

## الانشغال المفرط في العمل

دراسة مقارنة لأراء عينة من المسؤولين والمؤوسين في بعض المنظمات العراقية

د. صلاح عبد القادر النعيمي (\*)

### المستخلص

تؤكد معظم الدراسات الادارية المعاصرة على مواضيع ذات علاقة بالعوامة والادارة الاستراتيجية وتقنيات المعلوماتية وفي المقابل، هناك انحسار واضح في الابحاث والدراسات المرتبطة بالجانب الانساني والعوامل النفسية والاجتماعية التي يغلب عليها طابع الاهتمام بسلوك العاملين اثناء العمل.

وتأسيساً على ما تقدم، في ضوء الحاجة التي تفهم العلاقة بين التطور التكنولوجي الهائل للقرن الحالي ومتطلبات أداء العمل وتأثير كل منهما على الآخر... تركز البحث الحالي في دراسة " مدى الانشغال في العمل "الذي يصل أحياناً الى حد الادمان المفرط وأنعكاسات ذلك على وقت العاملين المخصص للراحة والتطوير الذاتي وتلبية المتطلبات العائلية...".

تألفت عينة البحث من مجموعتين من الافراد العاملين في اربع منظمات عراقية، الاولى تضم المسؤولين (ممن هم بمنصب مدير عام، مدير مركز بحثي ورئيس قسم...) بينما تضم الثانية مجموعة من المؤوسين (العاملين في مستويات ادارية أدنى). وقد تم التوصل الى وجود درجة عالية من الانشغال في العمل بين المسؤولين الذين كانت أجابتهم بدون فروقات معنوية رغم أختلاف طبيعة عمل المنظمات التي يعملون فيها. وبناء على ذلك، قدمت مجموعة من التوصيات المناسبة.

### المقدمة

تتجه البحوث والدراسات الادارية المعاصرة بشكل واضح نحو مواضيع يمكن وصفها بالشاملة أو ذات الأطر العامة متعددة الاتجاهات، مثل دراسة ظاهرة العوامة... اسبابها وتأثيراتها وكذلك المنافسة وعمليات الادارة الاستراتيجية الشاملة... ويلاحظ ان الدراسات والبحوث على المستوى الوطني والعربي عموماً قد انحسرت في مجال تحليل العوامل النفسية (السايكولوجية) والسلوكية ذات العلاقة المباشرة بالعاملين

(\*) أستاذ إدارة الأعمال المساعد، كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد

مثل الرضا الوظيفي وضغط العمل والاجهاد، بينما نطلع في فترات زمنية متباعدة على بعض الدراسات الاجنبية التي اصبحت تتصف بكونها محدودة نسبياً في التطرق الى مواضيع مثل " ادارة الضغط Managing stress وإدارة الغضب Managing anger (1)»

ان المفارقة التي اثارت دافع البحث في الموضوعات المشار اليها، تتركز في أهمية العودة الى احياء المواضيع الادارية السلوكية وما يرتبط بالعوامل النفسية للعاملين في وقت اصبحت فيه التقنيات والادارة الالكترونية سمة العصر في حياة الافراد والمنظمات، فالمنافسة شديدة وتسارع عمليات التطوير والاكتشافات الجديدة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات اوقعت العاملين تحت ضغط البحث عن فرص النجاح والبقاء ومحاولة اثبات الجدارة في التطور المتزامن مع تطور الماكنة والحاسوب وما يتطلبه من مهارات وابداعات متجددة.

كل تلك الامور فرضت أهمية تفهم مشاكل العاملين ومعالجة ضغوط العمل ومتطلباته التي تؤدي في احيان كثيرة الى ظهور حالات الإدمان او الاستغراق والانشغال في العمل.

### أولاً: الاطار المعرفي

#### 1- نظرة تاريخية Historical view

يعود الاهتمام بالجوانب النفسية والسلوكية للعاملين الى بدايات القرن الماضي، وتمثلت المحاولات الاولى بدراسات هوغو مونستير بيرغ " Hugo Munsterbery " (2) الذي نشر في عام 1912 كتابه " السايكولوجية والكفاءة الصناعية " لإثارة انتباه الاداريين الى الجوانب النفسية في التعامل مع الافراد (العاملين) والظروف التي تحقق لهم الرضا وتؤدي الى زيادة انتاجيتهم وتعظيم المخرجات.

وخلال المدة (1924- 1932) ابرزت نتائج دراسات مصانع الهوثورن في شيكاغو ل "ألتون مايو Alton Mayo (3) وفريقه البحثي، أهمية مراعاة العلاقات الاجتماعية والجوانب الانسانية للعاملين بوصفها العوامل الاكثر تأثيراً في تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة الانتاجية.

تبعتها سيادة الافكار التي طرحها ماسلو Maslow (4) في اطار نظريته الشهيرة

هرمية الحاجات الانسانية A hierarchy of human need

وفي مجال تطبيقات الاتجاهات السلوكية في الادارة كان اشيستر برنارد (5) الدور المهم في اطار نظريته عن النظام الاجتماعي social system ودوكلاس ماكر يجور Douglas magregor (6) الذي ركز على أهمية ادراك الطبيعة البشرية في تفهم سلوك العاملين في نظرية (X & Y)...

وقد كانت لتلك التوجهات تأثيراتها الواضحة في الفكر الاداري التي مهدت الطريق أمام التطور الهائل الذي تشهده الادارة في حياتنا المعاصرة.

## 2- الانشغال المفرط (الاستغراق) في العمل The busyness in A work

تشير معظم الدراسات والابحاث في الجوانب السلوكية والنفسية الى اهمية احداث التوازن بين متطلبات اداء العمل ومدى قدرة الافراد والعاملين باختلاف مستوياتهم الادارية، على الانجاز والايفاء بالواجبات الوظيفية.

وبالرغم من اهمية التواصل والمثابرة في مجال العمل، اللذان يعدان من العناصر الايجابية المعززة لدور كل من الافراد (العاملين) والمنظمات التي يعملون فيها عند محاولة تحقيق الاهداف المطلوبة.. الا ان الافراط في محاولة انجاز عدد كبير من الاعمال المتراكمة دونما تنظيم دقيق لتوقيتات واسلوب اداء الواجبات والاستمرار في التعرض للضغوطات النفسية الناجمة عن عدم القدرة على الايفاء بالالتزامات او تزايد حدة الاختناقات اليومية قد يصل بالمسؤولين وبعض الموظفين الى حد الانشغال التام والادمان او الاستغراق في العمل مما يمكن ان يؤدي الى بروز حالات الاحباط والاكتئاب، ويقلل من قدرة الكثيرين منهم على الابداع والابتكار...

وتشير (Barbara killinger) أختصاصية علم النفس السريري، الى أن المنشغل (المدمن) في العمل، هو " الشخص الذي يصبح انفعالياً ويسعى من خلال السيطرة والقوة لأداء نشاط أجباري لغرض نيل الاستحسان والنجاح " (7).

وبالرغم من أهمية القيم التنظيمية التي تركز على احترام العمل والانجاز للذين يؤديان الى الشعور بالثقة بالنفس والرضا الوظيفي، الى جانب اشباع الحاجات الفردية في تحقيق المكانة الاجتماعية بين زملاء المهنة الا أن الجدية في العمل بما يفوق القدرات

الفردية أو ضعف امكانية تنظيم أداء المهمات وفق أولويتها والمحدودية في "إدارة الوقت". كل تلك العوامل ترجح كفة الاستغراق في العمل للكثير من العاملين أياً كانت المستويات الإدارية التي يعمل فيها الافراد (مسؤولين كانوا ام موظفين بلا مواقع ادارية).

وهذه الاعتبارات، قد تدفع المعنيين الى التخصير في امكانية الالتزام بالكثير من المتطلبات الاخرى، ذات العلاقة بالتطور والنمو الشخصي أو تدعيم العلاقات الانسانية في مواقع العمل ويمكن ان تتسحب تأثيراتها على الاوقات المخصصة للراحة وتلبية المتطلبات العائلية.

### 3- الاجهاد وضغط العمل strain & job stress

يعرف ضغط العمل، على انه " ضرر فسيولوجي (مادي) واستجابات انفعالية تحدث عندما تكون متطلبات العمل غير متوافقة مع قابليات، موارد واحتياجات الافراد" (8). لذلك غالباً ما ترافقه تأثيرات ومخاطر على صحة الانسان وقابليته في أداء الواجبات التي يكلف بها. بالاضافة الى تقصيره المحتمل في مجال العلاقات الانسانية داخل حدود مواقع العمل او في حياته الاجتماعية، ولما تقدم فان مخاطر الاجهاد وضغط العمل يمكن ان تمتد لتشمل حالات حدوث الاخطاء والانحرافات والارتباك في انتاجية العاملين مما قد ينعكس سلباً على اداء المنظمة.

ومن هذا المنطلق ينبغي التأكيد على أهمية الحد من الاسباب التي تؤدي الى ظهور أو زيادة حدة ضغط العمل نتيجة الاجهاد أو الانشغال في العمل بالشكل الذي يفوق طاقة الانسان، دونما مراعاة لأهمية تجديد النشاط والحيوية وتنظيم أوقات العمل.

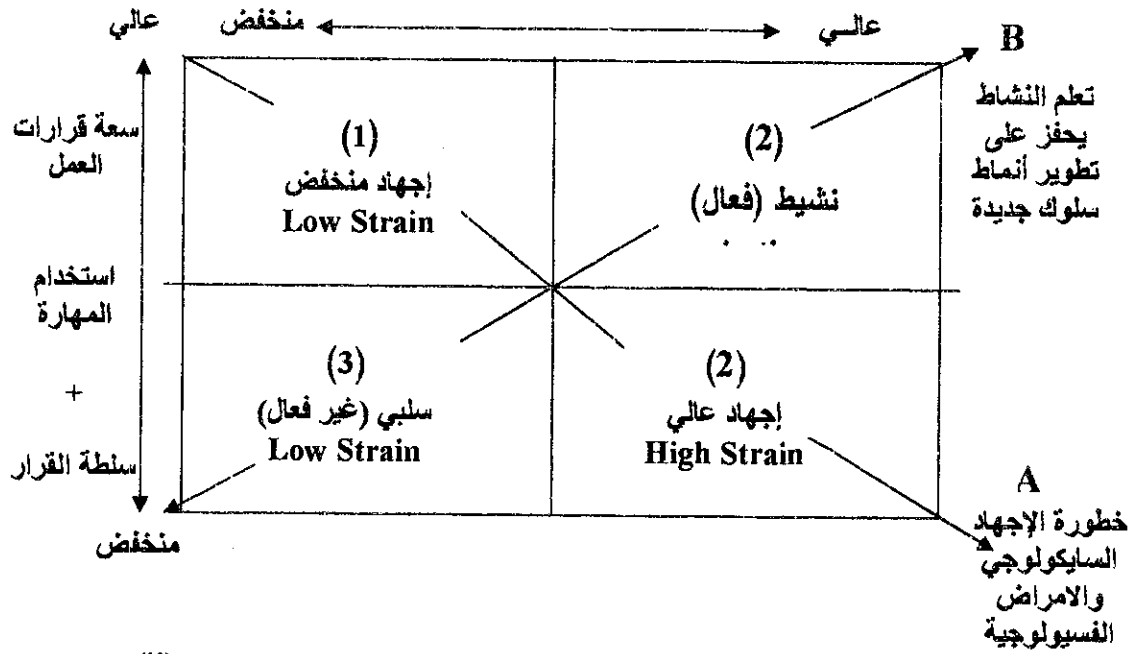
في دراسة مسحية عام 1990 اعدت من قبل North western national life insurance co، اتضح أن 40% من العاملين يشعرون بالضغط نتيجة الاداء المفرط في العمل.

كما أكدت دراسة اخرى، أنجزتها شركة مارلين Marlin company عام 2000 تحت عنوان " الاتجاهات في مواقع العمل الامريكية، ان 80% من العاملين يشعرون بالضغط اثناء العمل، وقد ذكر نصفهم تقريباً بأنه يحتاج للمساعدة في تعلم كيفية إدارة ضغط العمل " (9).

وتشير هذه المعلومات الى حجم الاجهاد وضغط العمل الذي أصبح اليوم اكثر صعوبة وانتشاراً، بسبب تأثيراته المتعددة في حياة الافراد (العاملين).

ان التعقيد التقني والتطورات المتلاحقة في مجال العمل، تدفع باتجاه زيادة احتمالات التعرض للاجهاد وضغوط العمل، نتيجة تركيز العاملين على كيفية التواصل والتميز عن الآخرين للحفاظ على الموقع الوظيفي المهدد بمنافسة الآخرين استناداً للقدرة في التعامل مع الحاسبات والتقنيات والنظم الادارية المتطورة. ويوضح الشكل (1) مستويات الاجهاد في العمل:-

شكل (1) انموذج Karasek عن الإجهاد في العمل  
متطلبات العمل



Source: <sup>(10)</sup>Schnall PL., Landsbergis PA., baker D., (1994) "strain & cardiovascular disease", annual review of public health

يتبين من الشكل السابق، ان قياس الاجهاد الناجم عن ضغط العمل يتم بالاستناد الى عنصرين رئيسيين هما، متطلبات العمل ومدى سعة القرارات الممنوحة اذ يتحقق ويزداد الاجهاد (المربع رقم 4) كلما كانت متطلبات العمل (عبء العمل) عالية مقابل الانخفاض في مدى (السعة) الحرية الممنوحة للافراد (العاملين) في اتخاذ القرارات اللازمة لاداء العمل... وبرؤية واضحة للامور يمكن القول ان الاجهاد قد يتحقق حينما تكون قدرات العاملين غير متوافقة مع الاعمال التي يكفون بها، مما يدفع بهم الى بذل جهود كبيرة تكون مسببة لحصول حالات (الضغط) في العمل وينجم عنها تأثيرات في مجال الصحة النفسية والفسيولوجية.

## ثانياً: منهجية البحث

### 1- مشكلة البحث

بقدر ما اهتمت المدارس الفكرية في الادارة بمراعاة الجانب الانساني للعاملين وضرورة توفير الاجواء المريحة والمناخ التنظيمي المناسب، فإن متطلبات العصر الحالي في ظل تسيّد التغييرات المستمرة والتطور الهائل في مجال التقنيات وغلبة الطابع الاليكتروني على جميع الاعمال... كل تلك الامور أدت الى التركيز على المنافسة والتفوق على الآخرين في مقابل اغفال الحالة الانسانية للعاملين وحاجتهم للراحة وبعض الوقت المطلوب لاستكمال متطلبات الحياة خارج نطاق وقت العمل.

وفي ضوء خبرة الباحث في العمل في مواقع ادارية مختلفة واستناداً لمشاهداته الميدانية ومعايشته لبعض الافراد والعاملين في المنظمات للبحوث تتجسم المشكلة في وجود مستويات من الانشغال والاستغراق المفرط في العمل، قد تؤدي الى مخاطر عديدة ترتبط بحالات الاجهاد وضغط العمل والتي من الممكن ان ينجم عنها مشاكل قد تكون غير منظورة في الوقت الحاضر، الا ان نتائجها ستكون مؤثرة حتماً في المنظمات والعاملين معاً ما لم يتم ادراكها ومعالجتها.

### 2- هدف البحث

يهدف البحث الحالي إلى التحري عن ومحاولة تشخيص حالات الاستغراق والانشغال المفرط في العمل، في المنظمات المبحوثة.. سواء على مستوى المسؤولين فيها أو المرؤوسين في المستويات الادارية الادنى بهدف تقديم التوصيات المناسبة، لتركيز الانتباه باتجاه مخاطر وجود مثل هذه الحالات ومعالجتها بالطرق المناسبة.

### 3- فرضية البحث

انطلاقاً من التساؤل المنطقي...هل ان الاستغراق في العمل، يختلف من منظمة لأخرى وفقاً لطبيعة نشاطاتها أو المواقع الوظيفية للعاملين فيها؟ تجسّمت فرضية البحث فيما يأتي:

"تتباين درجة الاستغراق (الانشغال المفرط) في العمل وفقاً لطبيعة العمل والمستوى الاداري للعاملين في المنظمات المبحوثة".

#### 4- أداة البحث والعينة المختارة

##### • أداة البحث

تتمثل أداة البحث الرئيسة في استمارة الاستبيان، وهي تتألف من متغيرين:-  
 المتغير الأول:- يضم (20) عشرون سؤالاً تهتم بقياس المشاعر والأحاسيس والتصرفات أثناء العمل، وقد اعطي لكل سؤال رمزاً وفقاً لتسلسل وروده من (IX) ولغاية (X20) وقد اعتمد الباحث مقياس (Tessa Hargreaves , 2004) المعنون " Are you Aworkaholic " في تشكيل مضامين المتغير المشار اليه.  
 المتغير الثاني :- يضم (15) خمسة عشر سؤالاً، تهتم بقياس مدى ارتباط المستجيبين بالعمل الذي يقومون به وقد أعطيت للأسئلة رموزاً من (Y1) إلى (Y15) وفقاً لتسلسل ورودها ضمن المحور.

اعتمد الباحث، لهذا المتغير، مقياس (Bryan Robinson, 98). إذ يمكن للمتغيرين المذكورين أن يكونا مقياساً لدرجة الانشغال المفرط (الاستغراق) في العمل. وقد جرى تكيف بعض الأسئلة في المقياسين المشار إليهما، لجعلها متوافقة مع البيئة العراقية وطبيعة العمل في المنظمات المبحوثة وبما ينسجم مع هدف البحث الحالي.

##### • مجتمع البحث والعينة المختارة

أ- تم اختيار أربع منظمات بطريقة مقصودة، اثنتان منها ذات طبيعة إنتاجية، هما:-  
 • وزارة العلوم والتكنولوجيا / التي تهتم بالبحث العلمي والتطور التكنولوجي.  
 • الشركة العامة للصناعات الجلدية / وهي منظمة صناعية معروفة على مستوى القطر.

واثنتان ذات طبيعة تعليمية خدمية، هما  
 • كلية العلوم / الجامعة المستنصرية.  
 • الكلية التقنية الإدارية / هيئة التعليم التقني

ب- أما عينة البحث، فقد تألفت من مجموعتين، المسؤولين في الإدارة العليا والمرووسين في المستويات الإدارية الأدنى كما موضح في الجدول (1) وقد حاول الباحث اشراك اكبر عدد من المسؤولين في المنظمات المبحوثة، بينما جرى اختيار فئة (المرووسين) بشكل مقصود على وفق التنسيق المشترك بين الباحث والسادة المسؤولين في كل منظمة من اجل تحديد الموظفين المؤهلين للاجابة على اسئلة الاستمارة والذين تتصف اعمالهم بأعباء وظيفية متعددة لقياس اثر الاجهاد والضغط النفسي في مجال عملهم.

جدول (1) الاستثمارات الموزعة والمسترجة وطبيعة عمل المستجيبين في المنظمات المبحوثة

نسبة الاسترجاع	إجمالي الاستثمارات المستتمة	إجمالي الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات								المنظمات المبحوثة طبيعة عمل المستجيبين
			الكلية التقنية الإدارية		كلية العلوم الجامعة المستنصرية		الشركة العامة للصناعات الجلدية		وزارة العلوم والتكنولوجية		
			المستتمة	الموزعة	المستتمة	الموزعة	المستتمة	الموزعة	المستتمة	الموزعة	
72%	36	50	8	10	7	10	10	15	11	15	المسؤولين ( مدير عام، معاون مدير عام، مدير مركز، رئيس قسم علمي)
69%	62	90	9	10	12	20	18	30	23	30	المرووسين ( الموظفين في المستويات الإدارية الأدنى)

ج- استناداً لما تقدم، فقد تبين عدد الاستثمارات الموزعة في كل من المنظمات المبحوثة اعتماداً على عدد المسؤولين والادارات والاقسام فيها. وتراوحت نسبة عدد الاستثمارات الموزعة للمسؤولين بين (50% - 80%) من إجمالي عددهم، بينما تراوحت نسبة عدد الاستثمارات الموزعة للمرووسين بين (20% - 40%) في كل من المنظمات المبحوثة.. وهي نسب مقبولة إحصائياً.

### ثالثاً- تفسير وتحليل النتائج

#### 1. النتائج الخاصة بإجابات المسؤولين (الإدارة العليا)

بهدف قياس مدى الانشغال في العمل توضح نتائج تحليل إجابات المسؤولين في

المنظمات المبحوثة... الجدول (2) ما يأتي:-

أ- بلغ متوسط المتوسطات لإجابات العينة المختارة من المسؤولين فيما يخص المتغير الأول، الخاص بالمشاعر والأحاسيس والتصرفات أثناء العمل - وفقاً للمقياس المعتمد - (2.52) درجة لقياس مؤلف من (3) درجات بانحراف معياري بلغ (0.621).

ب- بلغ متوسط المتوسطات لإجابات العينة فيما يخص المتغير الثاني، الخاص بمدى ارتباطهم بالعمل (2.56) درجة لمقياس مؤلف من (3) درجات بانحراف معياري بلغ (0.438).





وتشير النتائج أعلاه أن أفراد العينة منشغلون بدرجة عالية في عملهم نتيجة الارتباط الواسع بتفاصيل العمل المزدهم بالواجبات المطلوب إنجازها.

ج- عند تفسير النتائج الفرعية لإجابات العينة بشأن الأسئلة التي يتضمنها كل متغير على حده، نجد ان هناك أوساط حسابية مرتفعة مقابل انخفاض درجات الانحراف المعياري الخاص بها، وهي تشير الى اتفاق وجهات نظر المسؤولين بشأن فقرات معينة - بالرغم من كونهم يعملون في وزارات وإدارات مختلفة في طبيعة عملها (وزارة العلوم والتكنولوجيا ، الشركة العامة للصناعات الجلدية، كلية العلوم / جامعة المستنصرية، الكلية التقنية الإدارية / هيئة التعليم التقني) وكما يأتي:-

- السؤال (IIX) الذي يشير الى شعور المسؤولين بكونهم مستعجلون ومزدهمون بواجبات ينبغي إنجازها (بلغ الوسط الحسابي 2.92 بانحراف معياري 0.280).
- السؤال (X17) الذي يشير الى شعور المسؤولين بالقلق حينما لا تنجز الأعمال مثلما كانوا يتوقعون (الوسط الحسابي 2.81 بانحراف معياري 0.401).
- السؤال (X7) الذي يشير الى ان المسؤولين يأخذون اعمالهم الى البيت ويسهرون لإنجاز المهمات اليومية المكلفين بها (الوسط الحسابي 2.75 بانحراف معياري 0.500).
- السؤال (Y5) الذي يشير الى شعور المسؤولين غالباً بكونهم منشغلين بإنجاز عمليين أو أكثر في وقت واحد (الوسط الحسابي 2.92 بانحراف معياري 0.280).
- السؤال (Y9) الذي يشير الى أن المسؤولين يجدون أنفسهم مستمرين أو منشغلين في العمل حتى بعد انتهاء وقت العمل (الوسط الحسابي 2.75 بانحراف معياري 0.604).

د- لغرض تحديد الفروق المعنوية بين إجابات المسؤولين في المنظمات المبحوثة، أجري الاختبار الإحصائي (Kruskal Wallis test)، وتظهر نتائج الجدول (3) أن جميع الإجابات كانت متجانسة وليست ذات فروق معنوية، باستثناء الإجابات الخاصة بإجابة السؤال (X17) الذي يتعلق بالشعور بالقلق حينما لا تنجز الأعمال مثلما يتوقع المسؤولون إذ بلغت درجة المعنوية (Sig = .006) وهي أقل من (0.05) مما يعني

أن هناك اختلافاً في وجهات نظر المسؤولين في المنظمات الأربع المبحوثة بشأن هذا المتغير حصراً.

هـ- ولتحديد الأسباب التي أدت الى ظهور فرقاً معنوياً بين إجابات المسؤولين فيما يخص السؤال (X17) تم إجراء الاختبار الإحصائي (Mann - Whitney test / NP ar test)، وقد أظهرت نتائج الجدول (4) أن الاختلاف في الإجابات ظهر في المقارنة بين إجابات المسؤولين بين الشركة العامة للصناعات الجلدية وكلية العلوم/ جامعة المستنصرية والتي كانت سبباً في عدم التجانس وظهور الفروقات المعنوية بين الإجابات الخاصة بالمتغير (X17).

جدول (2) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المسؤولين في المنظمات المبحوثة

N = 36 Descriptive Statistics

variable	Question	Mean	Std. Dev.	Var.	Question	Mean	Std. Dev.	
الشاعر والتصرفات أثناء العمل	X1	2.72	.454	مدى الارتباط بالعمل	Y1	2.69	.525	
	X2	2.72	.513		Y2	2.50	.655	
	X3	2.50	.655		Y3	2.53	.506	
	X4	2.36	.723		Y4	2.44	.652	
	X5	2.36	.723		Y5	2.92	.280	
	X6	2.56	.695		Y6	2.56	.607	
	X7	2.75	.500		Y7	2.67	.478	
	X8	2.64	.543		Y8	2.53	.506	
	X9	2.67	.586		Y9	2.75	.604	
	X10	2.42	.732		Y10	2.39	.599	
	X11	2.92	.280		Y11	2.53	.560	
	X12	2.25	.806		Y12	2.56	.652	
	X13	2.39	.688		Y13	2.42	.649	
	X14	2.58	.554		Y14	2.58	.604	
	X15	2.31	.668		Y15	2.39	.688	
	X16	2.03	.845					
	X17	2.81	.401					
	X18	2.56	.607					
	X19	2.56	.607					
	X20	2.31	.710					
متوسط المتوسطات		2.52	.621			2.56	.438	

وبشكل عام فإن هذه النتيجة تكاد تكون غير مؤثرة نظراً للتجانس الواضح بين جميع الإجابات ذات العلاقة بالمتغيرات الأخرى الواردة في استمارة الاستبيان والخاصة بالمسؤولين في المنظمات الأربع المبحوثة.

جدول (3) الفروق المعنوية بين إجابات المسؤولين

Test statistics/ Kruskal Wallis test

Variables	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8
Chi-square	1.096	3.630	1.080	1.589	3.316	4.348	.887	.149
df	3	3	3	3	3	3	3	3
Asymp.sig.	.778	.304	.782	.662	.345	.226	.828	.985

Variables	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16
Chi-square	4.542	.686	1.066	2.693	1.548	4.171	1.132	1.400
df	3	3	3	3	3	3	3	3
Asymp.sig.	.209	.876	.785	.441	.671	.244	.769	.705

Variables	X17	X18	X19	X20
Chi-square	12.399	3.500	2.698	1.083
df	3	3	3	3
Asymp.sig.	.006	.321	.441	.781

Variables	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8
Chi-square	.911	.258	2.637	2.958	1.500	2.997	2.036	4.240
df	3	3	3	3	3	3	3	3
Asymp.sig.	.823	.968	.451	.398	.682	.392	.565	.237

Variables	Y9	Y10	Y11	Y12	Y13	Y14	Y15
Chi-square	.252	3.002	1.599	.525	2.024	6.186	.928
df	3	3	3	3	3	3	3
Asymp.sig.	.969	.391	.660	.913	.567	.103	.819

- يظهر وجود فرق معنوي في الاجابات، عندما تكون المعنوية اقل من 0.05 وعندما تكون المعنوية اكبر من 0.05 يعني ذلك عدم وجود فروقات معنوية

جدول (4) الإجابات المسببة لظهور فروقات معنوية بشأن المتغير (X17)

Variable	Asymp*	N**	Mann - Whitney U	Asymp. Sig. (2 - tailed)
X17	1 2	11 10	50.000	.340
	1 3	11 8	20.500	.016
	1 4	11 7	36.500	.740
	2 3	10 8	15.000	.004
	2 4	10 7	30.000	.232
	3 4	8 7	14.500	.066

- 1 = وزارة العلوم والتكنولوجيا  
 2 = الشركة العامة لصناعات الجلدية  
 3 = كلية العلوم / الجامعة المستنصرية  
 4 = الكلية التقنية الإدارية  
 N = عدد الاستثمارات الخاضعة للتحليل

## 2. النتائج الخاصة بالمرؤوسين (الموظفين في المستويات الإدارية الأدنى)

توضح نتائج الجدول (5) ما يأتي :-

أ- بلغ متوسط المتوسطات لإجابات العينة المختارة من المرؤوسين (الموظفين) فيما يخص المتغير الأول ، (1.53) درجة لمقياس مؤلف من (3) درجات و بانحراف معياري (0.614) مما يعني انخفاض مستوى الأشغال في العمل لدى الموظفين (المرؤوسين) مقارنة بالمسؤولين في الإدارات العليا للمنظمات المبحوثة.

ب- بلغ متوسط المتوسطات لإجابات العينة فيما يخص المتغير الثاني (1.61) درجة بانحراف معياري (0.653) وتشير هذه النتيجة الى انخفاض مستوى الأشغال في العمل نسبياً، بالرغم من أن الموظفين المشار إليهم يعملون في وظائف مختلفة (إدارية، محاسبية، شؤون علمية، شؤون طلبة....).

ج- تتراوح الأوساط الحسابية لإجابات العينة، فيما يخص المتغير الأول، الخاص بالمشاعر والتصرفات أثناء العمل بين (1.18) درجة للسؤال (X12) و (1.73) درجة للسؤال (X19)، بينما تتراوح الأوساط الحسابية، الخاصة بالمحور الثاني (مدى الارتباط بالعمل) بين (1.48) درجة للسؤال (Y9) و (1.82) درجة للسؤال (Y1).. ويتركز معظمها عموماً حول متوسط المتوسطات في كلا المحورين.

د- ولغرض تحديد الفروق المعنوية بين إجابات المرؤوسين في المنظمات المبحوثة، تظهر نتائج الجدول (6)، أن هناك فروقاً معنوية بين إجابات المرؤوسين بشأن الأسئلة (X13)(X17)، (X19) فيما يخص المتغير الأول نظراً لان درجة المعنوية كانت اقل من (0.05) مما يعني أن هناك اختلافاً في وجهات نظر المستجيبين بشأن فقرات (تجنب التفكير في التخطيط أو ترك العمل، الشعور بالقلق عندما لا تنجز الأعمال بالشكل المطلوب، مدى تولد حالات ضغط نفسي بشأن الالتزام بمواعيد إنجاز العمل).

جدول (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات الرؤوسين في المنظمات المبحوثة

Descriptive Statistic N = 62

variable	Question	Mean	Std. Dev.	Var.	Question	Mean	Std. Dev.	
المشاعر والتصرفات أثناء العمل	X1	1.61	.710	مدى الارتباط بالعمل	Y1	1.82	.820	
	X2	1.58	.641		Y2	1.60	.669	
	X3	1.53	.646		Y3	1.60	.757	
	X4	1.56	.617		Y4	1.58	.641	
	X5	1.55	.619		Y5	1.53	.718	
	X6	1.48	.671		Y6	1.71	.733	
	X7	1.61	.583		Y7	1.66	.700	
	X8	1.63	.633		Y8	1.58	.666	
	X9	1.56	.668		Y9	1.48	.646	
	X10	1.55	.670		Y10	1.63	.707	
	X11	1.52	.671		Y11	1.52	.593	
	X12	1.18	.426		Y12	1.53	.620	
	X13	1.48	.620		Y13	1.61	.662	
	X14	1.53	.646		Y14	1.73	.728	
	X15	1.56	.668		Y15	1.60	.586	
	X16	1.48	.593					
	X17	1.58	.666					
	X18	1.63	.683					
	X19	1.73	.728					
	X20	1.32	.594					
متوسط المتوسطات		1.53	.614			1.61	.653	

وفيما يخص أسئلة المتغير الثاني، فقد أظهر الاختبار الإحصائي (Kruskal test) الجدول (6) أن هناك فروقات معنوية في الإجابات الخاصة بالأسئلة (Y2)، (Y12)، (Y15) مما يعني اختلاف وجهات نظر المستجيبين بشأن الفقرات المرتبطة ب (مدى المصير على إنجاز المهمات التي تستغرق وقتاً طويلاً والميل لإنجاز العمل في الوقت المحدد، التفكير المستمر بالعمل بدلاً عن إقامة العلاقات الاجتماعية والصدقة). هذه الإجابات تؤشر عدم اتفاق المستجيبين في المنظمات المبحوثة بشأن مشاعرهم وتصرفاتهم أثناء العمل ومدى ارتباطهم به.

### 3. الفروقات المعنوية بين إجابات المسؤولين والمؤوسين في المنظمات المبحوثة

لغرض إثبات أو نفي فرضية البحث الرئيسة في مدى وجود التباين بين المسؤولين والمؤوسين في المنظمات المبحوثة بشأن مستويات الانشغال المفرط في العمل. أجري الاختبار الإحصائي (Mann - Whitney) باستخدام البرنامج الجاهز (Spss)، حيث

توضح نتائج الجدول (7)، أن هناك فروقات معنوية واضحة بين إجابات المسؤولين وإجابات المرؤوسين - بشكل عام- ولجميع الأسئلة التي يتألف منها المتغيرين الرئيسيين المعتمدين في تصميم استمارة الاستبيان، مما يؤكد صحة فرضية البحث.. إذ كانت هناك فروقات عالية بين إجابات الفئتين عند مستوى معنوية (0.01) بدرجة ثقة (0.99). وبالرجوع الى نتائج الأوساط الحسابية ومتوسط المتوسطات (الجدولين (2) و (5)، يمكن القول أن مستوى الانشغال المفرط في العمل لدى المسؤولين في المنظمات المبحوثة كان بدرجة عالية مقارنة بالمرؤوسين في المستويات الإدارية الأدنى في المنظمات ذاتها.

جدول (6) الفروق المعنوية بين إجابات المرؤوسين

Variables	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8
Chi-square	5.982	.361	2.277	4.393	1.276	4.589	2.286	.710
df	3	3	3	3	3	3	3	3
Asymp.sig.	.112	.948	.517	.222	.735	.204	.515	.871

Variables	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16
Chi-square	1.767	.229	1.102	1.255	9.662	1.387	2.518	4.158
df	3	3	3	3	3	3	3	3
Asymp.sig.	.622	.973	.777	.740	.022	.709	.472	.245

Variables	X17	X18	X19	X20
Chi-square	7.949	2.357	11.273	3.026
df	3	3	3	3
Asymp.sig.	.047	.502	.010	.388

Variables	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8
Chi-square	5.385	10.672	5.114	.946	2.914	3.680	3.889	1.794
df	3	3	3	3	3	3	3	3
Asymp.sig.	.146	.014	.164	.814	.405	.298	.274	.616

Variables	Y9	Y10	Y11	Y12	Y13	Y14	Y15
Chi-square	1.230	6.790	1.832	10.223	2.690	5.937	18.904
df	3	3	3	3	3	3	3
Asymp.sig.	.746	.079	.608	.017	.442	.115	.000

جدول (7) الفروقات المعنوية بين إجابات المسؤولين والمرؤوسين في المنظمات المبحوثة

Statistics	X1	X2	X3	X4	X5	X6
Mann-Whitney U	294.0	258.0	385.50	496.00	487.0	364.0
Wilcoxon W	2247.0	2211.0	2338.5	2449.0	2440.0	2317.0
Z	-6.426	-6.707	-5.732	-4.895	-4.964	-5.928
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000

Statistics	X7	X8	X9	X10	X11	X12
Mann-Whitney U	223.50	322.50	309.00	472.00	147.00	357.00
Wilcoxon W	2176.5	2275.5	2262.0	2425.0	2100.0	2310.0
Z	-7.003	-6.233	-6.311	-5.058	-7.636	-6.433
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000

Statistics	X13	X14	X15	X16	X17	X18
Mann-Whitney U	422.00	314.50	524.50	718.50	213.00	405.00
Wilcoxon W	2375.0	2267.5	2477.5	2671.5	2166.0	2358.0
Z	-5.479	-6.282	-4.677	3.196	-7.061	-5.568
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.000	.000

Statistics	X19	X20
Mann-Whitney U	477.00	377.00
Wilcoxon W	2430.0	2330.0
Z	-5.004	-5.979
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000	.000

Statistics	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
Mann-Whitney U	486.00	415.50	409.50	439.00	181.50	470.00
Wilcoxon W	2439.0	2368.5	2362.5	2396.0	2134.5	2423.0
Z	-4.964	-5.502	-5.529	-5.332	-7.406	-5.055
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000

Statistics	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12
Mann-Whitney U	342.00	363.00	250.50	508.00	315.50	347.50
Wilcoxon W	2295.0	2316.0	2203.5	2461.0	2268.5	2300.5
Z	-6.061	-5.931	-6.824	-4.793	-6.317	-6.023
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000

Statistics	Y13	Y14	Y15
Mann-Whitney U	480.00	459.50	478.00
Wilcoxon W	2433.0	2412.5	2431.0
Z	-5.013	-5.139	-5.074
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000



## رابعاً: الاستنتاجات والتوصيات

فيما يأتي مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي تم التوصل إليها :-

### 1. الاستنتاجات

بالاستناد الى نتائج تحليل إجابات العينة في المنظمات المبحوثة، تبين ما يأتي:-

أ- هناك درجة عالية من الانشغال المفرط في العمل لدى المسؤولين (المديرون العامون ومديرو المراكز ورؤساء الأقسام العلمية والإدارية...) في المنظمات المبحوثة، وفقاً لنتائج متوسط المتوسطات والأوساط الحسابية (الجدول 2)، وهي نتائج قد تكون متأثرة بفعل الظروف التي تواجه المنظمات العراقية في ظل حالة اللااستقرار، مما يدفع المسؤولين باتجاه اعتماد المركزية المفرطة بالرغم من سلبياتها المعروفة في مجال الإدارة.

ب- أظهرت النتائج وجود أوساط حسابية مرتفعة نسبياً في إجابات المسؤولين، وهي تعد بمثابة أسباباً رئيسة أدت الى ارتفاع مستوى الانشغال المفرط في العمل لديهم وتتجسم فيما يأتي:-

- الشعور بكونهم مستعجلون ومزدحمون بواجبات ينبغي أنجازها.
- الانشغال بعمليتين أو أكثر في وقت واحد.
- الشعور بالقلق حينما لا تتجز الأعمال وفقاً لتوقعاتهم.
- الانشغال بالعمل حتى بعد انتهاء مدة الدوام الرسمي.
- اخذ الواجبات الى البيت والسهر لإنجاز بعض مهمات العمل.

ج- لم تظهر فروقات معنوية تذكر بين إجابات المسؤولين في المنظمات المبحوثة مما يدل على انسجام إجاباتهم ووجهات نظرهم باتجاه تأكيد وجود الانشغال المفرط في العمل.

د- أظهرت نتائج تحليل إجابات المرؤوسين (مسؤولي الوحدات الصغيرة والموظفين في المستويات الإدارية الأدنى)، أن هناك انخفاض في درجة الانشغال في العمل نسبياً.. بسبب انخفاض الأوساط الحسابية ومتوسط المتوسطات لإجاباتهم بشأن المتغيرين الرئيسيين في البحث (نتائج الجدول 5).

هـ- أبرزت نتائج الاختبارات الإحصائية وجود فروقات معنوية عالية بين إجابات المرؤوسين مما يدل على وجود اختلافات في وجهات نظرهم بشأن فقرات الانشغال المفرط في العمل.. وقد يكون لاختلاف طبيعة العمل والواجبات التي يؤديها كل منهم، أثر في ظهور هذه الفروقات.

و- أوضحت النتائج أيضا أن هناك فروقات معنوية واضحة بين إجابات المسؤولين وإجابات المؤوسين (بشكل عام) نتيجة وجود مستويات عليا من الانشغال المفرط في العمل لدى المسؤولين مقابل انخفاضها عند المؤوسين العاملين في المنظمات ذاتها.

## 2. التوصيات

في ضوء استنتاجات البحث التي تؤثر تحمل المسؤولين في العمل في المنظمات المبحوثة اعباءً كبيرة بسبب الانشغال المفرط في العمل، يوصي الباحث بما يأتي:-

أ- يعد ضرورياً، أن يدرك المسؤولون في المنظمات، أنهم غير ملزمون على العمل بمثل هذه الاستمرارية، لان ذلك يضعف من قدراتهم على التواصل والتفكير والإبداع، إضافة الى التأثيرات السلبية المحتملة في ظهور أعراض الإجهاد وضغط العمل في المستقبل.

ب- ولتجنب ذلك، ينبغي على المسؤولين الاهتمام بمراجعة الذات ودراسة إمكانية تفويض بعض الصلاحيات للآخرين (في المستويات الإدارية الأدنى) وتكليفهم ببعض الأعمال التي يمكن أن تساهم في تنمية قدراتهم في مجال العمل واتخاذ القرارات، إضافة الى تخفيف الأعباء الشخصية والوظيفية للمؤوسين.

ج- يوصي الباحث بأهمية التمييز بين الوقت المخصص للعمل والوقت المخصص لإنجاز المتطلبات الأخرى، مثل تدعيم العلاقات الإنسانية والاجتماعية في مجال العمل وأوقات الراحة والاهتمام بالمتطلبات الشخصية والعائلية.

د- ضرورة الاهتمام بإدارة الوقت.. ويتطلب ذلك تقييم دور موظفي السكرتارية في تنظيم أولويات ومواعيد اجتماعات المسؤولين لتحسين وسائل استثمار الوقت.

هـ- أن خطر نقل الواجبات و أداء العمل الى البيت يترافق مع الكثير من السلبيات التي تؤثر في كفاءة الأداء.. لذلك يوصي الباحث بضرورة التفكير الجدي للمؤوسين في وضع حدود مجدولة لساعات وجلسات العمل، إضافة الى أوقات الراحة وتغيير أجواء العمل بما يساعد في توفير مناخ تنظيمي مناسب داخل حدود مقر العمل ويقلص احتمالات الحاجة الى انتقال مهمات العمل الى داخل بيوت المؤوسين او اماكن راحتهم.

و- بالإمكان استخدام المسؤولين التقنيات الحديثة (كالحاسبات والإنترنت.. ) بالشكل الذي يوفر بعض الوقت المخصص لإنجاز المهمات الإدارية، مع ضرورة الاستعانة بالكوادر الفنية المتخصصة في مجال الحاسبات لتسهيل تنظيم المعلومات وإعداد البرمجيات الجاهزة التي تساهم في تهيئة التقارير والملخصات المطلوبة في اتخاذ القرارات.

- Dee Danna , (2004), "Managing stress "
- Paul Beron



- Dee Danna , (2004) , " Managing stress " <http://www.pharmacare.Livingwerpp:1-4>
- Paul Bergmann (1992) , " Reach in / Reach out : Topics for counseling support Groups " <http://www.pickingupthepieces.ManagingAngerafteranaturalDisaster>
2. Harold Koontz , & Hein Z Weitrich , (1989) , " Management " (9<sup>th</sup> , ed , Mc Graw-Hill Book Co.) p.27
3. R.G.Green Wood , & A. A Bolton , & R. A. Green Wood , (1983) " Hawthorn ahalf century later : Relay assembly participants remember. Journal of Management , pp:217-231
4. محمد قاسم القربوتي ، (1993) ، " السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية " ، (الأردن ، عمان ، الطبعة الثانية) ص: 37
5. Douglas Mc Gregor , (1960) , " The Human side of Enterprise " In John R , schermerhorn , Jr. (2001) , " Management " (U.S.A. , 6<sup>th</sup> , ed. John Wiley & sons , inc.) p. 79
6. Harold Koontz , & H. Weitrich , (1989) , " op. cit " pp: 33-36
7. Tessa H. , (2000) " Are you a work aholic " (New Zealand , BPW NZ , all rights re served) p. 2
8. National Institute for occupational safety & Health " stress at work <http://www.HerBusinessMagazine.com> 2005,p. 2 " In <http://Spot.pcc.edu/Nrjacobs/career/ManagingJobStress.htm> ,
9. Marlin Company & the American Institute of stress , (2000) " Attitude in the American Work place " , In <http://www.Stress.org/JobStress.htm> , 2005 , pp: 1-2
10. Schnall PL , Lands bergis PA , Baker D. , (1994) , " Strain & cardiovasc Hlar disease " Annual Review of public Health : <http://www.Workhealth.org/Strain/html/2005>



غير صحيح	صحيح الى حد ما	صحيح تماماً	الأسئلة
			- هل تبقى على اتصال بدائرتك وانت تتمتع بأجازة أو عندما تكون في عطلة؟
			- هل تتجنب التفكير في التخطيط للتقاعد أو ترك العمل؟
			- هل تحمل نفسك المسؤولية في مجال العمل ولا تفعل ذلك فيما يخص أمورك الشخصية؟
			- هل تتخوف رفض منجزاتك ولا تتقبل انتقادات الآخرين عن الاعمال التي تقوم بها؟
			- هل تشعر بأن ذاكرتك عما يفعله الآخرون أصبحت ضعيفة؟
			- هل تشعر بالقلق حينما لا تنجز الاعمال مثلما كنت تسعى أو تتوقع؟
			- هل يزعجك احد اذا قاطعك اثناء قيامك بالعمل؟
			- هل تتولد عندك حالات ضغط نفسي اذا كنت ملزماً بإنجاز عمل معين في موعد نهائي؟
			- هل تنسى أو تتجاهل المشاركة في المناسبات والاحتفالات بسبب انشغالك بالعمل؟

ثانياً : ما مدى ارتباطك بالعمل الذي تقوم به .. (أشر واحداً من الاختيارات الميينة امام كل سؤال)

غير صحيح	صحيح الى حد ما	صحيح تماماً	الأسئلة
			- افضل القيام بعمل الاشياء بدلاً عن الاستعانة بالآخرين
			- غالباً ما يضيق صبري في انتظار شخص ليساعدني على انجاز مهمات تستغرق وقتاً طويلاً
			- يحصل لي حالة من الهيجان والغضب عندما يقاطعني احد وأنا امارس عملي
			- ابقى مشغولاً باستمرار (مثل المكواة على النار) اثناء العمل
			- اجد نفسي غالباً منشغلاً بإنجاز عمليين أو اكثر في وقت واحد
			- من المهم ان احصل على نتائج مذهلة لأي عمل أقوم به
			- أفقد اعصابي عندما لا تتسار الاعمال مع توجهاتي او ان تكون خارج اهتماماتي ولا تلزمني
			- اقضي وقتي في التفكير والتخطيط بشأن احداث المستقبل بالرغم من كونها

غير صحيح	صحيح الى حد ما	صحيح تماماً	الأسئلة
			غير ضرورية في الوقت الحاضر
			- اكتشف نفسي مستمراً ومستغرقاً في العمل حتى بعد انتهاء وقت العمل
			- اكون غاضباً عندما لا يتوافق الاخرين مع معايير العمل المتكامل
			- يحصل لي انزعاج عندما تخرج بعض امور العمل عن السيطرة
			- اميل الى وضع نفسي تحت ضغط انجاز العمل في الوقت المحدد
			- اصرف معظم وقتي في العمل بدلاً من ممارسة هواياتي والنشاطات الاخرى
			- يحصل لي انزعاج عندما ارتكب اخطاء حتى ولو كانت صغيرة
			- اضع كل وقتي وجهدي في التفكير بعلمي عوضاً عن اقامة العلاقات الاجتماعية والصدقة

**The busyness extent in a work: Comparable Study for the opinion of supervisors & subordinates**  
Dr. Salah A. Al-Na'emi

Collage of Economic & Administration – University of Basrah

**Abstract**

Most of the contemporary managerial studies are directed toward subjects that have relationship with globalization , strategic management and information technology corresponding to that there is a clear reduction in researches and studies related by the human side, psychological and social factors, prevailing on it the worker behavior care impression during the work.

On what has been presented with respect to the understanding of the relationship between the immense technological development at present century and work performance requirements and the impact on each other. This research focuses on "the busyness extent in A work" which sometime approaches excess addiction limit and reflexes on time of workers that is assigned for break, self-development and family requirement provision...etc. The research sample consists of two groups of individuals (workers), working in four Iraqi organizations. The first includes

People with posts general managers, head of departments ...). The second includes a group of foremen (working in subordinate levels). It has been concluded that their exist a high degree of busyness in work between those whose answers were insignificant in spite of the organizations work nature difference in which they work with. According to that, a set of suitable recommendations have been presented.