



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

تأثير ضغوط العمل على أداء العاملين في المصارف العاملة
في محافظة الخليل

عابد محمد يوسف عودة

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1427هـ - 2006م

تأثير ضغوط العمل على أداء العاملين في المصارف العاملة في محافظة
الخليل

إعداد:

عابد محمد يوسف عودة

بكالوريوس علوم مالية و محاسبة - جامعة الخليل

المشرف الرئيس: د. مروان جلعود

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في
التنمية الريفية المستدامة (بناء المؤسسات و التنمية البشرية) من برنامج
التنمية الريفية المستدامة - جامعة القدس

1427هـ - 2006م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج التنمية الريفية المستدامة - بناء مؤسسات و موارد بشرية

إجازة الرسالة




تأثير ضغوط العمل على أداء العاملين في المصارف العاملة في محافظة الخليل

إعداد: عابد محمد يوسف عودة

الرقم الجامعي: 20481106

المشرف الرئيس: د. مروان جلعود

نوقشت هذه الرسالة و أجزيت بتاريخ: 2006/12/14م من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم و توافيهم:

- | | | |
|---|---------|---|
|  | التوقيع | 1. رئيس لجنة المناقشة الدكتور مروان جلعود |
|  | التوقيع | 2. ممتحناً داخلياً الدكتور يوسف ابو فارة |
|  | التوقيع | 3. ممتحناً خارجياً الدكتور مفيد الشامي |

القدس - فلسطين

1427هـ / 2006م

الإهداء

إلى كل الذين أحبونا و أرادونا بغير شروط
إلى كل الذين قدموا حياتهم فداءً لتراب فلسطين
إلى كل أسير ناضل من أجل فلسطين
إلى من بدعائها فتحت لي أبواب السعادة
إلى من سهرت على أيامنا طوالاً
إلى من دعت لي بالرزق الحلال

والدتي العزيزة

إلى من عرفت و تعلمت حسن الكلام
إلى من بنصحه و رشده سلكت طريق السلام
إلى من علمني فأمعن في تعليمي فأحسن في تربيته

والدي العزيز

إلى من سهلت لي طريق المنال

إلى رفيقة دربي زوجتي العزيزة

إلى مايا و آية و رآيه بناتي الحبيبات

إلى من ساعدوني و أعانوني في دراستي إخواني الأعزاء

إلى والدة زوجتي الحبيبة

إلى والد زوجتي العزيز

اهدي لكم كل هذا

عابد محمد يوسف عودة

إقرار

أقرُّ أنا مقدم هذه الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير و أنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تمت الإشارة له حيثما ورد، و أن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل درجة أي جامعة أو معهد.

التوقيع:

عابد محمد يوسف عودة

التاريخ:

شكر و عرفان

أُتقدم بالشكر و التقدير إلى جامعة القدس ممثلة بإدارتها و دوائرها، و إلى برنامج الدراسات العليا في التنمية الريفية المستدامة لما قدموه و يقدموه من عون و مساعدة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأخ العزيز الدكتور زياد قنّام حفظه الله و رعاه لما قدمه لي من إرشاد طيلة فترة دراستي. كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى المشرف الدكتور مروان جلعود لما قدمه لي من نصح و إرشاد طيلة فترة إعداد هذه الرسالة. كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الأفاضل: الدكتور محمود عودة أبو فارس و الدكتور أيمن المعاني و الدكتور ربحي الحسن – الجامعة الأردنية و الدكتور حسن عبد الهادي لما بذلوه من جهد في تحكيم الاستمارة.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى من تعاون معي من مديرين و عاملي المصارف في محافظة الخليل، كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الأخ أحمد خليل المشني الطالب في الجامعة الأردنية لما قدمه لي من مساعدة في الحصول على المراجع من مكتبة الجامعة الأردنية، و الطالب ضياء عادل الحلايقة – جامعة بيت لحم. كما أشكر الأستاذ موسى العيايدة لما قدمه لي من مساعدة في التدقيق اللغوي.

عابد محمد يوسف عودة

تعريفات

- ضغط العمل : عبارة عن حالة تنشأ بسبب تفاعل العوامل المتعلقة بالعمل مع خصائص العاملين، تحدث تغييراً في الحالة البدنية أو النفسية للفرد و تدفعه إلى تصرف بدني أو عقلي غير مألوف. أو عبارة عن حالة تنتج عن التفاعل بين الفرد و البيئة بحيث تضع الفرد أمام مطالب أو عوائق أو فرص. (العميان، 2005)
- غموض دور الفرد في المؤسسة : يقصد بذلك شعور الفرد بصعوبة العمل الذي يؤديه وقد ينتج شعور الفرد لعدم فهم الفرد لأبعاد وجوانب عمله، وعدم توافر المعلومات التي يحتاجها الفرد وقصور قدراته و توتر العلاقات بين الأفراد. (الباقي، 2003)
- تعارض دور الفرد : يقصد به القيام بأداء مهام كثيرة تتطلب سرعة كبيرة لإنجازها ويشير الفرد عند أدائه لهذه المهام بعدم رغبته في أدائها ولا يعتبرها جزءاً من مهام وظيفته. (الباقي، 2003)
- تقييم الأداء : يقوم على مناقشة مباشرة وجهاً لوجه يتم من خلالها مناقشة عمل أحد العاملين، ومراجعتة و تقديره من خلال شخص آخر مستخدماً إطاراً مفهوماً ومتفقاً عليه. (العقيل، 2001)
- الفعالية في إدارة الوقت : تعني استخدامه لتحقيق الأهداف التي تتفق و أولويات المدير : أما الكفاية : تعني تحقيق هذه الأهداف بأقصر وقت ممكن. (القريني، 2000)
- الضغط النفسي : هو حدث ناتج عن ضاغط- يتبدى في مظاهر سوماتية مثل أمراض القلب بصفة عامة، سرعة جريان الدم، تآكل كريات الدم الحمراء و خلل في الجهاز العصبي. (الرشدي، 1999)
- استرجاع الأداء : يعرف الفرد على الأداء الذي أعطاه مقارنة مع الأداء الطبيعي الذي feedback

تتوقعه المؤسسة منه. والاسترجاع هو المرشد الطبيعي للأفراد وهو المكان الطبيعي لآراء المدراء حول الأداء. (عباس، 2003)

تعريف فيشر للأداء : العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسته خلال فترة زمنية محدودة. (عباس، 2003)

ومن الطبيعي أن يتفاوت الأداء بين الأفراد. الفرد الذي استلم وظيفته لأول مرة قد يأتي أداءه ضعيفا في المرحلة الأولى من إنجازها و هذا ليس بعيب ولكن العيب أن ألا يركز الفرد على تحسين أدائه سواء بدافع شخصي منه أو بناء على طلب أو أمر من رئيسه المباشر. إذ باستطاعة هذا الأخير استخدام قوى الأول وتوجيها نحو الأداء الطبيعي والمقبول. (الهيبي، 2003)

إدارة الأداء : عملية إدارة تم تصميمها للربط بين أهداف المؤسسة و أهداف الفرد بطريقة يمكن من خلالها ضمان أن يتم توحيد أهداف الفرد و أهداف المؤسسة قدر المستطاع. (السلمي، بدون تاريخ)

العاملون : “الأفراد أو المجموعات التي تعمل تحت رئاسة مدير في أي مستوى إداري، لتحقيق المصلحة المشتركة، أي تحقيق مصلحة المدير و الوحدة، سواء كانت هذه الوحدة هي المؤسسة أو الإدارة، أو شركة صغيرة أو مصرف، ومن أجل مصلحة العاملين.” (بيدج، كشواي، 2003)

ركود الأداء : “هو توقف في النمو لا تتوقف خلاله الزيادة في الإنتاجية، و تستمر النتائج جامدة” (كنعان، 1995)

المصرف : هو “ منشأة حصلت على تصريح للقيام بأعمال المصارف يسمى Bank Charter و حصلت على هذا التصريح من الحكومة المركزية (الاتحادية أو الفيدرالية)”.“

أو هو “مكان النقاء عرض الأموال بالطلب عليها” (عبد الله، 1998)

و أصل كلمة مصرف (بكسر الراء) في اللغة العربية مأخوذ من
الصرف بمعنى “بيع النقد بالنقد” ، و يقصد بها المكان الذي يتم فيه
الصرف، و يقابلها كلمة “بنك” ذات الأصل الأوروبي و المشتقة من
الكلمة الإيطالية Banco التي تعني المنضدة أو الطاولة.

(عبد الله، 1998)

عبء العمل : يمثل عبء العمل الأساس الذي بناء عليه يتم تحديد الأفراد المطلوبين
لتنفيذ كمية من العمل أو الإنجاز خلال فترة زمنية معينة
(حنفي، 1991)

مسببات الضغط : هي مجموعة الظروف التي تتسبب للأفراد في العمل و تنقسم إلى
أسباب داخلية و أسباب خارجية. (Robbins, 2003)

ملخص البحث

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير ضغوط العمل على أداء العاملين في المصارف العاملة في محافظة الخليل. و التعرف على مسببات ضغوط العمل و معرفة طرق علاج هذه الضغوطات و التخفيف منها، و معرفة أنواع الضغوطات الداخلية و الخارجية التي يتعرض لها العاملون في ضوء متغيرات الجنس، العمر، الخبرة، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، الدخل الشهري و الدورات التدريبية.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة استخدم في الدراسة استبانة مكونة من خمسة محاور، المحور الأول يتكون من 12 سؤال لقياس درجة الضغط (مدى توفر الضغط) و المحور الثاني و الثالث لقياس مصادر الضغط الداخلية و الخارجية في المصارف ويتكون من 40 فقرة و المحور الرابع و يتكون من 14 فقرة لقياس أهم الوسائل التي تساعد في معالجة ضغط العمل و المحور الخامس و يتكون من 14 فقرة لقياس علاقة ضغط العمل بالأداء. لاستخراج النتائج تم تطبيق الاستبانة على أفراد عينة الدراسة باستخدام السلم الخماسي لاحتساب درجات الاختبار (ليكاترت) حيث أعطي خمس درجات على أوافق بشدة، وأربع درجات على أوافق، وثلاث درجات على محايد و درجتان على أعارض و درجة واحدة على أعارض بشدة. ومن ثم استخراج متوسط الدرجات المستحقة للعينة على فقرات الاستبانة، فأعلى درجة ممكنة هي خمس تعكس وجود ضغط بصورة عظمى و أدنى درجة واحد تعكس الاتجاه لعدم وجود ضغط بصورة دنيا.

و باستخدام عينة عشوائية من عاملي المصارف في محافظة الخليل مكونة من 118 عاملاً منهم 76 عامل و 42 عاملة و قد اختيرت العينة بنسبة 53% من المجتمع الأصلي.

وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد، النسب المئوية، و المتوسطات الحسابية، و نتائج اختبار ت، نتائج تحليل التباين الأحادي و نتائج اختبار بيرسون و معادلة الثبات كرونباخ ألفا و ذلك باستخدام الحاسوب و باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS.

أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج: إن درجة ضغط العمل لدى العاملين في المصارف العاملة في محافظة الخليل كانت متوسطة بشكل عام، حيث بلغت هذه الدرجة 3.40، ولقد كانت أبرز هذه الضغوط لدى العاملين المتعلقة بالضغوط الخارجية بمتوسط حسابي 3.87 تلاها المقام الثاني لضغوط العمل الداخلية في المصارف بمتوسط حسابي 3.27 و تشير النتائج أن العوامل التي تقيس درجة الضغط بمتوسط حسابي 2.73 و هي درجة متوسطة.

أهم مصادر الضغط الخارجية. ارتفاع تكاليف المعيشة بمتوسط حسابي 4.18 و الأسباب السياسية مثل عدم الاستقرار السياسي و الشعور بالأمن 4.16 و الإغلاق المستمر للطرق بمتوسط حسابي 4.12 و الحواجز العسكرية المكثفة 4.12 و توقيف العاملين أثناء قدومهم إلى العمل لساعات طويلة 3.97.

أهم مصادر ضغط العمل الداخلية: زيادة عدد المراجعين في أوقات محددة (بداية كل شهر، الأعياد). عدم وجود الوعي المصرفي لدى بعض المراجعين. عدم وجود عدالة في تقييم الأداء. تحمل المخاطرة في العمل. عدم تناسب الراتب مع الجهد المبذول.

إن درجة تأثير ضغط العمل على أداء العاملين في المصارف العاملة في محافظة الخليل كانت متوسطة، حيث بلغ متوسط استجاباتهم نحو 3.25، و لقد كانت أبرز التأثيرات بأن صعوبات العمل بمثابة تحديات للفرد بمتوسط حسابي 3.92، تلاها في المقام الثاني زيادة ضغط العمل يؤدي إلى أمراض القلب و التنفس بمتوسط حسابي 3.90 تلاها في المقام الثالث وجود ضغط متوسط يوجه العامل نحو تحسين الأداء متوسط حسابي 3.27 و أخيراً زيادة ضغط العمل يؤدي إلى انخفاض الأداء بمتوسط حسابي 3.74

إن كلاً من الجنس، الدخل الشهري، عدد الدورات ليس لها تأثير حول العوامل التي تقيس مدى توفر الضغط (درجة الضغط). و تؤثر على الأداء و بالتالي لا يوجد فروق إحصائية عند المستوى 0.05، أما كلاً من العمر و الحالة الاجتماعية و سنوات الخبرة و المؤهل العلمي و المسمى الوظيفي فإن لها تأثيراً حول العوامل التي تقيس درجة الضغط و تؤثر على العمل و بالتالي يوجد فروق إحصائية عند المستوى 0.05

إن كلاً من الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، الدخل الشهري ليس لها تأثير حول الضغوط الداخلية و الخارجية و بالتالي لا يوجد فروق إحصائية عند المستوى 0.05 و حيث يتضح أن مستوى الدلالة أكبر من 0.05 أما كلا من سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، و عدد الدورات فإن لها تأثير حول الضغوط الداخلية و الخارجية و بالتالي يوجد فروق إحصائية.

إن الجنس، و العمر، و الحالة الاجتماعية، و سنوات الخبرة، و المؤهل العلمي، و المسمى الوظيفي و عدد الدورات ليس لها تأثير حول أهم الوسائل التي تساعد في معالجة ضغط العمل و بالتالي لا يوجد فروق إحصائية.

إن الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الدخل الشهري، ليس لها تأثير حول علاقة ضغط العمل بالأداء في المصارف و بالتالي لا يوجد فروق إحصائية عند المستوى 0.05 أما كلا الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، عدد الدورات فإن لها تأثيراً حول علاقة ضغط العمل بالأداء و بالتالي يوجد فروق إحصائية عند المستوى 0.05

أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة: توجيه الإدارة نحو الاهتمام بعملية تقييم الأداء بشكل عادل من خلال وضع معايير للتقييم تكون واضحة و محددة لتقييم أداء العاملين مع الأخذ بعين الاعتبار جميع هذه المعايير مثل عدم التحيز و المساواة بين جميع العاملين، و زيادة عدد العاملين و ضرورة توفير برامج تدريبية و تطويرية تهدف لزيادة الخبرة و المعرفة لدى العاملين في المصارف. و الاهتمام بموضوع الرواتب من قبل الإدارة و خاصة في ضوء إرتفاع تكاليف المعيشة، مع الأخذ بعين الاعتبار مقدار الجهد المبذول و طبيعة الوظيفة. و إتباع نظام عادل في تحديد الحوافز و المكافآت و التي تقلل من دوران العمل، و التخفيف من درجة الرسمية المتعلقة بالتعليمات و الأنظمة الصارمة التي تقيد العاملين و تشعرهم بالضغط.

و ضرورة إتباع المصرف لبرامج منظمة و دقيقة من أجل تخفيف الآثار السلبية للضغوط التي يتعرض لها العاملون لتوضيح أدوار العاملين و مسؤولياتهم. و التعاون بين الزملاء و حسن إدارة الوقت و تنظيمه. و تنمية روح العمل الجماعي من قبل الإدارة، و إقامة اللقاءات الاجتماعية و البرامج الترفيهية في الأعياد و المناسبات العامة.

إنشاء قسم لدى سلطة النقد الفلسطينية خاص بسلوكيات العمل و الذي يتم من خلاله تحديد الضوابط و المعايير التي يسلكها العاملون من احترام الآخرين و حق التعبير عن النفس، و يكون هناك مسئول لمتابعة أخلاقيات العمل. و التركيز على دائرة الموارد البشرية في المصارف تعنى بكادرها البشري.

Abstract

This study aims at identifying work stress that affect employees' performance in the banks of Hebron Governorate. It also aims at identifying causes of such stress and the remedies to decrease them as well as identifying types of internal and external pressure based on variances of gender, age, years of experience, job title, educational qualification, material state, monthly income and training courses.

A questionnaire consisting of 5 sectors was developed to achieve study objectives. The first sector includes 12 questions to assess the pressure degree (existence of pressure), the second field, and the third field to assess sources of internal and external stresses in banks and includes 40 items, the fourth field includes the most important 14 paragraphs to assess the ways that help in treating work pressure and the fifth field includes 14 paragraphs to assess the relation between work pressure and performance.

The study used random sample of (118) from the employees of Hebron Banks: (76) males and (42) females and it represents (53%) form the whole community. Data were processed statistically as needed to find out figures, percentages, averages, T-test, ANOVA, Person and stability equation (Crombach Alfa) by using the SPSS software.

Major Results: In general, work pressure is medium in the case of workers in the banks of Hebron District and rated (3.40). The most significant work pressure is related to external pressure with an average of (3.87) followed by internal work pressure with average of (3.27).

The main sources of external pressure were: high cost of life with average of (4.18), political reasons like political instability and feeling insecure (4.16), continuous road closure (4.12), intensive check points (4.12), and stopping employees while going to work for long period of time (3.97).

The main sources of internal work stress are: Increased number of people that need to follow up in certain times (the beginning of the month and feasts). Lack of banking

awareness among some people. Performance Evaluation is unfair. Bearing risk during work. Salaries are not suitable if compared to the efforts made.

The effect of work pressure on the performance of banks' employees in Hebron governorate is medium (3.25). The main effects were in the challenges at work level (3.92), work pressure causes heart and breathing sickness (3.90), the effect is medium so this would not steer the employee to improve his\her performance (3.27) and finally, increased work pressure leads to decrease in performance (3.74).

Gender, monthly income and number of training courses do not affect the factors that assess pressure level, so there are no statistical differences at level (0.05). As for age, marital status, years of experience, educational qualification and job title, the research showed that they affect the factors that assess pressure since there are statistical differences.

Gender, age, marital status and monthly income do not affect internal and external stress since there are no statistical differences at level (0.05). As for years of experience, educational qualification, job title and number of training courses, they affect internal and external stress since there are no statistical differences.

Gender, age, marital status, years of experience, educational qualification, job title and number of training courses do not affect the means that would help in overcoming work pressure since they do not have statistical differences.

Gender, age, educational qualification, job title and monthly income do not affect the relation between work pressure and performance in the banks since there are no statistical differences at level (0.05). As for marital status, years of experience and number of training courses affect such relation since there are statistical differences at level (0.05)

Main Recommendations: Management must be steered towards fair performance evaluation through set of clear and specific criteria taking into consideration all criteria such as: no bias and equality among workers. It also recommends increasing the number of employees and providing them with training courses that will increase employees'

experience and knowledge. In addition, there must be concentration on the salary issue especially during the high cost of life taking into consideration the efforts made and nature of the job. There must be fair incentives system that will decrease work turn over. Level of formality related to regulations and strict systems must decrease since it will lead to employees' stress.

Banks management bodies are advised to follow systematic and punctual programs so as to decrease from the negative consequences of work pressure among employees by clarifying roles and responsibilities, encouraging cooperation between colleagues, time management, encouraging team work, conducting social meetings as well as recreational programs during feasts and public holidays.

The Palestinian Currency Authority is encouraged to establish a department concerned with work practices so as to determine criteria for employees' behaviors like respect for each other and right of self expression. There must be an employee to follow work ethics and concentrate on human resource department.

الفصل الأول

تصميم البحث

1.1 المقدمة

يعيش الإنسان حياته اليومية في بيئة متغيرة و غير مستقرة نظراً لتقدم العلوم و التكنولوجيا و تطور العولمة بمختلف أنواعها. لذلك يحاول الإنسان أن يتكيف في حياته مع هذه المتغيرات و التطورات ويستثمرها لصالحه، و في بعض الأوقات يصعب على الإنسان التوافق مع بعض الظروف المتغيرة في بيئته و لا يستطيع التفاعل معها مما يترتب عليه شقاء الإنسان و تعبه مصداقاً لقوله تعالى: (لقد خلقنا الإنسان في كبد) (سورة البلد).

و نتيجة لوجود الانسان في هذه البيئة فإنه يتعرض لضغوط مستمرة في الحياة و في مكان العمل وهي تشكل مشكلة كبيرة في الحياة، حيث تعتبر ضغوط العمل من الظواهر التي لا يمكن تجنبها في المنظمات و المصارف حيث أنها تؤثر على كل أعضاء المنظمة سواء أكانوا رؤساء أو مرؤوسين ولكن بدرجات متفاوتة. (حسن، 1999)

لذلك تسعى المصارف و المنظمات إلى إنجاز أعمالها بكفاءة و فاعلية عالية للوصول إلى الأهداف الرئيسية بأقل تكلفة ممكنة، فتعتمد كفاءة المنظمات على حسن استثمار مواردها البشرية التي تتحكم في باقي الموارد و في طريقة استخدامها، عن طريق مراعاة البيئة و تغييراتها ومراعاة التأكد من كفاءة العمليات التنظيمية و وظائف الإدارة بما فيها تقويم الأداء. لأن المصارف تحرص على أن يكون أداؤها و خدماتها التي تقدمها ذات مستوى عالٍ من الجودة. (اللوزي، 2002)

لأن المصارف وجدت أساساً كمحصلة لمتطلبات التطورات الاقتصادية عبر السنين و تعدد العمليات التي تقوم بها و الأنشطة التي تمارسها في دعم الاقتصاد. لذلك شهد قطاع المصارف في مناطق الضفة الغربية و غزة توسعاً و نمواً خلال السنوات الماضية، و هي تشكل أساساً قوياً في دعم الاقتصاد، لذلك كانت المصارف محل اهتمام الباحث. (اللوزي، 2002)

لأن الموظفين في المصارف يعانون من الشعور بالإرهاق النفسي داخل العمل و الإحساس بضغطات نفسية من العمل و الاتصال و مقابلة الزبائن وحل مشاكلهم، و تنظيم العمل اليومي للموظف أو ما يرتبط من مناخ تنظيمي و توزيع للصلاحيات و المسؤوليات و تحديد طرق إجراءات الرقابة. (ماهر، 1997)

و يولد ضغوط العمل حالات من عدم الاتزان النفسي و الجسمي ويؤدي إلى تراجع في صحة الموظف و نفسيته لاسيما عندما يواجه ضغوطات شديدة في العمل، و تتولد هذه الضغوطات عادةً من عوامل موجودة في العمل نفسه أو البيئة المحيطة به، و نتيجة لوجود هذه الضغوطات و المشاكل و عدم الاتزان النفسي و الجسمي يظهر كثيرٌ من الاختلال في أداء العمل، الأمر الذي يدفع إدارة المصارف إلى مواجهة مشاكل ضغوط العمل. (ماهر، 1997)

و تنشأ ضغوط العمل من أسباب كثيرة حتى يمكن القول أن أي شيء داخل العمل قد يكون مصدراً للتوتر و القلق، و يعتمد هذا على إدراك الفرد لهذه الأسباب و على أبعاد العمل و البيئة المحيطة به. (ماهر، 1997)

و يعاني موظفو المصارف من ضغوطات داخلية تشمل صعوبات العمل و عدم توافق شخصية الموظف مع متطلبات التنظيم و التنافس على الموارد البشرية و صراع الأدوار و عدم وضوح العمل و الأدوار و اختلاف ظروف العمل المادية و تأثير شخصية الفرد. و هذه الضغوطات الداخلية يمكن للإدارة السيطرة عليها. (ماهر، 1997)

فيما تشمل الضغوطات الخارجية الضغوطات الاجتماعية، الثقافية، الضغوطات من المجتمع و الزبائن و الضغوطات الناجمة عن الاحتلال. و سوف نسعى للتعرف على مسببات ضغوط العمل و أنواعها و تأثيراتها على الأداء و الجسم و الصحة و طرق علاج ضغوط العمل. (ماهر، 1997)

و يستجيب الأفراد لتلك الضغوط بأساليب مختلفة، حيث أنه كلما زاد مقدار الضغط الواقع على الفرد زادت إنتاجيته إلى أن يصل إلى مستوى معين يترتب بعده على أية زيادة نقص في الإنتاجية، حيث أن

الضغوط تدفع الأفراد إلى المثابرة و الجدية لتحقيق الأهداف المنشودة، و قد تدفع بعضهم إلى الإحباط و اليأس و انخفاض الأداء، وحين تكون ضغوط العمل الواقعة على الفرد بسيطة فإن ذلك لا ينشطه و من ثم لن يظهر أي تحسين في الأداء. (العميان، 2005)

ومن هذا المنطلق، و نظراً للأهمية التي يحتلها موضوع ضغوط العمل في المنظمات الإدارية بشكل عام و في المصارف بشكل خاص تتناول هذه الدراسة بحث هذا الموضوع للتعرف على تأثير ضغوط العمل على أداء العاملين في المصارف العامة في محافظة الخليل.

2.1 مشكلة الدراسة

يتعرض العاملون في المصارف لضغوط متعددة المصادر و الأشكال وذلك نظراً لكثرة متطلبات العمل والتي تتجاوز في كثير من الأحيان إمكانياتهم و قدراتهم و التي تؤثر على أداء عملهم.

من خلال ملاحظة الباحث للكثير من الظواهر و السمات و المتغيرات التي لها تأثير على العاملين في المصارف العاملة في محافظة الخليل باعتباره مديراً لشركة و يتعامل مع معظم هذه المصارف يومياً فقد شعر بضرورة دراسة العوامل التي تؤثر على أدائهم و كيفية تأثيرها و تأثرها بعلاقاتهم بزملائهم و رؤسائهم في العمل و كذلك علاقاتهم مع زبائن البنك، و بما أن قطاع المصارف يلعب دوراً كبيراً في دفع الاقتصاد الفلسطيني و التنمية فقد ولد هذا الأمر شعوراً و دافعية قوية لدى الباحث للبحث و التفصي حول هذا الموضوع لمعرفة حجم الظاهرة و معرفة مسبباتها و إمكانية معالجتها بشتى الوسائل (الطرق التنظيمية و التطبيق الجيد للمبادئ الإدارية و التنظيم و تصميم وظائف ذات معنى و نظم المشاركة في اتخاذ القرار من وجهة نظر الموظفين).

تتمحور مشكلة الدراسة في الإجابة على الأسئلة التالية:

- ♦ ما هي اتجاهات العاملين في المصارف العاملة في محافظة الخليل نحو مستوى ضغوط العمل في هذه المصارف من وجهة نظرهم؟
- ♦ ما هي اتجاهات العاملين في المصارف العاملة في محافظة الخليل نحو المصادر الداخلية لضغوط العمل من وجهة نظرهم؟
- ♦ ما هي اتجاهات العاملين في المصارف العاملة في محافظة الخليل نحو المصادر الخارجية لضغوط العمل من وجهة نظرهم؟

- ♦ ما هي اتجاهات العاملين في المصارف العاملة في محافظة الخليل نحو الوسائل المستخدمة في علاج ضغوط العمل من وجهة نظرهم؟
- ♦ ما هي اتجاهات العاملين في المصارف العاملة في محافظة الخليل نحو تأثيرات ضغوط العمل على الأداء من وجهة نظرهم؟

3.1 أسئلة الدراسة

يحاول الباحث من خلال هذه الدراسة الإجابة على السؤال الرئيسي التالي: "ما هي الضغوط الداخلية و الضغوطات الخارجية التي تواجه الموظفين في المصارف و مدى تأثيرها على الأداء تبعاً للمتغيرات الديمغرافية التالية":

- ♦ الجنس.
- ♦ العمر.
- ♦ الحالة الاجتماعية.
- ♦ الخبرة.
- ♦ المؤهل العلمي.
- ♦ المستوى الوظيفي.
- ♦ الدخل الشهري.
- ♦ الدورات التدريبية.

و لتحليل الإجابة على السؤال الرئيسي تم صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- ♦ ما هي اتجاهات العاملين في المصارف العاملة في محافظة الخليل نحو مستوى ضغوط العمل في هذه المصارف من وجهة نظرهم؟
- ♦ ما هي اتجاهات العاملين في المصارف العاملة في محافظة الخليل نحو المصادر الداخلية لضغوط العمل من وجهة نظرهم؟
- ♦ ما هي اتجاهات العاملين في المصارف العاملة في محافظة الخليل نحو المصادر الخارجية لضغوط العمل من وجهة نظرهم؟
- ♦ ما هي اتجاهات العاملين في المصارف العاملة في محافظة الخليل نحو الوسائل المستخدمة في علاج ضغوط العمل من وجهة نظرهم؟

- ♦ ما هي اتجاهات العاملين في المصارف العاملة في محافظة الخليل نحو تأثيرات ضغوط العمل على الأداء من وجهة نظرهم؟

4.1 فرضيات الدراسة

استندت هذه الدراسة إلى خمس فرضيات رئيسية للتعرف على الفروق الإحصائية في اتجاهات العاملين في المصارف العاملة في محافظة الخليل نحو تأثير ضغوط العمل على الأداء:

- ♦ الفرضية الأولى: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات العاملين في المصارف العاملة في محافظة الخليل نحو مستوى ضغوط العمل تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الدخل الشهري، عدد الدورات التدريبية)
- ♦ الفرضية الثانية: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات العاملين في المصارف العاملة في محافظة الخليل نحو المصادر الداخلية لضغوط العمل تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الدخل الشهري، عدد الدورات التدريبية)
- ♦ الفرضية الثالثة: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات العاملين في المصارف العاملة في محافظة الخليل نحو المصادر الخارجية لضغوط العمل تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الدخل الشهري، عدد الدورات التدريبية)
- ♦ الفرضية الرابعة: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات العاملين في المصارف العاملة في محافظة الخليل نحو الوسائل المستخدمة في علاج ضغوط العمل تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الدخل الشهري، عدد الدورات التدريبية)
- ♦ الفرضية الخامسة: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات العاملين في المصارف العاملة في محافظة الخليل نحو تأثيرات ضغوط العمل على الأداء

تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الدخل الشهري، عدد الدورات التدريبية)

5.1 أهداف الدراسة

هدفت الدراسة بشكل عام إلى:

- ♦ التعرف على ضغوطات العمل التي تواجه موظفي المصارف وتأثيرها على الأداء.
- ♦ التعرف على مسببات ضغوط العمل.
- ♦ معرفة الأسباب التي تحول دون التغلب على هذه الضغوطات.
- ♦ معرفة طرق علاج هذه الضغوطات و التخفيف منها.
- ♦ معرفة أنواع الضغوطات الداخلية و الخارجية التي يتعرض لها الموظفون (عوامل موجودة في العمل أو البيئة المحيطة) و تأثير كل منها على الأداء

6.1 أهمية الدراسة

تنبثق أهمية هذه الدراسة في تحديد مدى أهمية ضغوط العمل لدى العاملين في المصارف في محافظة الخليل، و مواجهة هذه الضغوط و السيطرة عليها، كما تعمل الدراسة على الاستفادة من النتائج في التعرف على ضغوط العمل و سبل مواجهتها و طرق إدارتها، و التغلب عليها.

لذا فإن الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة تظهر من إمكانية استفادة المسؤولين في المصارف العاملة في محافظة الخليل من النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة في مستويات ضغوط العمل و سبل مواجهتها سعياً إلى زيادة الإنتاجية، و الشعور بالرضا مما يؤثر إيجاباً في تحسين الأداء الوظيفي لهم.

وقد تساعد نتائج هذه الدراسة في:

- ♦ الخروج بنتائج و توصيات تساعد في التخفيف من ضغوط العمل.
- ♦ الخروج بتوصيات تساعد في معرفة مسببات ضغوط العمل سواء أكانت داخلية أو خارجية.
- ♦ معرفة أثر المتغيرات الديمغرافية مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الدخل الشهري، الدورات التدريبية و الخبرة على ضغوط العمل لدى الموظفين.

- ◆ وسائل و طرق لتخفيف ضغوط العمل و كيفية علاجها.
- ◆ السعي نحو تحقيق أهداف المصارف من موظفيها.
- ◆ قد تسهم هذه الدراسة في تنظيم العمل لدى الموظفين.

الفصل الثاني

الإطار النظري و الدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

يسعى الإطار النظري إلى توضيح الخلفية العلمية النظرية لأبعاد الظاهرة موضع الدراسة لدى يتناول الباحث في هذا الفصل عدة أبعاد، مفهوم ضغط العمل أنواع الضغوط حالات الضغوط مصادر الضغوط مراحل نشوء الضغوط، الآثار الناتجة عن ضغوط العملو تأثير ضغط العمل على الأداء، طرق علاج ضغط العمل. وكذلك يتناول الباحث الأداء و أنواع تقييم الأداء و الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

1.1.2. تعريف ضغط العمل:

لغويًا فإن أصل كلمة الضغوط من اللغة اللاتينية، و استخدمت بطريقة شائعة منذ القرن السابع عشر، تعني الصعاب و الشدة أو الضيق و المحنة أو الحظ العاثر أو الضراء أو الأسى أو الحزن و الألم . وفي أواخر القرن الثامن عشر تطور استخدامها ليعني القوة أو الضغط أو التوتر و الجهد أو المجهود الضخم في إشارة بصفة أساسية لأعضاء الجسم الإنساني أو القوة الذهنية. (معروف، 2001)

أما مفهوم الضغوط بصفة عامة و ضغط العمل بصفة خاصة، قد تم النظر إليها و تفسيرها بطرق متعددة، و بوجهات نظر مختلفة و يعود الاختلاف في وجهات النظر إلى التطور التاريخي لهذا المفهوم. و يختلف تعريف ضغط العمل من شخص لآخر، ولا يوجد تعريف شامل لضغوط العمل،

فبعض التعاريف تركز على الفروق الشخصية للأفراد، و البعض الآخر يركز على بيئة العمل و طبيعة المهام التي يقوم بها الأفراد في المنظمة و المثيرات و الأحداث التي تتواجد في البيئة.

و يشير هيجان إلى أن الاختلاف في وجهات النظر حول مفهوم الضغط عامة و ضغوط العمل بصفة خاصة، إنما يعود في جانب منه إلى التطور التاريخي لهذا المفهوم.

ويعرف هيجان ضغط العمل بأنه: "مطالب و ظروف غير معتادة والتي تجعل الفرد يتعرف على الأداء المعتاد في العمل، هذه المطالب و الظروف تعمل جميعاً على خلق نوع من عدم التوازن بين إمكانيات وحاجات الفرد و بين طبيعة الوظيفة التي يقوم بها وحاجات البيئة التي يعمل بها. لذا فإن حالة الضغوط التي يتعرض لها الموظف نتيجة لمطالب و ظروف العمل إنما هي في حقيقة الأمر رد فعل لإعادة التوازن لدى الفرد و تمكينه من التكيف مع مجريات الأمور، غير أن هذا التكيف قد يكون في بعض الأحيان فعالاً وفي أحيان أخرى ليس كذلك." (هيجان، 1998)

ويرى الباحث من خلال التعريف السابق لهيجان أن مطالب العمل الزائدة، والتي تكون فوق طاقة الفرد تمثل له ضغطاً و تؤثر على أدائه. حيث أنه كلما زاد الضغط وكانت نسبته عالية فإن ذلك يؤثر سلباً على أداء الموظف في المصروف. ولكن طبيعة الفرد و شخصيته تلعب دوراً هاماً في تحمل الضغط، وتختلف من شخص لآخر وفقاً للفروق الفردية. لذا يحاول الموظفون في المصارف التعايش مع هذه الضغوط و التكيف مع مجريات الأمور.

هذا من جانب، ومن جانب آخر فإن البيئة الداخلية التي يعمل بها الفرد داخل المصارف في مدينة الخليل، ولكثرة المراجعين و الهيكل التنظيمي للبنك و توزيع الصلاحيات و المسؤوليات وصراع الأدوار و العلاقة مع الرؤساء و العلاقات مع الموظفين فيما بينهم تلعب دور في حدوث الضغط لدى هؤلاء الموظفين.

لذلك قسم الباحث الضغوط إلى ضغوط داخلية و ضغوط خارجية تؤثر على أداء الموظفين. ومن الضغوط الخارجية التي يتعرض لها الموظفون في المصارف في محافظة الخليل الاحتلال الإسرائيلي، و الإغلاقات المستمرة للطرق و الحواجز العسكرية ومنع التجول، حيث أن هذه العوامل تؤثر على نفسية الموظفين ولاسيما أن هذه الإجراءات يتعرض لها الموظفون يومياً.

وبما أن الشعب الفلسطيني محتل من قبل الإسرائيليين، فإنه يختلف عن باقي شعوب العالم، وهذه الخاصية يتميز بها الشعب الفلسطيني من تعرضه لضغوطات خارجية عن غيره من الشعوب الأخرى.

ويعرف أحمد ماهر الضغوط على أنها: “عدم التوافق بين متطلبات الحياة وبين الموارد و الإمكانيات المتاحة، فهي ذلك الميزان الذي يعكس رؤيتنا لمتطلبات الحياة و كيف نسعى لتحقيقه”. (ماهر، 2005)

يرى الباحث بأن هناك اختلافاً ما بين تعريف ضغط العمل ليهجان و ماهر، حيث أن ماهر رأى أن هناك أشكالاً مختلفة للضغوط يمكن أن يتواجد فيها الفرد وأن هناك تغيرات في متطلبات الحياة والموارد و الإمكانيات المتاحة، وأن الضغط يظهر في حالة زيادة متطلبات الحياة بما لا يتواءم مع الموارد و الإمكانيات المتاحة، ويسبب ذلك ظهور الملل و الإحباط كإحدى صور الضغط.

ويعرف عسكر الضغوط بأنها: “مجموعة من المتغيرات الجسمية و النفسية التي تحدث للفرد وردود فعله أثناء مواجهته للمواقف المحيطة التي تمثل تهديداً له”. (عسكر، 1988)

ويعرف العميان ضغط العمل بأنه: “عبارة عن حالة تنشأ بسبب تفاعل العوامل المتعلقة بالعمل مع خصائص العاملين تحدث تغييراً في الحالة البدنية أو النفسية للفرد و تدفعه إلى تصرف بدني أو عقلي غير معتاد.” (العميان، 2005)

وتعرف معروف ضغط العمل بأنه: “ضغوطات تنجم عن عدم قدرة الفرد على التكيف مع متطلبات محيطه الاجتماعي سواء أكان المحيط التنظيمي متمثلاً في متطلبات عمله و العلاقات الشخصية في هذا المحيط بمختلف أطراف العلاقة مع المرؤوس أو الرئيس أو الزملاء أو العملاء.” (معروف، 2001)

ويتفق العميان مع معروف في تعريف ضغط العمل في البند الخاص بخصائص العاملين ومتطلبات العمل، و يرى الباحث أن جانباً كبيراً من الإحباط و خيبة الأمل في العمل قد تحدث للعاملين لعدم قدرتهم على التكيف مع متطلبات العمل و العلاقات الشخصية و العلاقة مع الرؤساء في المصرف.

وتعرف حسن الضغوط النفسية بأنها: “مجموعة من التفاعلات بين الفرد و بيئته والتي تتسبب في حالة عاطفية أو وجدانية غير سارة مثل التوتر أو القلق، فعادة ما يحدث شيئاً ما و الذي يجعل الفرد يواجهه بطلب معين أو قيد أو فرصة معينة للقيام بسلوك معين.”

ويتوقف مدى الضغوط التي ينطوي عليها هذا الطلب (أو القيد أو الفرصة) على عدة العوامل (حسن، 1999):

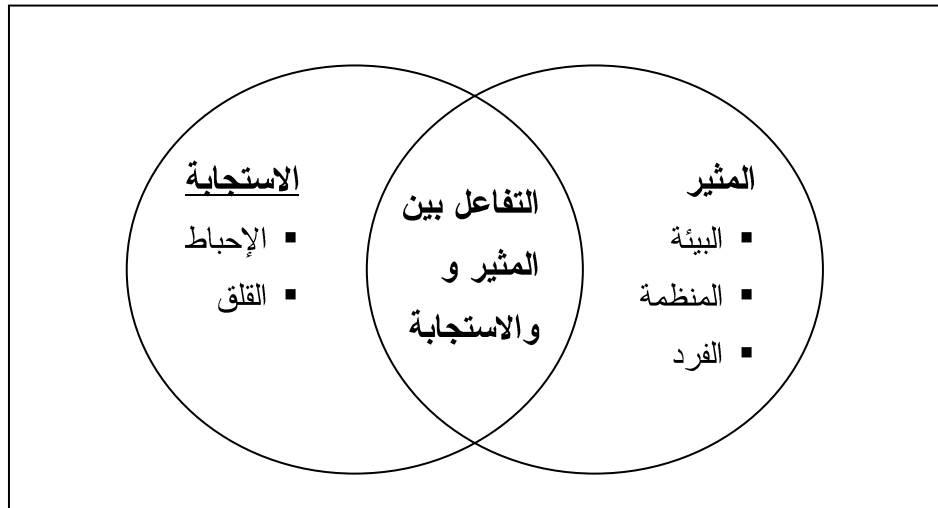
- ◆ مدى إدراك الفرد لهذه الضغوط.
- ◆ تفسير الفرد لهذه الضغوط، و تقدير إمكانيّة مواجهتها وفقاً لقدراته.
- ◆ إدراك الفرد لمدى أفضلية النواتج المحتملة للنجاح في التكيف مع مسببات الضغط.

ويعرف تونس الضغوط النفسية بأنها: " الحاجة إلى شيء ما يكون هو الدافع أو المحرك الرئيسي للشعور بالتوتر و الضغوط ثم تأتي بعد ذلك الحاجة إلى إدراك الدور الذي يلعبه ذلك الشيء في تحفيز وإثارة الشعور و المعاناة من تلك الضغوط." (تونس، 2003)

يعرف الباحث ضغط العمل: هو الدرجة التي يستشعر بها المبحوثين من الإحساس بالإرهاق و التوتر والشعور بالإحباط نتيجة لتعرضهم لعوامل خارجية و داخلية تسبب لهم الإرهاق البدني و العقلي أو النفسي. مما يؤثر تأثيراً سلبياً على أدائهم في العمل نتيجة لتعرضهم لهذه العوامل، حيث يكون مستوى الضغط إما منخفضاً أو متوسطاً أو عالٍ بين الأفراد، و خلال العمل من حيث ظروف و طبيعة العمل الشاق أو العادي من حيث كم و نوع العمل و حيث يؤثر مستوى الضغط على أداء الموظفين.

2.1.2. عناصر ضغط العمل:

يمكن تحديد ثلاثة عناصر رئيسية (شكل 1.2):



شكل رقم(1.2) : العناصر الرئيسية لضغوط العمل (التويم، 2005)

- ◆ عنصر المثير: يحتوي هذا العنصر على المثيرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغوط. وقد يكون مصدر هذا العنصر البيئة أو المنظمة أو الفرد.
- ◆ عنصر الاستجابة: يمثل هذا العنصر ردود الفعل الفيزيولوجية و النفسية و السلوكية التي يبديها الفرد مثل القلق و التوتر و الإحباط وغيرها.
- ◆ عنصر التفاعل: وهو التفاعل بين العوامل المثيرة و العوامل المستجيبة. (العميان، 2005)

3.1.2. أنواع الضغوط:

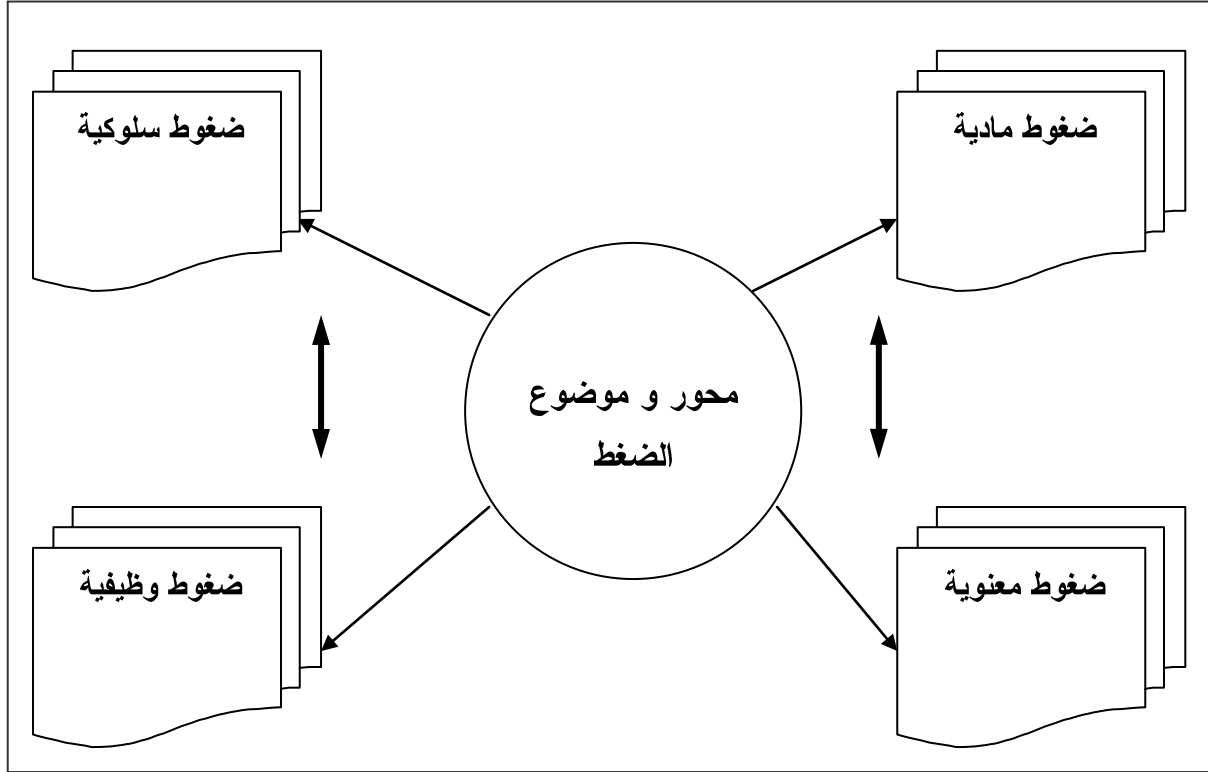
تقسم ضغوط العمل بالنظر إلى اعتبارات متعددة، و يتطرق الباحث لأهم تقسيمات ضغوط العمل من حيث محور و موضوع الضغوط و من حيث الآثار المترتبة على ضغوط العمل.

- ◆ الضغوط الإيجابية: هذه الضغوط تعتبر مفيدة للفرد و ذات انعكاسات إيجابية، حيث أن الفرد عندما يتعرض إلى مستوى معقول من الضغط يشعر بالقدرة على الإنتاج و إنجاز المهام بسرعة و حسم، حيث يكون هذا الضغط حافزاً له على الإنجاز، كما أن لها آثاراً نفسية و إيجابية على الفرد فيما تولده لدى الفرد من الشعور بالسعادة و السرور. و ينعكس هذا على إنتاجية العمل. خاصة إذا كانت المهام محددة بإطار زمني لتنفيذها، فهي لو إنجزت بدون تحديد إطار زمني فإن إنجازها يكون بطريقة سيئة. و ينتج عن الضغوط الإيجابية، الإثارة و التشجيع و الإبداع و النجاح، و الإنجاز و الإنتاجية. و تعتبر الضغوط الإيجابية ضرورية لمتخذي القرارات في المصارف، فكثير من الأعمال يمارسها المدير على العاملين في المصارف للاحتفاظ بنشاطهم و أدائهم الجيد، و هذه الضغوط تؤدي إلى إرتفاع مستوى الاداء لدى العاملين من الناحية الكمية و النوعية. (معروف، 2001)

- ◆ الضغوط السلبية (المؤذية): هذه الضغوط ذات انعكاسات سلبية على صحة و نفسية الإنسان و ينعكس ذلك على أدائه و إنتاجية في العمل، حيث تسبب أمراضاً لأنها ناتجة عن ضغوط العصر المتزايدة. و تسبب الضغوط السلبية انخفاضاً في الروح المعنوية و الإحباط و الشعور بالتعب و الأرق و عدم الرضا و العجز و التشاؤم من المستقبل و عدم القدرة و تولد الإرباك و بالنظرة السلبية اتجاه العمل. و يتضح مما سبق أن مستويات معينة من الضغوط مفيدة نفسياً للإنسان، لأنها تضيف اهتماماً للحياة و تضع الفرد في المنظمة على أهبة الاستعداد و تساعده على التفكير بعمق و العمل بكثافة أكثر و تشعر الفرد بأهميته في المنظمة و أن هدفه واضح وبالتالي تؤدي إلى تحسين الأداء. ولكن من جهة أخرى إذا زادت الضغوط بشكل لا تستطيع قدرات الفرد الجسمية و العقلية الارتفاع لمستوى الوفاء بمتطلباتها فإنها تستنزف الطاقة النفسية

و الجسمية للفرد، و يشعر الفرد بعدم قيمته و أن أهدافه غير قابلة للتحقيق، و ما يعنيه ذلك من أمراض جسمانية و نفسية على المستوى الفردي ثم تردي الإنتاجية على المستويين الفردي و التنظيمي. (معروف، 2001)

و قسم الخضيري الضغوط من حيث محور و موضوع الضغط إلى عدة أنواع (شكل 2.2):



شكل رقم (2.2) : يبين أنواع الضغوط من حيث المحور (الخضيري، 1991)

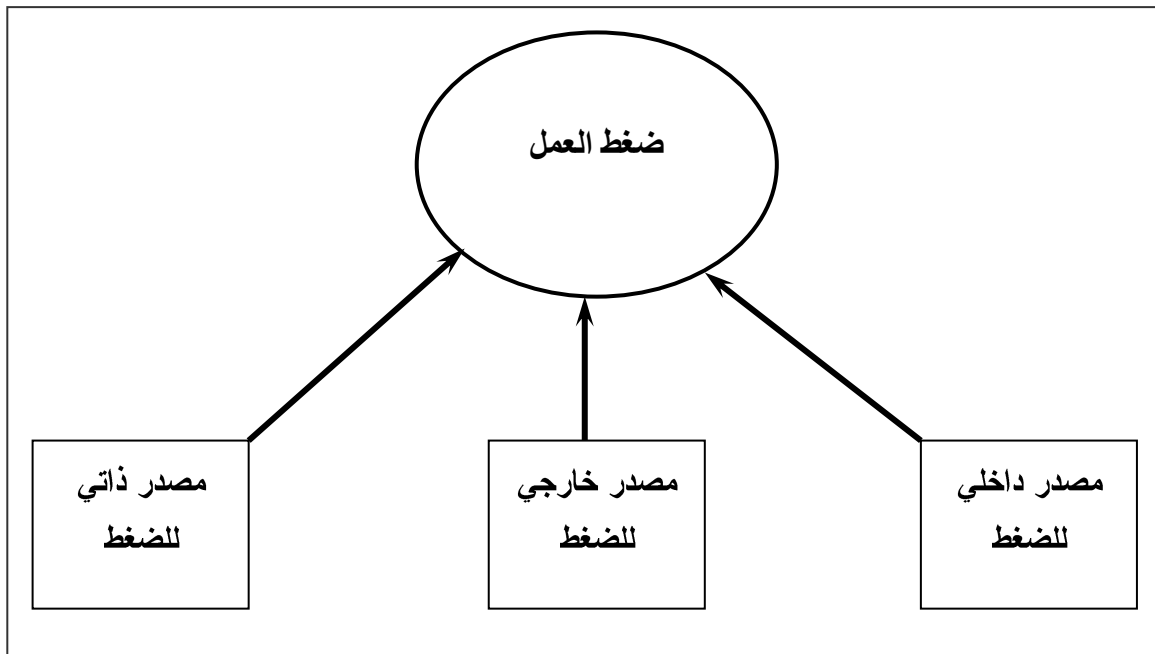
- ♦ ضغوط مادية: تتصل أساساً بالمزايا المادية التي تسعى إلى الحصول عليها قوى الضغط في المشروع مثل الأجور والرواتب و الحوافز و المكافآت، وهي أقوى الضغوط التي تمارس على متخذ القرار من جانب العاملين، ومن جانب نقابات العمال. (الخضيري، 1991)
- ♦ ضغوط معنوية: و هي تتصل بالمناخ الوظيفي و النفسي العام لمتخذ القرار وهي بطبيعتها ضغوط شديدة التأثير على قرارات متخذ القرار، وقد تؤدي إلى اضطراب تفكيره، و اهتزاز قدرته على إصدار قرارات سليمة في الوقت السليم. (الخضيري، 1991)

♦ ضغوط سلوكية: تتصل هذه الضغوط أساساً بالقيود التي يمكن أن توضع على سلوك متخذ القرار في المنشأة و على حركته، من حيث قدرته على إصدار الأوامر و التوجيهات و التأثير على الدوافع و المحفزات والرغبات الخاصة. (الخصيري، 1991)

♦ ضغوط وظيفية: وهي تتصل أساساً باعتبارات وظيفية وبالأعمال التي تتم فيها و الأنشطة التي تمارس، والأهداف المتصلة بكل منها و الغايات التي يسعى العاملون إلى تحقيقها، والمهام و الصلاحيات و المسؤوليات ومثل هذه الضغوط تتعلق بالأداء الوظيفي، كما تتصل هذه الضغوط أيضاً بالبنية التنظيمي للمنظمة. (الخصيري، 1991)

كما قسم الخصيري مصادر الضغوط إلى (شكل 3.2):

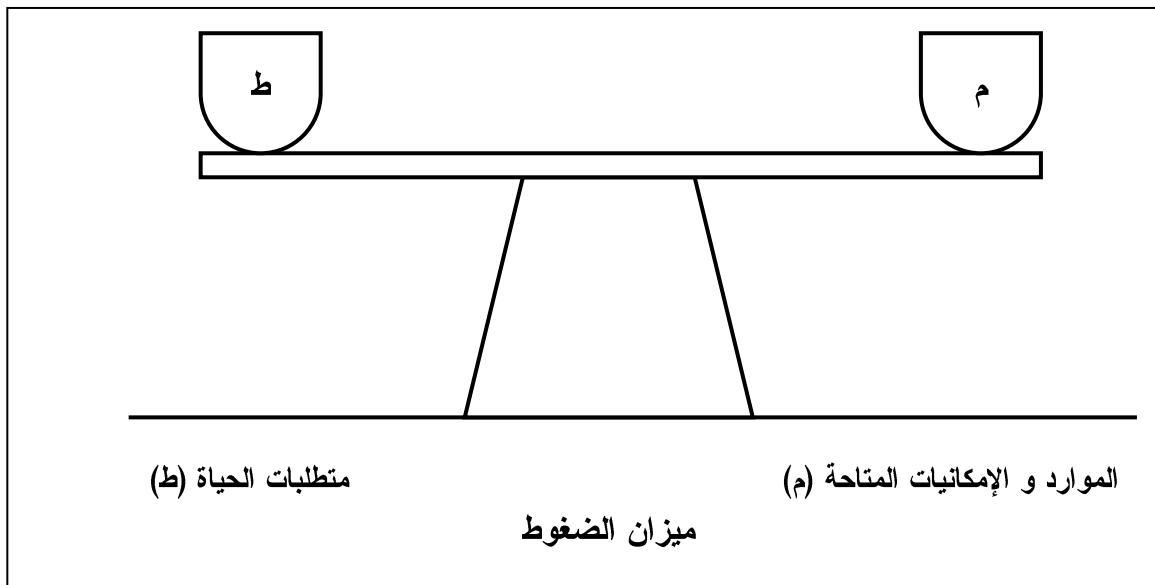
- ♦ مصدر داخلي للضغط :ويعتبر المصدر الداخلي من المصادر المهمة، و ذات تأثير عالٍ على أداء الموظفين مثل نظام العمل، و الهيكل التنظيمي و الصلاحيات و المسؤوليات و توزيع المهام.
- ♦ مصدر خارجي للضغط: أي من البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة.
- ♦ مصدر ذاتي للضغط: ويرتبط بالفرد ذاته.



شكل رقم (3.2) : مصادر ضغوط العمل (الخصيري، 1991)

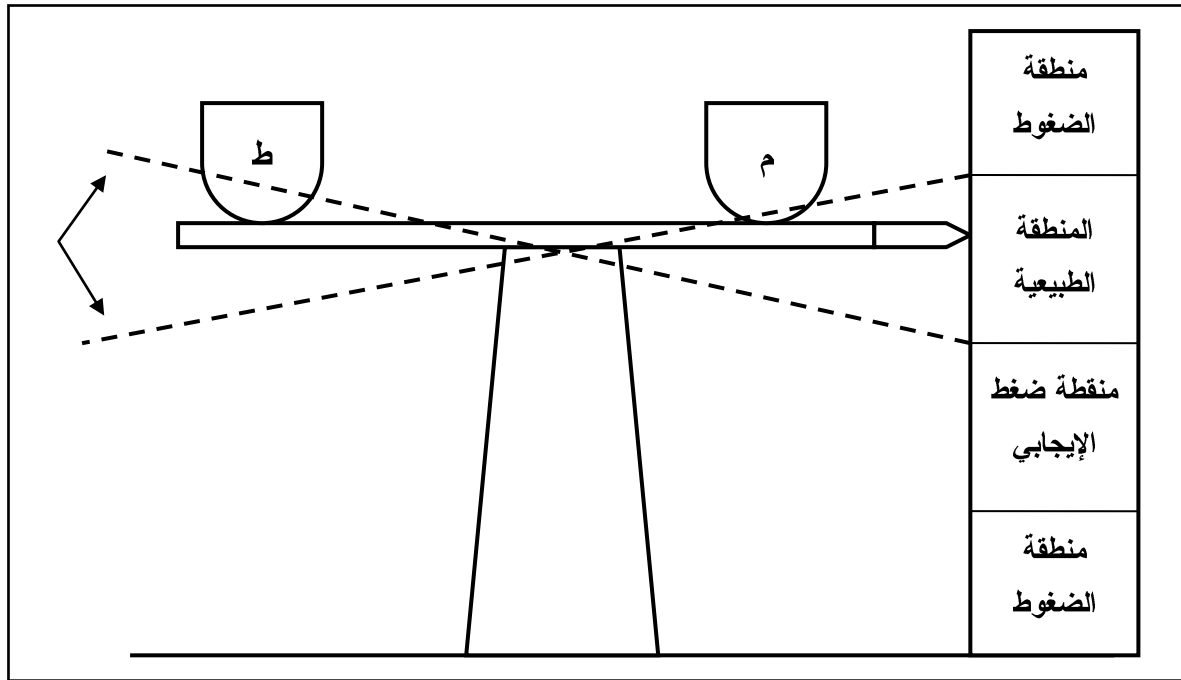
وفقاً لأشكال الضغط فإن ماهر أشار إلى أنه يجب التعرف على الأشكال المختلفة للضغوط التي يمكن أن يتواجد فيها الفرد. حيث أشار ماهر إلى ميزان الضغوط (شكل 4.2) وذكر أن هناك ثلاث حالات تنتج عن مقارنة الإمكانيات و المتطلبات و ناتج المقارنة يعكس هل يوجد ضغوط أم لا؟ و تتمثل هذه الحالات فيما يلي:

- ◆ حالة التوازن.
- ◆ حالة الضغوط.
- ◆ حالة الضغط الإيجابي.



شكل رقم(4.2) : ميزان الضغوط (ماهر، 2005)

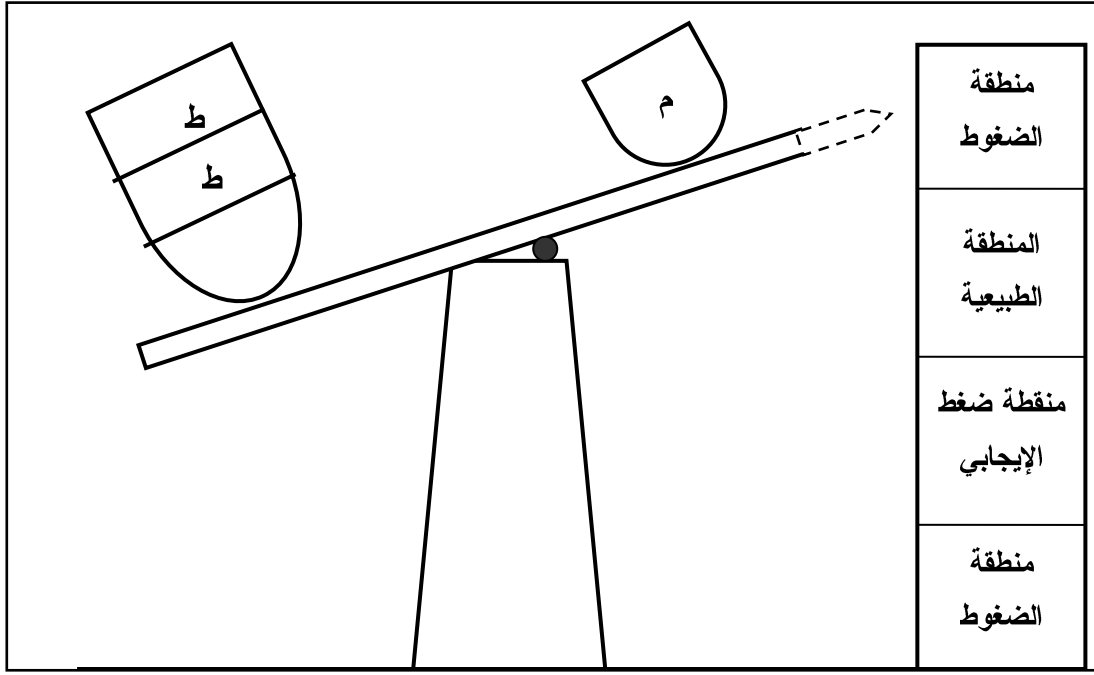
- ◆ حالة التوازن: شكل (2.5) في هذه الحالة نستطيع التوفيق و تحقيق التوازن بين متطلبات الحياة من جانب و المواد و الإمكانيات المتاحة من جانب آخر. ولا يعني هذا بالضرورة أن يظل الميزان أفقياً دائماً، فلا مانع أن تتأرجح كفتى الميزان إلى أعلى و أسفل منطقة التوازن و التي يشير إليها ماهر بالمنطقة الطبيعية. (ماهر، 2005)



شكل رقم(5.2) : حالة التوازن (ماهر، 2005)

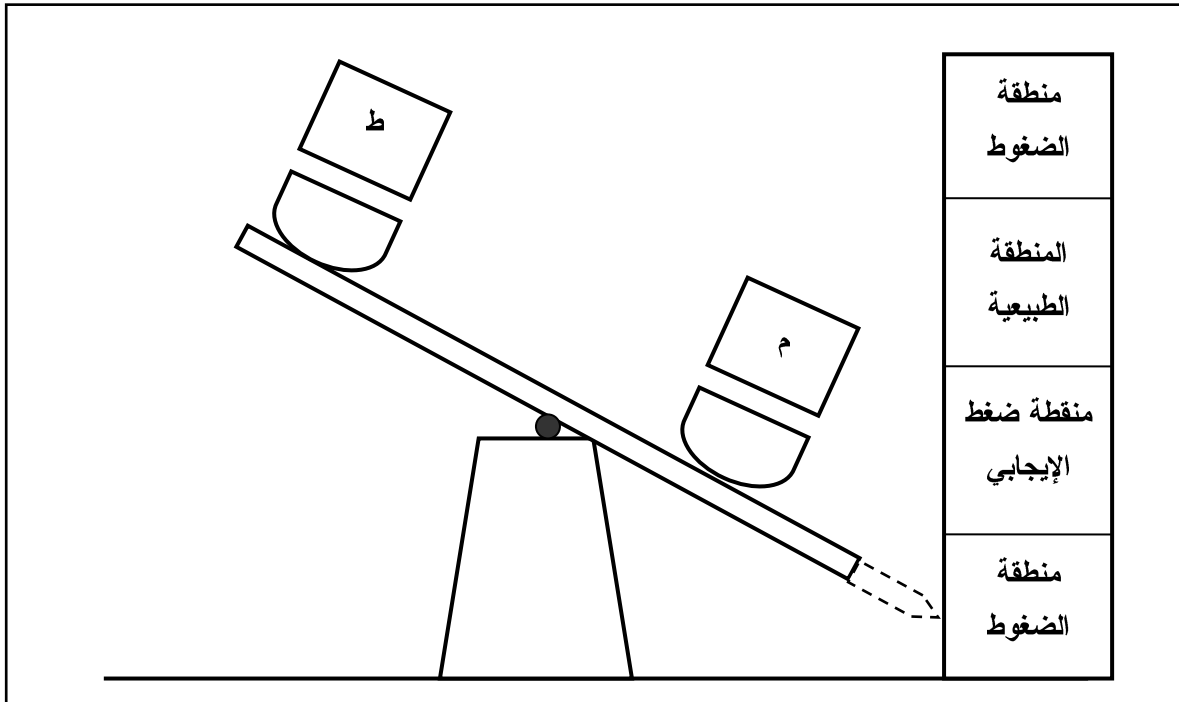
هناك تغيرات في متطلبات الحياة و في الموارد و الإمكانيات المتاحة، ولكن على الرغم من ذلك يظل التوازن موجود في المنطقة الطبيعية. (ماهر، 2005)

- ♦ حالة الضغوط شكل (6.2) حالة زيادة متطلبات الحياة و صعوبتها و تهديدها، وعندما نواجه بعدم القدرة على المواءمة بين متطلبات الحياة و الموارد وبين الإمكانيات المتاحة ففي هذه الحالة تميل كفة متطلبات الحياة لتدخل في منطقة الضغوط. كما تنشأ الضغوط أيضاً من قلة المتطلبات التي تثيرك و التي تؤدي في النهاية إلى الملل و الإحباط. وفي هذه الحالة تميل كفة الموارد و الإمكانيات المتاحة عن كفة متطلبات الحياة.



شكل رقم (6.2) : حالة الضغوط (ماهر، 2005)

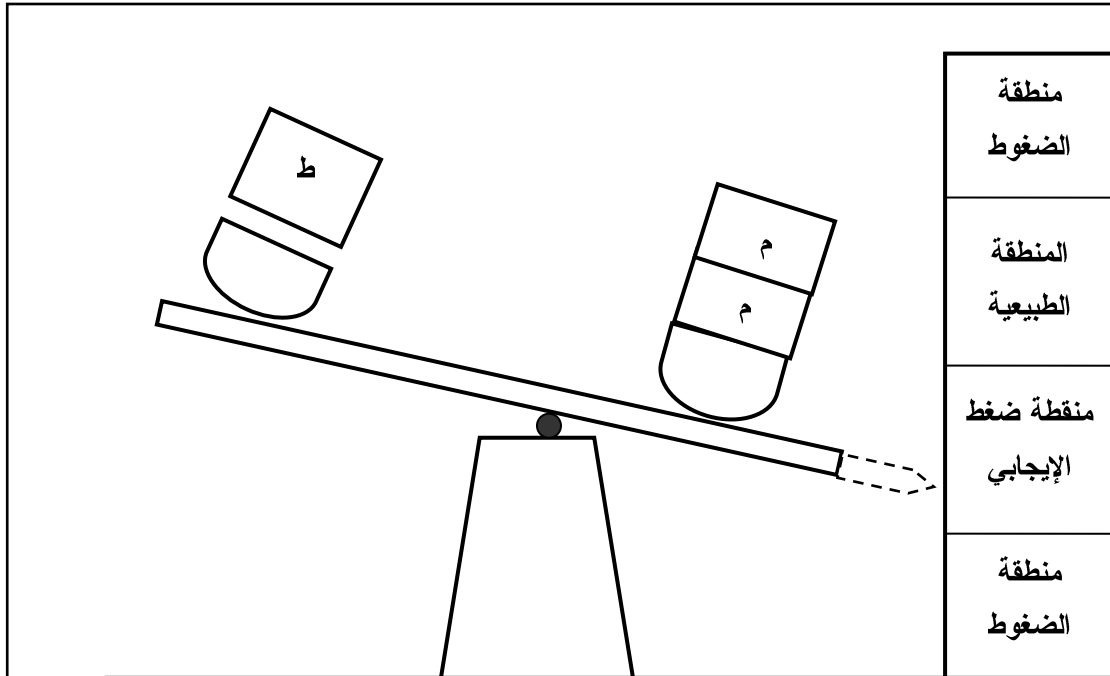
تظهر منطقة الضغوط في حالة زيادة متطلبات الحياة بما لا يتواءم مع الموارد و الإمكانيات المتاحة.
(ماهر، 2005)



شكل رقم (7.2) : حالة عدم وجود ضغوط (ماهر، 2005)

إن قلة متطلبات الحياة بالنسبة للموارد و الإمكانيات المتاحة فإنه يظهر الملل و الإحباط كإحدى صور الضغط.

♦ حالة الضغط الإيجابي وتظهر في حالة زيادة الموارد و الإمكانيات المتاحة عن متطلبات الحياة، وبرغم وجود حالة عدم التوازن، إلا أنها مطلوبة. ويمكن النظر للضغط الإيجابي كامتداد للمنطقة الطبيعية. وتختلف هذه الحالة عن حالة الضغط الناتج عن قلة متطلبات الحياة حيث تعكس حالة الضغط الإيجابي الثقة و القدرة على التحكم و التصرف في المهام و المتطلبات.



شكل رقم(8.2): حالة الضغط الايجابي (ماهر، 2005)

وإن زيادة الموارد و الإمكانيات المتاحة عن متطلبات الحياة فإنه ينتج عن هذا الوضع الثقة بالنفس و القدرة على مواجهة الأمور و تظهر منطقة الضغط الإيجابي. (ماهر، 2005)

4.1.2. مصادر الضغوط

تقسم معروف مصادر الضغوط إلى ثلاثة أنواع كما يبينها الشكل التالي:



شكل رقم (9.2) : أنواع مصادر الضغط حسب تقسيم معروف (معروف، 2001)

المصادر التنظيمية وتشكل تلك الفئة طبيعة التنظيم و طبيعة الوظيفة

طبيعة التنظيم (الهيكل التنظيمي الغير فعال): عدم التحديد الواضح للسلطة و المسؤولية وعدم تحديد من هو المسئول عن ماذا؟ وعدم وضوح من هو المسئول عن اتخاذ القرارات؟ وهذا يؤدي إلى أن تكون خطوات تنفيذ المعاملات غير كفاء، وغير واضحة ومكلفة مادياً و معنوياً. وفي مثل هذا التنظيم الذي لا يراعي المبادئ العلمية للتنظيم يؤدي لخلق نوع معين من أنواع الضغوط و ذلك كمايلي: (معروف، 2001)

- ◆ قلة عدد العاملين عن حجم العمل المطلوب كأن يقوم الرئيس بالرد على التلفونات و طباعة الخطابات.
- ◆ كثرة الأعمال الورقية: المذكرات و المعاملات المكتوبة وسيلة لتوثيق الأداء و المبالغة في استخدام هذه المذكرات حيث يتمثل ذلك في إجراءات زائدة، و كثرة ملء النماذج وزيادة حجم الأعمال الورقية من مذكرات و تقارير تستغرق وقتاً كبيراً من العاملين.
- ◆ تعقيد الإجراءات: الإجراءات هي الخطوات التي تتبعها المعاملة حتى يتم إنجازها، كلما زاد دوران المعاملة و ازدادت الخطوات التي تستغرقها كلما كان ذلك علامة على تعقيد تلك الإجراءات. من واجب الموظف توثيق المعاملات، ولكن لا يعني هذا تعقيد الإجراءات، وخلق العديد من الإجراءات غير الضرورية فهذا دليل على أداء غير كفاء ويؤدي إلى إحباط صغار الموظفين و شعورهم بعدم قيمة عملهم.
- ◆ عدم وضوح الدور: النقص في المعلومات اللازمة لتأدية الدور المتوقع من الفرد، لا يعرف الموظف المهام المطلوبة منه، لذلك يسبب له نوعاً من أنواع الضغوط.
- ◆ صراع الأدوار: يلعب الفرد في المنظمة عدة ادوار، أي يقوم بمحاولة مقابلة التوقعات المختلفة التي تريدها الأطراف المختلفة منه، و أحياناً تكون الأدوار متعارضة وتكون الضغوط نتيجة لعدم مقدرة الفرد على تحقيق التوقعات المختلفة.
- ◆ سوء توزيع العمل: سوء توزيع المهام على العاملين في المنظمة و تفيد الموظفين باللوائح والإجراءات الرسمية، فيتعارض ذلك مع رغبة الفرد و ذلك بإجبارهم على الالتزام بالأنظمة والإجراءات ويؤدي ذلك إلى ضغوط نفسية على العاملين.
- ◆ سوء اختيار القيادات الإدارية.
- ◆ الاتصال غير الفعال.
- ◆ التغيير السريع للسياسات.
- ◆ كثرة الاجتماعات.
- ◆ المركزية الشديدة و عدم التفويض.

طبيعة الوظيفة: رغم أن الضغوط مألوفة في كافة الوظائف تقريباً إلا أن هناك وظائف ذات طبيعة خاصة تؤدي بصاحبها بالفعل للضغوط مثل الوظائف التي تتضمن المسؤولية عن أرواح الآخرين أو الوظائف التي تتطلب تغييرات جذرية و مستمرة في المواعيد أو الوظائف التي تتضمن الإصلاح الاجتماعي. (معروف، 2001)

ومن أنواع هذه الوظائف:

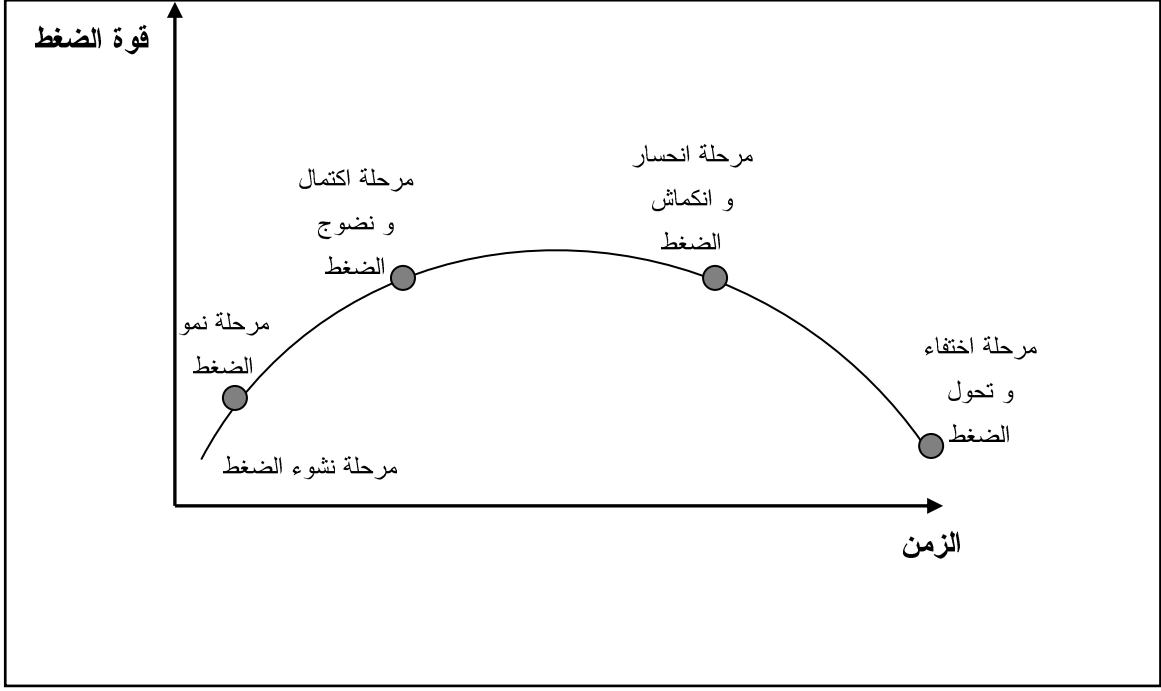
- ♦ الوظائف التي تتطلب العمل ساعات طويلة و بمعزل عن الزملاء و مثل تلك النوعية من الوظائف ترهق الإنسان. وتؤدي إلى الضغوط، وخاصة إذا كانت تلك الساعات غير متنبأ بها، فإنها تمنع الفرد من الشعور بالأمان إطلاقاً من مطالب الوظيفة حيث يمكن استدعاؤه في أي وقت و يضطر لإلغاء ارتباطاته الاجتماعية حتى يتأخر في العمل.
- ♦ كما أن الساعات المتأخرة أو الطويلة أو غير الاجتماعية، تقف بدورها حائلاً دون تطوير علاقات شخصية للإنسان أو اهتمامات ممتعة يمكن أن يعتمد عليها للتخلص من الضغوط.
- ♦ المستوى المتواضع للوظيفة. إذا اتسمت مهنة الإنسان أو وظيفته بشيء من التواضع وإذا نظر المجتمع لمهنة معينة بطريقة دونية، فإنها تكون مبحثاً للضغوط خاصة إذا كان من يقوم بها عالي الطموحات و التطلعات و التأهيل و الرغبة في الإنجاز.
- ♦ المهن التي تتطلب التحديث المستمر وعدم القدرة على المعاونة أو العمل بفعالية.
- ♦ مثل هذه المهن تتطلب كمية المعلومات و المعارف الضرورية لمجرد البقاء في تلك المهن مثل الطب والهندسة و الكمبيوتر و العلوم الطبيعية بصفة عامة. كذلك المخترعات الحديثة المطلوب الإلمام بها للتفوق في الإدارة و التدريب و استكشافات الأبحاث، هذه المهن تضيف ضغوطاً معينة على ممارستها.
- ♦ التورط العاطفي مع العملاء أو المرؤوسين و المسؤولية تجاههم مثل وظيفة الأخصائي الاجتماعي أو النفسي أو ممرض أو دكتور حيث يمر العاملون في هذه المهن بمشاعر عاطفية تؤدي للضغوط أكثر من أي شيء آخر. (معروف، 2001)
- ♦ الدور الوظيفي: هو عبارة عن مجموعة توقعات للفرد العامل في مجموعة معينة أو فريق معين حول العمل الذي ينبغي أن يقوم به ضمن العمل الكلي في المؤسسة التي يعمل بها و إذا لم يكن هذا الدور واضحاً فإنه يعتبر مصدراً من مصادر الضغط للموظفين. (Schermerhorn, 2000)

وفقاً للمرحلة التي بلغها الضغط، يقسم الخضيرى ضغط العمل وفقاً لهذا الاعتبار إلى:

- ◆ مرحلة نشوء الضغط: تمثل مرحلة الميلاد للضغط حيث يظهر الضغط بشكل بدائي و تظهر بوادر الضغط بشكل أولي غير مباشر. ثم يتحول إلى مرحلة النمو. (الخضيرى، 1991)
- ◆ مرحلة نمو الضغط: في هذه المرحلة تكون عوامل الضغط قد استكملت عدتها وأحكمت سيطرتها على الفرد، و أدركت أين مواطن الضغط التي يمكن الضغط عليها لديه، فمن خلال هذه السيطرة تعمل على التحكم في سلوكه، ويتم توجيه السلوك في الاتجاه المرغوب لعوامل الضغط، عندما يصل الضغط إلى مرحلة النضج. (الخضيرى، 1991)
- ◆ مرحلة اكتمال و نضوج الضغط: في هذه المرحلة يصل الضغط إلى قمته، ويبلغ الدرجة التي أصبح أن يحرك الفرد للوجهة المطلوبة، أي يكون الضغط أكبر من مقاومة الفرد، ولا يملك الفرد أمامه إلى الاستجابة له، ومن ثم إذا ما استمرت الضغوط و ازدادت شدتها فإن الفرد لا يملك أمامها إلا الاستجابة الكاملة، ثم يبدأ الضغط بالانحسار. (الخضيرى، 1991)
- ◆ مرحلة انحسار و انكماش الضغط: وتبدأ هذه المرحلة عندما يتحقق جانب مهم و رئيس من المطالب التي تنادي بها قوى ضغط العمل، أو بوصولها إلى إتفاف مع الموظف، ومن ثم تبدأ هذه القوى بتخفيف الضغط على الموظف، بل و مساعدته و تقديم دعمها له، ومن ثم تبدأ في التحول من المعارضة إلى المهادنة ومن المهادنة إلى التعاون و المشاركة الجزئية ثم المشاركة الكاملة، و يختفي الضغط. (الخضيرى، 1991)
- ◆ مرحلة اختفاء و انتهاء الضغط: تأتي هذه المرحلة عندما تتحقق مطالب لقوى الضغط بالكامل، ومن ثم تفقد هذا المبرر و السبب في استمرارها، ومن ثم لا يكون أمامها سوى خيارين:

الأول: الانصراف عن الاستمرار في الضغط على الموظف.

الثاني: التحول إلى جماعات وقوى ضاغطة أخرى لمساعدتها في تحقيق مطالبها، أو تحقق لها بعض المصالح. (الخضيرى، 1991)



شكل رقم (10.2) : دورة حياة ضغط العمل (الخضري، 1991)

ويصنف هيجان مصادر ضغوط العمل في ثلاثة مجموعات رئيسية:

- ◆ المصادر المتعلقة بالخصائص التنظيمية و العمليات.
- ◆ المصادر المتعلقة بمطالب و خصائص الدور.
- ◆ المصادر المتعلقة بخصائص الفرد و توقعاته.

(هيجان، 1998)

الخصائص التنظيمية و العمليات

- ◆ السياسات التنظيمية

- تقويم الأداء غير الملائم أو غير الفعال.
- عدم المساواة في الأجور أو الرواتب.
- السياسات الغامضة أو الاعتباطية.
- فترة العمل المتناوبة.
- تغيير مكان العمل بالاستمرار.
- الوصف الوظيفي المثالي.

◆ البناء التنظيمي

- المركزية ، المشاركة المتدنية في اتخاذ القرارات.
- زيادة حجم المنظمة.
- إتباع الصيغ الرسمية بإفراط.
- التخصص الدقيق المفرط و تقسيم الموظفين تبعاً لهذه التخصصات.
- التداخل بين الوحدات التنظيمية.

◆ العمليات التنظيمية

- الاتصال السيئ.
- التغذية المرتدة السيئة أو غير الملائمة، فيما يتعلق بالأداء.
- الأهداف الغامضة أو المتعارضة.
- التفويض غير الفعال.
- برامج التدريب.

مطالب العمل و خصائص الدور

- ظروف العمل.
- غياب الخصوصية، أو التنظيمات الشخصية السيئة.
- الحرارة أو البرودة الزائدة.
- الضوضاء.
- عدم وجود الإضاءة الكافية.
- وجود التلوث الكيميائي.
- مخاطر أمنية.
- تلوث الهواء بما في ذلك الإشعاعات.

◆ العلاقات الشخصية

- المشرفون المتهورون أو غير المؤهلين.
- عدم وجود التقدير أو القبول.
- ضعف الثقة.
- التنافس.

المصدر (هيجان، 1998)

- صعوبات في تفويض المسؤوليات.

- الصراع بين و داخل المجموعات.

◆ مطالب الوظيفة

- العمل المتكرر.
- ضغوط الوقت و المواعيد النهائية لإنجاز العمل.
- المهارات المطلوبة المتدنية.
- المسؤولية عن الآخرين.
- البطالة المقنعة.

◆ خصائص الدور

- صراع الدور.
- غموض الدور.
- الدور الذي يترتب عليه زيادة عبء العمل أو نقصه.
- عدم تجانس الدور مع المكانة الوظيفية.

الخصائص الفردية و التوقعات

◆ الخصائص الفردية

- نمط الشخصية A.
- القلق.
- عدم التسامح في حالة وجود الغموض.
- المرونة الزائدة أو الانبساط الزائد.

◆ التوقعات

- مهام الوظيفية.
- الترقية العالية أو الإنزال من المرتبة أو الدرجة الحالية.
- الأزمات التي تحصل في منتصف حياة الإنسان العملية.
- الميل إلى الإهمال.
- عدم تلبية الأهداف غير المتوقعة
- عدم الأمان الوظيفي.

العوامل الشخصية:

- ◆ الشخصية (سمات وسائل التكيف).
- ◆ إمكانيات الشخص (الذكاء، المهارات الخاصة، الدوافع، بعض المتغيرات، الشخصية).
- ◆ طبيعة الشخص (المعتقدات و الاتجاهات).
- ◆ الأحداث الماضية (الخبرات الماضية، رصيد المهارات، التاريخ المرضي النفسي).
- ◆ العوامل الاجتماعية السكانية (العمر و الجنس و العرق و المكانة الاجتماعية و الاقتصادية).
- ◆ العوامل الوراثية (العوامل البيولوجية (الحيوية) المهيئه للأمراض)
- ◆ العوامل البيولوجية التي لا يمكن نقلها وراثياً (الناحية الجسمية، و الأعضاء المصابة).

العوامل المتعلقة بالعمليات:

- ◆ التقويم المعرفي (معنى و أهمية الأحداث التي حصلت في حياة الفرد، و أهمية كون الفرد يقدر على أساس انه إنسان).
- ◆ التكيف (الإستراتيجيات المستخدمة للتجاوب و تأثيرات الأحداث أو إبطالها).

العوامل البيئية:

- ◆ العوامل المتعلقة بالتفاعل الشخصي (شبكة العلاقات الاجتماعية، المساندة الاجتماعية)

العوامل الأخرى الخارجية:

- ◆ الوضع الجسماني (الخصائص الجسمية)
- ◆ العوامل التنظيمية (حجم المنظمة و بناؤها)
- ◆ التجمع البشري (خصائص الأفراد الذين يقطنون بيئة معينة).
- ◆ المناخ التنظيمي (التحيزات الاجتماعية، التوقعات الاجتماعية).
- ◆ العوامل الثقافية (نظام المعتقدات الثقافية، الطرق النظامية للتعامل مع التغير).
- ◆ المسببات البيئية الأخرى للضغوط (الحرب، التقلب الاقتصادي).

جدول رقم(1.2): نموذج (أبلسون -Abelson 1986م) عن التسرب الوظيفي و تصنيفه للعوامل المسببة لضغوط العمل. (هيجان، 1998)

مسببات الضغط البيئية	مسببات الضغط الفردية	مسببات الضغط التنظيمية
1 -التغير الوظيفي و الحاجة إلى التكيف.	1 -الإحباط الوظيفي.	1 -عدم وجود المادية الملائمة أو الكافية.
2 -التغير التكنولوجي.	2 -غموض العمل و تداخل الأعمال مع الغير.	2 -عدم وجود التصور الواضح للرقى الوظيفي.
3 -تغيير طبيعة أو مكان الوظيفة.	3 -الاتصال البيئي "تشوش المعلومات".	3 -التخصص الضيق.
4 -الترقية.	4 -التمييز و التفرقة وعدم العدالة في المعاملة.	4 -العمل الزائد (فوق طاقة المرء)
5 -إعادة تنظيم الجهاز الإداري.	5 -البيروقراطية.	5 -عدم كفاية الوقت لإنجاز الأعمال.
6 -تغيير وقت العمل.	6 -العمل الممل.	6 -صعوبة العمل.
7 -التفكير في التقاعد.		7 -صعوبة اتخاذ القرار.
8 -بيئة العمل الطبيعية (الضوضاء، الحرارة، البرودة، الرطوبة)		
9 -طريقة أداء العمل (الجلوس، الوقوف، التركيز، على بعض الحواس في أداء العمل).		

5.1.2. مصادر ضغوط العمل المختارة لهذه الدراسة:

ان مصادر ضغوط العمل كثيرة و متعددة ولكن قام الباحث بإختيار جزء من هذه المصادر في هذه الدراسة ومن هذه المصادر:

1.5.1.2. المصادر الخارجية للضغط:

تعتبر المصادر الخارجية لضغوط العمل من أهم المصادر و خاصة في فلسطين لوجود الاحتلال و عدم الاستقرار السياسي . وأهم المصادر الخارجية لضغوط العمل:

- ◆ البيئة السياسية و عدم الاستقرار السياسي. و خاصة في فلسطين حيث تشهد الساحة الفلسطينية تقلبات سياسية بشكل مستمر، وهذه التقلبات السياسية تشكل ضغوطاً على المنظمات و المصارف العاملة في فلسطين.
- ◆ الاغلاقات المستمرة للطرق و الحواجز العسكرية. منذ عام 2000 يشهد الشعب الفلسطيني تحولات اقتصادية و اجتماعية و ديمغرافية جوهرية، و ذلك بسبب جملة من الضغوطات و العوامل الخارجية و على رأسها الاحتلال الإسرائيلي، الذي استمر بإجراءات و ممارسات كان الهدف منها السعي المستمر إلى تدمير الاقتصاد الفلسطيني.
- ◆ حيث قامت السلطات الإسرائيلية بإغلاق كافة الطرق المؤدية إلى مدينة الخليل، وفصل القرى عن المدينة، و كانت تعمل قوات الاحتلال على مضايقة الموظفين و العاملين في المصارف و المؤسسات الفلسطينية، تحت ضغط هذه الممارسات و الإجراءات الإسرائيلية أصبحت تشكل ضغطاً نفسياً على الموظفين أثناء قدومهم على العمل و أثناء الخروج من العمل.
- ◆ العادات و التقاليد وصلة القرابة.
- ◆ العلاقات الاجتماعية (التفاعل الاجتماعي). عدم وجود الوقت الكافي لتجديد العلاقة مع الأصدقاء، أو عدم وجود إتصال مع الأشخاص الذين ترتاح لهم و تقضي معهم وقتاً ممتعاً.
- ◆ الأسرة و البيت. قد تكون الأسرة مصدراً لبعض الضغوط بسبب توقعاتها من الفرد، و تعارض متطلبات العمل أو التأخير في مكان العمل لساعات طويلة، وعدم القيام بالزيارات الاجتماعية وما يحدث من الحياة الأسرية من تغييرات أساسية كحالات الانفصال المؤقت أو الطلاق، و الزواج أكثر من مره، وحالات الوفاة و الأمراض كل ذلك يولد انعكاسات و ضغوطاً على الفرد أثناء أداء عمله. (العميان، 2005) .

♦ شخصية الفرد، من خلال الوراثة و البيئة. إن الأفراد لهم شخصياتهم و حياتهم الخاصة خارج نطاق العمل حيث تجد أن العوامل الفردية المتمثلة في بناء شخصيات الأفراد من خلال الوراثة و البيئة التي تعيشون فيها تشكل مصدراً من مصادر ضغوط العمل، و الشخصية تتمثل في التأثير الذي يتركه الفرد على الآخرين، و مجموع الصفات الفردية تتطور بفضل العوامل الوراثية التي ينقلها الفرد معه من البيئة إلى العمل.

حيث تلعب العوامل الوراثية دوراً كبيراً في تحديد شخصية الفرد ذلك أنها ذات تأثير كبير على الخصائص الحسية و التوجيه و العاطفية و السلوكية. (القيوني، 1997)

♦ وسائل الاتصالات الحديثة. تساهم وسائل الاتصالات الحديثة في خلق الجزء الأكبر من المناخ العام للضغوط، حيث أن كوارث الحروب و المجاعات و الفيضانات و الزلازل و البراكين و غيرها من الأحداث المتسارعة التي تحدث يومياً، أصبحت تشكل جزءاً من المناخ العام للضغوط في أي بلد. قبل عشرات السنوات كان الأفراد لا يعلمون عن أي أحداث خارج حياتهم الشخصية أما اليوم في ظل تقدم الاتصالات الحديثة و تكنولوجيا المعلومات أصبح الأفراد يشاهدون كل الأحداث و التطورات في كل بلدان العالم. (الخزاعي، بدون تاريخ)

2.5.1.2. المصادر الداخلية للضغط:

♦ السياسات التنظيمية في المنظمة. وهي تقييم الأداء، و الأجور، و الرواتب، و الحوافز، و الهيكل التنظيمي للمؤسسة و توزيع الصلاحيات و المسؤوليات و وضوح السياسات، و طرق الإتصال، و التغذية الراجعة، و تعارض أهداف الفرد مع هدف المنظمة، و تعد السياسات التنظيمية مصدراً من مصادر ضغوط العمل. (جودة و الباقي، بدون تاريخ)

♦ عدم المشاركة في إتخاذ القرارات. يلاحظ أن معظم الموظفين يشعرون أنهم يعرفون كل شيء عن وظائفهم و لديهم القدرة في صنع القرار، لذلك يعتقدون بأنه يجب استشارتهم في إتخاذ القرار، لذلك إن عدم مشاركتهم في إتخاذ القرار يؤثر على أدائهم و إنتاجيتهم في العمل، و يشكل مصدراً إضافياً من مصادر الضغط.

حيث يؤدي عدم إشراك الموظفين في صنع القرار إلى شعورهم بالإحباط، و قلة تقدير لذاتهم و لذلك يؤدي إلى إنخفاض مستوى أدائهم و يضعف العلاقة بين المدير و مرؤوسيه، و كل ذلك يؤدي إلى ردود فعل سلبية تزيد من حدة ضغوط العمل لدى الأفراد. (التويم، 2005).

يرى Galliers أن عملية اتخاذ القرار بالنسبة للمدراء في المؤسسات تشكل مصدراً من مصادر الضغط و خاصة إذا كان حجم القرار كبير و يتحمل مخاطرة عالية مثل قرارات الاستثمار و التوسع والإقراض في ضوء استخدام تكنولوجيا حديثة. (Robert Galliers 2004)

- ♦ اختلال العلاقات الشخصية. تشكل العلاقات الاجتماعية و الشخصية بين الأفراد في المنظمة دوراً هاماً في الحياة العملية، لذلك تساعد هذه العلاقات الجيدة إلى إشباع حاجيات الأفراد من التقدير والاحترام، و يوجد صراعات دائمة بين الأفراد في العمل فإن ذلك يؤدي إلى شعور الفرد بالاغتراب والكره للعمل و بالتالي يشكل لديه نوعاً آخر من أنواع الضغط. (العميان، 2005)
- ♦ الأعباء الوظيفية. تنشأ هذه الأعباء من كثرة العمل، و الأكثر من ذلك أن مثل هذه الأعباء يتعرض لها الموظفون الذين يفقدون الاهتمام و الدوافع تجاه عملهم، فإن كانت هذه الضغوط و الأعباء كبيرة، فإنها تقلل من إنتاجية الموظف، و تشمل بعض الدلائل الرئيسية للمعاناة من الضغوط والأعباء الوظيفية مايلي:

- ♦ الحاجة إلى السيطرة على العمل.

- ♦ الانفصال عن الآخرين.

- ♦ الرغبة الزائدة في التفكير بطريقة سلبية.

- ♦ افتقاد الطاقة و الهدف.

وتنشأ الأعباء و الضغوط الوظيفية عن نقص في التحدي أو الشعور بأن تلك الوظيفة ليست ذات شأن. (أردن جون، 2004).

- ♦ سوء الاتصال (الاتصال غير الفعال). إن الموظفين يختلفون في حاجاتهم و رغباتهم و اتجاهاتهم وعاداتهم ووجهات نظرهم و اهتماماتهم. ونتيجة لذلك فإن الإدراك يتفاوت من موظف لآخر حسب إدراكهم للأشياء التي تتوأكب من أدائهم و ميولهم و اتجاهاتهم.

ونتيجة لاختلاف مستوى الإدراك و التصور بين الموظفين فقد يحدث سوء الفهم أثناء عملية الاتصال بسبب تعاونهم في أنواع الدوافع التي تضبط سلوكهم و تصرفاتهم. ولذلك يسبب سوء الاتصال ضغطاً لدى الموظفين من حيث الشعور بالخوف و عدم الاطمئنان.

و أهم الأسباب التي تؤدي إلى حدوث ضغط نتيجة سوء الاتصال:

- ♦ قلة المعلومات وعدم كفايتها عن اتجاهات العاملين و مشاكل العمل.

- ◆ افتقار الإدارة الإشرافية الدنيا إلى المعلومات الصحيحة و الكاملة عن أهدافها و سياسات و نوايا الإدارة العليا. (الباقي، 2003)
- ◆ غموض دور الفرد في المؤسسة. يقصد بذلك شعور الفرد بصعوبة العمل الذي يؤديه، وقد ينتج شعور الفرد لعدة أسباب أهمها:
 - ◆ عدم فهم الفرد لأبعاد و جوانب عمله.
 - ◆ عدم توافر المعلومات التي يحتاجها الفرد في عمله.
 - ◆ قصور قدرات الفرد.
 - ◆ توتر العلاقات بين الأفراد في العمل. وهي تنقسم إلى:
 - العلاقات مع الرؤساء.
 - العلاقات مع المرؤوسين.
 - العلاقات مع زملاء العمل. (Taniya Arroba, 1987)
- ◆ كثرة المراجعين و ازدحامهم. خاصة في المصارف حيث يولد ذلك ضغط على الموظفين و لا سيما في بداية كل شهر عندما يتدافع المراجعون لاستلام رواتبهم. و وجود بعض المراجعين داخل البنك بعد إنهاء معاملاتهم. (Taniya Arroba, 1987)
- ◆ التنافس على الدور. ينظر دائماً إلى الموارد على أنها نادرة و محددة حيث تتنافس الأقسام والإدارات و الأفراد في الحصول على أكبر قدر من هذه الموارد و هي أمور قد تؤدي إلى الشعور بالضغط. (ماهر، 1997)
- ◆ بيئة العمل المادية: تؤثر بيئة العمل المادية على الموظفين و تزيد من حدة الضغوط التي يتعرضون لها، مثل الازدحام في المكاتب و كثرة المراجعين و الإضاءة غير مناسبة و نقص التهوية، وفيما يلي أهم مصادر الضغوط في بيئة العمل المادية:
 - ◆ الضوضاء. تعد الضوضاء من أسباب الضغط التي يتعرض لها الموظفون في المنظمات و خاصة إذا كانت الأصوات عالية و شديدة، ولأنها تؤدي إلى استثارة الجهاز العصبي لدى الإنسان و زيادة إفرازات الغدد الأدرينالية فوق الكلى، مما يؤدي بالجسم إلى الاستجابة الحادة من خلال ضربات القلب و ضغط الدم و التي تدل على ارتفاع مستوى الضغط لدى الفرد. (هيجان، 1998)

♦ درجة الحرارة. تشكل درجة الحرارة الزائدة عن حاجة العمل، مصدر من مصادر الضغط وخاصة الأعمال الشاقة التي تسبب إفراز العرق بغزارة، ومن ثم يقل الماء و الملح في الجسم و تؤدي في هذه الحالة إلى تقليص عضلات اليدين و القدمين و حدوث الإسهال و القيء و الجفاف.

ويختلف الأفراد فيما بينهم في مدى تحملهم لدرجات الحرارة، بحسب البيئة التي يعيشون فيها، فبعض الأفراد يكونون أكثر تكيفاً مع الأجواء الحارة و بعضهم يكون على العكس من ذلك أكثر تكيفاً مع الأجواء الباردة. (العيسوي، 1998)

♦ الإضاءة. يعد الضوء العالي مصدراً من مصادر ضغوط العمل، كما يُعد الضوء المنخفض عن الحد المعقول من مصادر ضغوط العمل كذلك. ومن الأعمال التي تحتاج إلى إضاءة شديدة، عمل الأطباء في المستشفيات، خاصة في غرف العمليات، و استمرار تعرض الفرد لهذه الإضاءة لفترات طويلة تسبب له الإجهاد في العينين، و الإضاءة المنخفضة تسبب أيضاً مشاكل جسدية و نفسية للأفراد و بالتالي زيادة أو نقص الإضاءة في مكان العمل عن الحد المطلوب، يشكل مصدراً من مصادر ضغوط العمل. (هيجان، 1419هـ)

♦ تصميم المكتب. يعتبر تصميم المكاتب سواء من حيث المساحة أو التآثير أو التهوية أو الإضاءة و البعد عن الضوضاء أو غير من العوامل الأساسية التي تساعد الموظف على حسن الأداء. و يذكر هيجان أن ستيل Steel عام 1973 قد أوضح ان وضعية المكان تحقق للإنسان واحداً أو أكثر من الوظائف التالية:

- تسهيل عملية الاتصال الاجتماعي.
- شعور الموظف بتحقيق الذات و المكانة.
- زيادة أداء الموظف و تعزيز أداء المهمة بطريقة عملية.
- شعور الموظف بالحماية و الأمان.
- تعتبر حافزاً للموظف من أجل النمو و الابتكار و التقدم.

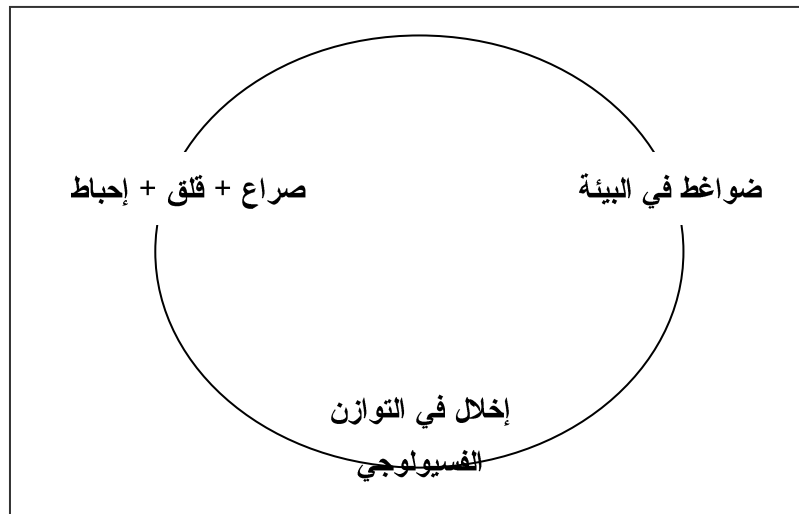
إن المكتب الذي لا يوفر الصحة النفسية و الجسدية للفرد يعتبر مصدراً من مصادر الضغوط في العمل. لذلك يجب على المنظمة أن توفر مكاتب جيدة للموظفين، و أن تكون جميع المكاتب متشابهة لأصحاب نفس المستوى الوظيفي من أجل الشعور بالرضا و عدم التمييز بين الموظفين لأن ذلك يسبب لهم نوعاً من أنواع الضغوط. (هيجان، 1419هـ)

6.1.2. الآثار الناتجة عن ضغوط العمل:

إن الأشخاص الذين يتعرضون لضغوط عمل مستمرة و يومية و تكون هذه الضغوط شديدة، وقوية فإنها تؤثر سلباً على صحة الفرد، خاصة عندما لا يستطيعون تحمل تلك الضغوط العالية، وليست لديهم القدرة و الخبرة الكافية في كيفية التعامل مع تلك الضغوط بطريقة إيجابية و إن تباينت الاستجابة من فرد لآخر. وذلك لأن أي نوع من أنواع التوتر أو الانفعال و الغضب لا بد أن يصحبه نوع من أنواع التغيرات البدنية الظاهرة، مثل تغيير علامات الوجه، وتصلب الشرايين و ارتفاع ضغط الدم و أيضاً التغيرات الفسيولوجية الداخلية، مثل آلام وقرحة في المعدة والاثنى عشر. هذه التغيرات يتم التحكم بها من خلال الجهاز العصبي الذي ينظم الجسم من خلال السيطرة على أجهزة الجسم الأخرى، تؤدي إلى تكيف نشاط الجسم و مواءمته لوظائفه المختلفة للحياة بانتظام وتكامل وبالتالي يستطيع الجسم أن يتفاعل مع بيئته الداخلية و الخارجية. وعندما يتعرض الموظف لضغط عالٍ وتوتر و انفعال في مكان العمل فإن ذلك يظهر على جسمه من حيث ضيق النفس، و العرق، وزيادة ضربات القلب، واحمرار الوجه، و جفاف الحلق، استجابة لتلك الضغوط التي يتعرض لها الفرد. (هيجان، 1419هـ)

والضغط يؤثر على الإنجاز و الأداء البشري بصفة عامة فقد اقترح جروس و ماستنبورك Gross & Moston Bork أن تناقص العمل و الإنجاز يظهر بسبب الضغط و أن حالة القلق لها تأثير ضار على سعة الذاكرة و الانتفاع بها.

وأثبت لانترز Lantz تأثير الضغوط على الأداء فأوضح أن توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء الأطفال في ظروف الأداء العادي و ظروف الأداء الذي تعرضوا فيها للضغط. ويؤثر الضغط النفسي على الأداء الحسي حيث يقول لازاروس أن كثيراً من الدراسات أظهرت ضعف هذا الأداء عندما يكون الفرد معرضاً للضغط. (الرشيدي، 1999)



شكل رقم (11.2) : تأثير الضغط على الأداء الحسي (الرشيدي، 1999)

آثار الضغوط على المنظمة، ارتفاع التكاليف المالية، مثل تكلفة التأخر عن العمل و الغياب، و التوقف عن العمل، تكلفة استقطاب و تشغيل موظفين جدد وتدني مستوى الإنتاج، و زيادة الشكاوي و التظلمات من قبل الموظفين، و توتر العلاقات بين أفراد المنظمة و دوران العمل. (العميان،2005)

تعرض الفرد لموجات عديدة من الضغوط النفسية و التوتر يؤدي بالجهاز العصبي اللاإرادي و جهاز الغدد الصماء إلى نشاط دائم و غير متوازن، ويؤدي زيادة الإرهاق في العمل إلى تصلب الشرايين وتجلط الدم ومشاكل جدار المعدة و ظهور قرحة المعدة، و يصبح الفرد معرضاً للالتهابات و الأمراض وجفاف الفم و العرق بغزارة وارتفاع معدل التدخين، و الصداع و سرعة الهضم و الشعور العام بالخوف و الارتعاش، و الحركات العصبية والتكثيرة وعدم القدرة على تحمل الإجهاد. (ماهر، 1997)

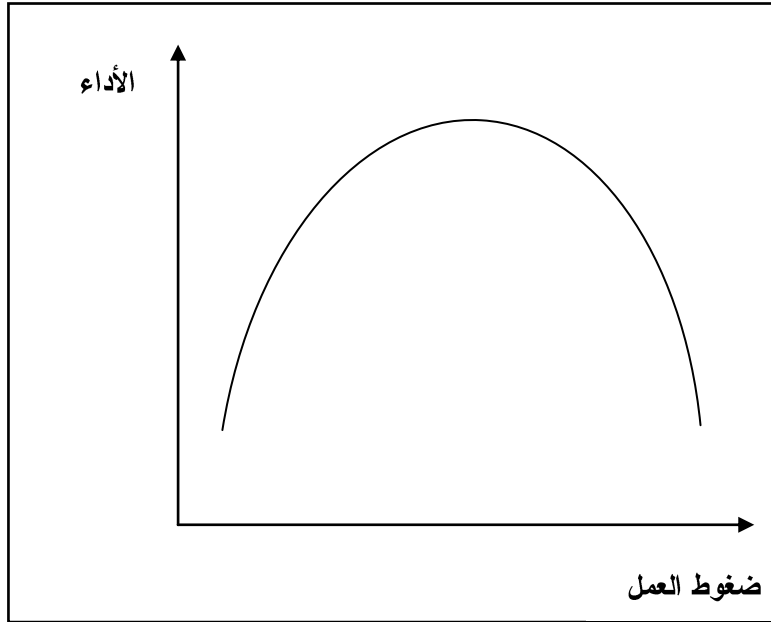
من نتائج الضغط شعور الفرد بعدم التوازن بين المكافأة التي يحصل عليها و المكافأة التي كان يتوقع حصوله عليها، حيث يقارن الفرد أدائه مع الآخرين، و نتيجة لوجود ضغوط شديدة يتعرض لها الفرد أكثر من غيره من زملائه فإنه يشعر بعدم العدالة، ويبدأ بالمطالبة بتصحيح وضعه أو يقوم بتقديم تظلم أو ترك العمل. (حسن، 1999)



شكل رقم (12.2): تأثير الضغط على الحالة الصحية (الجسدية، و النفسية) للأفراد و ردود الأفعال السيئة بالنسبة للفرد و المنظمة

7.1.2. تأثير ضغوط العمل على الأداء:

يعتمد مقدار ضغوط العمل على الأداء على مدى إدراك و شعور و تفسير الفرد لهذه الضغوط، حيث أشارت نتائج العديد من الدراسات التي أجريت حول العلاقة بين ضغوط العمل و الأداء إلى نتائج مختلفة، فبعض الدراسات يؤكد وجود علاقة موجبة بين الضغط و الأداء في حين أظهرت نتائج دراسات أخرى وجود علاقة سالبة بين ضغط العمل و الأداء، ويرى بعض الباحثين أنه لا توجد علاقة بين ضغط العمل و الأداء، ويرى بعض الباحثين أن لا توجد علاقة بين الضغط و الأداء أو توجد علاقة منحنية بين ضغوط العمل و الأداء. (ماهر، 1997)



شكل 13.2 : علاقة الضغط بالأداء (ماهر، 1997)

يوضح ماهر العلاقة بين ضغط العمل و الأداء في الشكل السابق على شكل مقلوب حرف U. أي أن مقداراً منخفضاً أو مرتفعاً من ضغوط العمل قد لا يكون مثيراً أو مسلياً أو مشجعاً للأداء، في حين أن مقدار مناسب من ضغوط العمل يكون مثيراً. (ماهر، 1997)

تؤكد العديد من الدراسات على ضرورة أن يعمل الفرد في ظل مستوى معتدل من الضغوط لأن ذلك يؤدي إلى إثارة الموظف و يصبح لديه نوع من التحدي و النشاط مما يؤدي إلى تحسين مستوى أدائه ويشير هيجان إلى وجود نموذجين في هذا المجال: (هيجان، 2005)

نموذج Yesks dadson

“و بموجب هذا النموذج فإنه كلما زاد مقدار الضغط الواقع على الفرد زادت إنتاجيته إلى أن يصل إلى مستوى معينه يترتب بعده أية زيادة فيه نقص في الإنتاجية. و تفسير ذلك أن الفرد حين تكون ضغوط العمل الواقعة عليه بسيطة فإن ذلك لا ينشطه ومن ثم لن يظهر أي تحسين في الأداء، ومن ناحية ثانية إذا كانت الواقعة عليه كبيرة فإنه سيبدل جهداً كبيراً للتكيف مما يؤدي إلى تخفيض مستوى أدائه، لأن جزءاً من جهد الفرد انصرف في عملية التكيف، و الموقف المثالي وفقاً لهذا النموذج هو مقدار مقبول من الضغط، لأنه عند هذا المستوى يكون الفرد قادراً على بذل الجهد و الطاقة التي يمكن توجيهها لتحسين مستوى أدائه” (العميان، 2005)

نموذج Megline

“يعتبر هذا النموذج أن الضغط معادل للتحدي حيث يرى أن المشاكل و الصعوبات تتيح فرصة لنشاط البناء الذي يساعد على تحسين مستوى الأداء. و يفترض النموذج أنه حينما يكون مستوى الضغط الواقع على الفرد منخفضاً فإنه في هذا الموقف لا يواجه أي تأثير ييحث الإهتمام بتحسين الأداء، ولكن وجود مستوى متوسط من الضغوط تتيح فرصة لإثارة التحدي الذي ينشط الفرد لتحسين مستوى أدائه. أما إذا كان مقدار الضغط عالياً فإن التحدي قد يكون عند المستوى الذي يثبط من عزيمة الفرد و يؤدي إلى فتور همته” (العميان 2005)

8.1.2. طرق علاج ضغط العمل:

1.8.1.2. إدارة و علاج الضغط على مستوى الفرد:

- ♦ الفرع إلى الله: إن الإسلام اهتم بالجوانب الصحية للفرد و سلامته، ذلك أن الطب في الإسلام يقوم على أصلين هما: الوقاية و العلاج. وجاء القرآن الكريم ليؤكد على حقيقة التداوي و الشفاء و الفرع إلى الله من أجل التفريغ عن الكربات في كثير من آياته، حيث قال تعالى: ((وتنزل من القرآن ما هو شفاء و رحمة للمؤمنين)) (سورة الإسراء، 82) وقال تعالى: ((وإذا مرضت فهو يشفين)) (سورة الشعراء، 80) وقال تعالى: ((فإن مع العسر يسرا إن مع العسر يسرا)) (سورة الشرح، 5)

وقال صلى الله عليه و سلم في علاج الكرب و الهم و الغم و الحزن عن أبي مسعود عن النبي (ص) قال: "ما أصاب عبداً هم ولا حزن فقال إني عبدك، و ابن عبدك، و ابن أمتك، ناصيتي بيدك، ماضٍ في حكمك، عدلٌ في قضاؤك، أسألك بكل اسم هو لك سميت به نفسك أو أنزلته في كتابك أو علمته أحداً من خلقك، أو استأثرت به علم الغيب عندك، أن تجعل القرآن العظيم ربيع قلبي و نور صدري و جلاء حزني و ذهاب همي، إلا أذهب الله حزنه و همه وأبدله مكانه فرحاً" أخرجه أحمد في "المسند" وسنده صحيح و صححه ابن حبان وفي المسند أن النبي (ص) كان امر فزع إلى الصلاة.

ويقول الرسول (ص) "ليس الشديد بالصرع إنما الشديد من يملك نفسه عند الغضب"

♦ تعديل بناء الشخصية لدى الفرد: إن الضغوط أمر متعلق بالفرد بالدرجة الأولى، وإن مسببات هذه الضغوط قد تكون داخل هذا الفرد، تتعلق بجوانب شخصيته و سلوكه، ومسببات لهذه الضغوط تتعلق ببيئة العمل الداخلية ومكان العمل، لذلك حتى يتمكن الفرد من علاج و مواجهة هذه الضغوط يجب أن يغير في بناء شخصيته و بهذه الطريقة يستطيع الفرد أن يعزز قدرته مع مواجهة الضغوط و علاجها التي تواجهه في مكان العمل أو خارجه وهذه القدرة تأتي من خلال تعديل بعض جوانب الشخصية و المتعلقة بمايلي:

- بناء الذات الإيجابية.
- ممارسة الحق في تأكيد الذات.
- تعديل السلوك المتصل بنمط الشخصية (أ).
- التحكم في القلق.
- تغيير الاتجاهات المتعلقة بمركز التحكم.

(هيجان، 1998)

جدول رقم(2.2): يبين الفرق بين نمط الشخصية (A) و نمط الشخصية (B)

نمط الشخصية B	نمط الشخصية A
ليس في عجلة من أمره دائماً	مستعجل دائماً
متأن في مشيته	يمشي بسرعة
يستمتع بوقته دون إحساس بالذنب	يأكل بسرعة
صبور ولا يؤنب نفسه كثيراً على ضياع الوقت	غير صبور بسبب ضياع الوقت
ليست لديه مواعيد نهائية لإنجاز الأعمال	يعمل شبيئ في آن واحد
يلعب من أجل المتعة و ليست من أجل الكسب	لا يستمتع بوقت الفراغ
ذو أسلوب لطيف في الحياة	مشغول بالأرقام
لا يهتم بالوقت	يقيس النجاح بالكمية
	شديد و عنيف و منافس

المصدر (عليما، 2005)

- ♦ التغلب على الخوف من التكنولوجيا : إن مواكبة التغيرات و التطورات و التقدم في وسائل الاتصالات و التكنولوجيا تشكل ضغطاً على الموظفين في مكاتبهم، فالتعلم على برنامج جديد في الكمبيوتر يولد خوفاً لدى الموظف من هذه التكنولوجيا و كمحاولة لتقليل التوتر يقاوم بعض الموظفين التعلم، ولكن هذه المقاومة تؤدي إلى مضاعفة الضغط.

لذلك يحتاج الموظفين إلى مكان هادئ لا يزعجهم فيه أحد، كي يتمكنوا من تعلم الأمور المعقدة، وعليهم أن يتقربوا من التقنيات الحديثة بإيجابية ، وطلب المساعدة من الزملاء و المشرفين في العمل، والالتحاق بدورات تدريب. (أرون، 2004)

تشكل التكنولوجيا في هذه الأيام نوعاً من أنواع الضغط على الموظفين خاصة مع تطور نظام IT Information System و نظام Management Information System MIS و نظام البريد الإلكتروني. (Leidner، 2004)

- ♦ الاسترخاء: الاسترخاء هو غياب التوتر، وهي طريقة جسم نفسية مصممة لتقليل مستويات التوتر في العضلات وعلاج الاضطرابات المرتبطة بها، ويمكن أيضاً من تخفيف الضغوط و المساعدة

على التكيف مع العمل. و النوم ليس هو الاسترخاء، فقد يقوم الفرد من نومه وهو أكثر إرهاقاً مما كان عليه وقت اليقظة أو يكون أكثر توتراً بتأثير حلم معين. فالنوم له فترات معينة أما الاسترخاء فهو حالة ثابتة. والاسترخاء له آثار إيجابية في الفهم و المعرفة و زيادة الأداء. و تتم عملية الاسترخاء في الجلوس على كرسي و إطفاء كل الأنوار و الأضواء الشديدة و إغلاق العينين لتقليل التشتت و تركيز المشاعر الجسمية. (الرشيدي، 1999)

♦ التخلص من السلبيات: يجب أن لا يبالغ الفرد في تأنيب نفسه إذا لم يتعامل مع أحد المواقف بالفاعلية المطلوبة، عليه فقط أن يتعرف على السلبيات التي وقع فيها و يحاول أن لا يكررها في المرة القادمة.

وذكر نوتس أن هناك بعض النقاط التي يجب أن يتجنبها الفرد و هي (نوتس، 2003):

- ♦ ألا تعارض أبداً أي شخص و أن تتجنب مواجهة الآخرين مهما كان الثمن.
 - ♦ أن تعطي دائماً الأولوية و الأهمية الكبرى لحاجات الآخرين.
 - ♦ أن تشعر بالذنب في كل مرة تريد فيها القيام بأمر ما.
 - ♦ أن تعتقد أن ارتكاب الأخطاء هو أمر يجب تجنبه تماماً.
 - ♦ أن تنفذ دائماً ما يأمرك به رؤساؤك في العمل دون نقاش.
 - ♦ أن تعتقد بأنك أقل ذكاء و كفاءة من الآخرين.
 - ♦ ألا تقبل مجاملة من أحد دون التقليل من قدرتك بشكل ما.
- ♦ ممارسة التمرينات الرياضية يمكن القول انه من الثابت أن للكفاءة البدنية للفرد دوراً في مواجهة الآثار الجانبية لضغوط العمل. من جهة أخرى فإن الشخص الذي يمارس الرياضة تصبح لديه القدرة على مواجهة الإجهاد و تحمل ضغط العمل أكثر من الشخص الذي لا يمارس الرياضة، و الشخص الذي يمارس التمارين الرياضية يكون أقل عرضة للنوبات القلبية الناتجة عن الضغط من الشخص الذي لا يمارس التمارين. و تساعد التمارين الرياضية الفرد على التركيز و الاسترخاء. (ماهر، 1997)
- ♦ النظام الغذائي: ويقصد بذلك أنواع و كميات الغذاء التي تدخل إلى الجسم. حيث أن النظام الغذائي السليم يتضمن بعض الجوانب التالية:

- كمية الطعام التي يتناولها الفرد تكون متوسطة لا هي كبيرة و لا هي صغيرة.

- نوع الطعام يتضمن تغطية كاملة لكل المكونات الغذائية من بروتين و نشويات، و فيتامينات، وأملاح، و معادن، وغيرها من المكونات اللازمة للفرد.
- الأكل ببطء، و مضغ الطعام جيداً.

وعندما يتفاعل النظام الغذائي الجيد مع التمرينات الرياضية تكون لكل منها آثار حسنة على الآخر، كما أن الغذاء الجيد يمكن الفرد من أداء التمرينات الرياضية بكفاءة. (ماهر، 1997)

♦ مهاجمة الموقف المسبب للضغوط يركز هذا الأسلوب على العوامل التي تسبب في حدوث ضغط العمل لتخفيض صراع الدور و العبء الزائد و الصراعات بين الأفراد و الرؤساء، و تتمثل بعض الإستراتيجيات السلوكية لعلاج أو تخفيض الضغوط الحالية في ترك العمل و الغياب و طلب النقل. (حسن، 2003)

♦ الهجوم على الأعراض: يركز هذا الأسلوب على أعراض الضغط و يهدف إلى التقليل منها من خلال أبعاد تركيز الفرد عليها و جذبها لاتجاه آخر مثل تجاهل البيئة المسببة للضغوط و الإفراط في التدخين و الأكل و النوم. (حسن، 2003)

2.8.1.2. الطرق التنظيمية لعلاج ضغط العمل:

♦ تنمية المهارات الإدارية. يعتبر النجاح في الوظيفة أساساً لتجنب الضغوط و الحد منها و يعتبر هذا النجاح مصدراً لتقدير الذات، لذلك ينبغي على الموظف الإلمام بمبادئ الإدارة الأساسية، و اكتساب المهارات التي تساعده على الأداء الفعال، و تنمية العلاقات الإنسانية في بيئة العمل، و العلاقة مع الرؤساء، و تفويض بعض الصلاحيات للموظفين، لزيادة تحفيزهم للعمل و إعدادهم إدارياً للتخفيف من أعباء الوظيفة و إتباع أسلوب الإدارة بالمشاركة و المدراء، و إشراك الموظفين في اتخاذ القرار. (معروف، 2001)

♦ الأنشطة العلاجية في مناخ العمل: إن المنظمات الكبرى التي تعترف بتأثيرات ضغوط العمل على موظفيها تحاول أن تضع أنظمة علاجية داخل المنظمة و ذلك لتخفيف هذه الضغوط على كاهل الموظفين، و من هذه الأنظمة تعيين أخصائي نفسي و اجتماعي داخل مكان العمل، و تخصيص مكان لممارسة الرياضة و الاسترخاء. (ماهر، 1997)

♦ تصميم وظائف ذات معنى: تفقد بعض الوظائف معناها و قيمتها و ذلك لبعض الأسباب مثل زيادة حدة التخصص الذي يجعل العمل روتينياً و مملأ و يفقد الموظف أي متعة في أداء العمل، كما تفقد الوظائف أهميتها من انعدام حرية التصرف فيها، و عليه فإن المنظمة يجب أن تقوم بعلاج هذه المشكلة بإعادة تصميم الوظائف بالشكل الذي يجعلها ذات معنى و أهمية، و تتيح للموظف الحرية في التصرف و مقداراً مناسباً من الصلاحيات. (العميان، 2005)

♦ التنظيم: تتطلب فكرة التنظيم أن تكون واعياً لما هو مطلوب منك، لكي تتمكن من تحقيق الهدف المطلوبة و القيام بتحديد الأولويات و الواقعية في ما يمكن تحقيقه. حيث أن تطبيق الإدارة بالأهداف في المنظمات يساعد على تحقيق أهدافها و بالتالي التخفيف من ضغوط العمل. (الخرامي، بدون تاريخ)

♦ الإشراف الناجح: المشرف ممكن أن يكون مصدراً للرضا و بالتالي النجاح أو يكون مصدراً للإحباط و خيبة الأمل في العمل. لذلك يعتبر دور المشرف أساسياً في مواجهة ضغوط العمل، لذلك على المشرف الانتباه إلى مشاعر الموظفين الذين يشرف عليهم و تحسين الظروف التي يتم إنجاز العمل في ظلها. (هيجان، 1998)

الإدارة بالتجوال: يقوم المدير بالتجوال على الموظفين من أجل توحيد العاملين و حل مشاكلهم و جعلهم ينخرطون في تيار واحد متعاون، و متحد أمام الأزمات و المواقف الصعبة، و يستخدم المدير المتجول عدة أساليب في هذا الأمر و من بينها مايلي (الخصيري، 2000):

- تعميق الشعور بالواجب.
- تعميق الإحساس بالمسئولية.
- إحداث التفاعل ما بين الذات المبدعة، و ما بين أهمية قبول التحدي.

يقول لويس ديمو "هناك العديد من المدراء يتصورون أن بوسعهم تحديد المواصفات الشخصية للموظف الناجح، و يستخدمون لهذا الغرض مقابلات و اختيارات أعدت لاختيار الموظف اللائق من ضمن مجموعة من المرشحين، ولكن كل إنسان يتمتع بشخصية فريدة، و ربما يكون لديه الدافع الكافي لمزاولة عمله بنشاط، حيث أنه من الصعب التنبؤ بالصفات و المميزات الشخصية لهذا الإنسان أو ذاك". (لانغ و مكة، 2002)

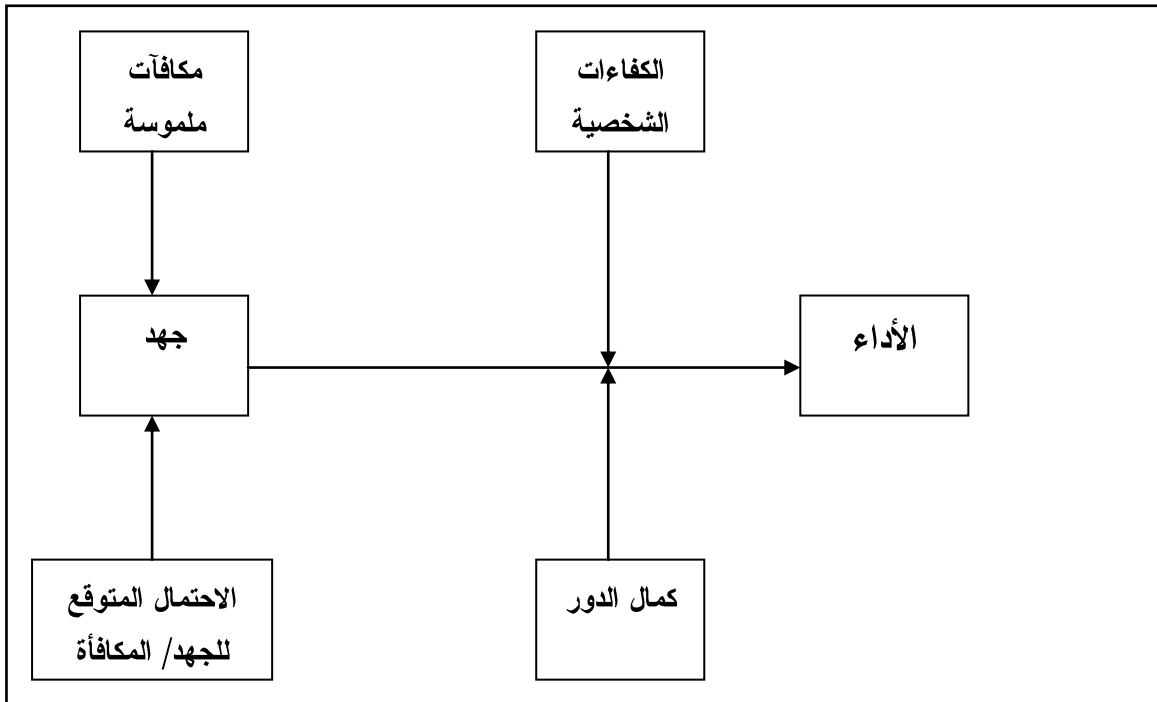
♦ التدريب: “التدريب استثمار موجه لتحقيق عائد محدد يزيد في قيمته ما أنفق و بصفته استثماراً بشرياً فإن الأمل أن يكون العائد منه متواصلاً (مستداماً).

ويتصف النشاط التدريبي بأنه إجراء مخطط و منظم مستمر يهدف إلى تغيير سلوك الأفراد في إتجاه محدد. ” (السلمي، بدون تاريخ)

9.1.2. الأداء:

يتعدّل مستوى الجهد في المنظمة بالكفاءات و القدرات و القدرة على تحمل المسؤولية و فهم الدور المطلوب من الموظف للوصول إلى مستوى من الأداء يمكن قياسه، و تتعدى نتائج من هذا الجهد بدورها من خلال التعلم الشخصي. (غارات، 2004)

ويقاس مستوى الأداء بتحقيق المهمات



شكل رقم (14.2) : مدخلات نموذج الطاقة العاطفية (غارات، 2004)

1.9.1.2. المفهوم الحديث لتحسين الأداء:

يتبنى المفهوم الحديث لتحسين الأداء المبادئ التالية (السلمي بدون تاريخ):

- ◆ المورد البشري: أهم عناصر الإنتاج في المنظمة الحديثة.
- ◆ المورد البشري: في الأساس طاقة ذهنية Brain Power.
- ◆ المورد البشري: قادر على الابتكار و الإبداع Creative.
- ◆ المورد البشري: شريك في المسؤولية.
- ◆ المورد البشري: لا يتمثل في أفراد منعزلين ولكم جماعات وفروق Teams.

عملية تقييم الأداء يجب أن تتم في جو هادئ ومريح ، بدون وجود أي أصوات أو إزعاج وضجيج ، حيث يشرح المدير للموظف الجوانب السلبية والايجابية لعمله في الفترات السابقة لأدائه وفي هذه الحالة يقدم المدير النصح والإرشاد للموظف من أجل تخفيف الضغط على الموظف ويتجنب المواقف السلبية في المستقبل .(مكافي وشامباتن 1987)

2.9.1.2. سمات عملية إدارة الأداء الناجحة:

وضع أهداف واضحة للمؤسسة و تطوير و مراجعة هذه الأهداف، و تكامل أهداف المؤسسة التي يتم وضعها بواسطة الإدارة العليا مع أهداف الأفراد العاملين، و الوضوح و إنشاء نوع من الحوار المستمر بين الإدارة و الموظفين و تطوير بيئة عمل تعليمية و التشجيع على التطوير الذاتي. و تمر عملية إدارة الأداء بالمراحل التالية:

- ◆ تخطيط الأداء.
- ◆ إدارة الأداء.
- ◆ مراجعة الأداء.
- ◆ تقديم المكافآت الخاصة بالأداء. (Andrew J., 1981)

10.1.2. أنواع تقييم الأداء:

يقسم تقييم الأداء إلى نوعين رئيسيين: هما تقييم الأداء السلوكي و تقييم للنتائج المحصلة، و يركز الأداء السلوكي على تقييم سلوكيات الأفراد بينما يركز تقييم الأداء للنتائج على تقييم نتائج سلوكيات الأفراد، خلال ممارستهم للأعمال و النشاطات المسندة إليهم.

تقييم الأداء السلوكي: تعتمد طرق التقييم التقديرية أو الذاتية على تقييم الأداء السلوكي و تستخدم لهذا الغرض وسائل مقارنة ووسائل احتكام المعدلات المطلقة أو الثابتة لتقييم أداء الموارد البشرية.

تركز وسائل المقارنة على اساليب ثلاث لتقييم أداء الأفراد ترتيباً (من الأفضل إلى الأسوأ) وهي التالية:

- ◆ أسلوب الترتيب.
- ◆ أسلوب الترتيب المزدوج.
- ◆ أسلوب الترتيب الإلزامي. (Foy, 1994)

2.2. الدراسات السابقة

1.2.2. الدراسات العربية:

دراسة التويم (2005): أجرى التويم دراسة بعنوان (مستويات ضغوط العمل و سبل مواجهتها في الأجهزة الأمنية) دراسة تطبيقية على ضباط و مرور مدينة الرياض.

حيث توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج الهامة فيما يخص مستويات ضغوط العمل ومصادره و كذلك سبل مواجهتها في الأجهزة الأمنية تحديداً، حيث طبقت الدراسة على مجتمعين مختلفين ولكنهم ينتمون لنفس التصنيف حيث أنهم يتبعون الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض، ولكن مختلفان في نوعية العمل و طبيعته كذلك. وهاتان الإدارتان (إدارة الجوازات و إدارة المرور).

وهدفت الدراسة إلى:

- ♦ التعرف على مستوى ضغوط العمل لدى الضباط العاملين بالأجهزة الأمنية في إدارتي الجوازات و المرور بمدينة الرياض.
- ♦ التعرف على مصادر الضغوط في إدارتي الجوازات و المرور بمدينة الرياض.
- ♦ التعرف على الأساليب التي يلجأ إليها الضباط العاملين في إدارتي الجوازات و المرور بمدينة الرياض لمواجهة الضغوط التي يتعرضون إليها.

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال تطبيق المسح الاجتماعي لمجتمع الدراسة بتطبيق استبانة مكونة من 52 عبارة على مفردات مجتمع الدراسة البالغ عددهم 350 مفردة من ضباط جوازات و مرور مدينة الرياض.

أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- ♦ مستويات ضغوط العمل لدى الضباط العاملين بالأجهزة الأمنية في إدارتي الجوازات و المرور بمدينة الرياض يعد متوسطاً.
- ♦ أهم مصادر ضغوط العمل لدى الضباط العاملين جاءت بالترتيب التالي: بيئة العمل المادية وعدم المشاركة في صنع القرار و العبء الوظيفي و غموض الدور و العلاقات في العمل.

♦ توصلت الدراسة إلى أهم الأساليب التي يلجأ إليها الضباط العاملون لمواجهة ضغوط العمل وهي على النحو التالي:

- الحرص على تحديد أولويات العمل اليومي.
- تعلم مهارات جديدة لمواجهة المواقف الطارئة في العمل.
- مناقشة المشكلات مع الزملاء في العمل.

دراسة علميات (2005): أجرى علميات دراسة بعنوان ضغوط العمل و أثرها على أداء الحكام الإداريين في الأردن. حيث اشتملت الدراسة على كافة الحكام الإداريين في الأردن من هم في رتبة (محافظ، متصرف، مدير قضاء) و البالغ عددهم (191) حاكماً إدارياً.

وقد هدفت الدراسة إلى قياس مدى تأثير ضغوط لتنظيمية في مجالات (عبء العمل، عملية إتخاذ القرارات، علاقات العمل، الاستقرار الوظيفي، بيئة العمل، الهيكل التنظيمي) و ضغوط العمل الاجتماعية (الواسطة وجماعات الضغط و الزيارات و الاتصالات الشخصية) في مستوى أداء الحكام الإداريين في الأردن. وفقاً لخصائصهم الديموغرافية (المركز الوظيفي، العمر، سنوات الخبرة في وزارة الداخلية، سنوات الخبرة في مؤسسات أخرى، المؤهل العلمي، و التخصص).

النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ♦ وجود علاقة سلبية بين ضغوط العمل التنظيمية المتعلقة بـ (عبء العمل، عملية اتخاذ القرار، الاستقرار الوظيفي، و الهيكل التنظيمي) و مستوى أداء الحكام الإداريين.
- ♦ عدم وجود علاقة ما بين ضغوط العمل التنظيمية في مجالي (علاقات العمل، و بيئة العمل) ومستوى أداء الحكام الإداريين في الأردن.
- ♦ وجود علاقة سلبية بين ضغوط العمل الاجتماعية (الواسطة وجماعات الضغط و الزيارات والاتصالات الشخصية) و مستوى أداء الحكام الإداريين.
- ♦ عدم وجود اختلاف في تأثير ضغوط العمل في مستوى أداء الحكام الإداريين في الأردن تعزى إلى الخصائص الديموغرافية (المركز الوظيفي، العمر، سنوات الخبرة في وزارة الداخلية، سنوات الخبرة في مؤسسات أخرى، و التخصص) في حين هناك اختلاف يعزى إلى المؤهل العلمي.

وعلى ضوء هذه النتائج أوصى الباحث بضرورة معالجة كثرة الأعمال و المهمات من خلال تطوير وتبسيط إجراءات و أساليب العمل، و إعادة النظر بالتشريعات التي تحكم عمل الحاكم الإداري،

وتحسين سلم الرواتب و الحوافز، و إعادة النظر بأنظمة تقييم الأداء المتبعة، و التخفيف من المركزية في اتخاذ القرارات، و زيادة نسبة تفويض الصلاحيات، و انتهاج مبدأ المشاركة في إتخاذ القرارات، والحد من الوساطات و الزيارات و الاتصالات الشخصية، من خلال اعتماد مكاتب خدمات الجمهور في المراكز الإدارية.

دراسة عيسى (2005): أجرى عيسى دراسة بعنوان "أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن".

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن، و تمثل المتغير المستقل بأبعاد القيادة التحويلية و هي الكاريزماتية، الدافعية، الإلهام، و التشجيع الإبداعي، الاهتمام بالمشاعر الفردية، و شكل الأداء المتغير التابع في هذه الدراسة، كما هدفت الدراسة إلى معرفة أثر العوامل الشخصية و الوظيفية في اتجاهات العاملين نحو أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة، بالإضافة إلى معرفة مدى توفر خصائص القيادة التحويلية في إدارة هذه المؤسسات العامة، بالإضافة إلى معرفة مدى توفر خصائص القيادة التحويلية في إدارة هذه المؤسسات.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة و اختبار فرضياتها، فقد تم تطوير استبانة مكونة من (41) فقرة وتم توزيعها على عينة الدراسة، و نظراً لكبر حجم المؤسسات العامة المستقلة في الأردن، فقد تم اختيار عينة الدراسة المكونة من أربع مؤسسات من بين هذه المؤسسات و بطريقة عشوائية. لقد قام الباحث بتوزيع (450) استبانة و أعيد منها (410) بنسبة بلغت (91%) من العينة.

النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ♦ وجود أثر إيجابي للقيادة التحويلية (الكاريزماتية، الدافعية و الإلهام، التشجيع الإبداعي، الاهتمام بالمشاعر الفردية) على الأداء في المؤسسات العامة.
- ♦ عدم وجود فروق في اتجاهات العاملين نحو أثر القيادة التحويلية على الأداء تعزى (للجنس، و العمر، و المؤهل العلمي، و المسمى الوظيفي).
- ♦ وجود فروق في اتجاهات العاملين نحو أثر القيادة التحويلية على الأداء تعزى (للخبرة العملية).
- ♦ تتمتع المؤسسات العامة الأردنية بمستوى متوسط من خصائص القيادة التحويلية.

دراسة جلعود و المحتسب (2004): قام الباحثان بدراسة العوامل المؤثرة في تطوير أداء موظفي المصارف في محافظة الخليل - فلسطين.

وهدفت الدراسة إلى مايلي:

- ◆ التعرف على العوامل المؤثرة في تطوير أداء موظفي المصارف و علاقتها بالرضا الوظيفي.
- ◆ التعرف على مدى تأثير الرضا الوظيفي على الإنتاجية، و الغياب، و دوران العمل، و الولاء.
- ◆ التعرف على أكثر العوامل السابقة أهمية في التأثير على الرضا الوظيفي (ترتيب تنازلي حسب الأهمية).
- ◆ إفادة مدراء المصارف بالأفكار و الآراء التي تساعدهم على تحسين أداء موظفيهم.

وقد أجريت الدراسة على جميع موظفي المصارف في محافظة الخليل – فلسطين في الفترة الزمنية من شهر آب و حتى نهاية كانون أول من العام 2004، وقد تحددت نتائج الدراسة بما وفرته من شروط اختيار العينة، وحجمها و الاستبانة المستخدمة كأداة للدراسة من حيث صدقها، وثباتها، وفاعليتها، وما وفره الباحثان فيما يتعلق بتطبيق و تحليل أداة الدراسة.

حيث استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي بالصورة المسحية لملاءمة هذا الأسلوب لطبيعة هذه الدراسة و الذي ارتكزت على الوصف الدقيق و التفصيلي لموضوع الدراسة، ومنها العلاقة القائمة بين موضوع أداء موظفي المصارف و العوامل المؤثرة عليه، وعلاقته بالرضا الوظيفي.

و أنت نتائج الدراسة على النحو التالي:

- ◆ أظهرت نتائج الدراسة وجود تفاوت في مدى أهمية العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لدى موظفي المصارف فقد اعتبرت الحوافز من العوامل الأكثر أهمية وهذه النتيجة تبدو منطقية كما يراها الباحثان.
- ◆ هناك علاقة إيجابية طردية بين الرضا الوظيفي وكل من الإنتاجية، والولاء، فكلما زاد الرضا الوظيفي أدى ذلك إلى زيادة إنتاجية الموظفين وولائهم للمؤسسة. بينما وجدت علاقة سلبية عكسية بين الرضا الوظيفي وكل من نسبة الغياب و معدل دوران العمل.

دراسة شقيرات وآخرون (2003). قام الباحثون بدراسة مصادر الضغوط النفسية لدى العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية و الأعراض المرتبطة بها و علاقتها ببعض العوامل الديمغرافية وتأثير ذلك على الإلتزام للشركة، و التي تهدف إلى التعرف على مصادر الضغوط النفسية (Stress) في شركة مناجم الفوسفات، و تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الحديثة في الأردن التي تحاول أن تتعرف على مصادر الضغوط النفسية في المؤسسات الإنتاجية الخاصة.

و يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في شركة مناجم الفوسفات و البالغ عددهم (747) موظفًا. وتكونت عينة الدراسة من جميع العاملين في منجم الوادي الأبيض. استعمل الباحثون ثلاثة مقاييس، المقياس الأول يقيس مصادر الضغوط النفسية و يتألف من (40) فقرة. و المقياس الثاني يتكون من (28) فقرة، تمثل الأعراض النفسية و الجسمية و المقياس الثالث يقيس الانتماء للشركة و يتكون من 16 فقرة تم إعدادها من قبل الباحثين.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- ◆ حيث أشارت فيما يتعلق بمصادر الضغوط النفسية المرتبطة ببيئة العمل إلى أن (35) فقرة تشكل مصدرًا للضغط النفسي بدرجة عالية و ينعكس وجودها على أداء العاملين في الشركة، ووجود أعراض مرتبطة بها. و من الأمثلة على هذه المصادر عدم توفر بيئة صحية في العمل و عدم توفر سلامة عامة و تغذية جيدة و إلى قصور في نظام التقييم للعاملين. هذا بالإضافة إلى الروتين في تسيير أمور العمل.
- ◆ يشير الوسط العام لشدة هذه المصادر إلى وجود الضغوط النفسية بشكل عال عند العاملين و هذه النتيجة تقود إلى التنبؤ بوجود أعراض لهذه الضغوط.
- ◆ بالرغم من توصل الدراسة إلى وجود مصادر عدة للضغوط النفسية، و إلى ظهور أعراض نفسية فسيولوجية مرتبطة بهذه الضغوط و منعكسة على أداء العاملين. إلا أن درجة الولاء للشركة كانت مرتفعة عند العاملين.
- ◆ توصلت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية بين شدة الضغوط النفسية و بين درجة الإنتماء إلى الشركة، حيث يبدو أن زيادة شدة الضغط على العاملين تقلل انتماءهم.
- ◆ أشارت نتائج الدراسة و المتعلقة بالعوامل الديمغرافية التي تناولتها الدراسة و هي العمر و الدائرة التي يعمل بها العامل.

دراسة جودة و الياني (2002). قامت الباحثتان بدراسة ضغوط العمل و علاقته بالتوجه البيروقراطي لدى الفرد، و عدم الرضا الوظيفي، و بعض الخصائص الشخصية. و قد وزعت استبيانته على (130) فرداً يعملون في وزارة الثقافة، أسفرت نتائج هذا البحث عن:

- ◆ وجود علاقة بين توجه الفرد للعمل في ظل منظمة بيروقراطية، و عدم رضاه الوظيفي.
- ◆ وجود علاقة بين مستوى عدم الرضا الوظيفي، و بين ضغوط العمل.
- ◆ لا توجد علاقة بين توجه الفرد للعمل في منظمة بيروقراطية، و بين ضغوط العمل.

♦ وجدت فروق جوهرية بين متوسطات توجه الأفراد للعمل في ظل منظمة بيروقراطية على أساس مستوى التحصيل العلمي.

♦ وجدت فروق جوهرية بين متوسطات عدم الرضا الوظيفي، والمكانة الوظيفية.

♦ وجدت فروق جوهرية بين متوسطات ضغوط العمل، وبين العمر و المركز الوظيفي.

دراسة المعمرى، (2001): قامت الباحثة بإعداد دراسة حول ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية بسلطنة عُمان. حيث هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مصادر ضغوط العمل مع تحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لأبعاد مصادر ضغوط العمل وفقاً للجنس و العمر و الخبرة الإدارية.

ولتحقيق أهداف الدراسة الفرعية، قامت الباحثة بتحليل الأدبيات التربوية و عليها تم إعداد استبيانها تكونت من (90) مفردة، و ثم التأكد من صدقها و ثباتها.

وقد تألفت عينة الدراسة من (246) مديرة مدرسة ثانوية من مختلف مناطق السلطنة.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية:

♦ وجد في سلطنة عُمان أن أكثر مصادر ضغوط العمل شيوعاً و التي يتعرض لها مديري المدارس الثانوية خلال حياتهم المهنية هي المصادر المتعلقة بطبيعة العمل، ثم القيوم الإدارية، ثم المصادر المرتبطة بالتطور المهني و الرضا الوظيفي.

♦ توجد مصادر ضغوط عمل لدى مديري المدارس الثانوية بسلطنة عُمان ذات تقديرات مرتفعة في أبعاد الدراسة.

♦ عدم وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لأبعاد مصادر ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية في عُمان تعزى لمتغير الجنس.

دراسة السباعي، (2001): تحدثت هذه الدراسة عن ضغوط العمل مستوياتها و مصادرها، واستراتيجيات إدارتها لدى الإداريات و الفنيات السعوديات العاملات في الجامعات السعودية.

و كان من أهداف هذه الدراسة التعرف على ضغوط العمل التي يتعرض لها أفراد العينة، مع التعرف على أهم المصادر المسببة لتلك الضغوط لأفراد العينة، و مدى وجود اختلافات بينهم في مستوى ضغوط العمل، وذلك وفقاً للمتغيرات الشخصية (السن، المستوى التعليمي، مدة الخدمة في الوظيفة،

نوع الوظيفة) و كذلك التعرف على الاستراتيجيات المستخدمة في مواجهة العمل سواء كانت من قبل الأفراد أو الجامعات السعودية.

و قد استخدمت الباحثة المنهج المسحي الوصفي التحليلي، و قامت باستخدام الاستبانة لجمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (598) موظفة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ◆ إن مستوى الضغوط التي تشعر به الموظفات من أفراد عينة الدراسة ظهر بوجه عام منخفضاً نسبياً.
- ◆ إن أهم المصادر المسببة لضغوط العمل لدى الموظفات من أفراد عينة الدراسة من وجهة نظرهن بحسب ترتيبها التنازلي من الأكثر إلى الأقل:
 - محدودية فرص التطور و الرقي الوظيفي.
 - عبء العمل.
 - عدم المشاركة في اتخاذ قرارات العمل.
 - ظروف بيئة العمل.
 - صراع الدور.
 - غموض الدور.
- ◆ يزداد شعور الموظفات الأصغر سناً بضغوط العمل أكثر من الكبيرات في السن.
- ◆ الموظفات اللواتي مستواهن التعليمي أعلى يشعرن بضغوط عمل أكثر من الموظفات اللواتي مستواهن التعليمي أدنى.
- ◆ إن أهم الإستراتيجيات المستخدمة من قبل الموظفات في الجامعات السعودية لمواجهة ضغوط العمل هي:
 - الحرص على تحديد الأهداف.
 - استشعار الموظفة الثقة بنفسها.
 - أما أهم الاستراتيجيات المستخدمة من قبل الجامعات السعودية:
 - لجوء رئيسة العمل إلى حل الخلافات بالتفاهم و الحوار.
 - توفير الجامعات السعوديات لنظام اتصالات فعال.

دراسة أبو داود، (2000) أجرت أبو داود دراسة بعنوان أسباب ضغوط العمل وطرق معالجتها في شركة الاتصالات الأردنية.

هدفت الدراسة إلى التعريف بضغط العمل و التحليل النظري لمصادر ضغوط العمل، و قياس العلاقة بين ضغوط العمل و أساليب معالجتها في شركة الاتصالات الأردنية، و معرفة ما إذا كانت ضغوط العمل يتم معالجتها بالأساليب التي تساعد على حلها دون التأثير على العاملين.

أجريت الدراسة على عينة مكونة من أربعين من العاملين في شركة الاتصالات الأردنية. و يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة الاتصالات الأردنية، حيث يبلغ عدد العاملين في الشركة (750) موظف و موظفة.

و استخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات و المعلومات حول موضوع الدراسة و تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS في تحليل بيانات الدراسة و استخراج قيم التكرارات و المتوسطات و الانحرافات المعيارية و اختبار فرضيات الدراسة.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ♦ توجد علاقة بين أسباب ضغوط العمل و طرق معالجتها.
- ♦ بينت الدراسة أن مصادر ضغوط العمل هي الإحباط، و زيادة حجم العمل و إختلاف قيم الأفراد، تنوع التخصص الوظيفي، و سوء إدارة الوقت.
- ♦ إن أحد أسباب ضغوط العمل هي ازدواجية القرارات الإدارية.
- ♦ عدم وضوح صلاحيات محددة تؤدي إلى ضغوط العمل.
- ♦ إن الإدارة تستعين بالأساليب التالية لمعالجة ضغوط العمل:

- تحسين مناخ العمل.

- وجود برنامج لضغوط العمل.

- معرفة مشاكل ضغوط العمل.

دراسة القيسي (1999): أجرى القيسي دراسة للكشف عن العلاقة بين كل من الضغوط المهنية والشعور بالوحدة النفسية لدى العاملين في مديريات الشؤون الاجتماعية في محافظات الضفة الغربية في فلسطين و في ضوء متغيرات: الجنس، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المحافظة، المؤهل العلمي و التخصص.

ولتحقيق هدف الدراسة فقد استخدم الباحث استبانتيين الدراسة الأولى لقياس الشعور بالوحدة النفسية ويتكون من عشرين فقرة، و قد طبقها الباحث على عينة عشوائية من العاملين من مديريات الشؤون الاجتماعية في محافظات الضفة الغربية بلغت (1،1) موظفاً و موظفة، وقد اختيرت نسبة 50% من المجتمع الأصلي للدراسة.

وقد اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة و أهداف الدراسة.

كما وقد سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ◆ التعرف إلى مستوى كل من الضغوط المهنية و الشعور بالوحدة النفسية لدى العاملين في مديريات الشؤون الاجتماعية في محافظات الضفة الغربية في فلسطين.
- ◆ التعرف إلى العلاقة بين كل من الضغوط المهنية و الشعور بالوحدة النفسية لدى العاملين في مديريات الشؤون الاجتماعية في محافظات الضفة الغربية من فلسطين.
- ◆ اجراء مقارنات في مستويات كل من الضغوط المهنية و الشعور بالوحدة النفسية تبعاً لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، الخبرة، الدخل الشهري، و المحافظة.
- ◆ التعرف إلى دور متغيرات كل من الحالة الاجتماعية و الجنس و الخبرة و المؤهل العلمي في التأثير على مستوى الضغوط المهنية.

النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ◆ وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الضغوط المهنية و الشعور بالوحدة النفسية لدى العاملين في مديريات الشؤون الاجتماعية في محافظات الضفة الغربية، بمعنى أن الزيادة في الضغوط المهنية يتبعها زيادة في الشعور بالوحدة النفسية و العكس صحيح.
- ◆ لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من الضغوط المهنية و الشعور بالوحدة النفسية لدى العاملين في مديريات الشؤون الاجتماعية في محافظات الضفة الغربية و تعزى إلى المتغيرات التالية: الجنس، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي.

بينما كانت الفروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في الشعور بالوحدة النفسية تبعاً لمتغيرات المستوى العلمي.

دراسة أبو نبعة (1999): هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى الضغوط المهنية التي تواجه موظفي المصارف في الضفة الغربية من فلسطين في ضوء متغيرات الجنس، والعمر، وسنوات الخدمة البنكية، و المستوى التعليمي، و الحالة الاجتماعية، و الدخل الشهري، و مكان العمل.

ولتحقيق هدف الدراسة، استخدم الباحث استبيانته مكونة من (72) فقرة لقياس الضغوط المهنية التي تواجه موظفي المصارف في الضفة الغربية و وطبقها على عينة عشوائية من الموظفين العاملين في المصارف في الضفة الغربية مكونة من (531) موظفاً، منهم (316) موظف (215) موظفة. وقد اختيرت بنسبة 30% من المجتمع الأصلي.

وقد اعتمدت هذه الدراسة كل من المنهج الوصفي و المنهج التحليلي.

وسعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ◆ التعرف على مصادر الضغوط المهنية التي تواجه موظفي المصارف في الضفة الغربية.
- ◆ ترتيب مصادر الضغوط المهنية لدى موظفي المصارف وفق درجة شدتها.
- ◆ التعرف فيما إذا كان لمتغير العمر، الجنس، سنوات الخدمة، و المستوى التعليمي، و الحالة الاجتماعية، و الوضع الاقتصادي المعبر عنه بالدخل الشهري، و مكان العمل أثر على مستوى هذه الضغوط.
- ◆ تزويد متخذي القرارات في الإدارات العليا بالمعلومات و النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ◆ دل المتوسط العام للضغوط المهنية لأفراد العينة المدروسة على الاستبيانته التي تعكس فقراتها الضغوط المهنية التي تواجه موظفي المصارف في الضفة الغربية أنهم يواجهون ضغوطاً مهنية فوق المتوسط حيث بلغ متوسط ما يواجهون من ضغوط بنسبة 73%.
- ◆ إن مصادر الضغوط المهنية التي يعاني منها موظفو المصارف بنسبة 90% فأعلى أي بدرجة عالية كانت في معظمها تتعلق بالضغوط المهنية الناجمة عن الراتب و الحوافز التشجيعية، الفرد، التقدم المهني، و كذلك نوع العمل، في حين أن مصادر الضغوط المهنية التي يعاني منها موظفو المصارف بنسبة 15% فأدنى أي بدرجة منخفضة كانت في معظمها عبارات تتعلق بالضغوط المهنية الناتجة عن العلاقة مع الزملاء و الرؤساء و العملاء، و كذلك صداع الدور.

- ♦ دلت النتائج المتعلقة بمتوسط أوزان مجالات الضغوط المهنية الإحدى عشرة، أن هناك ضغوطاً مهنية يعاني منها موظفو المصارف أكثر من غيرهم و هي على النحو التالي: الراتب و الحوافز التشجيعية حيث جاءت في المرتبة الأولى، يليه النمو و التقدم المهني، ثم نوع العمل، ثم الهيكل التنظيمي، فحجم العمل، الاستقرار الوظيفي، غموض الدور، ثم العلاقة مع الرؤساء، ثم صراع الدور، و يأتي بالمرتبة الأخيرة العلاقة مع الزملاء و الرؤساء و العملاء.
- ♦ و أظهرت النتيجة أن الذكور يعانون من الضغوط المهنية أقل من الإناث.
- ♦ و أظهرت النتيجة أن الفئة العمرية الأولى (أقل من 25 سنة) و الفئة العمرية الثانية (25 – 30 سنة) يعانون من الضغوط المهنية بدرجة أكبر من الفئة العمرية التالية (31-40 سنة).
- ♦ و أظهرت النتيجة أن هناك فروقاً دالة إحصائياً في الضغوط المهنية حسب متغير سنوات الخدمة مفاده أن الفئة الأولى (2-5 سنوات) و الفئة الثانية (6-10 سنوات) يعانون من الضغوط المهنية بدرجة أكبر من الفئة الثالثة (11-15 سنة) الفئة الرابعة (16 سنة فأكثر).
- ♦ هناك فروقاً دالة إحصائياً في الضغوط المهنية حسب متغير المستوى التعليمي مفاده أن حملة شهادة البكالوريوس يعانون من الضغوط المهنية بدرجة أكبر من حملة شهادة الثانوية العامة و حملة شهادة الدبلوم/ معهد.
- ♦ هناك فروقاً دالة إحصائياً بين المتزوجين و غير المتزوجين مفاده أن غير المتزوجين يعانون من الضغوط المهنية بدرجة أكبر من المتزوجين.
- ♦ هناك فروق دالة إحصائياً في الضغوط المهنية حسب متغير الدخل الشهري مفاده أن الفئة الأولى (أقل من 300 دينار) يعانون من الضغوط المهنية بدرجة أكبر من الفئة الخامسة (601 دينار فأكثر)
- ♦ هناك فروق دالة إحصائياً في الضغوط المهنية حسب متغير المكان مفاده أن الموظفين العاملين في مناطق بيت لحم، رام الله، طولكرم، نابلس، يعانون بدرجة أكبر من الموظفين العاملين في منطقة الخليل.

دراسة أبوزنيد (1999): جامعة الخليل، أجريت هذه الدراسة حول ضغوطات العمل التي تواجه المدراء في الضفة الغربية في القطاعين العام و الخاص، هذا و تبين من خلال الدراسة أن المدراء يعانون من ضغوطات داخلية و خارجية.

و قد قام الباحث من أجل تسهيل عملية التحليل بتقسيم الضغوطات إلى داخلية و خارجية. الداخلية وتشمل الأمور التي يمكن للإدارة السيطرة عليها. فيما تشمل الضغوطات الخارجية الضغوطات الاجتماعية و الثقافية، الضغوطات من المجتمع و الضغوطات الناجمة عن الاحتلال. هذا و شكلت الضغوطات الداخلية 22% من مجموع الضغوطات كما و هدفت الدراسة إلى دراسة مدى تأثير هذه

الضغوطات على المديرين حيث تبين من خلال الدراسة أن نسبة ما يقارب 55% من المديرين يعانون من ضغوطات.

دراسة عسكر، (1988): من الدراسات الرائدة في مجال البحث خاصة على مستوى الخليج العربي دراسة سمير عسكر التي كان عنوانها " متغيرات ضغط العمل: دراسة نظرية وتطبيقية في قطاع المصارف بدولة الإمارات العربية المتحدة ". وتهدف الدراسة كما هو معبر عنها في عنوانها إلى توضيح طبيعة ضغوط العمل ومصادره المختلفة والآثار التي تترتب عليه، وقياس متغيرات ضغط العمل التابعة ومدى علاقتها بالمتغيرات المستقلة مثل الجنسية والسن ونوعية الوظيفة . وقد أعطت الدراسة استراتيجيات عامة للتعامل مع ضغط العمل على مستوى الفرد وعلى مستوى المنظمة ، من خلال تحليل التباين للمعطيات المتحصل عليها، والتي أوضحت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الضغط الناتجة من متغيرات العمل بقطاع المصارف لجميع أفراد مجتمع الدراسة ، التي احتلت فيها كمية العمل المرتبة الأولى من أعلى مستويات ضغوط العمل، طليها في المرتبة الثانية التقدم المهني، وفي المرتبة الثالثة من مستوى الشعور بضغط العمل بثنى نوعية العمل، وفي المرتبة الأخيرة من مستوى الضغط صراع الدور. كما وجدت الدراسة فروقاً معنوية بين شاغلي الوظائف الإدارية والوظائف الفنية والوظائف الكتابية فيما يتعلق بمستوى ضغط العمل الإجمالي حيث يشعر شاغلو الوظائف الإدارية بأعلى مستوى ضغط يليهم شاغلو الوظائف الكتابية فالفنية. أيضاً أفصحت المعطيات عن فروق تابعة لمتغير السن تتعلق بمستوى ضغط العمل الكلي يزيد لدى الفئات ذات السن الأصغر. أما الاستراتيجيات التي اقترحتها الدراسة للتعامل مع ضغط العمل فتتقسم إلى فئتين : الأولى استراتيجيات شخصية تشمل الصحة النفسية والتخطيط المسبق والمشاركات في النشاطات، والثانية استراتيجيات تنظيمية تسهم فيها الإدارة في تخفيض مسببات ضغط العمل

دراسة سبجي، ممدوح (1997): أما ممدوح سبجي فبحث في دراسته الاستطلاعية الآثار النفسية لضغوط العمل لدى موظفي المصارف بمدينة مكة المكرمة. وهدف الباحث إلى تحقيق عدد من الأغراض منها التعرف إلى أكثر الضغوط شيوعاً التي يواجهها موظفو المصارف في مدينة مكة المكرمة، والفروق ذات الدلالة الإحصائية التي تنتج متغير السن - والجنسية- والحالة الاجتماعية - والخبرة- والمؤهل الدراسي، وأكثر الآثار النفسية شيوعاً المرتبطة بالضغوط لدى العاملين في المصارف. ولجمع البيانات المطلوبة التي تحقق الأهداف السابقة اعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها أداة رئيسة تحقق أغراضها، ثم تم تحليل المعطيات باستخدام اختبار (ت- test) وتحليل التباين أحادي الاتجاه. ومن خلال ذلك التحليل توصلت الدراسة إلى أن أكثر ضغوط العمل انتشاراً لدى موظفي المصارف بمكة المكرمة هي عدم وضوح الأدوار، وتعارض الأدوار، وبيئة العمل، وعملية التقويم لأداء الموظف في البنك. كما وجدت الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية في ضغوط العمل تبعاً

لمتغير الخبرة لمن لهم 10 سنوات فأكثر، وفروقاً لمتغير السن لمن كانت أعمارهم 30 سنة فأكثر، والحالة الاجتماعية لصالح المتزوجين. في حين لا يوجد فروق ذات دلالة في ضغوط العمل تبعاً لمتغير المؤهل الدراسي، والجنسية. أما الآثار النفسية الناتجة عن ضغوط العمل التي كشفتها الدراسة فهي الشعور بالإحباط، وعدم الأمان الوظيفي، والشعور بالآلام الجسدية والصداع والإرهاق، والملل في وقت الدوام الرسمي، وعدم تحقيق الذات. ولحل تلك المشكلات أوصت الدراسة بإتباع سياسة تشجيع الاتصالات المفتوحة بين العاملين والرؤساء في اتخاذ القرارات، وتفويض السلطة، بجانب تخصيص مزايا للعاملين في المصارف وأسرهم كالعلاج المجاني.

دراسة جودة و الياني (2002): قامت الباحثتان بدراسة ضغوط العمل و علاقته بالتوجه البيروقراطي لدى الفرد، و عدم الرضا الوظيفي، وبعض الخصائص الشخصية. وقد وزعت استبياناه على (130) فرداً يعملون في وزارة الثقافة، أسفرت نتائج هذا البحث عن:

- ♦ وجود علاقة بين توجه الفرد للعمل في ظل منظمة بيروقراطية، وعدم رضاه الوظيفي.
- ♦ وجود علاقة بين مستوى عدم الرضا الوظيفي، وبين ضغوط العمل.
- ♦ لا توجد علاقة بين توجه الفرد للعمل في منظمة بيروقراطية، وبين ضغوط العمل.
- ♦ وجدت فروق جوهرية بين متوسطات توجه الأفراد للعمل في ظل منظمة بيروقراطية على أساس مستوى التحصيل العلمي.
- ♦ وجدت فروق جوهرية بين متوسطات عدم الرضا الوظيفي، والمكانة الوظيفية.
- ♦ وجدت فروق جوهرية بين متوسطات ضغوط العمل، وبين العمر و المركز الوظيفي.

دراسة الشديفان، (1999): قامت الباحثة بإعداد دراسة حول ضغوط العمل و أثرها على أداء القيادات الأشرفية في مديريات التربية و التعليم في محافظة إربد. وهدفت الدراسة إلى تحديد مدى تأثير الضغوط على أداء هؤلاء القيايين. أجريت الدراسة على عينة مكونة من (315) قيادي من مختلف المستويات القيادية، وقد كانت العينة هي مجتمع الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ضغوط العمل التي تواجه القيايين متوسطة، حيث وجد أن مجالات الدراسة الأربعة و المرتبة تنازلياً حسب الأهمية (العمليات التنظيمية، السياسات الإدارية، البناء أو التصميم التنظيمي، و ظروف العمل) تسبب ضغوط العمل للقيايين بدرجة متوسطة.

كما تبين وجود ظروف دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($0.05 = \alpha$) في مستوى شعور القيايين بضغوط العمل الناتجة عن المسببات التنظيمية تعزى للعمر، الجنس، و المستوى الوظيفي و أظهرت

النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى شعور القياديين بضغط العمل تعزى للحالة الاجتماعية، و النشأة الاجتماعية و سنوات الخدمة.

أما بالنسبة لتأثير هذه المجالات على مستوى الأداء عند القياديين، فقد تبين أن مسببات ضغوط العمل التنظيمية في المجالات الأربعة تؤثر سلباً في مستوى أداء القياديين.

2.2.2 الدراسات الأجنبية

دراسة برود زينسكي و سكير و جوير، (Broad Zinski, Scherer and Gouyar (1987).

قام الباحثان بإعداد دراسة حول مسببات ضغط العمل للعاملين في عدة شركات مالية و صناعية. وهدفت الدراسة إلى تحديد الأسباب التي تؤدي إلى حدوث ضغط العمل. و لتحقيق هدف الدراسة أجريت على عينة مكونة (93) عاملاً يعملون في الشركات المالية و الصناعية.

و توصلت نتائج الدراسة إلى أن مسببات ضغط العمل هي المهام الجديدة، و العلاقة مع الرؤساء. و معايير الأداء غير الواضحة، و السلوك الإشرافي متقلب، و تركيز الرؤساء على أخطاء المرؤوسين، و التدخلات المستمرة من قبل الإدارة و العبء الوظيفي المجهد، و عدم كفاية عدد الموظفين، و التدريب الضعيف للموظفين الجدد، و العلاقة مع العملاء، حيث يفقد العملاء السيطرة على أنفسهم، و يقومون بمضايقة الموظف و امتهانه، و العلاقات مع الزملاء نظراً للاختلافات التي بينهم في القيم و الاتجاهات و الاهتمامات و المشاكل الشخصية للعاملين.

دراسة ديانا قدر Deana Gedder و أليون كونراد Alison Kanrad (1998). قام الباحثان

بإجراء دراسة حول ممارسات تقييم الأداء وفقاً للاختلافات السكانية و الديموغرافية. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الاختلافات السكانية بين المستخدمين و مدراءهم في عملية تقييم الأداء، من حيث وجود تقييمات سلبية و تقييمات إيجابية حسب جنسية و لغة المستخدمين و مدراءهم. و لتحقيق هدف الدراسة أجريت على عينة من المستخدمين غير إشرافيين تبلغ (197 مستخدماً) مسحت من منظمة التي أعضائها شمل أكثر من 120 جنسية و أظهرت نتائج الدراسة أن المستخدمين الذين يتشاركون بخصيصة سكانية بارزة مع مدراءهم، يحصلون على تقييمات إيجابية أكثر من الأفراد الذين لا يتشاركون بخصيصة سكانية مع مدراءهم. و التشابه بين المستخدمين و المدراء البيض.

دراسة جورجيو (2003) Gregorio Billikopf تطرق الباحث في هذه الدراسة إلى تقييم الأداء للمزارعين و المستخدمين في مزرعة في مدينة كاليفورنيا الأمريكية عندما لاحظت الإدارة وجود ضعف في أداء المزارعين و المستخدمين.

في هذه الحالة الدراسية تطرق الباحث إلى مايلي:

- ◆ مناقشة الهدف من تقييم الأداء discuss The purpose for the performance appraisal
- ◆ طرق تقييم الأداء بالتفاوض Negotiated performance
- ◆ اتخاذ خطوات للحصول على تقييم الأداء التقليدي Traditional performance appraisal
- ◆ أنواع التقييم الأداء.
- ◆ مراجعة الأداء.
- ◆ من الذي يقوم بتقييم الأداء، وما هي صفاته.

بعد عملية اختيار الموظفين يعتبر تقييم أداءهم مهماً بالنسبة للإدارة نظراً لأهميته الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية.

توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن الخبراء في المزارع (الحقول) اقترحوا أن تقييم الأداء لا يجب ربطه بقرارات زيادة الأجر (أدفع) حيث انه عندما يتم ربط الأداء بزيادة الأجر يصبح الموظف أكثر دفاعاً عن عمله more defensive وأقل انفتاحاً للتغيير. ولهذا يجب اتخاذ قرارات زيادة الأجر لكنه ليس خلال تقييم الأداء.

في الأداء التقليدي traditional performance يستطيع المدير تطبيق الأحداث الحرجة critical incidents

و تهدف الدراسة إلى التعرف على كيفية تقييم أداء الموظفين و الطرق و الإجراءات المستخدمة في تقييم أداء المزارعين و المستخدمين في مزرعة Baleer Field في مدينة كاليفورنيا الأمريكية. و يأتي هدف الدراسة من تقييم أداء المزارعين و المستخدمين في هذه المزرعة و التعرف على أنواع التقييم.

عينة الدراسة: استخدم الباحث عينة من المزارعين، و سائقي الشاحنات، و مربّي الأبقار، و المواشي في مزرعة Baleer Field في مدينة كاليفورنيا. وعدد من المشرفين على هذه المزرعة.

و تم استخدام المقابلة بجمع البيانات المطلوبة مع عدد من المشرفين على المزارع، وعدد من المزارعين و المستخدمين و سائقي الشاحنات.

دراسة **Lisa Louise (1999)**، أجرت الباحثة دراسة حول العلاقات الداخلية بين أسلوب الإرتباط بالعمل و الضغوط الناجمة عن العمل و الدعم الاجتماعي، و هدفت الدراسة إلى معرفة دور الضغط الناجم عن العمل و أساليب إرتباط الراشدين مع مقاييس التقارير الذاتية للمتغيرات الأخرى، و ذلك بالتطبيق على عينة قوامها (117) فرد من منسوبي جامعة ولاية متيشجان منهم 61% من الموظفين و 39% من هيئة التدريس. وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- ❖ وجود مستوى عالٍ من الضغوط لدى أفراد عينة الدراسة.
- ❖ وجود أعراض و دلائل على وجود ضغط العمل لدى أفراد عينة الدراسة.

3.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة

تعددت الدراسات التي تناولت موضوع (ضغوط العمل و تأثيرها على أداء الموظفين) لما له من دور فعال في تنمية و تطوير الموارد البشرية في المنظمات و المصارف و أتاحت الدراسات و الأبحاث السابقة التي أمكن للباحث الإطلاع عليها. أن يقف على جوانب تتعلق ببحثه و بدعم المعلومات والبيانات التي ضمنتها هذه الدراسات و البحوث. و إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، أيضاً في بناء أداة الدراسة، و في تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية.

و قد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في:

- ◆ تم التعرف من خلال تلك الدراسات و الأبحاث على أهداف كل دراسة، و أهم النتائج و التوصيات التي توصلت إليها.
- ◆ أمكن للباحث الاستفادة من تلك البحوث و الدراسات من خلال الاسترشاد بالمنهج المستخدم في هذه الدراسات و أدوات الدراسات.
- ◆ لهذه الدراسة أسلوبها و منهجها في تحديد تأثير ضغوط العمل على أداء العاملين في المصارف، لتحقيق الأهداف المنشودة من الدراسة لرفع التوصيات و المقترحات اللازمة لإدارة هذه المصارف كي يتسنى لهم التقليل من تأثير ضغوط العمل على الموظفين في المصارف.

وقد استعرض الباحث في هذا الفصل خمس عشرة دراسة عربية وأربع دراسات أجنبية و قد تطرقت الدراسات السابقة التي استعرضها الباحث إلى مجالات و موضوعات مختلفة من ضغوط العمل مثل مستويات ضغوط العمل (التويم، 2005)، (أبو زنيد، 1999) و (السباعي، هنية، 2003) ومنها ما تعرض لموضوع الضغوط المهنية التي تواجه موظفي المصارف مثل دراسة (أبو نبعة، 1999) ودراسة سبحي، ممدوح، 1418هـ. ومنها ما تعرض لموضوع علاقة ضغوط العمل بالأداء مثل دراسة عليمات (2005) و دراسة الشديفان، عواطف (1999) و دراسة عيسى (2005).

ومنها ما تحدث عن العلاقة بين كل من الضغوط المهنية و الشعور بالوحدة النفسية مثل دراسة القيسي (1999). ومنها ما تحدث عن مصادر الضغوط النفسية مثل دراسة شقيرات و آخرون (2003). ومنها ما تحدثت عن ضغوط العمل و علاقته بالتوجه البيروقراطي لدى الفرد مثل دراسة جودة و الياني (2002). ومنها ما تحدثت عن ضغوط العمل لدى مدرء المدارس مثل دراسة العمري (2001) ومنها ما تحدثت عن العوامل المؤثرة في تطوير أداء موظفي المصارف مثل دراسة جلعود و المحتسب (2004)، ومنها ماتحدثت عن أسباب ضغوط العمل و طرق معالجتها مثل دراسة داود إسراء (2000).

وقد اعتمدت معظم تلك الدراسات التي استعرضها الباحث على استخدام المنهج الوصفي و المنهج المسحي الوصفي التحليلي. و استخدام المتغيرات المستقلة مثل الجنس، و العمر، و سنوات الخبرة، و نوعية الوظيفة، و الحالة الاجتماعية، و الخبرة، و المؤهل الدراسي. و معظم هذه الدراسات استخدمت الاستبانة في جمع المعلومات و يرى الباحث أن هناك تشابهاً كبيراً بين هذه الدراسة و الدراسات السابقة على الرغم من اختلافها في المنحنى الذي اتجهت إليه الدراسة الحالية، و مكانها حيث أنها تناولت تأثير ضغوط العمل على أداء الموظفين في المصارف العاملة في محافظة الخليل. و هذه الدراسة أجريت في فلسطين التي تقع تحت الاحتلال و في ظل انتفاضة الأقصى لذلك اختلفت نتيجة الدراسة اختلافاً كلياً عن باقي الدراسات السابقة فيما يتعلق بالضغوط الخارجية التي تواجه الموظفين، حيث أثبتت هذه الدراسة أن أعلى مستوى للضغوط هو الضغوط الخارجية التي تواجه الموظفين مثل الإغلاق المستمر للطرق و حظر التجوال و غيرها من الضغوط الخارجية التي تواجه الموظفين.

فقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة التويم أن مستويات ضغط العمل لدى الموظفين متوسطة.

الفصل الثالث

منهجية و طرق البحث

1.3 منهجية الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، لملائمة هذا الأسلوب لطبيعة هذه الدراسة، واستخدم هذا الأسلوب لوصف ظاهرة ضغط العمل لدى العاملين في المصارف في مدينة الخليل و علاقته بالأداء وقد استخدم الباحث هذا الأسلوب لوصف الظاهرة و جمع المعلومات و البيانات عنها بالإضافة إلى تصنيف هذه المعلومات و تنظيمها و التعبير عنها، بحيث يؤدي ذلك للوصول إلى فهم علاقات هذه الظاهرة مع غيرها من الظواهر.

2.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في المصارف في محافظة الخليل و البالغ عددهم 220 موظفاً و موظفة، وقد تم الحصول على الأعداد المذكورة من خلال الاتصال المباشرة من قبل الباحث مع موظفي المصارف.

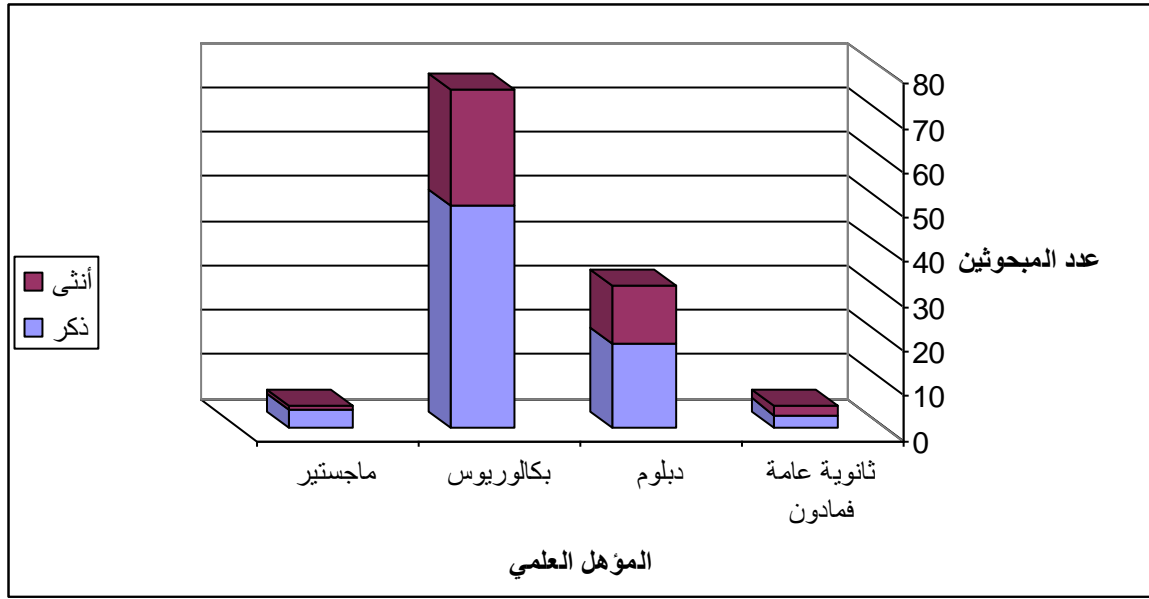
3.3 عينة الدراسة

أختار الباحث عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بالاعتماد على الموقع الإحصائي (www.surveysystem.com) وقد بلغ حجم هذه العينة 140 عاملاً من العاملين في هذه المصارف، و تم توزيع استبانات الدراسة بصورة عشوائية على هذه العينة، و بعد جمع الاستبانات تبين أن هناك

118 استبانة مستردة وصالحة للتحليل الاحصائي. وبناءً عليه قام الباحث باختيار عينة من المجتمع بحيث تكون هذه العينة ممثلة لخصائص المجتمع كله. و بذلك يمكن تعميم النتائج التي يحصل عليها من خلال العينة على كل أفراد مجتمع الدراسة الأصلي. لذلك اشتملت العينة على جميع فروع المصارف العاملة في محافظة الخليل و البالغ عددها 14 فرعاً و الموزعة حسب الجدول التالي.

جدول رقم(1.3): يبين أسماء المصارف و عدد الموظفين في كل بنك

اسم البنك	الموقع	عدد الموظفين	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المرجعة
بنك فلسطين	شارع السلام	21 موظفاً	14	13
البنك العربي	شارع السلام	27 موظفاً	15	0
البنك العربي	الشلالة	5 موظفاً	3	2
البنك العربي	دورا	5 موظفاً	3	0
بنك الإسكان للتجارة و التمويل	دوار المنارة	19 موظفاً	14	13
بنك الإسكان للتجارة و التمويل	الظاهرية	4 موظفاً	2	2
البنك الأهلي الأردني	شارع السلام	17 موظفاً	13	12
البنك الأهلي الأردني	شارع الشلالة	6 موظفاً	4	3
بنك الاستثمار الفلسطيني	دوار المنارة	13 موظفاً	11	9
بنك الإسلامي الفلسطيني	رأس الجورة	13 موظفاً	10	8
بنك الإسلامي الفلسطيني	دوار الصحة	11 موظفاً	8	8
البنك الإسلامي العربي	شارع المنارة	11 موظفاً	8	8
بنك القاهرة عمان	واد التفاح	23 موظفاً	15	13
بنك القاهرة عمان	شارع الشلالة	16 موظفاً	11	11
بنك الأردن	شارع الملك فيصل	34 موظفاً	18	16
المجموع		220 موظفاً	149	118



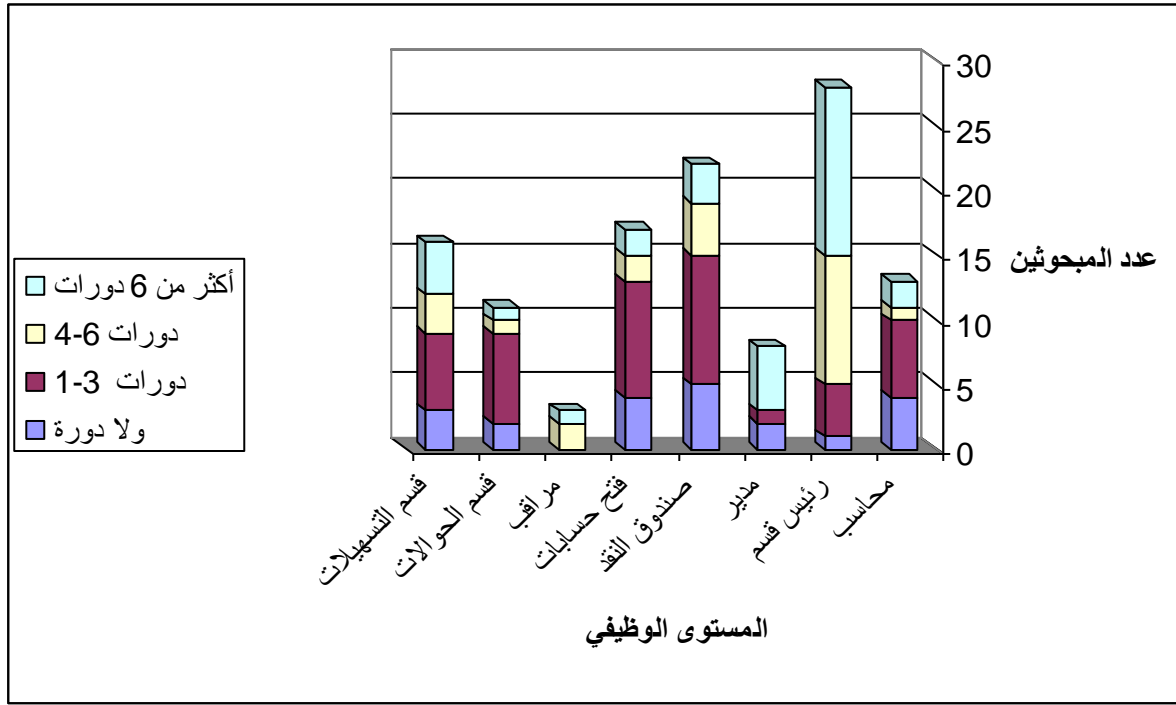
شكل رقم(1.3): عدد و جنس المبحوثين بالمؤهلات العلمية

جدول رقم(2.3): عدد و جنس المبحوثين بالمؤهلات العلمية

المؤهلات العلمية				
ماجستير	بكالوريوس	دبلوم	ثانوية عامة فمادون	الجنس
4	50	19	3	
1	26	13	2	أنثى

يتبين من الشكل (1.3) و الجدول (2.3) أن غالبية أفراد العينة هم من الذكور البالغ عددهم 76 أي 64.4% من عينة البحث، منهم 50 شخصاً حاصلين على درجة البكالوريوس، 19 شخصاً حاصلين على شهادة الدبلوم، 4 أشخاص يحملون شهادة الماجستير و 3 أشخاص ثانوية عامة فما دون.

أما بالنسبة للإناث فيشكلون 42 أي 35.6% من عينة البحث، 26 منهن يحملن شهادة البكالوريوس، 13 دبلوم، 1 ماجستير.



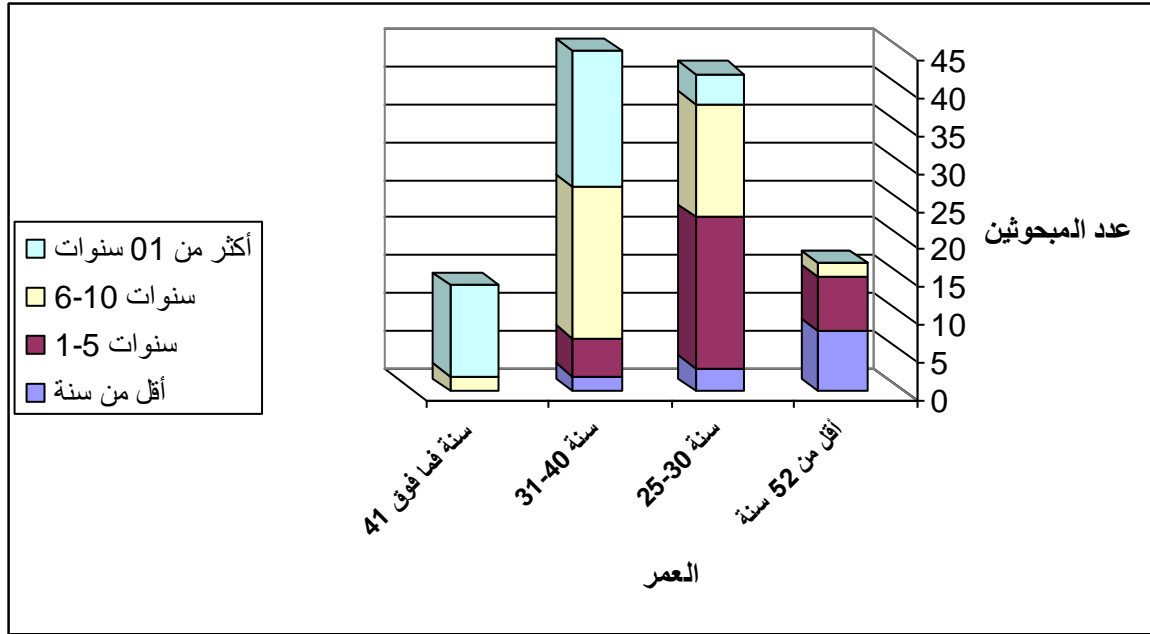
شكل رقم (2.3): عدد المبحوثين و عدد الدورات بالمستوى الوظيفي

جدول رقم (3.3): عدد المبحوثين و عدد الدورات بالمستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي								
قسم التسهيلات	قسم الحوالات	مراقب	فتح حسابات	صندوق النقد	مدير	رئيس قسم	محاسب	عدد الدورات
3	2	0	4	5	2	1	4	ولا دورة
6	7	0	9	10	1	4	6	دورات 1-3
3	1	2	2	4	0	10	1	دورات 4-6
4	1	1	2	3	5	13	2	أكثر من 6 دورات

يتبين من الشكل (2.3) و الجدول (3.3) أن رؤساء الأقسام هم أكثر الموظفين الحاصلين على دورات تدريبية حيث بلغ عددهم 13 شخصاً حاصلين على أكثر من 6 دورات في حين 10 منهم حاصلين على 4-6 دورات ويبين الشكل أن 17.8% من أفراد العينة لم يلتحقوا بأي دورة و البالغ عددهم 21 شخصاً

من كافة الأقسام. في حين أن 36.4% التحقوا من 1-3 دورات و البالغ عددهم 43 و أن 19.5% التحقوا 4-6 دورات و البالغ عددهم 23 في حين أن 26.3% التحقوا أكثر من 6 دورات

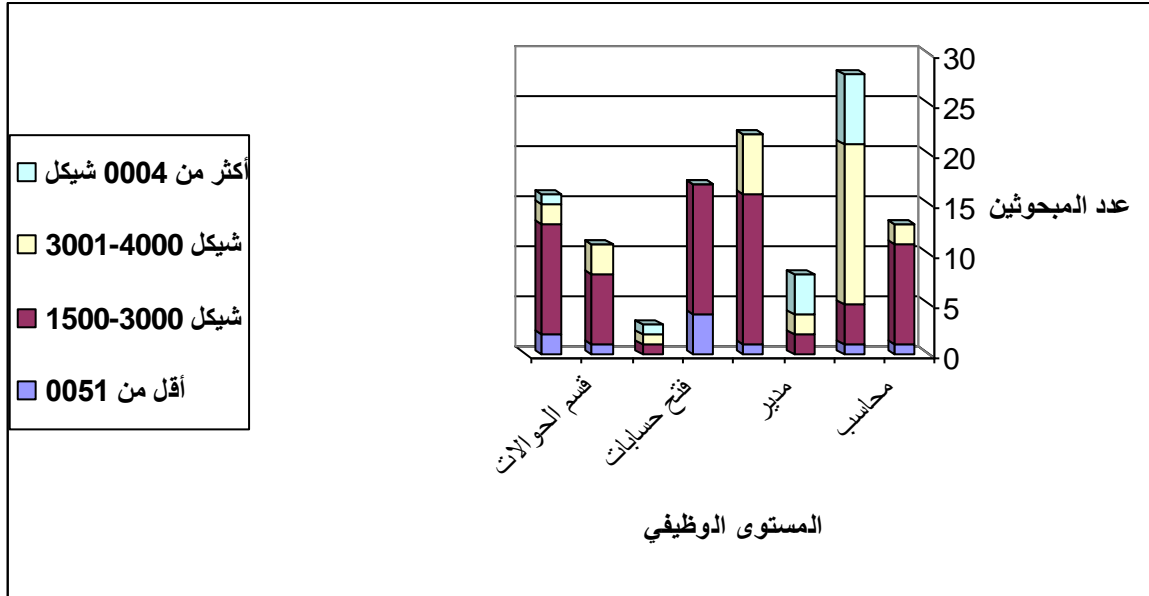


شكل رقم (3.3): عدد المبحوثين و سنوات خبرتهم بالعمر

جدول رقم (4.3): عدد المبحوثين و سنوات خبرتهم بالعمر

العمر				سنوات الخبرة
41 سنة فما فوق	40-31 سنة	30-25 سنة	أقل من 25 سنة	
0	2	3	8	أقل من سنة
0	5	20	7	1-5 سنوات
2	20	15	2	6-10 سنوات
12	18	4	0	أكثر من 10 سنوات

يشير الشكل (3.3) و الجدول (4.3) أنه كلما زاد العمر زادت سنوات الخبرة حيث أن غالبية الموظفين أعمارهم من 31-40 سنة و خبرتهم من 6-10 سنوات و 10 سنوات فما فوق. في حين أن عدداً قليلاً لا يتجاوز 8 أشخاص لديهم خبرة أقل من سنة و أعمارهم أقل من 25 سنة.

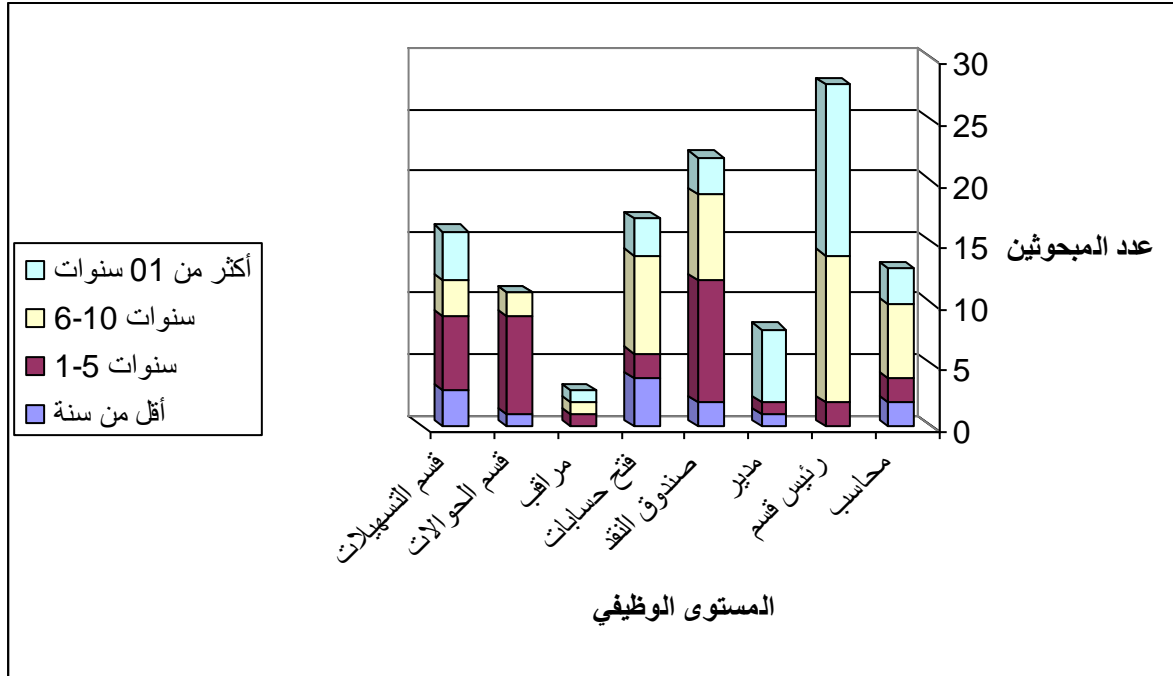


شكل رقم (4.3): يبين عدد المبحوثين و سنوات خبرتهم بالعمر

جدول رقم(5.3): يبين عدد المبحوثين و سنوات خبرتهم بالعمر

								المستوى الوظيفي
قسم التسهيلات	قسم الحوالات	مراقب	فتح حسابات	صندوق النقد	مدير	رئيس قسم	محاسب	الدخل الشهري
2	1	0	4	1	0	1	1	أقل من 1500
11	7	1	13	15	2	4	10	شيكل 3000-1500
2	3	1	0	6	2	16	2	شيكل 4000-3001
1	0	1	0	0	4	7	0	أكثر من 4000 شيكل

يبين الشكل (4.3) و الجدول (5.3) أن المدراء و رؤساء الأقسام وعددهم 13 هم أكثر الأشخاص الذين يتقاضون راتب 4000 شيكل فما فوق. أي كلما زاد المستوى الوظيفي ارتفع الراتب. في حين أن غالبية أفراد العينة رواتبهم من 1500 - 3000 شيكل من فئة المحاسبين و صندوق النقد و فتح الحسابات.



شكل رقم (5.3): يبين عدد المبحوثين و سنوات خبرتهم بالعمر

جدول رقم (6.3): عدد المبحوثين و سنوات خبرتهم بالمنصب الوظيفي

المنصب الوظيفي								
قسم التسهيلات	قسم الحوالات	مراقب	فتح حسابات	صندوق النقد	مدير	رئيس قسم	محاسب	سنوات الخبرة
3	1	0	4	2	1	0	2	أقل من سنة
6	8	1	2	10	1	2	2	1-5 سنوات
3	2	1	8	7	0	12	6	6-10 سنوات
4	0	1	3	3	6	14	3	أكثر من 10 سنوات

يبين الشكل (5.3) و الجدول (6.3) أن رؤساء الأقسام و المدراء هم أكثر الناس من لديهم سنوات خبرة حيث أنه كلما زادت سنوات الخبرة زاد المستوى الوظيفي.

4.3 حدود الدراسة

تحددت هذه الدراسة بالمجالات التالية:

- ◆ المجال البشري: اقتصرت هذه الدراسة على الموظفين العاملين في المصارف في محافظة الخليل.
- ◆ المجال المكاني: اقتصرت هذه الدراسة على المصارف العاملة في محافظة الخليل.
- ◆ المجال الزمني: أجريت هذه الدراسة في الفصل الثاني من العام الجامعي 2006/2005

5.3 أداة الدراسة

بعد أن قام الباحث بالإطلاع على الأدبيات النظرية للدراسة و في إطار مشكلة الدراسة و تساؤلاتها، والدراسات السابقة عن ضغوط العمل و تأثيرها على أداء الموظفين، و بالاستعانة بدراسة (التويم، 2005) قام الباحث بتصميم أداة الدراسة، و هي الاستبانة و تم توزيعها على عينة الدراسة، و تتكون الاستبانة من خمسة أجزاء.

الجزء الأول: و يشمل معلومات عامة تتضمن متغيرات متعلقة بالجنس و يتخذ مستويين ذكراً و إناثاً، و العمر، و قد قسم إلى خمسة مستويات: أقل من 25 سنة، من 25 – 30 سنة، من 31 – 40 سنة، و من 41 – 60 سنة، و 60 سنة فأكثر. و الحالة الاجتماعية و قد اتخذت أربعة مستويات: أعزب، متزوج، مطلق، أرملة.

و سنوات الخبرة و قد اتخذت أربعة مستويات: أقل من سنة، و من 1 – 5 سنوات، 6 – 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات.

و المؤهل العلمي و قد اتخذت خمسة مستويات، ثانوية عامة فما دون، دبلوم و بكالوريوس، و ماجستير و دكتوراة.

و المستوى الوظيفي و يتخذ ثمانية مستويات: محاسب، رئيس قسم، مدير، صندوق النقد، فتح حسابات، مراقب، قسم الحوالات، قسم التسهيلات. أما الدخل الشهري فاتخذت خمسة مستويات: أقل من 1500 شيكل، 1500 – 3000 شيكل، 3001 – 4000 شيكل، 4001 – 5000، 5000 فأكثر.

و عدد الدورات التدريبية و يتخذ بأربعة مستويات: ولا دورة، 1 – 3 دورات، 4 – 6 دورات، أكثر من 6 دورات.

الجزء الثاني: ويشمل 12 فقرة تقيس مستوى الضغوط.

الجزء الثالث: و يحتوي على أسئلة لمعرفة أهم مصادر ضغوط العمل الداخلية في المصارف، و يحتوي على 31 فقرة. كما و يحتوي على أهم مصادر الضغوط الخارجية و تشمل 9 فقرات.

الجزء الرابع: و يحتوي على أسئلة لمعرفة أهم الوسائل التي تساعد في معالجة ضغط العمل. و يحتوي على 14 فقرة.

الجزء الخامس: و يحتوي على أسئلة لمعرفة تأثيرات ضغوط العمل على الأداء و يحتوي على 14 فقرة.

6.3 صدق أداة الدراسة

تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة العلمية و الأكاديمية في الجامعة الأردنية و جامعة القدس و جامعة الخليل للحكم و إبداء الرأي حول مدى صلاحية عبارات هذه الأداة لقياس ضغوطات العمل و تأثيرها على الأداء في المصارف العاملة في محافظة الخليل حيث أطلعوا على عبارات الاستبانة و لغتها، و أبدوا عدداً من الملاحظات و التوجيهات حول صياغة بعض العبارات. وقد تم تعديل فقرات الاستبانة وفقاً للملاحظات و التعديلات المقترحة و إعادة صياغة الاستبانة بشكلها النهائي وفقاً لذلك. وقد كان الغرض من ذلك، الحكم على درجة مناسبة الفقرات، و وضوحها و انتمائها للمجال، و سلامة الصياغة اللغوية. وبناء على آراء و مقترحات المحكمين تم تعديل صياغة بعض الفقرات لغوياً، و حذف بعض الفقرات ليصبح عدد فقرات الاستبانة 88 عبارة

7.3 ثبات الأداة

من خلال التحليل يتضح أن أداة الدراسة قد تحقق لها الثبات و الاتساق في نتائج الأداة و الصدق الظاهري من خلال الجدول رقم (7:3)

جدول رقم(7.3): الثبات و الاتساق في نتائج الأداة و الصدق الظاهري

المجالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
العوامل التي تقيس درجة الضغط	12	0.87
مصادر الضغط الداخلية في المصارف	31	0.89
مصادر الضغط الخارجية	9	0.75
الدرجة الكلية للضغوط	52	0.92
أثر الضغط على الأداء	14	0.78

تشير مصفوفة الثبات أن قيم الثبات تراوحت ما بين 0.75 و 0.89، حيث حصل المجال المتعلق بمصادر الضغوط الداخلية على أعلى معامل ثبات، حيث بلغ مقدراه 0.89، في حين حصل المجال المتعلق بالضغوط الخارجية على أدنى معامل ثبات (0.75)، ولقد بلغت درجة الثبات على الدرجة الكلية 0.92، أما اثر الضغوط على الأداء فقد بلغت قيمة الثبات 0.78، وهي معاملات ثبات مقبولة إحصائياً

8.3 إجراءات الدراسة

بعد أن تم التأكد من صدق و ثبات أداة الدراسة و تحديد العينة قام الباحث بأخذ موافقة المشرف على البحث و مراجعة مدراء المصارف في محافظة الخليل، حيث تمت الموافقة على إجراء هذه الدراسة والسماح بتوزيع الاستبانة على موظفي المصارف في محافظة الخليل.

قام الباحث بتوزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة في المصارف العاملة في محافظة الخليل حيث تم توزيع 149 استمارة و استرجاع 118 استمارة حيث رفض البنك العربي بكافة فروعته تعبئة الاستمارة وذلك لأن الإدارة الإقليمية رفضت ذلك لأسباب خاصة بهم. و قد استغرقت عملية توزيع و جمع الاستبيانات 25 يوماً وقد تم بعد ذلك إدخال البيانات إلى الحاسوب من أجل تحليلها و الخروج بنتائج و توصيات

9.3 أسلوب جمع البيانات

للحصول على البيانات و المعلومات تم توزيع الاستبانة على مدراء المصارف المذكورة في الجدول رقم 3:1 شخصياً من قبل الباحث. حسب عدد موظفي كل بنك و الذين قاموا بدورهم بتوزيعها على الموظفين و قد تم استرجاع 118 استبانة من أصل 150 استبانة و الذي يشكل نسبة 54% من المجتمع الأصلي للدراسة و قد تم تبويب و ترميز و معالجة البيانات إحصائياً.

10.3 طرق استخراج النتائج

لاستخراج النتائج تم تطبيق الاستبانة على أفراد عينة الدراسة باستخدام السلم الخماسي لاحتساب درجات الاختبار (ليكارت) حيث أعطي خمس درجات على أوافق بشدة، وأربع درجات على أوافق، وثلاث درجات على محايد و درجتان على أعارض و درجة واحدة على أعارض بشدة. ومن ثم استخراج متوسط الدرجات المستحقة للعينة على فقرات الاستبانة، فأعلى درجة ممكنة هي خمس تعكس وجود ضغط بصورة عظمى و أدنى درجة واحد تعكس الاتجاه لعدم وجود ضغط بصورة دنيا.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

1.4 مقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصل إليها الباحث حول تأثير ضغوط العمل لدى العاملين في المصاريف العاملة في محافظة الخليل على أدائهم بادئاً الفصل بخصائص المجتمع ومنتهاً بفرضيات الدراسة

وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية . ونتائج اختبارات ، ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ، وتحليل التباين المصاحب ونتائج اختبار بيرسون ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا وذلك باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (spss).

جدول رقم (1.4): جدول يبين خصائص العينة الديمغرافية

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	76	64.4
	42	35.6
العمر	17	14.4
	42	35.6
	45	38.1
	14	11.9
الحالة الاجتماعية	26	22.0
	83	70.3
	9	7.6
سنوات الخبرة	13	11.0
	32	27.1
	39	33.1
	34	28.8
المؤهلات العلمية	5	4.2
	32	27.1
	76	64.4
	5	4.2
المستوى الوظيفي	13	11.0
	28	23.7
	8	6.8
	22	18.6
	17	14.4
	3	2.5
	11	9.3
	16	13.6
	10	8.5
الدخل الشهري	63	53.4
	32	27.1
	13	11.0
عدد الدورات التدريبية التي التحقوا بها	21	17.8
	43	36.4
	23	19.5
	31	26.3

و خصائص العينة بالنسبة لمتغير الجنس يوضح الجدول رقم (1:4) عدد أفراد العينة بالنسبة إلى متغير الجنس. و قد تبين أن غالبية أفراد العينة كانوا ذكوراً حيث مثلوا نسبة (64.4%) من إجمالي العينة، أما الإناث فمثلوا نسبة (35.6%).

أما بالنسبة للعمر فتبين أن نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم أقل من 25 سنة (14.4%) و من 25 – 30 سنة (35.6%)، 31 – 40 سنة (38.1%)، 41 فما فوق (11.9%). حيث تبين أن أغلبية الموظفين تتراوح أعمارهم من 31 – 40 سنة.

أما بالنسبة للحالة الاجتماعية فتشكل نسبة المتزوجين (70.3%) من أفراد العينة، في حين بلغت نسبة غير متزوجين (22%)، و المطلقين (7.6%) حيث تبين أن غالبية أفراد العينة متزوجون.

أما بالنسبة لسنوات الخبرة فيشير الجدول رقم (1:4) أن نسبة الأفراد الذين تقل خبرتهم عن سنة بلغت 11% من العينة، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين تتراوح خبرتهم 1 – 5 سنوات (27.1%)، 6 – 10 سنوات (33.1%) و أكثر من 10 سنوات (28.8%)، حيث تبين من الجدول السابق أن أغلبية أفراد العينة تتراوح خبرتهم من 6 – 10 سنوات.

أما بالنسبة للمؤهلات العلمية يشير الجدول رقم (1:4) إلا أن غالبية أفراد العينة حاصلون على درجة البكالوريوس حيث مثلوا نسبة (64.4%)، تلاها في المقام الثاني حملة الدبلوم بنسبة (27.1%)، و حملة شهادة الماجستير (4.2%) في حين أنه لا يوجد أحد يحمل شهادة الدكتوراة من أفراد العينة.

أما بالنسبة للمستوى الوظيفي فتشكل نسبة الذين يعملون في قسم المحاسبة (11%) من أفراد العينة، ورؤساء أقسام (23.7%)، و مدراء (6.8%)، و الذين يعملون في صندوق النقد (18.6%)، و فتح الحسابات (14.4%)، و مراقبين (2.5%) و قسم الحوالات (9.3%)، قسم التسهيلات (13.6%). قد تبين من الجدول السابق أن غالبية أفراد العينة هم رؤساء أقسام.

أما بالنسبة للدخل الشهري فيشير الجدول رقم (1:4) أن نسبة الذين يقل دخلهم عن 1500 شيكل بلغت (8.5%)، و الذين دخلهم من 1500 – 3000 شيكل (53.4%)، و من 3001 – 4000 شيكل (27.1%) و أكثر من 4000 شيكل (11%). حيث تبين أن غالبية أفراد العينة يتراوح دخلهم من 1500 – 3000 شيكل. أما بالنسبة لعدد الدورات فيشير الجدول رقم (1:4) أن (17.8%) من أفراد العينة لم يلتحقوا في أي دورة، في حين أن (36.4%) من أفراد العينة قد التحقوا من 1 – 3 دورات،

وأن (19.5%) من أفراد العينة التحقوا من 4 – 6 دورات، و أن (26.3%) التحقوا بأكثر من 6 دورات. و هذا يبين أن غالبية أفراد العينة قد التحقوا بدورات تدريبية.

2:4 تحليل تساؤلات الدراسة

إجابة السؤال الأول: ماهي اتجاهات العاملين في المصارف العاملة في محافظة الخليل نحو مستوى ضغوط العمل في هذه المصارف من وجهة نظرهم؟

جدول رقم(2.4): العوامل التي تقيس مستوى ضغوط العمل

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
4.	أشعر بالقلق عندما أتأخر في إنجاز المهام التي توكل إلي.	3.7712	1.10485
1.	أواجه صعوبات للحصول على إجازة تريحني من عناء العمل.	3.2627	1.13550
3.	أشعر بالإجهاد أثناء الدوام الرسمي.	3.2542	1.05560
5.	أشعر بالصداع أثناء العمل لكثرة المراجعين.	3.2203	1.22045
2.	إن مهام وظيفتي تحول دون أدائي لمهامي الأسرية.	2.9492	1.16096
8.	عدم التمكن من حضور المناسبات الاجتماعية بسبب ضغط العمل.	2.8475	1.14449
7.	أشعر بالتوتر بسبب طبيعة عملي.	2.5339	1.07562
9.	إن متطلبات الوظيفة تؤثر سلباً على حياتي الخاصة.	2.3983	1.11048
10.	أشعر بضيق الصدر عندما أكون في العمل.	2.2119	1.08487
11.	أعاني من نفاذ الصبر أثناء العمل.	2.1610	.87677
6.	انفعل بسرعة و أرفع صوتي أثناء العمل على من أتعامل معهم.	2.1525	1.00109
12.	إن كثرة العملاء تجعلني أخطئ في أداء العمل.	2.0169	.90566
	الدرجة الكلية (المجموع)	2.7316	.70266

يوضح الجدول (2:4) نتائج التحليل المتعلقة باتجاهات العاملين في المصارف العاملة في محافظة الخليل نحو مستوى ضغوط العمل، و عند ملاحظة استجابات العاملين حول مستوى ضغوط العمل تبين أن الدرجة الكلية للمجال 2.73 و هي درجة متوسطة. حيث تبين أن أهم هذه العوامل التأخر في إنجاز

المهام التي توكل إلى الموظفين بمتوسط حسابي 3.77 ، و الصعوبة في الحصول على إجازة للراحة من العمل بمتوسط حسابي 3.26. و الشعور بالإجهاد أثناء الدوام الرسمي بمتوسط حسابي 3.25 و الشعور بالصداع 3.22 ، و أن مهام الوظيفة تحول دون أداء الموظف لمهامه الأسرية، و عدم التمكن من حضور المناسبات الاجتماعية بمتوسط حسابي 2.94. و يعزى الباحث هذه العوامل إلى أنها مؤشرات لوجود درجة معينة من الضغط في العمل. و أنه كلما زادت شدة هذه العوامل زادت من درجة الضغط لدى العاملين في المصارف في محافظة الخليل.

إجابة السؤال الثاني: ما هي اتجاهات العاملين في المصارف العاملة في محافظة الخليل نحو المصادر الداخلية لضغوط العمل من وجهة نظرهم؟

جدول رقم(3.4): مصادر ضغوط العمل الداخلية في المصارف

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
14.	زيادة عدد المراجعين في أوقات محددة (بداية كل شهر، الأعياد) يزيد من ضغط العمل.	4.2288	.93745
26.	عدم وجود الوعي المصرفي لدى بعض المراجعين يزيد من ضغط العمل.	4.2119	.79369
29.	أشعر بالضغط عندما لا يقيم المسئول المباشر أدائي بشكل عادل.	4.1271	.90153
11.	العمل الذي أقوم به يحتمل المخاطرة.	3.8475	1.10652
3.	أشعر أن الراتب لا يتناسب مع الجهد الذي أقوم به في عملي.	3.8220	1.09881
30.	عدم وجود عدد كافٍ من الموظفين لإنجاز الأعمال يشعروني بالضغط.	3.7881	1.09272
7.	لا يتبع المصرف سياسة موضوعية في الترقية مما يشعروني بالضغط في العمل.	3.7034	1.14212
13.	أشعر بالضغط عندما يتواجد بعض المراجعين بعد إنهاء معاملاتهم.	3.6949	1.12096
21.	العمل الذي أقوم به روتيني.	3.6949	1.08217
25.	يتبع المصرف درجة عالية من الرسمية (وجود القوانين و الأنظمة و التعليمات الصارمة) مما يسبب لي ضغط في العمل.	3.6864	1.05975
4.	كمية العمل المطلوبة مني كبيرة جداً.	3.6695	1.05454
31.	ضيق الوقت المتاح لإنجاز الأعمال يشعروني بالضغط.	3.6271	1.10009
16.	أشعر بالضغط عندما يسود الازدحام جو العمل.	3.5508	.99226
28.	لا توجد فترات راحة كافية أثناء العمل.	3.5254	1.10718
1.	أنتقل مهام من أكثر من مسئول واحد.	3.3898	1.18418

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
24.	لا يتبع المصرف التخصص الوظيفي في العمل.	3.2119	1.19007
22.	لا تناقش إدارة المصرف الآراء التي أقوم بتقديمها.	3.1525	1.05917
2.	رئيسي في العمل لا يستمع لمقترحاتي مما يزيد من ضغط العمل.	3.1441	1.20025
12.	أشعر بأنني لا أتلقى التدريب الكافي من أجل القيام بعملتي بكفاءة.	3.0593	1.05646
6.	أجواء العمل في المصرف تتسم بالتوتر.	3.0254	1.08967
5.	عدم تطابق صلاحياتي مع مسؤولياتي.	3.0196	1.16195
19.	يوجد تضارب في الصلاحيات المفوضة للموظفين.	2.9407	1.11931
8.	تجهيزات مكان العمل غير مناسبة.	2.8390	1.11685
23.	عدم وجود علاقة مودة و ألفة مع الزملاء.	2.7881	1.14617
20.	زملائي لا يقومون بتقديم المساعدة لي عند الحاجة إليهم.	2.6525	1.04903
18.	لا يوجد وصف وظيفي لعملي.	2.6271	1.16058
27.	عدم معرفة الواجب المكلف به.	2.6186	1.00358
17.	أقوم بأداء أعمال يطلبها المصرف أشعر بأنها خاطئه.	2.4492	.98360
9.	الإضاءة في المصرف غير مناسبة.	2.4492	1.00934
10.	أعاني من نقص في معلومات الأداء في الواجب المكلف به.	2.4407	.98313
15.	التعرض لضغط عشائري أو حزبي لإنجاز المعاملات.	2.4322	1.06602
	الدرجة الكلية (المجموع)	3.2715	.53034

تشير النتائج في الجدول السابق أن الدرجة الكلية لمجموع مصادر ضغوط العمل الداخلية في المصارف 3.27 و هي درجة متوسطة. حيث أن عند ملاحظة اتجاهات العاملين في المصارف العاملة في محافظة الخليل حول أبرز مصادر الضغوطات التي تواجههم فقد كان زيادة عدد المراجعين في أوقات محددة (بداية كل شهر ،الأعياد) بمتوسط حسابي 4.22، تلاها في المقام الثاني عدم وجود الوعي المصرفي لدى بعض المراجعين يزيد من ضغوط العمل بمتوسط حسابي 4.21 ، تلاها في المقام الثالث عدم تقييم المسئول للمرؤوسين بشكل عادل بمتوسط حسابي 4.12. و في المقام الرابع وجود مخاطرة في العمل الذي يقوم فيه الموظف بمتوسط حسابي 3.85 و تلاها في المقام الخامس أن الراتب لا يتناسب مع الجهد الذي يقوم به الموظف.

لذلك يشعر غالبية العاملون بضغط العمل بسبب عدم تلاؤم الراتب مع مقدار الجهد الذي يبذلونه، إذ يعتبرون أن مقدار الجهد الذي يبذلونه في العمل يتطلب راتباً أعلى. لذلك يعتبر عدم تناسب الراتب مع مقدار الجهد المبذول من أحد الأسباب الداخلية لضغوط العمل.

و يتضح أيضاً أن عدم قيام المسئول المباشر بتقييم أداء العاملين بالشكل المناسب و العادل، كأن يقوم بتقييم أداء احد الموظفين بناء على علاقته الشخصية به و ليس بناءً على مقدار ما يبذلونه من جهد. وبذلك فهي تعتبر من الأسباب الداخلية لضغوط العمل.

و يتضح أيضاً من الجدول السابق أن عدم وجود الوعي المصرفي لدى بعض المراجعين يسبب ضغوط في العمل و هذا يدل على أن بعض المراجعين لا يوجد لديهم المعرفة الكافية بإجراءات المصرف العامة، أو قيام المصرف بتقديم خدمة جيدة دون إعطاء معلومات كافية عنها. لذلك يعتبر عدم وجود الوعي المصرفي لدى بعض المراجعين من الأسباب الداخلية للضغوط. و كذلك يتضح من الجدول السابق أن غالبية العاملين يعتبرون أن زيادة المراجعين في أوقات محددة من الشهر أو السنة، أو قبل الأعياد تسبب لهم ضغطاً في العمل، لذلك يعتبر تكديس المراجعين في أوقات محددة من السنة أو الشهر من الأسباب الداخلية لضغوط العمل.

إجابة التساؤل الثالث: ما هي اتجاهات العاملين في المصارف العاملة في محافظة الخليل نحو المصادر الخارجية لضغوط العمل من وجهة نظرهم؟

جدول رقم(4.4): مصادر ضغوط العمل الخارجية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
6.	ارتفاع تكاليف المعيشة.	4.1864	.75049
1.	أسباب سياسية مثل: عدم الاستقرار السياسي و الشعور بالأمن	4.1610	.80565
2.	الإغلاق المستمر للطرق.	4.1271	.66083
3.	الحواجز العسكرية المكثفة.	4.1271	.64777
5.	توقيف الموظفين أثناء قدومهم إلى العمل لساعات طويلة.	3.9746	.78948
7.	تراكم الديون.	3.9322	.87441
9.	زيادة المتطلبات الحياتية في البيت.	3.5678	.95612
4.	مداهمات للمصارف.	3.4661	1.11464
8.	أسباب اجتماعية - المشاكل العائلية.	3.3051	1.05010
	الدرجة الكلية (المجموع)	3.8719	.50190

يتضح من الجدول رقم (4:4) أن ضغوط العمل الخارجية كانت عالية بمتوسط حسابي للدرجة الكلية 3.87 ، ولقد كانت أبرز هذه الضغوط لدى العاملين المتعلقة بالضغوط الخارجية هي ارتفاع تكاليف المعيشة بمتوسط حسابي 4.18 تلاها في المقام الثاني الأسباب السياسية مثل عدم الاستقرار السياسي

والشعور بالأمن 4.16 تلاها في المقام الثالث الإغلاق المستمر للطرق 4.13 أما في المقام الرابع كانت الحواجز العسكرية المكثفة بمتوسط حسابي 4.13 و تلاها في المقام الخامس توقيف الموظفين أثناء قدومهم إلى العمل لساعات طويلة بمتوسط حسابي 3.97.

ونتيجة لذلك تعتبر الأسباب السياسية التي تتمثل في عدم استقرار الأوضاع السياسية و الأمنية، و وجود الحواجز العسكرية، و الإغلاق المستمر للطرق بين القرى و المدن الرئيسية، و ما لها من تأثير كبير على إعاقة العاملين من الوصول إلى أعمالهم في الوقت المحدد و عدم تمكنهم من الوصول في كثير من الأحيان إلى أماكن عملهم في الوقت المحدد مما يؤثر عليهم و يشعرهم بالضغط. لذلك تعتبر الضغوط الخارجية من أبرز الضغوط التي تواجه الموظفين العاملين في المصارف في محافظة الخليل كما بينتها نتائج الدراسة.

وكذلك تعتبر الأسباب الاقتصادية من الأسباب المهمة التي تسبب لهم ضغطاً في حياتهم العملية و المهنية، فارتفاع تكاليف المعيشة و الذي لا يرافقه ارتفاع في نسبة الأجور و الرواتب و بالتالي اضطرار البعض إلى الدين، و الحصول على قرض يشعر العاملين بمزيد من الضغط.

إجابة التساؤل الرابع: ما هي اتجاهات العاملين في المصارف العاملة في محافظة الخليل نحو الوسائل المستخدمة في علاج ضغوط العمل من وجهة نظرهم؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (5:4)

جدول رقم(5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم الوسائل التي تساعد في معالجة ضغط العمل

رقم العبارة	أهم الوسائل التي تساعد في معالجة ضغط العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
5.	المعرفة الدقيقة لمهام و إجراءات العمل.	4.2458	.6529
2.	أحرص على تحديد أولويات عملي اليومي.	4.2373	.5497
8.	إدارة الوقت بشكل جيد.	4.1949	.7653
6.	وجود علاقات اجتماعية جيدة بين الموظفين.	4.1186	.8389
7.	توفير دورات و برامج تدريبية للموظفين لمواكبة التطورات و مواجهة الضغط.	4.0847	.8120
3.	ألجأ إلى التمتع بإجازة من العمل.	4.0508	.7607

رقم العبارة	أهم الوسائل التي تساعد في معالجة ضغط العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	أكثر من قراءة القرآن و الأذكار	3.9407	.9179
14.	ألجأ إلى الفكاهة لعلاج ضغط العمل.	3.8220	.9395
11.	تسهيل إجراءات العمل.	3.8220	.8832
9.	أصاح رئيسي في العمل بما أعاني منه.	3.6610	1.0396
13.	ألجأ إلى الحمية و التمارين الرياضية.	3.2542	1.0953
12.	ألجأ إلى الاسترخاء و التأمل.	3.2458	1.0372
10.	أعتذر عن المهام التي تسبب لي ضغطاً.	3.0339	1.0855
	الدرجة الكلية (المجموع)	3.820	

يتبين من الجدول السابق أن الدرجة الكلية للمتوسط الحسابي لأهم الوسائل التي تساعد في معالجة ضغط العمل 3.82 وعند ملاحظة اتجاهات العاملين في المصاريف العاملة في الخليل فقد جاءت في المرتبة الأولى المعرفة الدقيقة لمهام وإجراءات العمل بمتوسط حسابي 4.24، تلاها في المقام الثاني الحرص على تحديد أولويات العمل بمتوسط حسابي 4.23، تلاها في المقام الثالث إدارة الوقت بشكل جيد بمتوسط حسابي 4.19، تلاها في المقام الرابع وجود علاقات جيدة بين الموظفين بمتوسط حسابي 4.11، أخيراً توفير برامج ودورات تدريبية للموظفين بمتوسط حسابي 4.08.

يتضح من الجدول السابق أن العاملين في المصارف يعتبرون أن المعرفة الدقيقة للمهام التي يقومون بها من خلال التعرف على الوصف الوظيفي الذي يوضح إجراءات العمل، و طبيعة المهام التي تتطلبها الوظيفة تعتبر أهم الاستراتيجيات التي يمكن أن تساعد في مواجهة و تقليص درجة ضغوط العمل. و كذلك يعتبر الحرص على تحديد أولويات العمل اليومي من الاستراتيجيات التي تساعد في معالجة ضغوط العمل. وكذلك يعتبر العاملون أن إدارة الوقت بشكل جيد، من خلال توزيع المهام على العاملين بشكل يتناسب مع الوقت اللازم لإنجازها من إحدى الاستراتيجيات التي يمكن أن تساعد على مواجهة ضغوط العمل. كذلك يعتبر العاملون كما هو موضح في الجدول السابق أن وجود علاقات اجتماعية جيدة بين العاملين تساعد في التقليل من الضغوط الذي يتعرضون له، فالعلاقات الاجتماعية الجيدة تدعم وسائل الاتصال بين العاملين مما يزيد من فعالية العاملين و يقلل شعورهم بالضغوط، لذلك فإن وجود علاقات اجتماعية جيدة بين العاملين تعتبر من إحدى الاستراتيجيات التي يمكن أن تساعد في مواجهة ضغوط العمل.

و يتضح من الجدول رقم (5:4) أن العاملون يعتبرون أن توفير دورات و برامج تدريبية لهم لمواكبة التطورات و مواجهة الضغط هي إحدى الاستراتيجيات التي يمكن أن تساعد في مواجهة ضغوط العمل.

إجابة التساؤل الخامس: ما هي اتجاهات العاملين في المصارف العاملة في محافظة الخليل نحو تأثيرات ضغوط العمل على الأداء من وجهة نظرهم؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (6:4)

جدول رقم(6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تأثير ضغط العمل أداء العاملين في المصارف العاملة في محافظة الخليل

رقم العبارة	العاملين في المصارف العاملة في محافظة الخليل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
3.	تعتبر مشاكل العمل و صعوباته بمثابة تحديات للفرد.	3.9237	.8076
1.	زيادة ضغط العمل يؤدي إلى أمراض مثل (القلب و التنفس).	3.9068	.8268
8.	وجود حجم متوسط من الضغوط يوجهني نحو تحسين الأداء.	3.7797	.7967
2.	زيادة ضغط العمل يؤدي إلى انخفاض الأداء.	3.7458	.9535
5.	انعدام الضغط يجعل العمل غير محفز لجهود الفرد في الأداء.	3.4831	1.0189
6.	وجود ضغط بمستوى ضعيف لا يمثل أي تنشيط لقدراتي.	3.4576	.9396
7.	وجود ضغط بمستوى ضعيف لا يؤدي إلى زيادة أدائي في العمل.	3.3559	.8526
9.	ترتبط الترقية في عملي بالكفاءة في الأداء.	3.3051	1.0822
4.	زيادة ضغط العمل تؤدي إلى أداء أفضل.	3.1525	.9925
12.	إن ضغط العمل يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي عن وظيفتي.	3.0508	1.1756
13.	إن ضغط العمل يؤدي إلى انخفاض إنتاجي في العمل.	2.8390	1.1321
14.	إن ضغط العمل يؤدي إلى عدم وجود انتماء و ولاء للبنك.	2.6949	1.2438
11.	إن ضغط العمل يضطرنني إلى التأخر في الحضور إلى العمل.	2.4661	1.1816
10.	إن ضغط العمل يضطرنني لكثرة الغياب.	2.4407	1.1587
	الدرجة الكلية (المجموع)	3.2573	.5113

يتضح من الجدول رقم (6:4) أن درجة تأثير ضغوط العمل على أداء العاملين في المصارف العاملة في محافظة الخليل كانت متوسطة، حيث بلغت متوسط استجاباتهم نحو ذلك 3.25، ولقد كانت أبرز التأثيرات بأن صعوبات العمل بمثابة تحديات للفرد بمتوسط حسابي 3.92، تلاها في المقام الثاني زيادة ضغوط العمل يؤدي إلى أمراض القلب والتنفس بمتوسط حسابي 3.90، تلاها في المقام الثالث وجود ضغوط متوسط يوجهني نحو تحسين الأداء بمتوسط حسابي 3.77، أخيراً زيادة ضغوط العمل يؤدي إلى انخفاض الأداء بمتوسط حسابي 3.74.

جدول رقم(7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين درجة ضغوط العمل لدى العاملين في المصاريف العاملة في محافظة الخليل الداخلية والخارجية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة ضغوط العمل لدى العاملين في المصاريف العاملة في محافظة الخليل
.53034	3.2715	مصادر ضغوط العمل الداخلية في المصارف
.50190	3.8719	مصادر الضغوط الخارجية
.46600	3.4066	الدرجة الكلية

يتضح لنا من الجدول رقم (7:4) أن درجة ضغوط العمل لدى العاملين في المصاريف العاملة في محافظة الخليل كانت متوسطة بشكل عام، حيث بلغت هذه الدرجة 3.40، ولقد كانت أبرز هذه الضغوط لدى العاملين المتعلقة بالضغوط الخارجية بمتوسط حسابي 3.87 تلاها في المقام الثاني ضغوط العمل الداخلية في المصارف بمتوسط حسابي 3.27 .

ونتيجة لذلك تعتبر الأسباب السياسية التي تتمثل في عدم إستقرار الأوضاع السياسية و الأمنية، و وجود الحواجز العسكرية، و الإغلاق المستمر للطرق بين القرى و المدن الرئيسية، و ما لها تأثير كبير على إعاقة العاملين من الوصول إلى أعمالهم في الوقت المحدد و عدم تمكنهم من الوصول في كثير من الأحيان إلى أماكن عملهم في الوقت المحدد مما يؤثر عليهم و يشعرهم بالضغط. لذلك تعتبر الضغوط الخارجية من أبرز الضغوط التي تواجه الموظفين العاملين في المصارف في محافظة الخليل كما بينتها نتائج الدراسة.

جدول رقم(8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين درجة ضغوط العمل لدى العاملين في المصاريف العاملة في محافظة الخليل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة ضغوط العمل لدى العاملين في المصاريف العاملة في محافظة الخليل
.70266	2.7316	العوامل التي تقيس درجة الضغط على العمل وتؤثر على الأداء
.53034	3.2715	مصادر ضغوط العمل الداخلية في المصارف
.50190	3.8719	مصادر الضغوط الخارجية
.44173	3.8240	أهم الوسائل التي تساعد في معالجة ضغط العمل
.51127	3.2573	علاقة ضغط العمل بالأداء

3.4 فرضيات الدراسة

1.3.4. نتائج اختبار الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على أنه لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات العاملين في المصاريف العاملة في محافظة الخليل نحو مستوى ضغوط العمل تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الدخل الشهري، عدد الدورات التدريبية).

وللإجابة على هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، ونتائج اختبار شيفيه، وذلك كما هو واضح من الجداول من (9:4)

جدول رقم(9.4): اتجاهات العاملين في مصارف محافظة الخليل نحو مستوى ضغوط العمل

المتغير	مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة ف / ت
الجنس	.054	.565
العمر	.002	5.285
الحالة الاجتماعية	.010	4.814
سنوات الخبرة	.000	11.591
المؤهل العلمية	.000	8.653
المسمى الوظيفي	.007	2.941
الدخل الشهري	.172	1.611
عدد الدورات	.055	2.611

يتضح من الجدول (9:4) أنه لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات العاملين في مصارف محافظة الخليل نحو مستوى ضغوط العمل تعزى لمتغيرات الجنس، الدخل الشهري، عدد الدورات. حيث يتضح أن قيمة α أكبر من 0.05 و هي غير دالة احصائياً.

و بناء عليه لا يوجد فروق بين الموظفين الذكور و الموظفات الإناث في الحصول على إجازة من العمل و الشعور بالقلق في التأخر في إنجاز المهام و الشعور بالإجهاد و الصداع أثناء الدوام الرسمي. و يعزى الباحث هذه النتيجة إلى أنه لا يوجد فرق بين الذي يحصل على راتب مرتفع أو منخفض في الشعور بالقلق أو الحصول على إجازة من العمل سواء كان دخله مرتفعاً أو منخفضاً سواء كان ذكراً أو أنثى و كانت لديه دورات تدريبية أو لم يكن لديه.

و يتضح من نفس الجدول أن هناك فروق معنوية من حيث الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي حول مستوى ضغوط العمل. وبالتالي يوجد فروق إحصائية عند المستوى 0.05 وحيث يتضح من خلال النتائج أن مستوى الدلالة اقل من 0.05 .
وتم استخراج اختبار شيفيه وجاءت الفروقات على النحو التالي، بالنسبة للعمر فان الفروق جاءت لصالح الفئة العمرية الأولى اقل من 25 سنة على الذين أعمارهم 31 – 40 سنة والذين أعمارهم 41-60 سنة.

2.3.4. نتائج اختبار الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على أنه لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات العاملين في المصارف العاملة في محافظة الخليل نحو المصادر الداخلية لضغوط العمل تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الدخل الشهري، عدد الدورات التدريبية)

وللإجابة على هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، ونتائج اختبار شيفيه هو واضح من الجداول من (10:4)

جدول رقم(10.4): مصادر ضغط العمل الداخلية في المصارف

المتغير	مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة ف / ت
الجنس	0.839	0.433
العمر	0.140	1.865
الحالة الاجتماعية	0.528	0.642
سنوات الخبرة	0.000	6.760
المؤهل العلمية	0.003	4.846
المسمى الوظيفي	0.009	2.834
الدخل الشهري	0.165	1.658
عدد الدورات	0.002	5.397

يتضح من الجدول انه لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات العاملين في مصارف محافظة الخليل نحو مصادر ضغوط العمل الداخلية تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، الدخل الشهري، وبالتالي لا يوجد فروق إحصائية عند المستوى 0.05 و يتضح من خلال النتائج أن مستوى الدلالة اكبر من 0.05 وهي غير دالة إحصائياً.

و يتضح من نفس الجدول أنه توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات العاملين في مصارف في محافظة الخليل نحو مصادر ضغوط العمل الداخلية تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة، الدورات التدريبية، المؤهل العلمي، و مستوى الوظيفي ويتضح أن مستوى أقل من 0.05.

وتم استخراج اختبار شيفيه وجاءت الفروقات على النحو التالي ، بالنسبة لسنوات الخبرة فان الفروق جاءت لصالح من خبرتهم 1-5 سنوات على الذين خبرتهم 10 سنوات فأكثر كما جاءت الفروق لصالح من خبرتهم 6-10 سنوات على من خبرتهم 10 سنوات فأكثر. و هذا يتبين أن العاملين الذين لديهم خبرة 1-5 سنوات تكون مصادر الضغوط لديهم أكثر من الذين لديهم خبرة أكثر من 10سنوات و يعزى الباحث ذلك إلى أنه كلما زاد العمر تزيد الخبرة و يقل الضغوط. وبالنسبة للمؤهل العلمي فان الفروق جاءت لصالح من حملة البكالوريوس على الذين اقل من ثانوية عامة .

وبالنسبة للمستوى الوظيفي فان الفروق جاءت لصالح كل من قسم الحوالات والمحاسبين على ورؤساء الأقسام، والمدراء، وصندوق النقد وفتح الحسابات والمراقبين وقسم التسهيلات.

وعن عدد الدورات فان الفروق جاءت لصالح كلا ممن لم يلتحقوا بأية دورة، والذين حصلوا على 1-3 دورات والذين اخذوا 4 - 6 دورات على الذين حصلوا على أكثر من 6 دورات.

وهذا يبين أن الموظفين الذين لم يلتحقوا بأي دورة فإن مستوى درجة الضغوط لديهم تكون مرتفعة بحيث يشعرون بالضغط في العمل أكثر من الموظفين الذين لديهم دورات تدريبية و يعزى الباحث ذلك إلى أنه كلما زادت عدد الدورات التدريبية لدى الموظفين كلما قل الضغط لديهم.

3.3.4 نتائج اختبار الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على أنه لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات العاملين في المصارف العاملة في محافظة الخليل نحو المصادر الخارجية لضغوط العمل تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الدخل الشهري، عدد الدورات التدريبية) وللإجابة على هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، ونتائج اختبار شيفيه.

اتجاهات العاملين نحو مصادر ضغوط العمل الخارجية

جدول رقم(11.4): مصادر ضغوط العمل الخارجية في المصارف

المتغير	مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة ف / ت
الجنس	.603	.323
العمر	.730	.433
الحالة الاجتماعية	.509	.140
سنوات الخبرة	.140	1.861
المؤهل العلمية	.566	.680
المسمى الوظيفي	.955	.295
الدخل الشهري	.549	.797
عدد الدورات	.076	2.350

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات العاملين في مصارف محافظة الخليل نحو المصادر الخارجية لضغوط العمل تعزى إلى الجنس ، العمر ، الحالة الاجتماعية ، سنوات الخبرة ، المؤهل العلمي ، المسمى الوظيفي ، الدخل الشهري ، عدد الدورات وبالتالي لا يوجد فروق إحصائية عند المستوى 0.05 وحيث يتضح من خلال النتائج أن مستوى الدلالة اكبر من 0.05 .

و هذا يبين أنه لا يوجد فرق بين الذكور و الإناث و المتزوجين و غير متزوجين و الذين لديهم سنوات خبره عالية أو ليس لديهم خبرة أو دخلهم منخفض أو عالٍ من حيث التعرض إلى الضغوط الخارجية مثل عدم استقرار الأوضاع السياسية و الأمنية حيث أن وجود الحواجز العسكرية و فصل القرى عن المدن لا تفرق بين موظفين ذكوراً أو موظفات إناثاً و بالتالي لا يوجد فروق.

4.3.4. نتائج اختبار الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة على أنه لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات العاملين في المصارف العاملة في محافظة الخليل نحو الوسائل المستخدمة في علاج ضغوط العمل تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الدخل الشهري، عدد الدورات التدريبية)

وللإجابة على هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ، ونتائج اختبار شيفيه

اتجاهات العاملين في مصارف محافظة الخليل نحو أهم الوسائل التي تساعد في معالجة ضغط العمل.

جدول رقم(12.4): أهم الوسائل التي تساعد في معالجة ضغط العمل

المتغير	مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة ف / ت
الجنس	.650	.029
العمر	.921	.163
الحالة الاجتماعية	.392	.943
سنوات الخبرة	.558	.693
المؤهل العلمي	.836	.286
المسمى الوظيفي	.582	.809
الدخل الشهري	.003	4.173
عدد الدورات	.001	5.777

يتضح من الجدول رقم (12:4) أنه لا توجد فروق معنوية عند المستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات العاملين في مصارف محافظة الخليل حول أهم الوسائل التي تساعد في معالجة ضغط العمل في المصارف تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وبالتالي لا يوجد فروق إحصائية عند المستوى 0.05 وحيث يتضح من خلال النتائج أن مستوى الدلالة اكبر من 0.05 وهي غير دالة إحصائياً.

ويتبين أن هنالك فروقا معنوية ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) جاءت لصالح الدخل الشهري حيث تم استخراج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية وجاءت الفروق لصالح ذوي الدخل المتدني اقل من 1500 شيكل على كلا من دخلهم 1501-3000 شيكل والذين دخلهم 3001-4000 شيكل. وهذا يبين أن الموظفين ذوي الدخل المنخفض نسبياً أقل من 1500 شيكل يعانون من الضغوط ولا يتبعون نفس وسائل التخفيف من ضغوط العمل التي يستخدمها الموظفون ذو الدخل العالي من 3001 - 4000 شيكل و 4000 شيكل فما فوق. لذلك هنالك اختلاف في طريقة التعامل مع ضغوط العمل تبعاً لمتغير الدخل الشهري.

5.3.4. نتائج اختبار الفرضية الخامسة:

تنص الفرضية الخامسة على أنه لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات العاملين في المصارف العاملة في محافظة الخليل نحو تأثيرات ضغوط العمل على الأداء تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الدخل الشهري، عدد الدورات التدريبية) وللإجابة على هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، ونتائج اختبار شيفيه.

اتجاهات العاملين في مصارف محافظة الخليل نحو تأثيرات ضغوط العمل على الأداء

جدول رقم(13.4): تأثير ضغط العمل على الأداء

المتغير	مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة ف / ت
الجنس	.400	1.232
العمر	.050	2.678
الحالة الاجتماعية	.023	3.921
سنوات الخبرة	.027	3.184
المؤهل العلمي	.141	1.858
المسمى الوظيفي	.340	1.145
الدخل الشهري	.480	.877
عدد الدورات	.010	3.978

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات العاملين في مصارف محافظة الخليل نحو تأثيرات ضغوط العمل على الأداء تعزى لمتغيرات الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، المسمى الوظيفي ، الدخل الشهري وبالتالي لا توجد فروق إحصائية عند المستوى 0.05 وحيث يتضح من خلال النتائج أن مستوى الدلالة اكبر من 0.05 و هي غير دالة إحصائياً.

ويتضح أيضاً أنه توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات العاملين في مصارف محافظة الخليل نحو تأثيرات ضغوط العمل على الأداء تعزى لمتغيرات الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، وعدد الدورات وبالتالي توجد فروق إحصائية عند المستوى 0.05 و يتضح من خلال النتائج أن مستوى الدلالة اقل من 0.05 .

وتم استخراج اختبار شيفيه وجاءت الفروقات على النحو التالي ، بالنسبة للحالة الاجتماعية جاءت الفروق لصالح غير متزوجين على المتزوجين وبالنسبة لسنوات الخبرة جاءت الفروق لصالح من خبرتهم 1-5 سنوات على الذين خبرتهم أكثر من 10 سنوات .

وعن عدد الدورات فان الفروق جاءت لصالح من لم يلتحقوا بأية دورة على الذين حصلوا على اكثر من 6 دورات . وهذا يبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العاملين حول تأثير

ضغوط العمل على أدائهم تعزى إلى الدورات التي التحقوا بها حيث كانت الدلالة الإحصائية > 0.05 وهي دالة إحصائية. حيث أن الموظفين الذين لم يلتحقوا بأي دورة فإن ضغط العمل يؤثر على أدائهم أما الموظفون الذين لديهم دورات تدريبية فإن ضغط العمل لا يؤثر على أدائهم.

جدول رقم (14.4): نتائج اختبار بيرسون للعلاقة بين مستوى أداء العاملين في المصارف العاملة في محافظة الخليل ودرجة الضغوط العمل لديهم

المجالات	قيمة الارتباط (ر)	مستوى الدلالة الإحصائية
درجة ضغوط العمل بشكل عام الأداء	-0.414	.000
العوامل المؤثرة على الضغوط	-.402	.000
الضغوط الداخلية في المصارف	-328	.000
الضغوط الخارجية	-.303	.001

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (14:4) أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين ضغوط العمل والاداء ، حيث وجد معامل ارتباط سالب دال إحصائياً بين درجة الضغوط بشكل عام والأداء مقداره 0.414 بحيث كلما زادت ضغوط العمل لدى العاملين كلما قل أدائهم والعكس صحيح، ولقد وجد معامل ارتباط سالب كذلك ما بين العوامل المؤثرة على الضغوط والضغوط الداخلية في المصارف ، والضغوط الخارجية . حيث كانت الدلالة الإحصائية > 0.05 وهي دالة إحصائية.

جدول 15.4 : مصفوفة معاملات الثبات لمجالات الدراسة

المجالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
العوامل التي تقيس درجة الضغط	12	0.87
مصادر الضغط الداخلية في المصارف	31	0.89
مصادر الضغط الخارجية	9	0.75
الدرجة الكلية للضغوط	52	0.92
أثر الضغط على الأداء	14	0.78

تشير مصفوفة الثبات أن قيم الثبات تراوحت ما بين 0.75 0.89 ،حيث حصل المجال المتعلق بمصادر الضغط الداخلية على أعلى معامل ثبات ،حيث بلغ مقدراه 89% ، في حين حصل المجال المتعلق بالضغط الخارجية على أدنى معامل ثبات (0.75) ،ولقد بلغت درجة الثبات على الدرجة الكلية 0.92 ،أما اثر الضغط على الأداء فقد بلغت قيمة الثبات 0.78 ،وهي معاملات ثبات مقبولة إحصائياً.

الفصل الخامس

الاستنتاجات و التوصيات

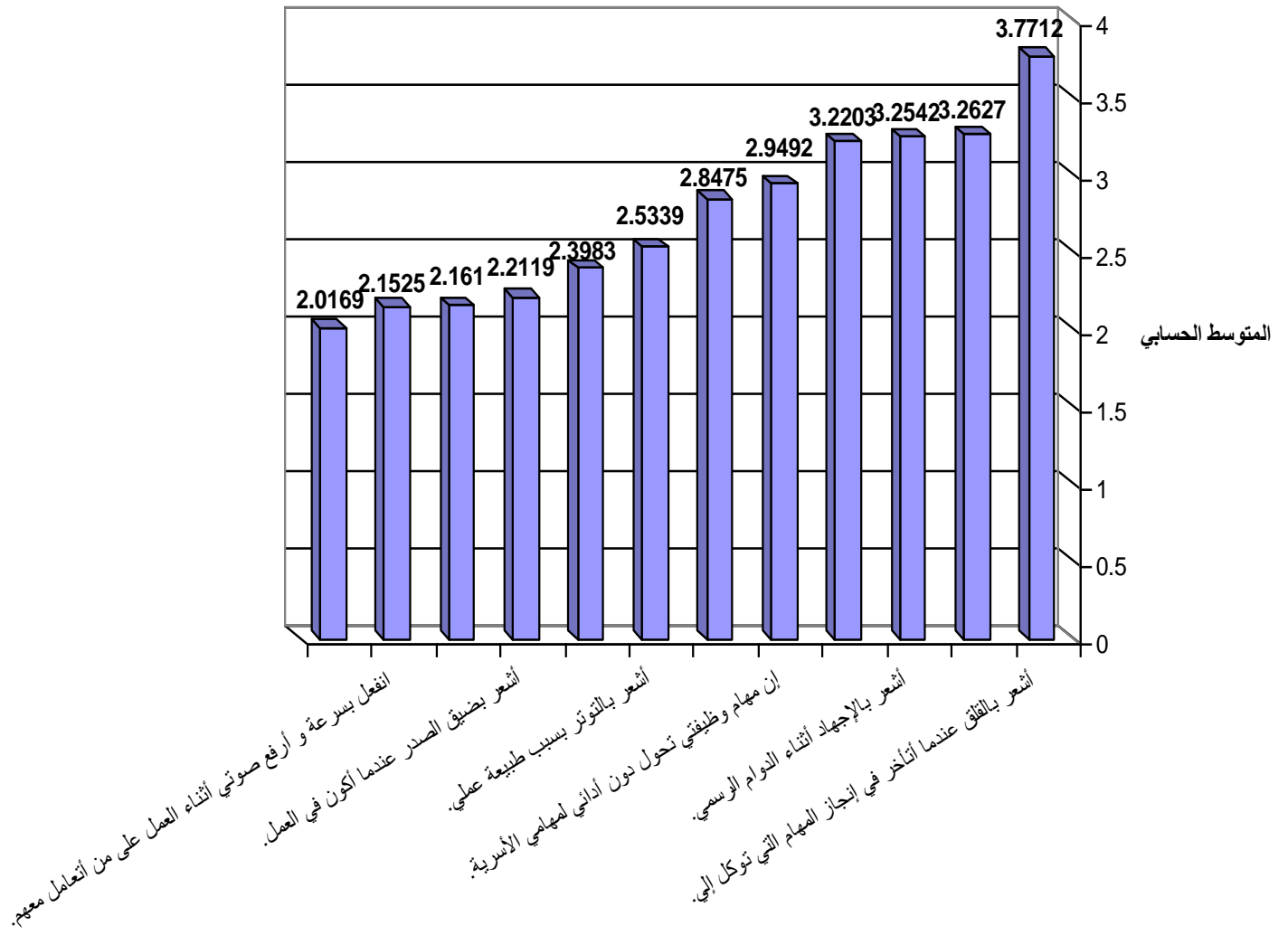
1.5 الاستنتاجات

أولاً: التعرف على مدى توفر الضغط (درجة الضغط) لدى العاملين في المصارف العاملة في محافظة الخليل.

أشتمل هذا الجزء من الدراسة على اثني عشر متغيراً و هي التي تقيس درجة الضغط (مدى توفر الضغط) على العمل و تؤثر على الأداء و أوضحت إجابات أفراد مجتمع الدراسة و التحليل الإحصائي لهذه الإجابات أن ترتيب هذه المستويات موضحة في الجدول التالي.

جدول رقم(1.5): مستوى الضغوط

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
4.	أشعر بالقلق عندما أتأخر في إنجاز المهام التي توكل إلي.	3.7712	1.10485
1.	أواجه صعوبات للحصول على إجازة تريحني من عناء العمل.	3.2627	1.13550
3.	أشعر بالإجهاد أثناء الدوام الرسمي.	3.2542	1.05560
5.	أشعر بالصداع أثناء العمل لكثرة المراجعين.	3.2203	1.22045
2.	إن مهام وظيفتي تحول دون أدائي لمهامي الأسرية.	2.9492	1.16096
8.	عدم التمكن من حضور المناسبات الاجتماعية بسبب ضغط العمل.	2.8475	1.14449
7.	أشعر بالتوتر بسبب طبيعة عملي.	2.5339	1.07562
9.	إن متطلبات الوظيفة تؤثر سلباً على حياتي الخاصة.	2.3983	1.11048
10.	أشعر بضيق الصدر عندما أكون في العمل.	2.2119	1.08487
11.	أعاني من نفاذ الصبر أثناء العمل.	2.1610	.87677
6.	انفعل بسرعة و أرفع صوتي أثناء العمل على من أتعامل معهم.	2.1525	1.00109
12.	إن كثرة العملاء تجعلني أخطئ في أداء العمل.	2.0169	.90566
	الدرجة الكلية (المجموع)	2.7316	.70266



شكل رقم (5.1): مستوى الضغوط لدى العاملين في المصارف العاملة في محافظة الخليل

و مما سبق يتضح لنا آراء أفراد مجتمع الدراسة بخصوص درجة الضغط. و التي تمثلت في الأعراض التالية:

- ◆ الشعور بالقلق عند التأخر في إنجاز المهام التي توكل إلى الموظف.
- ◆ مواجهة صعوبة في الحصول على إجازة للراحة من عناء العمل.
- ◆ الشعور بالإجهاد أثناء الدوام الرسمي نتيجة لكثرة العمل.
- ◆ الشعور بالصداع أثناء العمل لكثرة المراجعين.

بينت النتائج التي تم التوصل إليها عن طريق حساب متوسطات أفراد العينة المدروسة على فقرات الاستبانة أن درجة ضغوط العمل لدى العاملين في المصارف العاملة في محافظة الخليل كانت متوسطة

بشكل عام، حيث بلغت هذه الدرجة 3.40 و لقد كانت أبرز هذه الضغوط لدى العاملين المتعلقة بالضغوط الخارجية بمتوسط حسابي 3.87، تلاها في المقام الثاني ضغوط العمل الداخلية في المصارف بمتوسط حسابي 3.27.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ما يلي:

- ♦ وجود الاحتلال و الوضع السياسي المتقلب و غير مستقر و انتفاضة الأقصى يعتبر من أهم الأسباب الخارجية لضغط العمل و التي تتمثل في عدم استقرار الأوضاع السياسية والأمنية و الإغلاقات المستمرة لمدن الضفة الغربية، و وجود الحواجز العسكرية و فصل القرى عن المدن الرئيسية من الأسباب التي لها تأثير كبير على إعاقة العاملين من الوصول إلى أعمالهم في الوقت المحدد. و خاصة عندما يسلك الموظفون طرقاً ترابية للوصول إلى مدينة الخليل.
- ♦ ارتفاع تكاليف المعيشة في ظل الوضع الاقتصادي السائد و الحصار الخانق المفروض على الشعب الفلسطيني و خاصة بعد انتخابات المجلس التشريعي و استلام حركة حماس الحكومة الفلسطينية. حيث أن المصارف بدأت تواجه معضلة كبيرة في ظل هذا الحصار و عدم استلام الموظفين في فلسطين رواتبهم. حيث أثر ذلك على المصارف لأن معظم الموظفين لديهم قروض من المصارف. حيث أن ارتفاع تكاليف المعيشة بشكل لا يتناسب مع الراتب يشعر العاملين بالضغط.

هذه الضغوطات هي من أبرز الضغوطات التي تواجه الموظفين في المصارف العاملة في مدينة الخليل، و هذا النتيجة تختلف اختلافاً كلياً عن الدراسات السابقة و لا سيما الدراسات التي أجريت خارج فلسطين، لأن فلسطين لها خصوصية عن باقي دول العالم أنها تحت الاحتلال. وهذا ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات.

من خلال دراسة مصادر ضغط العمل الداخلية في المصارف تبين الدراسة أن أهم هذه المصادر هي:

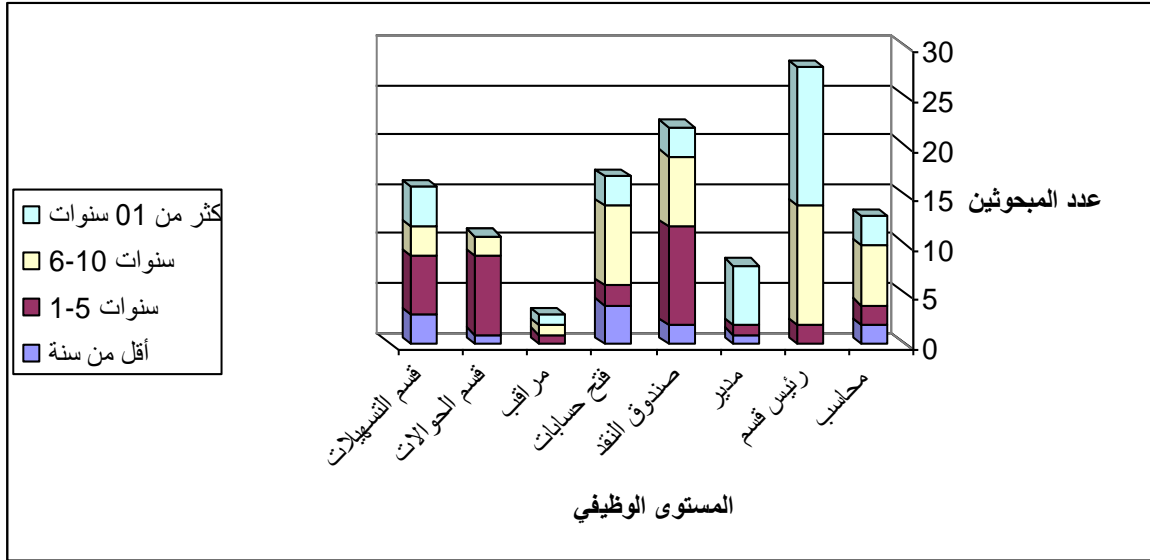
- ♦ زيادة عدد المراجعين في أوقات محددة (بداية كل شهر، الأعياد) يزيد من ضغط العمل.
- ♦ عدم وجود الوعي المصرفي لدى بعض المراجعين حول طبيعة إجراءات المصرف ومعاملاته.
- ♦ عدم العدالة في تقييم أداء الموظف من قبل المسئول. وكذلك عدم العدالة في سياسة التقدم والترقية تزيد من شعور العاملين بضغط العمل.

- ♦ تحمل المخاطرة و المسؤولية عن العمل الذي يقوم به الموظف ولا سيما صندوق النقد ومطابقة القيود المحاسبية في نهاية الدوام يزيد من شعور العاملين بضغط العمل، يتحمل الموظف المسؤولية الكاملة عن أي خطأ يحدث و طبيعة العمل يحتاج إلى اليقظة دائماً.
- ♦ يشعر غالبية العاملين بضغط العمل عندما لا يتلائم الراتب مع مقدار الجهد المبذول.
- ♦ عدم وجود عدد كافٍ من الموظفين في المصارف و قيام الموظف بإنجاز مهام إضافية يمكن أن ينجزها موظف آخر يؤدي إلى حدوث ضغط العمل.
- ♦ تواجه بعض المراجعين الذين أنهو معاملاتهم يؤدي إلى الفوضى و إزعاج الموظفين مما يشعرهم بالضغط.
- ♦ إتباع البنك لدرجة عالية من الرسمية (وجود القوانين و الأنظمة و التعليمات الصارمة) تقيد العاملين و تصبح عائقاً أمامهم في إنجاز المهام و شعورهم بالضغط.
- ♦ يتعرض بعض العاملين للضغط بسبب قلة الخبرة في مجال عملهم و نقص في المعلومات المتعلقة بطبيعة المهام التي يقومون بها.
- ♦ عدم الاهتمام بوجود فترات راحة أثناء العمل، يؤدي إلى إرهاق الموظف و تكس العمل وعدم قدرته على إنجاز عمله بفاعلية مما يؤدي إلى تقليل الإنتاجية و بالتالي شعورهم بالضغط.
- ♦ ضيق الوقت المتاح لإنجاز الأعمال يشعر الموظفين بالضغط.

يتضح من الدراسة أن أعلى نسبة شعور بالضغط كانت لدى العاملين الذين تتراوح أعمارهم أقل من 25 سنة ومن 25 - 30 سنة و يعزى الباحث ذلك لعدة أسباب منها أن هذه الفئة العمرية تمثل فئة الشباب الذين توكل إليهم بعض المهام التي تتناسب مع قدراتهم و طاقتهم الإنتاجية لذلك من الممكن أن يتعرضوا للضغط في العمل أكثر من غيرهم، بالإضافة أن هذه الفئة تكون أقرب إلى الاحتكاك و الاتصال المباشر مع الجمهور.

- وبالنسبة للحالة الاجتماعية فإن الفروق جاءت لصالح غير متزوجين على المتزوجين.
- أي أن درجة ضغوط العمل كانت أعلى شيء لدى العاملين العزاب تلاها في المقام الثاني المطلقين ثم أخيراً المتزوجين. و يعزى الباحث ذلك إلى أن الغير متزوجين أمامهم متطلبات حياة مثل الزواج وبناء بيت و غيرها و التي تسبب لهم ضغط أكثر من المتزوجين.
- وعن سنوات الخبرة فإن الفروق جاءت لصالح من خبرتهم اقل من سنة والذين خبرتهم 1-5 سنوات ومن خبرتهم 6-10 سنوات جميعا على من خبرتهم أكثر من 10 سنوات .
- و يتضح أن درجة ضغوط العمل كانت أعلى شيء لدى العاملين الذين سنوات خبرتهم من 1-5 سنوات تلاها في المقام الثاني العاملين الذين سنوات خبرتهم من 6-10 سنوات وأخيراً العاملين الذين سنوات خبرتهم أكثر من 10سنوات. و يعزى الباحث ذلك إلى أنه كلما زادت سنوات الخبرة كلما قل ضغط العمل و ذلك لأن العاملين أصبح لديهم الخبرة الكافية لمعرفة كافة إجراءات العمل.

- وبالنسبة للمؤهل العلمي فان الفروق جاءت لصالح حملة البكالوريوس على كل من حملة الدبلوم والذين اقل من ثانوية عامة. وهذا يبين أن حملة البكالوريوس لديهم ضغط عمل أعلى من حملة الثانوية العامة و الدبلوم.
- وبالنسبة للمستوى الوظيفي فان الفروق جاءت لصالح كل من المدراء ، وقسم الحوالات وقسم التسهيلات على كل من المحاسبين ورؤساء الأقسام ، وصندوق النقد وفتح الحسابات والمراقبين. و هذا يبين أن المدراء هم أكثر من يتعرض إلى ضغوط العمل و يعزى الباحث ذلك إلى أن المدراء لديهم أعمال يومية كثيرة من حيث الرقابة على سير الأعمال في المصرف و توجيه الموظفين و استقبال الزبائن و المكالمات مما يجعل لديهم أعمال كثيرة في وقت قليل فيشكل لديه وقت عمل كبير.



شكل رقم(2.5): المستوى الوظيفي

♦ أما كلا من سنوات الخبرة ، المؤهل العلمي ، والمسمى الوظيفي فان لها تأثيراً حول مصادر ضغط العمل الداخلية في المصارف وبالتالي يوجد فروق إحصائية عند المستوى

اما بالنسبة لتأثير ضغوط العمل على أداء العاملين في المصارف العاملة في محافظة الخليل فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (2)

جدول 2.5 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة لتأثير ضغط العمل أداء العاملين في المصارف العاملة في محافظة الخليل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العاملون في المصارف العاملة في محافظة الخليل
.8076	3.9237	تعتبر مشاكل العمل و صعوباته بمثابة تحديات للفرد.
.8268	3.9068	زيادة ضغط العمل يؤدي إلى أمراض القلب و التنفس.
.7967	3.7797	وجود حجم متوسط من الضغوط يوجهني نحو تحسين الأداء.
.9535	3.7458	زيادة ضغط العمل يؤدي إلى انخفاض الأداء.
1.0189	3.4831	انعدام الضغط يجعل العمل غير محفز لجهود الفرد في الأداء.
.9396	3.4576	وجود ضغط بمستوى ضعيف لا يمثل أي تنشيط لقدراتي.
.8526	3.3559	وجود ضغط بمستوى ضعيف لا يؤدي إلى زيادة أدائي في العمل.
1.0822	3.3051	ترتبط الترقية في عملي بالكفاءة في الأداء.
.9925	3.1525	زيادة ضغط العمل تؤدي إلى أداء أفضل.
1.1756	3.0508	إن ضغط العمل يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي عن وظيفتي.
1.1321	2.8390	إن ضغط العمل يؤدي إلى انخفاض إنتاجي في العمل.
1.2438	2.6949	إن ضغط العمل يؤدي إلى عدم وجود انتماء و ولاء للبنك.
1.1816	2.4661	إن ضغط العمل يضطرنني إلى التأخر في الحضور إلى العمل.
1.1587	2.4407	إن ضغط العمل يضطرنني لكثرة الغياب.
.5113	3.2573	الدرجة الكلية

يتضح لنا من الجدول رقم (2:5) أن درجة تأثير ضغط العمل على أداء العاملين في المصارف العاملة في محافظة الخليل كانت متوسطة، حيث بلغت متوسط استجاباتهم نحو ذلك 3.25، ولقد كانت أبرز التأثيرات بأن صعوبات العمل بمثابة تحديات للفرد بمتوسط حسابي 3.92، تلاها في المقام الثاني زيادة ضغط العمل يؤدي إلى أمراض القلب و التنفس بمتوسط حسابي 3.90، تلاها في المقام الثالث وجود ضغط متوسط يوجهني نحو تحسين الأداء بمتوسط حسابي 3.77، أخيرا زيادة ضغط العمل يؤدي إلى انخفاض الأداء بمتوسط حسابي 3.74.

أما بالنسبة للأسئلة المفتوحة فكانت إجابات المبحوثين كما يلي:

ما هي مصادر ضغط العمل لديك لم يتم ذكرها في أسئلة الاستبيان.

- ◆ عدم معرفة الإجراءات الخاصة بكل وظيفة وبالتالي زيادة الوقت الخاص بكل وظيفة.
- ◆ تراكم الأعمال وبالتالي ازدياد المهام
- ◆ عدم وجود كفاية ودراية بالعمل من بعض الموظفين
- ◆ عدم زيادة راتب الموظف حسب أدائه
- ◆ المحسوبية والوساطة
- ◆ عدم وجود مكان واحد للمعتمد يمكنه من أداء جميع معاملاته في مكان واحد مثل الصرف والإيداع والأمانات والشيكات ودفح الرسوم والفواتير مثل الكهرباء والمياه والضريبة
- ◆ التنقل من قسم إلى قسم ويكون هذا التنقل بشكل يومي
- ◆ كثرة القيود المحاسبية وتنوعها والتدقيق الوظيفي
- ◆ عدم الاستقرار الوظيفي

وكانت إجابات المبحوثين على السؤال التالي كمايلي:

ما هي اقتراحاتك للتغلب على ضغط العمل؟

- ◆ تقسيم العمل بشكل عادل وجيد وضمن المهام الموكلة لكل عنصر في المصرف
- ◆ المعاملة الحسنة للزبائن، التسهيلات للزبائن
- ◆ توفير عدد كاف من الموظفين
- ◆ زيادة الراتب حسب سنوات الخبرة وتحسين معيشة
- ◆ هدوء الأعصاب
- ◆ وجود حلول لمشاكل الموظفين وشرحها ومناقشتها كل نهاية شهر.
- ◆ مساعدة الموظفين لبعضهم البعض
- ◆ العمل في المجال الذي يحبه ألفرد يتغلب على جميع الضغوط بل وعلى العكس تكون الضغوط محفزا له
- ◆ إعطاء الموظف فرصة لإثبات قدراته.
- ◆ خلق مناخ وعلاقات اجتماعية وودية بين الموظفين.

2.5 التوصيات

- ♦ توجيه الإدارة نحو الاهتمام بعملية تقييم الأداء بشكل عادل من خلال وضع معايير للتقييم تكون واضحة و محددة لتقييم أداء الموظفين مع الأخذ بعين الاعتبار جميع هذه المعايير مثل عدم التحيز و المساواة بين جميع الموظفين.
- ♦ تفويض الموظفين و إعطائهم صلاحيات و سلطات كافية للقيام بمهامهم.
- ♦ العمل على توفير ظروف عمل مناسبة (إضاءة جيدة، وتصميم مكاتب مريحة ومناسبة) و ذلك لأن طبيعة أعمال المصارف ذات طبيعة مكتبية قائمة على توفير جو مريح و ظروف عمل مناسبة.
- ♦ زيادة عدد الموظفين و تحديد اختصاص كل موظف في عمله، و توضيح المهام بشكل واضح، و وضع وصف وظيفي للموظفين.
- ♦ ضرورة توفير برامج تدريبية و تطويرية تهدف لزيادة الخبرة و المعرفة لدى العاملين في المصارف.
- ♦ الاهتمام بموضوع الرواتب من قبل الإدارة و خاصة في ضوء إرتفاع تكاليف المعيشة، مع الأخذ بعين الاعتبار مقدار الجهد المبذول و طبيعة الوظيفة. و إتباع نظام عادل في تحديد الحوافز و المكافآت و التي تقلل من دوران العمل. و التخفيف من درجة الرسمية المتعلقة بالتعليمات و الأنظمة الصارمة التي تقيد العاملين و تشعرهم بالضغط.
- ♦ من أهم الإستراتيجيات التي يوصي الباحث باستخدامها في معالجة ضغط العمل. المعرفة الدقيقة لمهام و إجراءات العمل، و تحديد أولويات العمل و إدارة الوقت بشكل جيد. و وجود علاقات جيدة بين الموظفين، و توفير دورات تدريبية و إعطاء إجازة للموظف.
- ♦ ضرورة إتباع البنك لبرامج منظمة و دقيقة من أجل تخفيف الآثار السلبية للضغوط التي يتعرض لها العاملون لتوضيح أدوار العاملين و مسؤولياتهم.
- ♦ الوقوف مع الأسباب في حالة التأخير في إنجاز المهام الموكلة للموظفين.
- ♦ مناقشة جميع الاقتراحات و الشكاوي التي تقدم من قبل الموظفين إلى الإدارة و تخصيص صندوق للشكاوى و النظر فيها.
- ♦ تنمية روح العمل الجماعي من قبل الإدارة و إقامة اللقاءات الاجتماعية و البرامج الترفيهية في الأعياد و المناسبات العامة.
- ♦ استخدام أساليب الحوافز المادية و المعنوية حيث تلعب دوراً هاماً في حياة العاملين و إشباع حاجاتهم و رغباتهم، و تحفيزهم على تحسين الأداء و حسن التعامل مع الجمهور.
- ♦ معالجة كثرة الأعمال التي يقوم بها الموظفون و التي من خلال تطوير و تبسيط إجراءات و أساليب العمل، و التخفيف من المركزية في اتخاذ القرارات و إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات و الحد من الوسطات و الزيارات و الاتصالات الشخصية.

المصادر و المراجع:

المراجع العربية

القرآن الكريم، سورة الإسراء 82، سورة الشعراء 80، سورة الشرح 5.

أبو داود، إسراء (2000) أسباب ضغوط العمل وطرق معالجتها، دراسة غير منشورة، جامعة الزيتونة الأردنية.

أبو زنيد، س (1999). ضغوطات العمل التي تواجه المدراء في الضفة الغربية ، مجلة جامعة الخليل، الخليل، العدد الثاني. 1999، ص.

أبو نبعة، أ. (1999): الضغوط المهنية التي تواجه موظفي البنوك في الضفة الغربية من فلسطين ، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة)

اردن ب.ج (2004)، التعايش مع ضغوط العمل " كيف تتغلب على ضغوط العمل اليومية"، ترجمة مكتبة جرير.

إيه، ل و درويينستين، ك (2004). دليل إدارة الضغوطات (استراتيجيات للتمتع بالصحة و السلام الداخلي)، الطبعة الأولى، 2004. ترجمة مكتبة جرير.

باقر ع. م (بدون تاريخ)، علم النفس الإداري.

التويم، ن. (2005): مستويات ضغوط العمل وسبل مواجهتها في الأجهزة الأمنية . جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، مدينة الرياض.

جودة، إ. الياني، ر. (2002): ضغوط العمل و علاقتها بالتوجه البيروقراطي، و عدم الرضا الوظيفي. مجلة دمشق، المجلد الثامن عشر. العدد الأول، ص 71-114

حسن، ر (1999)، السلوك في المنظمات، جامعة الاسكندرية الدار الجامعية. طبع و نشر و توزيع.

حنفي، أ.ع (1991). السلوك التنظيمي وإدارة الوقت. الدار الجامعية، بيروت.

الخزامي أ.ع بدون تاريخ، ضغوط العمل و الحياة بين المدير و الخبير ، مكتبة ابن سينا للنشر و التوزيع و التصدير.

الخضيري أم (2000). الإدارة بالتجوال، منهج متكامل لتحقيق الفاعلية الإدارية على مستوى المشروع. ط 1، ابتدال للنشر و التوزيع.

الخضيري، أ.م، (1991)، الضغوط الإدارية، الظاهرة، و الأسباب و العلاج. مكتبة مدبولي.

الرشدي، هـ، ت، (1999). الضغوط النفسية طبيعتها- نظرياتها - برنامج لمساعدة الذات في علاجها. مكتبة الانجلو المصرية.

السباعي، هنية (2003) ضغوط العمل مستوياتها و مصادرها و استراتيجيات إدارتها لدى الإداريات و الفتيات السعوديات العاملات في الجامعات السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة 1422هـ - (2003)م.

سبحي، ممدوح (1997): ضغوط العمل و أثارها النفسية لدى موظفي البنوك بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

شاويش، مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية - الجامعة الأردنية. دار الشروق للنشر و التوزيع.

الشديفان، عواطف (1999) ضغوط العمل و أثرها على أداء القيادات الإشرافية في مديريات التربية و التعليم في محافظة إربد. كلية الاقتصاد، جامعة آل البيت، الأردن، إربد. رسالة ماجستير غير منشورة.

الشقيرات، م. الدرابيع، م. الصخور، م. (2003): مصادر الضغوط النفسية لدى العاملين في شركة الفوسفات الأردنية و الأعراض المرتبطة بها و علاقتها ببعض العوامل الديموغرافية وتأثير ذلك على الانتماء للشركة. مجلة الإداري، العدد 92، ص 25.

عباس ، س.م، (2003). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر و التوزيع.

عبد الباقي، م، ص، (2003)، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر. دار الجامعة الجديدة.

عبد الله أ. خ (1998). العمليات المصرفية، الطرق المحاسبية الحديثة.

عساف ع، عساف ر (1999)، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة.

عسكر، سمير "متغيرات ضغط العمل، دراسة نظرية و تطبيقية في قطاع المصارف بدول الإمارات العربية المتحدة". الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد 60، 1988، صفحة 7 - 66.

العقل، ع. أ، (2001)، ط1، إدارة الأفراد، معهد الإدارة - لندن. مكتبة جرير.

علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، غريب للطباعة و النشر و التوزيع.

عليمات، خ. (2005): ضغوط العمل و أثرها على أداء الحكام الإداريين في الأردن، جامعة آل البيت، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة)

العميان م.س (2005)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر.

العيسوي، ع (1998)، الكفاءة الإدارية. الدار الجامعية طباعة نشر توزيع.

عيسى، أ. (2005): أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن . الجامعة الأردنية، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة)

غارات ب. (1424هـ) تقييم الأفراد أثناء العمل. تعريب الدجاني. هـ مكتبة العبيكات.

القيروني، م، ق (1997). السلوك التنظيمي، ط 3.

القيسي، س. (1999): العلاقة بين الضغوط المهنية و الشعور بالوحدة النفسية لدى العاملين في مديريات الشؤون الاجتماعية في محافظات الضفة الغربية في فلسطين . جامعة النجاح الوطنية، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة)

كنعان، ن (1995). القيادة الإدارية، ط5، الجامعة الأردنية.

لانفرد، ج و مكة، ت (2002). نهج قابيل و هابيل في العمل داخل المؤسسات و المكاتب . ترجمة الأرمنازي أ ، مكتبة العبيكان.

اللوزي، م (2002). التنظيم و اجراءات العمل. ط (11) عمان: دار وائل للطباعة و النشر.

ماهر، أ (1997)، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الطبعة السادسة، الدار الجامعية الإسكندرية.

ماهر، أ (2005)، كيفية التعامل مع إدارة ضغوط العمل، الدار الجامعية، الإسكندرية.

ماهر، أ (2006)، كيف تدير رئيسك، الدار الجامعية، الإسكندرية

ماهر، أ (2006)، كيف تكون حازماً. الدار الجامعية، الإسكندرية

ماهر، أحمد. "علاقة ضغوط العمل بالأداء" الإداري، معهد الإدارة العامة، مسقط . العددان 45، 46. 1991 من ص 295-327.

المحتسب، ل. جلعود، م. (2004): العوامل المؤثرة في تطوير أداء موظفي البنوك في محافظة الخليل- فلسطين. العدد 5.

معروف أ (2001)، مهارات مواجهة الضغوط في الأسرة، في العمل، في المجتمع، مكتبة الشقري للنشر و التوزيع. الرياض.

المعمري، عليه (2001) ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية بسلطنة عُمان . رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان.

نوتس، ك (2003)، كيف تتغلب على الضغوط النفسية في العمل، ترجمة: اللجنة العلمية للتأليف و التحرير و النشر، دار الفاروق للنشر و التوزيع

الهنيني، خ. (بدون تاريخ)، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر و التوزيع

الهيجان أ. ع (1998)، ضغوط العمل مصادرها و نتائجها و كيفية إدارتها ، معهد الإدارة العامة، الرياض.

بيدج، ت كشواي، ب (2003). إدارة الموارد البشرية، ط 1، ترجمة توب ت دار الفاروق للنشر و التوزيع.

1. © 2003 Regents of the University of California.
2. Andrew J. Dubrin Personal and human resources management, N.Y: Van Nostrand 1981: Karl AlBercht.
3. Brodzinski J., Scherer, and Goyar, K (1987). Work Place stress, Personal Administrator (7), P. 76-80
4. D.E Leidner – understanding information culture: integrating knowledge management system into organization (1998).
5. Deanna Geddes & Alison Konrad. Temple Unoversity, Fox school of Business and management Department of human resource administrator (1998). Philadephia. P. 19122
6. Gregorio Billikopf, University of California, Labor Management in Agriculture: Cultivating Personnel Productivity.
7. Jess Gomez, Ag Labor consultant, Bakersfield, California.
8. Lisa, Scnirmer Louisa, Interrelation ships among Adult attachment style work stress social support, and index of strain Degree: PhD Michigna state university 1999, <http://www.sciencedirect.com/science>.
9. McAfee, R. & Champagne J. Organizational behavior managers View old Dominion university, (1987). NY
10. Rebert D. Galloers and Dorothy E. Leidner. Startegic Information Management Challenges and strategics in managing Information systems. Third edition (2004)
11. Robbins Stephen, organizational behavior, Eight Edition. CMC Graw hill (2003)
12. Schermerhorn, hunt, and OS Born, Organization behavior, sventen edition 2000.
13. Taniya Arroba and kim James, pressure at work. Aservival Guide, London: Magraw-Hill, 1987. terry looker and olga gresson, Stresswise: Aproctical guide for Dealing with stress, London: 1984

ملحق 1.1

ملحق الاستبيان

استبيانته حول

تأثير ضغوط العمل على أداء العاملين في المصارف العاملة في محافظة الخليل

أخي الكريم أختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يقوم الباحث من كلية الدراسات العليا. جامعة القدس بدراسة حول ضغوط العمل لدى العاملين في المصارف العاملة في مدينة الخليل و تأثيرها على الأداء. وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات.

لذا يرجى من حضرتكم التعاون و الإجابة على أسئلة الاستبيانته بدقة و موضوعية علماً بان هذه المعلومات ستعامل بسرية تامة و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث

عابد عودة

الجزء الأول

معلومات عامة

الغرض من هذا الجزء هو معرفة بعض المتغيرات الشخصية و الوظيفية الخاصة بكم. الرجاء وضع إشارة (X) في المربع الذي يمثل إجابتك.

(1) الجنس:

ذكر أنثى

(2) العمر:

أقل من 25 سنة 25 - 30 سنة 31 - 40 سنة 41 - 60 سنة

60 فأكثر

3) الحالة الاجتماعية:

أعزب متزوج مطلق أرمل

4) سنوات الخبرة:

أقل من سنة 1-5 سنوات 6-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

5) المؤهل العلمي:

ثانوية عامة فما دون دبلوم بكالوريوس ماجستير دكتوراه

6) المستوى الوظيفي:

محاسب رئيس قسم مدير صندوق النقد فتح حسابات

مراقب قسم الحوالات قسم التسهيلات

7) الدخل الشهري:

أقل من 1500 شيكل 1500 - 3000 شيكل 3001 - 4000 شيكل

4001 - 5000 شيكل 5001 شيكل فأكثر

8) عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها:

لم ألتحق بأية دورة 1-3 دورات 4-6 دورات أكثر من 6 دورات

ما هو موضوع الدورة

الجزء الثاني:

العوامل التي تقيس مستوى ضغوط العمل في المصارف

الرجاء وضع إشارة (X) أمام كل عبارة تحت الخانة التي تعبر عن وجهة نظرك.

الرقم	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	مطلقاً
1.	أواجه صعوبات للحصول على إجازة تريحني من عناء العمل.					
2.	إن مهام وظيفتي تحول دون أدائي لمهامي الأسرية.					
3.	أشعر بالإجهاد أثناء الدوام الرسمي.					
4.	أشعر بالقلق عندما أتأخر في إنجاز المهام التي توكل إلي.					

الرقم	العبرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	مطلقاً
5.	أشعر بالصداع أثناء العمل لكثرة المراجعين.					
6.	أنفعل بسرعة و أرفع صوتي أثناء العمل على من أتعامل معهم.					
7.	أشعر بالتوتر بسبب طبيعة عملي.					
8.	عدم التمكن من حضور المناسبات الاجتماعية بسبب ضغط العمل.					
9.	إن متطلبات الوظيفة تؤثر سلباً على حياتي الخاصة.					
10.	أشعر بضيق الصدر عندما أكون في العمل.					
11.	أعاني من نفاذ الصبر أثناء العمل.					
12.	إن كثرة العملاء تجعلني أخطئ في أداء العمل.					

الجزء الثالث:

(أ) مصادر ضغط العمل الداخلية في المصارف

الرجاء وضع إشارة (X) أمام كل عبارة تحت الخانة التي تعبر عن وجهة نظرك.

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1.	أنتقى مهام من أكثر من مسئول واحد.					
2.	رئيسي في العمل لا يستمع لمقترحاتي مما يزيد من ضغط العمل.					
3.	أشعر أن الراتب لا يتناسب مع الجهد الذي أقوم به في عملي.					
4.	كمية العمل المطلوبة مني كبيرة جداً.					
5.	عدم تطابق صلاحياتي مع مسؤولياتي.					
6.	أجواء العمل في المصرف تتسم بالتوتر.					
7.	لا يتبع المصرف سياسية موضوعية في الترقية مما يشعرني بالضغط في العمل.					
8.	تجهيزات مكان العمل غير مناسبة.					
الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة

					9. الإضاءة في المصرف غير مناسبة.
					10. أعاني من نقص معلومات الأداء الواجب المكلف به.
					11. العمل الذي أقوم به يحتمل المخاطرة.
					12. أشعر بأنني لا أتلقى التدريب الكافي من أجل القيام بعملتي بكفاءة.
					13. أشعر بالضغط عندما يتواجد بعض المراجعين بعد إنهاء معاملاتهم.
					14. زيادة عدد المراجعين في أوقات محددة (بداية كل شهر، الأعياد) يزيد من ضغط العمل.
					15. التعرض لضغط عشائري أو حزبي لإنجاز المعاملات.
					16. أشعر بالضغط عندما يسود الازدحام جو العمل.
					17. أقوم بأداء أعمال يطلبها المصرف أشعر بأنها خاطئه.
					18. لا يوجد وصف وظيفي لعملي.
					19. يوجد تضارب في الصلاحيات المفوضة للموظفين.
					20. زملائي لا يقومون بتقديم المساعدة لي عند الحاجة إليهم.
					21. العمل الذي أقوم به روتيني.
					22. لا تناقش إدارة المصرف الآراء التي أقوم بتقديمها.
					23. عدم وجود علاقة مودة و ألفه مع الزملاء.
					24. لا يتبع المصرف التخصص الوظيفي في العمل.
					25. يتبع المصرف درجة عالية من الرسمية (وجود القوانين و الأنظمة و التعليمات الصارمة) مما يسبب لي ضغط في العمل.
					26. عدم وجود الوعي المصرفي لدى بعض المراجعين يزيد من ضغط العمل.
					27. عدم معرفة الواجب المكلف به.
					28. لا توجد فترات راحة كافية أثناء العمل.
					29. أشعر بالضغط عندما لا يقيم المسئول المباشر أدائي بشكل عادل.
					30. عدم وجود عدد كافٍ من الموظفين لإنجاز الأعمال يشعرني بالضغط.
					31. ضيق الوقت المتاح لإنجاز الأعمال يشعرني بالضغط.

ب) مصادر ضغوط العمل الخارجية

أهم الأسباب الخارجية التي تؤدي إلى حدوث ضغط في العمل.

الرجاء وضع إشارة (X) أمام كل عبارة تحت الخانة التي تعبر عن وجهة نظرك.

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
					أسباب سياسية مثل: عدم الاستقرار السياسي و الشعور بالأمن	1.
					الإغلاق المستمر للطرق.	2.
					الحواجز العسكرية المكثفة.	3.
					مداهمات للمصارف.	4.
					توقيف الموظفين أثناء قدومهم إلى العمل لساعات طويلة.	5.
					ارتفاع تكاليف المعيشة.	6.
					تراكم الديون.	7.
					أسباب اجتماعية - المشاكل العائلية.	8.
					زيادة المتطلبات الحياتية في البيت.	9.

أي مصادر أخرى لم يتم ذكرها في السؤال السابق:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

الجزء الرابع:

أهم الوسائل التي تساعد في معالجة ضغوط العمل.

الرجاء وضع إشارة (X) أمام كل عبارة تحت الخانة التي تعبر عن وجهة نظرك.

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
					أكثر من قراءة القرآن و الأذكار.	1.
					أحرص على تحديد أولويات عملي اليومي.	2.
					ألجأ إلى التمتع بإجازة من العمل.	3.
					المعرفة الدقيقة لمهام و إجراءات العمل.	5.
					وجود علاقات اجتماعية جيدة بين الموظفين.	6.
					توفير دورات و برامج تدريبية للموظفين لمواكبة التطورات و مواجهة الضغط.	7.
					إدارة الوقت بشكل جيد.	8.
					أصارع رئيسي في العمل بما أعاني منه.	9.
					أعتذر عن المهام التي تسبب لي ضغطاً.	10.
					تسهيل إجراءات العمل.	11.
					ألجأ إلى الاسترخاء و التأمل.	12.
					ألجأ إلى الحمية و التمارين الرياضية.	13.
					ألجأ إلى الفكاكة لعلاج ضغط العمل.	14.

علاقة ضغط العمل بالأداء.

الرجاء وضع إشارة (X) أمام كل عبارة تحت الخانة التي تعبر عن وجهة نظرك.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1.	زيادة ضغط العمل يؤدي إلى أمراض مثل (القلب و التنفس).					
2.	زيادة ضغط العمل يؤدي إلى انخفاض الأداء.					
3.	تعتبر مشاكل العمل و صعوباته بمثابة تحديات للفرد.					
4.	زيادة ضغط العمل تؤدي إلى أداء أفضل.					
5.	انعدام الضغط يجعل العمل غير محفز لجهود الفرد في الأداء.					
6.	وجود ضغط بمستوى ضعيف لا يمثل أي تنشيط لقدراتي.					
7.	وجود ضغط بمستوى ضعيف لا يؤدي إلى زيادة أدائي في العمل.					
8.	وجود حجم متوسط من الضغوط يوجهني نحو تحسين الأداء.					
9.	ترتبط الترقية في عملي بالكفاءة في الأداء.					
10.	إن ضغط العمل يضطرنني لكثرة الغياب.					
11.	إن ضغط العمل يضطرنني إلى التأخر في الحضور إلى العمل.					
12.	إن ضغط العمل يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي عن وظيفتي.					
13.	إن ضغط العمل يؤدي إلى انخفاض إنتاجي في العمل.					
14.	إن ضغط العمل يؤدي إلى عدم وجود انتماء و ولاء للبنك.					

✓ ما هي أسباب ضغوط العمل لديك؟ (لم يتم التطرق إليها في الأسئلة السابقة)

✓ ما هي اقتراحاتك للتغلب على ضغط العمل

ملحق 1.2

أسماء المحكمين

- ♦ الدكتور محمود عودة أبو فارس - الجامعة الأردنية - كلية إدارة الأعمال - قسم الإدارة العامة.
- ♦ الدكتور زياد قنام - جامعة القدس، التنمية الريفية المستدامة.
- ♦ الدكتور أيمن المعاني - الجامعة الأردنية - إدارة المؤسسات العامة.
- ♦ الدكتور حسن عبد الهادي - دكتوراة لغة عربية - محاضر في جامعة الخليل.
- ♦ الدكتور ربحي الحسن - الجامعة الأردنية - كلية إدارة الأعمال.

ملحق 1.3.

جداول التحليل الإحصائي

ملحق رقم (1.1.3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات للفروق بين درجة ضغوط العمل لدى العاملين في المصارف العاملة في محافظة تعزى إلى الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة الإحصائية
العوامل المؤثرة على ضغط العمل	ذكر	76	2.7029	.6520	75	-.597	.552
	أنثى	42	2.7837	.7919	41		
مصادر الضغط الداخلية في المصارف	ذكر	76	3.2555	.5245	75	-.438	.662
	أنثى	42	3.3003	.5460	41		
مصادر الضغط الخارجية	ذكر	76	3.8830	.5051	75	.603	.322
	أنثى	42	3.8519	.5015	41		
الدرجة الكلية	ذكر	76	3.2366	.4553	75	-.439	.661
	أنثى	42	3.2766	.5044	41		

ملحق رقم (2.1.3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين درجة ضغوط العمل لدى العاملين في المصارف العاملة في محافظة تعزى إلى العمر

المجال	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العوامل المؤثرة على الضغط	أقل من 25 سنة	17	3.1373	.6073
	25-30 سنة	42	2.8631	.6864
	31-40 سنة	45	2.5907	.6890

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العمر	المجال
.5953	2.2976	14	41 سنة فما فوق	
.7027	2.7316	118	المجموع	
.4702	3.2941	17	أقل من 25 سنة	
.4771	3.3694	42	30-25 سنة	مصادر العمل الداخلية في المصارف
.5808	3.2595	45	40-31 سنة	
.5301	2.9885	14	41 سنة فما فوق	
.5303	3.2715	118	المجموع	
.6733	3.8105	17	أقل من 25 سنة	مصادر ضغوط العمل الخارجية
.4397	3.9180	42	30-25 سنة	
.5089	3.8864	45	40-31 سنة	
.4441	3.7619	14	41 سنة فما فوق	
.5019	3.8719	118	المجموع	
.4631	3.3473	17	أقل من 25 سنة	الدرجة الكلية
.4274	3.3475	42	30-25 سنة	
.5014	3.2137	45	40-31 سنة	
.4174	2.9629	14	41 سنة فما فوق	
.4716	3.2508	118	المجموع	

ملحق رقم (3.1.3): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين درجة ضغوط العمل لدى العاملين في المصارف العاملة في محافظة تعزى إلى العمر

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
العوامل المؤثرة على	بين المجموعات	7.053	3	2.351	5.285	.002
	داخل المجموعات	50.712	114	.445		
	المجموع	57.766	117			

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
الضغط						
مصادر العمل الداخلية في المصارف	بين المجموعات	1.539	3	.513	1.865	.140
	داخل المجموعات	31.369	114	.275		
	المجموع	32.908	117			
مصادر ضغوط العمل الخارجية	بين المجموعات	.332	3	.111	.433	.730
	داخل المجموعات	29.140	114	.256		
	المجموع	29.472	117			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.774	3	.591	2.779	.044
	داخل المجموعات	24.249	114	.213		
	المجموع	26.022	117			

ملحق رقم (4.1.3): نتائج اختبار شيفيه للفروق بين ضغوط العمل في مجالي الدراسي المتعلقين بالعوامل المؤثرة على الضغط ومصادر الضغط الداخلية وعلى الدرجة الكلية تعزى إلى العمر.

العمر	المتوسط الحسابي	أقل من 25 سنة	30-25 سنة	40-31 سنة	41 سنة فما فوق
أقل من 25 سنة	3.1373		0.5465		.8396
25-30 سنة	2.8631				
31-40 سنة	2.5907	0.5465			
41 سنة فما فوق	2.2976	.8396			
أقل من 25 سنة	3.3473				.3844
25-30 سنة	3.3475				.3846
31-40 سنة	3.2137				
41 سنة فما فوق	2.9629	.3844	.3846		

ملحق رقم (5.1.3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين درجة ضغوط العمل لدى العاملين في المصارف العاملة في محافظة تعزى إلى الحالة الاجتماعية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الحالة الاجتماعية	المجال
.7374	3.0962	26	أعزب	العوامل المؤثرة على الضغط
.6463	2.6225	83	متزوج	
.8258	2.6852	9	مطلق	
.7027	2.7316	118	المجموع	
.4842	3.3201	26	أعزب	مصادر العمل الداخلية في المصارف
.5382	3.2394	83	متزوج	
.6052	3.4265	9	مطلق	
.5303	3.2715	118	المجموع	
.5918	3.8590	26	أعزب	مصادر ضغوط العمل الخارجية
.4741	3.8956	83	متزوج	
.4931	3.6914	9	مطلق	
.5019	3.8719	118	المجموع	
.4701	3.3617	26	أعزب	الدرجة الكلية
.4563	3.2106	83	متزوج	
.6068	3.3013	9	مطلق	
.4716	3.2508	118	المجموع	

ملحق رقم(6.1.3): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين درجة ضغوط العمل لدى العاملين في المصارف العاملة في محافظة تعزى إلى الحالة الاجتماعية

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
العوامل المؤثرة على الضغط	بين المجموعات	4.463	2	2.231	4.814	.010
	داخل المجموعات	53.303	115	.464		
	المجموع	57.766	117			
مصادر العمل الداخلية في المصارف	بين المجموعات	.363	2	.182	.642	.528
	داخل المجموعات	32.545	115	.283		
	المجموع	32.908	117			
مصادر ضغوط العمل الخارجية	بين المجموعات	.344	2	.172	.680	.509
	داخل المجموعات	29.128	115	.253		
	المجموع	29.472	117			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.477	2	.238	1.073	.345
	داخل المجموعات	25.546	115	.222		
	المجموع	26.022	117			

ملحق رقم(7.1.3): نتائج اختبار شيفيه للفروق بين ضغوط العمل في مجالي الدراسي المتعلقين بالعوامل المؤثرة على الضغط ومصادر الضغط الداخلية وعلى الدرجة الكلية تعزى إلى الحالة الاجتماعية

المجال	الحالة الاجتماعية	المتوسط الحسابي	أعزب	متزوج	مطلق
العوامل المؤثرة على الضغط	أعزب	3.0962		.4737	
	متزوج	2.6225	4737		
	مطلق	2.6852			

ملحق رقم (8.1.3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين درجة ضغوط العمل لدى العاملين في المصارف العاملة في محافظة تعزى إلى سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
.8183	2.8846	13	أقل من سنة	العوامل المؤثرة على الضغط
.6041	3.1406	32	1-5 سنوات	
.5947	2.7628	39	6-10 سنوات	
.5898	2.2525	34	أكثر من 10 سنوات	
.7027	2.7316	118	المجموع	
.5916	3.0695	13	أقل من سنة	مصادر العمل الداخلية في المصارف
.4381	3.5222	32	1-5 سنوات	
.5194	3.3532	39	6-10 سنوات	
.4779	3.0190	34	أكثر من 10 سنوات	
.5303	3.2715	118	المجموع	
.6261	3.5983	13	أقل من سنة	مصادر ضغوط العمل الخارجية
.3982	3.9826	32	1-5 سنوات	
.4883	3.8832	39	6-10 سنوات	
.5341	3.8595	34	أكثر من 10 سنوات	
.5019	3.8719	118	المجموع	
.5356	3.1183	13	أقل من سنة	الدرجة الكلية
.3943	3.5138	32	1-5 سنوات	
.4380	3.3087	39	6-10 سنوات	
.4098	2.9876	34	أكثر من 10 سنوات	
.4716	3.2508	118	المجموع	

ملحق رقم (9.1.3): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين درجة ضغوط العمل لدى العاملين في المصارف العاملة في محافظة تعزى إلى سنوات الخبرة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
العوامل المؤثرة على الضغط	بين المجموعات	13.502	3	4.501	11.591	.000
	داخل المجموعات	44.264	114	.388		
	المجموع	57.766	117			
مصادر العمل الداخلية في المصارف	بين المجموعات	4.970	3	1.657	6.760	.000
	داخل المجموعات	27.938	114	.245		
	المجموع	32.908	117			
مصادر ضغوط العمل الخارجية	بين المجموعات	1.376	3	.459	1.861	.140
	داخل المجموعات	28.096	114	.246		
	المجموع	29.472	117			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	4.929	3	1.643	8.879	.000
	داخل المجموعات	21.094	114	.185		
	المجموع	26.022	117			

ملحق (10.1.3): نتائج اختبار شيفيه للفروق بين ضغوط العمل في مجالي الدراسي
 المتعلقين بالعوامل المؤثرة على الضغط ومصادر الضغط الداخلية وعلى الدرجة الكلية
 تعزى إلى سنوات الخبرة

المجالات	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من سنة	5-1 سنوات	10-6 سنوات	أكثر من 10 سنوات
العوامل المؤثرة على الضغط	أقل من سنة	2.8846				.6322
	5-1 سنوات	3.1406				.8882
	10-6 سنوات	2.7628				.5104
مصادر ضغط العمل الداخلية في المصارف	أقل من سنة	3.0695				
	5-1 سنوات	3.5222				.5032
	10-6 سنوات	3.3532				.3342
الدرجة الكلية	أقل من سنة	3.1183				
	5-1 سنوات	3.5138				.5263
	10-6 سنوات	3.3087				.3211
	أكثر من 10 سنوات	2.9876				3211
			.6322	.8882	.5104	
						.3342
			.5032			

ملحق رقم (11.1.3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين درجة ضغوط العمل لدى العاملين في المصارف العاملة في محافظة تعزى إلى المؤهلات العلمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهلات العلمية	المجال
.5477	2.0167	5	ثانوية عامة فمادون	العوامل المؤثرة على الضغط
.6183	2.3411	32	دبلوم	
.6554	2.9386	76	بكالوريوس	
.6682	2.8000	5	ماجستير	
.7027	2.7316	118	المجموع	
.4616	2.6581	5	ثانوية عامة فمادون	مصادر العمل الداخلية في المصارف
.4440	3.1048	32	دبلوم	
.5293	3.3833	76	بكالوريوس	
.5491	3.2516	5	ماجستير	
.5303	3.2715	118	المجموع	
.5128	3.6222	5	ثانوية عامة فمادون	مصادر ضغوط العمل الخارجية
.4720	3.9306	32	دبلوم	
.5188	3.8728	76	بكالوريوس	
.4486	3.7333	5	ماجستير	
.5019	3.8719	118	المجموع	
.4652	2.6769	5	ثانوية عامة فمادون	
.3584	3.0715	32	دبلوم	
.4748	3.3654	76	بكالوريوس	
.3846	3.2308	5	ماجستير	
.4716	3.2508	118	المجموع	

ملحق (12.1.3): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين درجة ضغوط العمل لدى العاملين في المصارف العاملة في محافظة تعزى إلى المؤهلات العلمية

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
العوامل المؤثرة على الضغط	بين المجموعات	10.714	3	3.571	8.653	.000
	داخل المجموعات	47.052	114	.413		
	المجموع	57.766	117			
مصادر العمل الداخلية في المصارف	بين المجموعات	3.722	3	1.241	4.846	.003
	داخل المجموعات	29.186	114	.256		
	المجموع	32.908	117			
مصادر ضغوط العمل الخارجية	بين المجموعات	.518	3	.173	.680	.566
	داخل المجموعات	28.954	114	.254		
	المجموع	29.472	117			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3.675	3	1.225	6.249	.001
	داخل المجموعات	22.347	114	.196		
	المجموع	26.022	117			

ملحق رقم(13.1.3): نتائج اختبار شيفيه للفروق بين ضغوط العمل في مجالي الدراسي
 المتعلقين بالعوامل المؤثرة على الضغط ومصادر الضغط الداخلية وعلى الدرجة الكلية
 تعزى إلى المؤهلات العلمية

المجالات	المؤهلات العلمية	المتوسط الحسابي	ثانوية عامة فمادون	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير
العوامل المؤثرة على الضغط	ثانوية عامة فمادون	2.0167			-0.9219	
	دبلوم	2.3411			-0.5975	
	بكالوريوس	2.9386	0.9219	0.5975		
	ماجستير	2.8000				
مصادر ضغط العمل الداخلية في المصارف	ثانوية عامة فمادون	3.6222			-0.7252	
	دبلوم	3.9306				
	بكالوريوس	3.8728	-0.7252			
	ماجستير	3.7333				
الدرجة الكلية	ثانوية عامة فمادون	2.6769			-0.6885	
	دبلوم	3.0715			-0.2939	
	بكالوريوس	3.3654	0.6885	0.2939		
	ماجستير	3.2308				

ملحق رقم (14.1.3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين درجة ضغوط العمل لدى العاملين في المصارف العاملة في محافظة تعزى إلى المسمى الوظيفي

المجال	المستوى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العوامل المؤثرة على الضغط	محاسب	13	2.5897	.5848
	رئيس قسم	28	2.4911	.7406
	مدير	8	2.4688	.6842
	صندوق النقد	22	3.0417	.7461
	فتح حسابات	17	2.4706	.6621
	مراقب	3	2.5833	.5069
	قسم الحوالات	11	3.2197	.4270
	قسم التسهيلات	16	2.9427	.6015
	المجموع	118	2.7316	.7027
	محاسب	13	3.5037	.4791
مصادر العمل الداخلية في المصارف	رئيس قسم	28	3.1647	.5377
	مدير	8	2.8105	.3514
	صندوق النقد	22	3.3812	.5039
	فتح حسابات	17	3.1157	.5817
	مراقب	3	3.0645	.4551
	قسم الحوالات	11	3.6393	.3510
	قسم التسهيلات	16	3.3004	.5205
	المجموع	118	3.2715	.5303
	محاسب	13	3.9145	.4782
	رئيس قسم	28	3.7738	.4834
مصادر ضغوط العمل الخارجية	مدير	8	3.9306	.4069
	صندوق النقد	22	3.9242	.6464
	فتح حسابات	17	3.8889	.5137
	مراقب	3	3.9630	.1697

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المستوى الوظيفي	المجال
.5972	3.7879	11	قسم الحوالات	
.3738	3.9306	16	قسم التسهيلات	
.5019	3.8719	118	المجموع	
.3851	3.3639	13	محاسب	الدرجة الكلية
.4809	3.1147	28	رئيس قسم	
.3551	2.9255	8	مدير	
.4660	3.3969	22	صندوق النقد	
.5498	3.1007	17	فتح حسابات	
.3243	3.1090	3	مراقب	
.3399	3.5682	11	قسم الحوالات	
.4248	3.3269	16	قسم التسهيلات	
.4716	3.2508	118	المجموع	

ملحق رقم (15.1.3): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين درجة ضغط العمل لدى العاملين في المصارف العاملة في محافظة تعزى إلى المسمى الوظيفية

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
العوامل المؤثرة على الضغط	بين المجموعات	9.107	7	1.301	2.941	.007
	داخل المجموعات	48.659	110	.442		
	المجموع	57.766	117			
مصادر العمل الداخلية في المصارف	بين المجموعات	5.028	7	.718	2.834	.009
	داخل المجموعات	27.880	110	.253		
	المجموع	32.908	117			
مصادر ضغوط العمل الخارجية	بين المجموعات	.543	7	7.762E-02	.295	.955
	داخل المجموعات	28.929	110	.263		
	المجموع	29.472	117			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3.645	7	.521	2.560	.018
	داخل المجموعات	22.377	110	.203		
	المجموع	26.022	117			

ملحق رقم (17.1.3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين درجة ضغوط العمل لدى العاملين في المصارف العاملة في محافظة تعزى إلى الدخل الشهري

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الدخل الشهري	المجال
.8205	3.0333	10	أقل من 1500	العوامل المؤثرة على الضغط
.6735	2.7844	63	1500-3000 شيكل	
.7249	2.6198	32	3001-4000 شيكل	
.6598	2.5192	13	أكثر من 4000 شيكل	
.7027	2.7316	118	المجموع	
.6293	3.2290	10	أقل من 1500	مصادر العمل الداخلية في المصارف
.4821	3.3318	63	1500-3000 شيكل	
.5891	3.2954	32	3001-4000 شيكل	
.4642	2.9529	13	أكثر من 4000 شيكل	
.5303	3.2715	118	المجموع	
.6207	3.7667	10	أقل من 1500	مصادر ضغوط العمل الخارجية
.4948	3.9418	63	1500-3000 شيكل	
.5178	3.8160	32	3001-4000 شيكل	
.3880	3.7521	13	أكثر من 4000 شيكل	
.5019	3.8719	118	المجموع	
.5822	3.2769	10	أقل من 1500	الدرجة الكلية
.4276	3.3111	63	1500-3000 شيكل	
.5278	3.2296	32	3001-4000 شيكل	
.3953	2.9911	13	أكثر من 4000 شيكل	
.4716	3.2508	118	المجموع	

ملحق رقم (18.1.3): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين درجة ضغوط العمل لدى العاملين في المصارف العاملة في محافظة تعزى إلى الدخل الشهري

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
العوامل المؤثرة على الضغط	بين المجموعات	2.072	3	.691	1.414	.242
	داخل المجموعات	55.69 3	114	.489		
	المجموع	57.76 6	117			
مصادر العمل الداخلية في المصارف	بين المجموعات	1.585	3	.528	1.923	.130
	داخل المجموعات	31.32 3	114	.275		
	المجموع	32.90 8	117			
مصادر ضغوط العمل الخارجية	بين المجموعات	.705	3	.235	.931	.428
	داخل المجموعات	28.76 7	114	.252		
	المجموع	29.47 2	117			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.127	3	.376	1.720	.167
	داخل المجموعات	24.89 6	114	.218		
	المجموع	26.02 2	117			

ملحق رقم (19.1.3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين درجة ضغوط العمل لدى العاملين في المصارف العاملة في محافظة تعزى إلى الدورات التي التحق بها العاملين

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد الدورات	المجال
.5250	3.0635	21	ولا دورة	العوامل المؤثرة على الضغط
.7898	2.7403	43	3-1 دورات	
.6018	2.6957	23	6-4 دورات	
.6922	2.5215	31	أكثر من 6 دورات	
.7027	2.7316	118	المجموع	
.3462	3.4439	21	ولا دورة	مصادر العمل الداخلية في المصارف
.5797	3.3113	43	3-1 دورات	
.5051	3.4404	23	6-4 دورات	
.4723	2.9740	31	أكثر من 6 دورات	
.5303	3.2715	118	المجموع	
.5842	3.8942	21	ولا دورة	مصادر ضغوط العمل الخارجية
.5006	3.8682	43	3-1 دورات	
.3930	4.0725	23	6-4 دورات	
.4833	3.7133	31	أكثر من 6 دورات	
.5019	3.8719	118	المجموع	
.2883	3.4341	21	ولا دورة	الدرجة الكلية
.5420	3.2759	43	3-1 دورات	
.4231	3.3779	23	6-4 دورات	
.4078	2.9975	31	أكثر من 6 دورات	
.4716	3.2508	118	المجموع	

ملحق رقم (20.1.3): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين درجة ضغوط العمل لدى العاملين في المصارف العاملة في محافظة تعزى إلى عدد الدورات التي التحق بها العاملين

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
العوامل المؤثرة على الضغط	بين المجموعات	3.715	3	1.238	2.611	.055
	داخل المجموعات	54.051	114	.474		
	المجموع	57.766	117			
مصادر العمل الداخلية في المصارف	بين المجموعات	4.093	3	1.364	5.397	.002
	داخل المجموعات	28.815	114	.253		
	المجموع	32.908	117			
مصادر ضغوط العمل الخارجية	بين المجموعات	1.716	3	.572	2.350	.076
	داخل المجموعات	27.756	114	.243		
	المجموع	29.472	117			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3.093	3	1.031	5.126	.002
	داخل المجموعات	22.930	114	.201		
	المجموع					

ملحق رقم(21.1.3): نتائج اختبار شيفيه للفروق بين ضغوط العمل في مجالي الدراسي
 المتعلقين بالعوامل المؤثرة على الضغط ومصادر الضغط الداخلية وعلى الدرجة الكلية
 تعزى إلى الدورات

المجال	عدد الدورات	المتوسط الحسابي	ولا دورة	3-1 دورات	6-4 دورات	أكثر من 6 دورات
العوامل المؤثرة على الضغط	ولا دورة	3.0635			.3678	
	3-1 دورات	2.7403				
	6-4 دورات	2.6957	-.3678			
	أكثر من 6 دورات	2.5215				
مصادر العمل الداخلية في المصارف	ولا دورة	3.4439			.4699	
	3-1 دورات	3.3113				
	6-4 دورات	3.4404				
	أكثر من 6 دورات	2.9740	.4699			
الدرجة الكلية	ولا دورة	3.4341			.4664	
	3-1 دورات	3.2759				
	6-4 دورات	3.3779				
	أكثر من 6 دورات	2.9975	-.4664			

ملحق 22.1.3.: نتائج تحليل التباين المصاحب للفروق بين استجابات العاملين حول ضغوط العمل على أدائهم تعزى إلى الجنس، العمر، المؤهلات العلمية، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي الدخل الشهري، الدورات.

المجال	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
الثابت	200.075	1	200.075	839.785	.000
الجنس	.216	1	.216	.906	.344
العمر	.803	3	.268	1.123	.344
الحالة الاجتماعية	.436	2	.218	.914	.404
سنوات الخبرة	.615	3	.205	.861	.464
المؤهلات العلمية	.343	3	.114	.480	.697
المستوى الوظيفي	1.377	7	.197	.826	.569
الدخل الشهري	.766	3	.255	1.072	.365
عدد الدورات التدريبية التي التحقوا بها	1.923	3	.641	2.691	.051
الخطأ	21.919	92	.238		
الكلي	1282.536	118			
الكلي المعدل	30.583	117			

ملحق رقم (23.1.3.): نتائج اختبار شيفيه للفروق بين تأثير ضغوط العمل في على الأداء حسب عدد الدورات

المجال	عدد الدورات	المتوسط الحسابي	ولا دورة	3-1 دورات	6-4 دورات	أكثر من 6 دورات
تأثير الضغوط على الأداء	ولا دورة	3.5034				.4596
	3-1 دورات	3.2409				
	6-4 دورات	3.3509				
	أكثر من 6 دورات	3.0438				-.4596

ملحق رقم (24.1.3): نتائج اختبار بيرسون للعلاقة بين مستوى أداء العاملين في البنوك المصرفية العاملة في محافظة الخليل ودرجة الضغوط العمل لديهم

المجالات	قيمة الارتباط (ر)	مستوى الدلالة الإحصائية
درجة ضغوط العمل بشكل عام الأداء	-0.414	.000
العوامل المؤثرة على الضغوط الأداء	-.402	.000
ضغوط العمل الداخلية في المصارف الأداء	-328	.000
الضغوط الخارجية الأداء	-.303	.001

ملحق رقم (25.1.3): مصفوفة معاملات الثبات لمجالات الدراسة

المجالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
العوامل التي تقيس درجة الضغط	12	0.87
مصادر الضغط الداخلية في المصارف	31	0.89
مصادر الضغط الخارجية	9	0.75
الدرجة الكلية للضغوط	52	0.92
اثر الضغط على الأداء	14	0.78

ملحق رقم(26.1.3): نتائج تحليل التباين المصاحب للفروق بين استجابات العاملين حول وسائل معالجة ضغوط العمل تعزى إلى الجنس،العمر،المؤهلات العلمية،سنوات الخبرة،المسمى الوظيفي، الدخل الشهري الدورات

المجال	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
الثابت	259.686	1	259.686	1638.943	.000
الجنس	0.000	1	0.000	.005	.943
العمر	.326	3	.109	.685	.563
الحالة الاجتماعية	0.025	2	0.012	.080	.923
سنوات الخبرة	.417	3	.139	.878	.456
المؤهلات العلمية	.224	3	0.074	.471	.703
المستوى الوظيفي	1.449	7	.207	1.307	.256
الدخل الشهري	2.794	3	.931	5.877	.001
عدد الدورات التدريبية التي التحقوا بها	.262	3	0.087	.551	.649
الخطأ	14.577	92	.158		
الكلي	1507.490	118			
الكلي المعدل	19.685	117			

ملحق رقم(27.1.3): نتائج اختبار شيفيه للفروق بين تأثير ضغوط العمل في على الأداء حسب عدد الدورات

المجال	عدد الدورات	المتوسط الحسابي	أقل من 1500	-1500-3000 شيكل	-3001-4000 شيكل	أكثر من 4000 شيكل
وسائل معالجة الضغط	أقل من 1500	4.0071		-0.4618	-0.5719	-0.4962
	1500-3000 شيكل	3.5454				
	3001-4000 شيكل	3.4353				
	أكثر من 4000 شيكل	3.5110	0.4618	0.5719	0.4962	

ملحق رقم(28.1.3): نتائج اختبار بيرسون للعلاقة بين وسائل معالجة الضغوط لدى العاملين في البنوك المصرفية العاملة في محافظة الخليل ودرجة الضغوط العمل لديهم

المجالات	قيمة الارتباط (ر)	مستوى الدلالة الإحصائية
درجة ضغوط العمل بشكل عام الأداء	0.080	0.338
العوامل المؤثرة على الضغوط	0.060	0.518
ضغوط العمل الداخلية في المصارف	0.045	0.628
الضغوط الخارجية	0.159	0.085

ملحق رقم (29.1.3): نتائج اختبار بيرسون للعلاقة بين وسائل معالجة الضغوط لدى العاملين في البنوك المصرفية العاملة في محافظة الخليل وأداء العاملين

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل الارتباط (ر)	مستوى الدلالة الإحصائية
الأداء	118	3.2573	.5113	0.242	0.008
وسائل معالجة الضغوط		3.5508	.4102		

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	الرقم
أ		إقرار
ب		شكر و عرفان
ت		التعريفات
ج		ملخص البحث
ذ		Abstract

الفصل الأول: تصميم البحث

1	المقدمة	1.1
3	مشكلة الدراسة	2.1
4	أسئلة الدراسة	3.1
5	فرضيات الدراسة	4.1
6	أهداف الدراسة	5.1
6	أهمية الدراسة	6.1

الفصل الثاني: الإطار النظري و الدراسات السابقة

8	الإطار النظري	1.2
8	تعريف ضغط العمل:	1.1.2
11	عناصر ضغط العمل	2.1.2
12	أنواع الضغوط	3.1.2
19	مصادر الضغوط	4.1.2

الرقم	الموضوع	رقم الصفحة
5.1.2	مصادر ضغوط العمل المختارة لهذه الدراسة	27
1.5.1.2	المصادر الخارجية للضغط	28
2.5.1.2	المصادر الداخلية للضغط	29
6.1.2	الآثار الناتجة عن ضغوط العمل	33
7.1.2	تأثير ضغوط العمل على الأداء	36
8.1.2	طرق علاج ضغط العمل	37
1.8.1.2	إدارة و علاج ضغط العمل على مستوى الفرد	37
2.8.1.2	الطرق التنظيمية لعلاج ضغط العمل	41
9.1.2	الأداء	43
1.9.1.2	المفهوم الحديث لتحسين الأداء	44
2.9.1.2	سمات عملية إدارة الأداء الناجحة	44
10.1.2	أنواع تقييم الأداء	45
2.2	الدراسات السابقة	46
1.2.2	الدراسات العربية	46
2.2.2	الدراسات الأجنبية	59
3.2.2	التعقيب على الدراسات السابقة	61

الفصل الثالث: منهجية و طرق البحث

1.3	منهجية الدراسة	63
2.3	مجتمع الدراسة	63
3.3	عينة الدراسة	63

الرقم	الموضوع	رقم الصفحة
4.3	حدود البحث	70
5.3	أداة الدراسة	70
6.3	صدق أداة الدراسة	71
7.3	ثبات الأداة	71
8.3	إجراءات الدراسة	72
9.3	أسلوب جمع البيانات	73
10.3	طرق استخراج النتائج	73

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

1.4	مقدمة	74
2.4	تحليل تساؤلات الدراسة	77
3.4	نتائج اختبار فرضيات الدراسة	85
1.3.4	نتائج اختبار الفرضية الأولى	85
2.3.4	نتائج اختبار الفرضية الثانية	96
3.3.4	نتائج اختبار الفرضية الثالثة	88
4.3.4	نتائج اختبار الفرضية الرابعة	89
5.3.4	نتائج اختبار الفرضية الخامسة	90

الفصل الخامس: الاستنتاجات و التوصيات

1.5	الاستنتاجات	94
2.5	التوصيات	101

رقم الصفحة

الموضوع
المصادر و المراجع

الرقم

102

المراجع العربية

106

المراجع الأجنبية

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
27	نموذج (أبلسون - 1986م) عن التسرب الوظيفي و تصنيفه للعوامل المسببة لضغوط العمل.	1.2
39	الفرق بين نمط الشخصية (A) و نمط الشخصية (B)	2.2
64	أسماء المصارف و عدد الموظفين في كل بنك	1.3
65	عدد و جنس المبحوثين بالمؤهلات العلمية	2.3
66	عدد المبحوثين و عدد الدورات بالمستوى الوظيفي	3.3
67	عدد المبحوثين و سنوات خبرتهم بالعمر	4.3
68	عدد المبحوثين و سنوات خبرتهم بالعمر	5.3
69	عدد المبحوثين و سنوات خبرتهم بالمنصب الوظيفي	6.3
72	الثبات و الاتساق في نتائج الأداة و الصدق الظاهري	7.3
75	جدول يبين خصائص العينة الديمغرافية	1.4
77	العوامل التي تقيس مستوى ضغوط العمل	2.4
78	مصادر ضغوط العمل الداخلية في المصارف	3.4
81	مصادر ضغوط العمل الخارجية	4.4
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم الوسائل التي تساعد في معالجة ضغط العمل	5.4
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تأثير ضغط العمل أداء العاملين في المصارف العاملة في محافظة الخليل	6.4
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين درجة ضغوط العمل لدى العاملين في المصاريف العاملة في محافظة الخليل الداخلية والخارجية	7.4
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين درجة ضغوط	8.4

الرقم	عنوان الجدول	رقم الصفحة
	العمل لدى العاملين في المصاريف العاملة في محافظة الخليل	
9.4	اتجاهات العاملين في مصارف محافظة الخليل نحو مستوى ضغوط العمل	85
10.4	مصادر ضغوط العمل الداخلية في المصارف	87
11.4	مصادر ضغوط العمل الخارجية في المصارف	88
12.4	أهم الوسائل التي تساعد في معالجة ضغوط العمل	89
13.4	تأثير ضغوط العمل على الأداء	91
14.4	نتائج اختبار بيرسون للعلاقة بين مستوى أداء العاملين في المصارف العاملة في محافظة الخليل ودرجة الضغوط العمل لديهم	92
15.4	مصنوفة معاملات الثبات لمجالات الدراسة	92
1.5	مستوى الضغوط	94
2.5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة لتأثير ضغوط العمل أداء العاملين في المصارف العاملة في محافظة الخليل	99

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
11	العناصر الرئيسية لضغوط العمل	1.2
13	أنواع الضغوط من حيث المحور	2.2
14	مصادر ضغوط العمل	3.2
15	ميزان الضغوط	4.2
16	حالة التوازن	5.2
17	حالة الضغوط	6.2
17	حالة عدم وجود ضغوط	7.2
18	حالة الضغط الايجابي	8.2
19	أنواع مصادر الضغوط حسب تقسيم الدكتوراة اعتدال	9.2
23	دورة حياة ضغط العمل	10.2
33	تأثير الضغط على الأداء الحسي	11.2
35	تأثير الضغوط على الحالة الصحية (الجسمية، و النفسية) للأفراد وردود الأفعال السيئة بالنسبة للفرد و المنظمة	12.2
36	علاقة الضغط بالأداء	13.2
43	مدخلات نموذج الطاقة العاطفية	14.2
65	عدد و جنس المبحوثين بالمؤهلات العلمية	1.3
66	عدد المبحوثين و عدد الدورات بالمستوى الوظيفي	2.3
67	عدد المبحوثين و سنوات خبرتهم بالعمر	3.3
68	عدد المبحوثين و سنوات خبرتهم بالعمر	4.3
69	عدد المبحوثين و سنوات خبرتهم بالعمر	5.3

رقم الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
95	مستوى الضغوط لدى العاملين في المصارف العاملة في محافظة الخليل	1.5
98	المستوى الوظيفي	2.5

رقم الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
107	ملحق الاستبيان	1.1
114	ملحق أسماء المحكمين	1.2
115	ملحق جداول التحليل الإحصائي	1.3