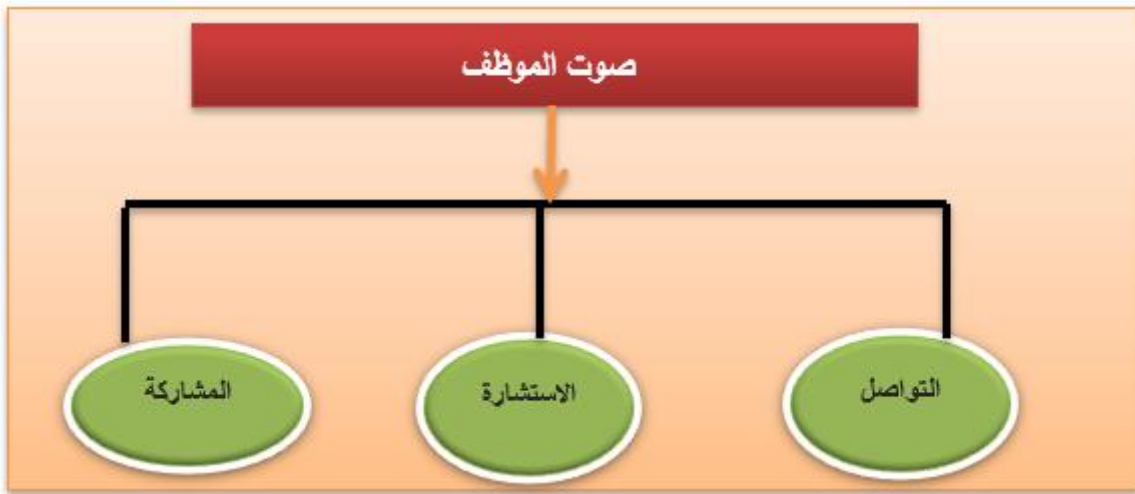
## 2- اهمية صوت الموظف

وتبرز اهمية صوت الموظف من الاتي (Torrington, et al,2017:425-426):

- ان اهمية صوت الموظفين بقود الالتزام العالي بوقات الدوام، مما يقلل انخفاض معدلات الغياب.
- ان اهمية سماع صوت الموظفين يؤدي الى تحقيق الرضا الوظيفي، يقلل دوران الموظفين.
- إن أهمية صوت الموظف والمشاركة في صنع القرار ترتبط ارتباطاً ايجابياً برضا الموظفين عن العمل ومن ثم المنظمة.
- ان سماع صوت الموظف يعزز من الانتماء الوظيفي بحيث يعتبر الموظفين انهم جزء لا يتجزأ من المنظمة، مما يسعون في حل المشاكل التي تواجه المنظمة
- أن إتاحة الفرصة للموظف في إيصال صوته لما يحمله من أفكار في صياغة السياسات تمثل العنصر المهم في رفع معنوياته لديهم.

## 3- ابعاد صوت الموظفين

هناك ثلاث ابعاد تمثل مدى مساهمة الموظف في المشاركة في صنع القرارات داخل المنظمة وكما موضح بالشكل الاتي:



شكل (2): ابعاد صوت الموظف

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على (Torrington, et al,2017:425)

## 4- ابعاد صوت الموظفين

أ. التواصل: - مما يشير إلى درجة محدودة للغاية من المشاركة وفي هذه المرحلة يتم تبادل المعلومات بين الموظفين والمديرين، ببساطة. يكشف المديرين عن فئات محددة من المعلومات، مما يضمن أن الموظفين على دراية بالقرارات التي يتخذونها والوضع الاقتصادي وأهدافهم. يتم منح الموظفين أيضاً فرصة للرد أو للتعبير عن مخاوفهم أو طرح أفكارهم الخاصة. لكن يبقى صنع القرار حصرياً في يد الإدارة العليا .

ب. الاستشارة: - يتم تبادل المعلومات في هذه المرحلة بين الموظفين والادارة العليا، غالبًا من خلال قنوات رسمية. لا يزال اتخاذ القرار مسؤولية المديرين، ولكن يتم إيلاء الاعتبار الكامل والصحيح للآراء التي أعرب عنها الموظفون (أو ممثلوهم المنتخبون، من خلال النقابات العمالية) قبل اتخاذ القرارات الرئيسية

ت. المشاركة: - تتمثل هذه المرحلة في عملية اتخاذ القرار بالمشاركة يتم من خلال طريقتين مختلفتين

- عن طريق التفاعل ما بين الموظف ومدير وتلك هي الحالة التي يقوم الموظف فيها بتقديم فكره مقترحة يعرضها على رئيسة.

- فهي عن طريق التفاعل ما بين مجموعه من الموظفين ومديهم وتلك هي الحالة التي يقوم فيها المدير بتوجيه دعوه إلى من هم اقل منه في المستوى الإداري (الادارة الوسطى، مستوى الادارة الدنيا) وهم من خلال اجتماع في مناقشة مسألة عامه أو لصياغة استراتيجية جديدة أو توجيهات وتعليمات جديدة.

- في كل مرحلة من هذه المراحل، يمكن أن يكون للموظف صوتاً بصورة مباشرة أو غير مباشرة (Armstrong M&Taylor,2020:345)

- الصوت المباشر: - يكون ذلك عن طريق التشاور بين الموظف والمديرون في اتخاذ القرارات معهم كأفراد ويشير الصوت المباشر للموظف إلى الدرجة التي يؤثر فيها الأفراد أو مجموعات العمل مباشرة في القرارات التي تؤثر في أعمالهم اليومي داخل المنظمة إن الأصوات المباشرة تتعلق بالحالة التي يدخل فيها المديرون في حوار مباشر مع قرارات التشاور أو مع قرارات المشاركة مع الموظفين كأفراد، وبالتالي فإن الأفراد لديهم معطيات مباشرة في بعض الصيغ أو القرارات اي ان الصوت المباشر يتلخص بالمشاركة الفعلية للموظف من خلال تقديم مجموعة من الآراء والمقترحات الي تسهم في تحسين الاداء والانتاجية وتبسيط للإجراءات الادارية داخل العمل

- التدخل غير المباشر: - ينظر إلى الصوت غير المباشر في القضايا ذات الصلة بمكان العمل، ولكن تحت إشراف ممثلي كـ (النقابات العمالية، عن طريق الهيئات مثل مجلس العمل، أو فريق العمل، أو لجان استشارية) تجتمع مع الادارة العليا لتوضيح آرائهم وبداء المساهمة في تقديم الآراء والمقترحات للإدارة العليا. ان طريقة الصوت المباشر تختلف عن طريقة غير المباشرة من حيث كيفية التعبير عن تأثير العاملين في محتوى القرار ويعمل ممثل العمال عادةً كمستشار أو قنوات معلومات للتأثير في مدى واسع من القرارات على المستوى الكلي بضمنها سياسة الاستثمار والتغيير التكنولوجي واستراتيجية المستوى الكلي

## 5- ضغوط العمل

تباينت آراء الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم لضغوط العمل ويرجى هذا الاختلاف الى المدارس الفكرية التي ينحدر منها كل باحث وكاتب وكما مبين في الجدول ادناه: -

ت	اسم الباحث والسنة	مفهوم
1	Lazarus,., 2020. 3- (14)	وهو رد فعل الموظف الصادر منه على خصائص بيئة العمل التي تهدده نفسيا وجسديا، وذلك بسبب سوء التوافق مع متطلباتها والتي تفرض مطالب مفرطه على الموظف، او ان الموظف غير مستعد للتعامل معها لذلك عند زيادة سوء التوافق ترتفع الضغوطات
2	Antonova,2016:16)	وهي مجموعة من ردود الأفعال السلوكية والمعرفية والعاطفية والفسولوجية التي تحدث للموظف عندما يتم التعامل مع المخاطر والتحديات المدركة
3	Harrington,2013: 8)	وهي حالة من خلق عدم التوازن في العمل تسبب توترات للموظفين مما تجعل ولائهم لدورهم في العمل امر صعب التحقق

بأنها نمط يسوده التعقيد من حالات عاطفية ووجدانية وردود فعل فسيولوجية وذلك نتيجة التعرض للضغوط الخارجية	Dags ( Land,2012:22)	4
--	-------------------------	---

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر اعلاه

بناءً على ما تقدم فان التعريف الاجرائي لضغوط العمل وهي مجموعة المواقف والضغوط التي يتعرض لها الموظف اثناء العمل مما تنعكس على اداءه في انجاز المهام الموكلة اليه فضلا عما تسبب من له العديد من المشاكل النفسية والجسدية مثل التوتر والقلق والتعب والارهاق.

#### 6- مصادر ضغوط العمل المتعلقة بظروف العمل المادية

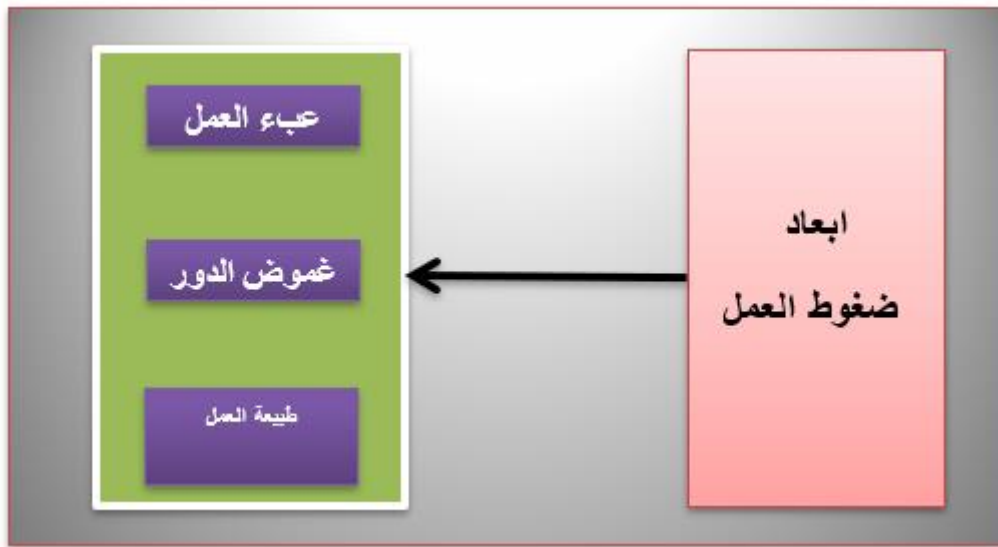
تتمثل مصادر ضغوط العمل المتعلقة بظروف العمل المادية في العناصر الآتية:

(Dags Land,2012:59)

- بيئة عمل غير مريحة مع عدم توفر المناخ المناسب في مكان العمل.
- ارتفاع مستوى الضوضاء وارتفاع أصوات المكائن والآلات والاجهزة في مكان العمل.
- ارتفاع مستوى الإضاءة او انخفاضها، والاشعة فوق البنفسجية او تحت الحمراء.
- تعدد وتنوع الأدوار التي يؤديها الموظف لكون هذه الأدوار تحتاج الى وقت وجهد لتنفيذها، مما يترتب عليها تعرض الفرد لضغوط ناشئة من (أطراف العمل، أصحاب المصالح، الزوج، وقت الاسرة، الأصدقاء) مما تسبب عدم الاستقرار للفرد في حياته.
- نقص تدريب الموظفين على الأجهزة والمعدات المتطورة، مع ضعف الفحص الدوري للأجهزة والمعدات للتأكد من سلامتها.
- وجود المواد الكيميائية السامة ومواد اشعاعية خطيرة، وتلوث الهواء.

#### 7- ابعاد ضغوط العمل

لضغوط العمل ابعاد متعددة ومتنوعة ما بين عوامل داخلية وعوامل خارجية والمنظمة والفردية، اذ تم تحديد الابعاد في تلك المنظورات وهي (Antonova,2004) & (Spooner,2006)



الشكل (4): ابعاد ضغوط العمل

المصدر: اعداد الباحث

أ. عبء العمل: - هي مجموعة من المهام والواجبات التي ينفذها الموظف، قد تكون هذا المهام فوق طاقة الموظف او اقل منها أي يتطلب من الموظف إنجازها اعمال أكثر مما يستطيع إنجازها بالوقت المحدد، قد تكون زيادة عبء العمل بشكل نوعي، مثل قيام الموظف بأعمال لا تلائم استعداداته وقدراته.



ب. غموض الدور: - هو عدم وضوح متطلبات المهام والواجبات في العمل ويحدث ذلك بسبب عدم فهم وأدراك الموظف لهذه المتطلبات، ويحصل بسبب قلة وجود التدريب الكافي ونقص المعلومات المتاحة لإنجاز الدور الوظيفي مما يؤدي الى شعور الموظف بعدم قدرته في السيطرة على عملة مما ينتج ضغوط نفسية تشعر الموظف الراحة والأمان.

ت. طبيعة العمل او مطالب العمل: - كل عمل بطبيعته يولد اشكال مختلفة من الضغوط، بعض الاعمال بطبيعتها تسبب الضغط كرجال الإطفاء والأطباء اما هناك وظائف لا تسبب هكذا.

### ثالثاً: الجانب العملي

#### 1- تحليل نتائج السمات والخصائص الشخصية لعينة البحث

##### جدول (3) السمات والخصائص الشخصية لعينة البحث

النسبة المئوية	العدد	الفئة	السمة
58.33%	35	ذكر	الجنس
41.67%	25	انثى	
<b>100 %</b>	<b>60</b>	<b>المجموع</b>	
6.67%	4	25 سنة فأقل	العمر
20.00%	12	من 25 إلى 30 سنة	
11.67%	7	من 31 إلى 35 سنة	
50.00%	30	من 36 إلى 40 سنة	
11.67%	7	من 41 فأكثر	
<b>100 %</b>	<b>60</b>	<b>المجموع</b>	
0.2%	12	اعدادية	المؤهل العلمي
0.28%	17	دبلوم	
0.43%	26	بكالوريوس	
0.08%	5	ماجستير ودكتوراه	
<b>100 %</b>	<b>60</b>	<b>المجموع</b>	
8.33%	5	أقل من 5 سنوات	مدة الخدمة في الوظيفة
10.00%	6	من 5 إلى 10 سنوات	
25.00%	15	من 11 إلى 15 سنة	
45.00%	27	من 16 إلى 20 سنة	
11.67%	7	من 21 سنة فأكثر	
<b>100 %</b>	<b>60</b>	<b>المجموع</b>	

المصدر: من اعداد الباحث

يتبين من جدول رقم (3) والخاص بالسمات والخصائص الشخصية لعينة البحث ان نسبة الذكور بين افراد عينة البحث كانت الاعلى وبواقع (58.33%) مقابل نسبة الاناث التي سجلت بين مجمل افراد عينة البحث (39.90%)، من اجمالي العينة المستجوبة، وسجلت الفئة العمرية (من 36 إلى 40 سنة) أعلى نسبة بين افراد عينة البحث حيث بلغت نسبتهم (50%) وهذا يدل على اعتماد المديرية على الفئة المتوسطة من العمر في إدارة وإنجاز الاعمال في المديرية، بينما سجلت نسبة الذين اعمارهم ضمن الفئة (أقل من 25 سنة) تمثل النسبة الأقل بين افراد عينة البحث وبواقع (6.67%)، بينما تمثل نسبة الحاصلين على شهادة



البكالوريوس في عينة البحث كانت الأعلى حيث بلغت نسبتهم (43%) ، بينما سجلت نسبة الذين يحملون شهادة الدكتوراه الماجستير بين افراد العينة (8%) بما يؤكد امتلاك المديرية لخبرات وافية وعلمية طويلة، بينما سجلت نسبة الموظفين الذين كانت فترة خدمتهم من ( 16 إلى 20 سنة) اعلى نسبة من بين افراد عينة البحث حيث بلغت نسبتهم (45%)، بما يؤشر امتلاك المديرية لكوادر علمية يمتازون بخبرة وظيفية واسعة ، بينما سجلت نسبة الذين تتراوح فترات خدمتهم ( من أقل 5 سنوات) هم الأقل بين افراد العينة وبواقع (8.33%).

## 2- صف اجابات افراد العينة لمتغيرات البحث

يهدف البحث الى عرض الوصف الإحصائي لنتائج البحث وتحليلها وتفسيرها، بناء الى اجابات فرد العينة المستجيبة في المديرية المبحوثة:

أ. المحور الأول صوت الموظف: ويتضمن ثلاث متغيرات فرعيين (التواصل والاستشارة والمشاركة)، والجدول (4) يستعرض اجابات العينة المستهدفة لصوت الموظف.  
جدول (4) اجابات العينة المستهدفة لصوت الموظف

ت	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
	اولاً. التواصل			
1	يساعد التواصل الفعال في حل المشاكل والمنازعات داخل العمل.	3.548	0.717	70.97 %
2	يعمل التواصل في توفير فرص مناقشة الأفكار والرؤى لدى الطرفين.	3.882	0.463	77.63 %
3	يمكنني التواصل في انجاز الأهداف بأسرع وقت.	3.71	0.765	74.19 %
4	يؤدي التواصل الفعال إلى بث الروح المعنوية داخل العمل.	3.194	0.766	63.87 %
5	يساعد التواصل الفعال على تبادل المعلومات والخدمات بين الأقسام الإدارية الأخرى لمساعدة بعضها البعض لإنجاز أعمالها.	3.914	0.529	78.28 %
	الاجمالي	3.650	0.648	72.99 %
	ثانياً: الاستشارة			
6	تبادل الموظفون أمور العمل بمفاهيم مشتركة.	3.989	0.627	79.78 %
7	تسهل الاستشارة في تبادل المعلومات والأفكار مع الإدارة اداخل العمل.	3.785	0.609	75.70 %
8	تعمل الاستشارة على احداث تفاعل ايجابيا بين الموظف والمسؤول حول مناقشة متطلبات العمل.	3.118	0.715	62.37 %
9	تعمل الاستشارة على إيصال المعلومة بأسرع وقت ممكن.	3.828	0.468	76.56 %
10	تعمل الاستشارة إلى إمداد الموظفين بالمعلومات الجديدة.	3.269	0.91	65.38 %
	الاجمالي	3.598	0.666	71.96 %
	ثالثاً: المشاركة			
11	اشعر بالرضا عند مشاركتي في عملية اتخاذ القرارات في داخل العمل.	4.28	0.576	85.59 %

78.92 %	0.414	3.946	يسهم في زيادة الإبداع من خلال المساهمة في التفكير بالحلول الناجحة لحل المشاكل داخل العمل.	12
61.29 %	0.865	3.066	يعمل على منح الفرصة للدائرة لمعرفة نقاط الضعف ومعالجتها داخل العمل.	13
55.91 %	1.103	2.796	يعزز الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس بما يحقق أهداف الطرفين وضمن ولاء الموظف.	14
73.98 %	0.62	3.699	يؤدي إلى أظهار الأشخاص المتميزين والاستفادة من معارفهم وخبراتهم.	15
71.14 %	0.716	3.557	الاجمالي	

- يتضمن هذا المتغير (صوت الموظف) على ثلاث متغيرات فرعية، وتمثلت الاجابات على تلك الاسئلة:
- التوصل: يبين جدول ( 4 ) ان قيمة الوسط الحسابي الموزون للمحور المستقل التوصل بلغت (3.650) وهي أكبر من قيمة المتوسط الفرضي ومستوى أهمية اجابات العينة على مجمل فقرات التوصل وبمستوى استجابة مرتفع، وبانحراف معياري سجل (0.648)، والذي يبين مدى تجانس اجابات العينة بخصوص فقرات التوصل، وشكلت الأهمية النسبية لمحور التوصل (72.99%) بما يوضح اتفاق أكثر من ثلثي افراد عينة البحث على اهتمام المديرية العامة لتربية بغداد الرصافة الأولى تبني ثقافة تنظيمية تعطي لهم الفرصة إلى لكوادرها الادارية للتعبير عن متطلباتهم وأفكارهم وهذا التوصل يرفد الإدارة العليا بالعديد من المعلومات العامة عند اتخاذ القرارات وكما يعزز العصف الذهني وتبادل وجهات النظر لكل من المديرين والإفراد حول القضايا المتعلقة بالعمل وكما يتبين من جدول (4) أن مستويات أهمية الفقرات ضمن المحور المستقل التوصل قد توزعت بين أعلى مستوى اجابه حقيقته الفقرة (1) بين جميع فقرات بناء التوصل بمتوسط حسابي موزون بلغت قيمته (3.914) وبانحراف معياري (0.529)، وأهمية نسبية شكلت (78.28%) ليؤكد ذلك اتفاق افراد عينة البحث ان التوصل الفعال يساعد في حل المشاكل والمنازعات داخل العمل في مقابل ذلك نجد ان الفقرة (4) قد حققت ادنى مستوى وسط الحسابي (3.194) وأهمية نسبية بلغت (63.87%) وانحراف معياري (0.766%) ليؤكد ذلك اتفاق افراد عينة البحث على ان المديرية تعزز الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس بما يحقق أهداف الطرفين وضمن ولاء الموظف.
  - الاستشارة: بين جدول (4) قيمة الوسط الحسابي الموزون للمحور المستقل الاستشارة حيث بلغت (3.598) وهي أكبر من قيمة المتوسط الفرضي وبمستوى اجابات العينة اتجهت نحو الاتفاق وبمستوى استجابة مرتفع، وبانحراف معياري سجل (0.666)، والذي يبين مدى تجانس اجابات العينة بخصوص فقرات الاستشارة، وبلغت الأهمية النسبية (71.96%) بما يوضح اتفاق افراد عينة البحث على اهتمام المديرية العامة لتربية بغداد الرصافة الأولى ببناء الاستشارة في العمل وذلك على وفق اراء عينة البحث، وكما يتبين من جدول (4) أن مستويات أهمية الفقرات ضمن المحور المستقل الاستشارة قد توزعت بين أعلى مستوى اجابه حقيقته الفقرة ( 6 ) بين جميع فقرات الاستشارة بمتوسط حسابي موزون بلغت قيمته (3.989) وبانحراف معياري (0.627) ، وأهمية نسبية شكلت (79.78%) ليؤكد ذلك اتفاق افراد عينة البحث ان الموظفين يتبادلون امر العمل بمفاهيم مشتركة وبطريقة جماعية مما يساهم في انجاز المهام والواجبات بالكفاءة والجودة المطلوبة في مقابل ذلك نجد ان الفقرة ( 8 ) قد حققت ادنى مستوى وسط الحسابي إذ بلغت قيمة (3.118) وكان الانحراف المعياري بلغت قيمته ( 0.715 ) ، وأهمية نسبية ( 62.37% ) ليؤكد ذلك افراد عينة البحث ان الاستشارة تعمل على احداث تفاعل ايجابيا بين الموظف والمسؤول حول مناقشة متطلبات العمل وبتيح الفرصة لمعرفة نقاط الضعف ومعالجتها داخل المديرية.
  - المشاركة: بين جدول (4) قيمة الوسط الحسابي الموزون للمحور المستقل المشاركة حيث بلغت (3.557) وهي أكبر من قيمة المتوسط الفرضي وبمستوى اجابات العينة اتجهت نحو الاتفاق وبمستوى استجابة مرتفع، وبانحراف معياري سجل (0.716)، والذي يبين مدى تجانس اجابات العينة بخصوص فقرات

المشاركة، وبلغت الأهمية النسبية (71.14%) بما يوضح اتفاق افراد عينة البحث على اهتمام المديرية العامة لتربية بغداد الرصافة الأولى في المشاركة في العمل وتكوين فرق عمل في انجاز. وكما يتبين من جدول (4) أن مستويات أهمية الفقرات ضمن المحور المستقل المشاركة قد توزعت بين أعلى مستوى اجابه حققته الفقرة (11) بين جميع فقرات الاستشارة بمتوسط حسابي موزون بلغت قيمته (4.28) وبانحراف معياري (0.576) ، وأهمية نسبية شكلت (85.59%) معظم ليؤكد ذلك اتفاق افراد عينة البحث ان المديرية يشعرن بالرضا عند مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات في داخل العمل مما يساهم في انجاز المهام والواجبات بالكفاءة والجودة المطلوبة في مقابل ذلك نجد ان الفقرة ( 14 ) قد حققت ادنى مستوى وسط الحسابي إذ بلغت قيمة (2.796) وبلغ الانحراف المعياري بلغت قيمته ( 1.103) ، وأهمية نسبية ( 55.91%) ليؤكد ذلك افراد عينة البحث ان الثقة المتبادلة تعزز بين الرئيس والمرؤوس بما يحقق أهداف الطرفين وضمنا ولاء الموظف.

ب. المحور الثاني ضغوط العمل : ويتضمن ثلاث متغيرات فرعيين (عبء الدور و غموض الدور وطبيعية العمل)، والجدول (5) يستعرض إجابات العينة المستهدفة لضغوط العمل.

جدول (5) إجابات العينة المستهدفة لضغوط العمل

ت	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
	اولاً. عبء العمل			
16	تواجه في عملك مسؤوليات ومهام غير محددة واضحة.	3.912	1.021	78.24
17	تؤدي اعمال روتينية وتقليدية داخل العمل.	3.663	1.131	73.26
18	تسبب نقص الصلاحيات الموكلة بالعمل مشاكل في اداء المهام والواجبات.	3.711	1.111	74.22
19	المنصب الوظيفي الحالي يتناسب مع المؤهلات العلمية والشخصية.	3.621	1.221	72.42
20	تعتبر اليات العمل متعبه ومرهقه وتؤثر على الجانب البدني والنفسي.	3.543	1.181	70.86
	الاجمالي	3.690	1.13	73.80
	ثانياً: غموض الدور			
21	قلة الوقت المخصص لإنجاز الاعمال اليومية لا يسمح بنجاز جميع الاعمال.	3.55	1.1	71.06
22	المهام الموكلة تتجاوز قدراتي وطاقتي.	2.88	1.18	57.65
23	كثرة الاعمال المناطة بي تسبب قلق وتوتر دائم.	3.08	1.15	61.65
24	تقوم بأعمال تشعر بأنها غير ضرورية داخل العمل.	2.81	1.06	56.24
25	الأعمال الوظيفية لا تتبع الخطة الإجرائية.	2.92	0.99	58.35
	الاجمالي	3.05	1.1	60.99
	ثالثاً: طبيعة العمل			
26	قلة الإضاءة في مكان العمل تعتبر غير مناسبة لطبيعة عملي وتشعرنني بالانزعاج والتذمر.	3.40	1.17	68
27	الإمكانات المادية والبشرية المطلوبة لإنجاز لعمل غير متوفرة.	3.35	1.04	67.06

28	الشعور بعدم التقدير والاحترام بسبب طبيعة الديكورات والترتيبات وسوء نظام التدفئة والتبريد داخل العمل.	3.35	1.04	68.47
29	مكان العمل لا تتوفر به الغرف الكافية للموظفين.	3.25	1.12	64.94
30	التقنيات والأساليب المستخدمة في العمل لا تسهم في انجاز الاعمال بسرة ودقة عالية.	3.29	1.06	65.88
الاجمالي				
		3.34	1.12	66.87

يتضمن هذا المتغير (ضغوط العمل) على ثلاث متغيرات فرعية، وتمثلت الاجابات على تلك الاسئلة:

- عبء العمل: يبين جدول ( 5 ) ان قيمة الوسط الحسابي الموزون للمحور المستقل عبء العمل بلغت (3.690) وهي أكبر من قيمة المتوسط الفرضي ومستوى أهمية اجابات العينة على مجمل فقرات عبء العمل وبمستوى استجابة مرتفع، وبانحراف معياري سجل (1.13)، والذي يبين مدى تجانس اجابات العينة بخصوص فقرات عبء العمل، وشكلت الأهمية النسبية لمحور عبء العمل (73.80%)، وكما يتبين من جدول (5) أن مستويات أهمية الفقرات ضمن المحور المستقل عبء العمل قد توزعت بين أعلى مستوى اجابه حققته الفقرة (16) بين جميع فقرات بناء عبء العمل بمتوسط حسابي موزون بلغت قيمته (3.912) وبانحراف معياري (1.021)، وأهمية نسبية شكلت (78.24 %) في مقابل ذلك نجد ان الفقرة (20) قد حققت ادنى مستوى وسط الحسابي (3.543) وأهمية نسبية بلغت (70.86 %) وانحراف معياري (1.181%) والذي يدل لانه لا يوجد وقت كافي راحة الموظفين خلال فترة الدوام بسبب حجم الاعمال وطبيعة المهام التي يؤديها.
- غموض الدور: يبين جدول ( 5 ) ان قيمة الوسط الحسابي الموزون للمحور المستقل غموض الدور بلغ (3.05) وهي أكبر من قيمة المتوسط الفرضي ومستوى أهمية اجابات العينة على مجمل فقرات غموض الدور وبمستوى استجابة مرتفع، وبانحراف معياري سجل (1.1)، والذي يبين مدى تجانس اجابات العينة بخصوص فقرات غموض الدور، وشكلت الأهمية النسبية لمحور غموض الدور (60.99%)، وكما يتبين من جدول (5) أن مستويات أهمية الفقرات ضمن المحور المستقل غموض الدور قد توزعت بين أعلى مستوى اجابه حققته الفقرة (21) بين جميع فقرات بناء غموض الدور بمتوسط حسابي موزون بلغت قيمته (3.55) وبانحراف معياري (1.1)، وأهمية نسبية شكلت (71.06%) في مقابل ذلك نجد ان الفقرة (24) قد حققت ادنى مستوى وسط الحسابي (2.81) وأهمية نسبية بلغت (56.24 %) وانحراف معياري (1.181%) والذي يدل قلة الوقت المخصص لتمتع الموظفين بالراحة خلال فترة الدوام بسبب حجم الاعمال وطبيعة المهام المناطة اليهم.
- طبيعة العمل: يبين جدول ( 5 ) ان قيمة الوسط الحسابي الموزون للمحور المستقل طبيعة العمل بلغ (3.34) وهي أكبر من قيمة المتوسط الفرضي ومستوى أهمية اجابات العينة على مجمل فقرات طبيعة العمل وبمستوى استجابة مرتفع، وبانحراف معياري سجل (1.12)، والذي يبين مدى تجانس اجابات العينة بخصوص فقرات طبيعة العمل، وشكلت الأهمية النسبية لمحور طبيعته العمل (66.87%)، وكما يتبين من جدول (5) أن مستويات أهمية الفقرات ضمن المحور المستقل طبيعته العمل قد توزعت بين أعلى مستوى اجابه حققته الفقرة (28) بين جميع فقرات بناء طبيعة العمل بمتوسط حسابي موزون بلغت قيمته (3.35) وبانحراف معياري (1.04)، وأهمية نسبية شكلت (68.47%) في مقابل ذلك نجد ان الفقرة (26) قد حققت ادنى مستوى وسط الحسابي (3.40) وأهمية نسبية بلغت (68 %) وانحراف معياري (1.17 %) والذي يدل قلة الإضاءة في مكان

العمل تعتبر غير مناسبة لطبيعة العملة وتعطي طابعاً سلبي نفسياً وعملياً في انجاز الاعمال بالإضافة الى ان مستوى تجهيز الأثاث المكتبي لم يكون بمستوى الطموح.

## رابعاً: الاستنتاجات والتوصيات

### 1- الاستنتاجات

- أظهرت النتائج على إن الأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة يشعرون بالرضا عن مهامهم الموكلين بها. وأن الأفراد العاملين في المديرية العامة لتربية الرصافة الأولى يشعرون بالانتماء والمسؤولية اتجاه العمل مما يكون لديهم سلوك مواطنة تنظيمية اتجاهها.
- تبين من النتائج أنه كلما أبدت الإدارة العليا للمديرية المبحوثة اهتمامها بوضع صوت الموظف ضمن استراتيجياتها من حيث استجابتها واهتمامها بالأفكار والآراء والمقترحات البناءة كلما انعكس ذلك التأثير المباشر على مخرجات العمل مما يؤدي بالنتيجة إلى تعزيز التوجيه نحو تحقيق تميزها عن غيرها.
- كما بينت النتائج أن الإدارة العليا في المديرية المبحوثة تعطي الفرصة إلى موظفيها للتعبير عن متطلباتهم وأفكارهم وهذا التواصل يسهم في الحصول على العديد من المعلومات المهمة عند اتخاذ القرارات وتعتبر فرصة عمل لكل من المديرين والموظفين لتبادل وجهات النظر حول القضايا المتعلقة بالعمل.
- أظهرت النتائج إنه لا يوجد وقت كافي لراحة الموظفين خلال فترة الدوام الرسمي، بسبب حجم المهام وطبيعة العمل الوظيفي الذي يؤديه.
- أظهرت نتائج البحث على وجود تشعب بالواجبات والمسؤوليات الوظيفية لدى بعض الموظفين، في المديرية فضلاً عن إنها غير محددة بمهام معينة.
- أظهرت النتائج إن مستوى التجهيزات الوظيفية، والأثاث المكتبي وبعض الإمكانات الملحق بها لإنجاز المهام الوظيفية المسندة لهم، لم تكن بمستوى الطموح أو التوقع من قبل بعض الموظفين.

### 2- التوصيات

- نوصي بتعميم أهمية صوت الموظف على اقسام المديرية وأجراء ندوات تثقيفية لموظفين من أجل بيان أهمية صوت الموظف في اتخاذ القرارات لماله من تأثير واضح على زيادة كفاءة وفعالية الموظفين.
- ضرورة عقد اجتماعات منتظمة من قبل الإدارة العليا مع الأفراد العاملين لإعطائهم الفرصة في المحاوره والنقاشات وإبداء الآراء والمقترحات في اتخاذ القرارات مما يعزز ثقة الموظفين بنفسهم فضلاً عن انه يزيد من اشتراكهم في وظائفهم.
- على الإدارة العليا اعتماد العمل الجماعي والاستماع بشكل مباشر وغير مباشر إلى المقترحات والمعلومات التي يقدمها الموظفين واشترآكهم في مناقشتها والعمل بما هو يخدم المديرية المبحوثة من خلال تشجيع الموظفين في انشاء نقابات خاصة يهدف إيصال صوت الموظف بشكل أسرع وأكثر شمولية.
- على المديرية وضع استراتيجيات دقيقة تهدف الى معالجة مسببات ضغوط العمل لموظفين المديرية وتقديم الدعم المناسب لإنجاح تطبيق هذه الاستراتيجيات.
- ضرورة توزيع المهام والأعمال بشكل يتناسب مع طبيعة المركز الوظيفي، والمواصفات الشخصية والتخصصية لشاغل الوظيفة، مع مراعاة حجم الأعمال المُسندة للموظفين والوقت المناسب لإنجازها.
- ضرورة تهيئة الظروف المناسبة للعمل، وتوفير كل الإمكانات والتجهيزات الضرورية، لضمان استمرارية العمل وتشجيع الموظفين على إنجاز وظائفهم بشكل أفضل من السابق.

### قائمة المراجع:

1. Denisi, Angelo S. & Griffin, Ricky W., (2001), "Human Resources Management", Houghton Mifflin company, New York.

2. Dromey, Jee" Going Digital,2016 Harnessing Social media for Employee Voice, Involvement and Participation Association(IPA)" Sameer set, House, London
3. Torrington, Derek. 2017"Human resource management and the personnel function." *New perspectives on human resource management*. Routledge. 56-66.
4. Armstrong M&Taylor S(2020) the implications *HANDBOOK OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE* . kogan page publishers.
5. Lazarus, R. S. (2020). Psychological stress in the workplace. In *Occupational stress* (pp. 3-14). CRC Press.
6. Antonova, E. (2016). Occupational Stress, Job Satisfaction, and Employee Loyalty in Hospitality Industry: A Comparative Case Study of Two Hotels in Russia: Master Thesis. Modul University.
7. Harrington, R. (2012). *Stress, health and well-being: Thriving in the 21st century*. Cengage Learning.
8. Dags Land, A. (2012). *An exploratory Study of Work. Family Conflicts and Enrichment of Frontline Hotel Employees in the Philippines* (Doctoral dissertation, Master thesis on work-family conflicts and enrichment, University of Stavanger the Norwegian School of Hotel Management).
9. Spooner-Lane, R. (2004). *The influence of work stress and work support on burnout in public hospital nurses* (Doctoral dissertation, Queensland University of Technology).