



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

واقع ضغوط العمل واثرها على علاقة الموظف بالعمل في قطاع الخدمات
المصرفية (منطقة الجنوب)

هداية عريف محمد الدويك

رسالة ماجستير

القدس-فلسطين

2019 م/1440هـ

واقع ضغوط العمل واثرها على علاقة الموظف بالعمل في قطاع الخدمات
المصرفية (منطقة الجنوب)

إعداد:

هداية عريف محمد الدويك

بكالوريوس علوم تنموية، معهد التنمية المستدامة جامعة القدس - فلسطين

المشرف د. نضال درويش

قدّمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية
الموارد البشرية، من معهد التنمية المستدامة/جامعة القدس - فلسطين.

1440هـ/2019 م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
برنامج بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

إجازة الرسالة

واقع ضغوط العمل واثرها على علاقة الموظف بالعمل في قطاع الخدمات المصرفية (منطقة الجنوب)

اسم الطالبة: هداية عريف محمد الدويك


الرقم الجامعي: 21620024

المشرف: د. نضال درويش

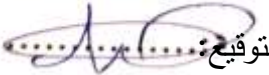
نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 24/8/2019م من أعضاء لجنة المناقشة المُدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

التوقيع: 

1. رئيس لجنة المناقشة: د. نضال درويش

التوقيع: 

2. مُمنَحًا داخليًا: د. سعدي الكرنز

التوقيع: 

3. مُمنَحًا خارجيًا: د. أكرم رحال

القدس _ فلسطين

1440هـ/2019م

الإهداء

أهدي ثمرةً جُهدِي إلى كلِّ مَنْ ساهمَ وساندَ بإنجازِي.

إلى مَنْ أعطتْ دونَ مُقابلٍ ومَنحتني الحبَّ والرَّعايةَ حتَّى بعدَ أنْ كُبرتْ، إلى مصدرِ القوَّةِ والصَّبْرِ والكفاحِ إلى مَنْ دعاؤها سببٌ في نجاحِي، أُمِّي الغاليةَ أَطالَ اللهُ بِعَمركِ.

إلى سَندي، الرَّمزُ الشَّامخِ، صاحبُ القلبِ الكبيرِ، إلى مَنْ علَّمني أَنَّ النِّجاحَ يَحْتَاجُ قوَّةً ومُثابرةً والدي الطَّيِّبِ. إلى مَنْ ساندني بِكلِّ خُطوةٍ ودَعمني بِكلِّ لحظةٍ زَوْجِي العَاليَ جَعَلَ اللهُ أَيامَكَ سَعادةً ونِجاحاً وتَفوّقاً.

إلى مَنْ هُمُ أَصدِقاءٌ وأَحباءٌ ورَمزٌ لِلإِخلاصِ والوفاءِ أُخوتي وأخواتِي.

إلى مَنْ لا تَحلو الحياةُ بِدونِ وجودِهِم أَصدِقاءِي وأقربائِي أَهلي وأحبابِي.

أُتمنى أَنْ يَكُونَ هذا العَمَلُ فِيهِ خَيْرٌ وَنَفْعٌ لِمَنْ بَعدي.

هداية الدويك

إفراز

أفتر أنا مُعدّة هذه الرّسالة أنّها قدّمت إلى جامة القدس؛ لننيل درجة الماجستير، وأنّها نتيجة أبحاثي الخاصة
بأسنثناء ما تمّت الإشارة له حيثما ورد، وأنّ هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم يُقدّم لنيل درجة عليا لأي
جامعة أو معهد آخر.

التوقيع:.....

الاسم: هداية عريف محمد الدويك

التاريخ: 24 / 8 / 2019م.

شكر وتقدير

قال تعالى "ولئن شكرتم لأزيدنكم" (إبراهيم، 7)

الحمد والشكر لله رب العالمين، اللهم لك الحمد كما ينبغي لوجهك الكريم، والصلاة والسلام على أشرف الخلق المعلم الأول محمد عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بالشكر والامتنان إلى من دعمني طوال هذا العمل المتواضع، إلى الذي لم يبخل علي بوقته ونصحه وإرشاده الدكتور المشرف نضال درويش، لك مني فائق الاحترام والتقدير لما قدمته لي من أجل إخراج هذا الجهد.

إلى الهيئة التدريسية في معهد التنمية المستدامة-جامعة القدس، جزاكم الله عنا كل الخير لما قدمتموه للطلاب من علم ومنفعة طوال فترة الدراسة.

إلى مدراء وموظفي البنوك، لكم التقدير والاحترام على تعاونكم في ملء الاستبيانات من أجل سير عمل هذه الدراسة فلکم مني الاحترام كله.

كما أتقدم بالشكر إلى كل شخص لم يتسع المجال لذكر اسمه.

لكم مني خالص الشكر والتقدير.

المُلخَص

هَدَفَتِ الدَّرَاسَةُ إِلَى تَعْرِفِ وَاقِعِ ضَعْفِ العَمَلِ فِي قِطَاعِ الخِدْمَاتِ المَصْرَفِيَّةِ وَمَا مَدَى تَأثيرِهِ عَلَى عِلَاقَةِ المُوَظَّفِ بِالعَمِيلِ، وَمِنْ أَجْلِ تَحْقِيقِ أَهْدَافِ الدَّرَاسَةِ نَمَّ اسْتِخْدَامُ المَنْهَجِ الوَصْفِيِّ فِي الدَّرَاسَةِ، وَتَكُونَتِ عَيْنَةُ الدَّرَاسَةِ حَوَالِي (120) مِنْ مُوظَّفِي بَنُوكِ فِلَسْطِينِ، الإِسْلَامِيِّ الفِلَسْطِينِيِّ، الأُرْدُنِ، العَامِلَةِ فِي الخَلِيلِ وَبَيْتِ لَحْمِ.

تُشِيرُ نَتَائِجُ الدَّرَاسَةِ إِلَى أَنَّ مَسْتَوَى ضَعْفِ العَمَلِ الَّتِي يُوَاجِهُهَا المُوَظَّفُ فِي قِطَاعِ الخِدْمَاتِ المَصْرَفِيَّةِ جَاءَ بِدَرَجَةٍ مُتَوَسِّطَةٍ، وَأَنَّ تَأثيرَهَا سَلْبًا عَلَى عِلَاقَةِ المُوَظَّفِ بِالعَمِيلِ فِي قِطَاعِ الخِدْمَاتِ المَصْرَفِيَّةِ، جَاءَ بِدَرَجَةٍ عَالِيَةٍ، وَبُيِّنَتِ النَتَائِجُ إِلَى أَنَّ القَرَارَاتِ وَالسِّيَاسَاتِ وَالإِجْرَاءَاتِ الإِدَارِيَّةَ الصَادِرَةَ عَنِ الإِدَارَةِ أَدَّتِ إِلَى زِيَادَةِ ضَعْفِ العَمَلِ عَلَى المُوَظَّفِ فِي قِطَاعِ الخِدْمَاتِ المَصْرَفِيَّةِ وَجَاءَ مَسْتَوَى ضَعْفِ العَمَلِ النَاتِجَةَ عَنِ ذَلِكَ بِدَرَجَةٍ مُتَوَسِّطَةٍ، وَأَشَارَتِ النَتَائِجُ إِلَى أَنَّهُ بالرَّغْمِ مِنْ ذَلِكَ فَان قُدْرَةَ المُوَظَّفِ عَلَى التَّعَامُلِ مَعَ الفِجْوَةِ بَيْنَ مُتَطَلِبَاتِ الإِدَارَةِ وَاحْتِيَاجَاتِ العَمِيلِ فِي قِطَاعِ الخِدْمَاتِ المَصْرَفِيَّةِ جَاءَتْ بِدَرَجَةٍ عَالِيَةٍ، كَمَا أَشَارَتِ إِلَى وَجُودِ فَرْقٍ فِي تَحْمَلِ ضَعْفِ العَمَلِ تُعْزَى لِتَغْيِيرِ البَنْكِ، بَيْنَ البَنْكِ الإِسْلَامِيِّ الفِلَسْطِينِيِّ وَبَنكِ فِلَسْطِينِ لِصَالِحِ البَنْكِ الإِسْلَامِيِّ الفِلَسْطِينِيِّ، وَلَمْ يَظْهَرِ أَيَّ اخْتِلَافٍ تَبَعًا لِلْمُتَغْيِرَاتِ الأُخْرَى (الجِنْسِ، العُمُرِ، المُسَمَّى الوِظِيفِيِّ، سِنَوَاتُ الخِدْمَةِ).

وَتُوصَى الدَّرَاسَةُ بِالاهْتِمَامِ بِالعَنْصَرِ البَشَرِيِّ بِصُورَةٍ مَوْضُوعِيَّةٍ وَعَادِلَةٍ؛ بِاعْتِبَارِهِ اسْتِثْمَارًا حَقِيقِيًّا وَفَعْلِيًّا فِي تَقْدِيمِ وَتَطْوِيرِ المُؤَسَّسَاتِ وَالشَّرَكَاتِ عَلَى اخْتِلَافِ تَوَجُّهَاتِهَا، وَالاهْتِمَامِ بِعَمَلِيَّةِ الإِتِّصَالِ وَالتَّوَاصُلِ دَاخِلِ العَمَلِ بَيْنَ الإِدَارِيِّينَ وَالمُوَظَّفِينَ وَبِنَاءِ جُسُورِ التَّفَاهُْمِ، مِمَّا يَتِيحُ الوَقُوفَ عَلَى أَهْمِّ مَا يُمْكِنُ أَنْ يُسَبِّبَ ضَعْفَ العَمَلِ وَإِيجَادَ حُلُولٍ فَعْلِيَّةٍ لَهُ، وَالمُساهِمَةَ فِي سَيْرِ العَمَلِ وَتَلْبِيَةِ احتِيَاجِ العَمِيلِ دُونَ انْتِقَاصِ، وَتَقْلِيلِ ضَعْفِ العَمَلِ

العملِ باتِّباعِ إجراءاتِ إداريةٍ حديثةٍ، مثل: توفيرُ بيئةٍ مناسبةٍ تُساهمُ في إطلاقِ الطَّاقاتِ والقُدَّراتِ لدى الموظفين وتوجيههم نحو الإبداعِ في العملِ.

The reality of work overload in the banking services sector and how it affects the employee relationship with the clients

Prepared by: Hedaya Areef Mohammad Dweik

Supervisor: Dr. Nidal Darwish

Abstract

The study aimed at identifying the reality of work overload in the banking services sector and how it affects the employee relationship with the clients. In order to achieve the objectives of the study the descriptive approach was used. The study sample consisted of (120) Palestinian banks' employees and the banks are the Palestinian Islamic Bank and the Bank of Jordan residing in Hebron and Bethlehem.

The results of the study indicate that the reality and causes of work overload in the banking sector came in a medium degree. The impact of work overload on the relationship between the employee and the clients in the banking services sector was very high. It also showed that the impact of decisions, policies and administrative procedures on increasing the work overload of the employee in the banking sector came in a moderate degree. The employee's ability to deal with the gap between management requirements and customer needs in the banking sector came in a high degree. The results indicate that there are differences in the variable of working overload between the Palestinian Islamic Bank and the Bank of Jordan and they were in favor of the Palestinian Islamic Bank. There are no differences according to the other variables which are (gender, age, job title, and years of service).

The study recommends that attention should be given to the human element objectively and fairly as it is real and effective investment in the progress and the development of different institutions and companies. Also attention should be

given to the process of communication among the administrators' staff and building bridges of understanding to know the most significant causes of work overload to find effective solutions to them. Also, there should be contribution to the work process to meet the needs of the clients without detraction. In addition, modern administrative procedures should be followed to reduce the work overload such as providing an appropriate environment to release the capacities and capabilities of the staff, and direct them towards creativity at work.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

يُعتبر العنصر البشريّ هو المورد الأهمّ في جميع المؤسسات وهو أحدُ مقومات النجاح والتميّز لأيّ مؤسسة، ومع التطور الاقتصاديّ السريع والنمو الهائل في حركة عمل الشركات والمؤسسات ظهر ما يُسمى بضغط العمل، وهو ما يواجه الموظف خلال ساعات عمله داخل بيئة العمل، حيثُ عزفته منظمة الصحة العالمية أنه: "مزيج نمط من السلوكيات والعواطف والتأثيرات النفسية بسبب جوانب مؤثرة من العمل أو صاحب العمل نفسه" (منظمة الصحة العالمية، 2016) وأوضح المشعان بأنّ "ضغوط العمل هي المصادر التي توجد في مجال العمل وتقرض حملاً زائداً على العاملين، ويترتب عليها درجة من التوتر والضيق يسعى الفرد لتجنبها والتقليل منها" (المشعان، 2001، ص 72).

إضافةً إلى ذلك تتمثلُ بياناتُ العملِ المختلفةِ بضغوطاتِ العملِ على اختلافِ مستوياتها، ومنها نرى عدّة ردّات فعلٍ للموظف بسببِ ضغطِ العملِ؛ حيثُ تُؤثرُ ضغوطُ العملِ على الموظفِ نفسه، وتُتمثلُ الانعكاس السلبّيّ والضار على صحته وعلى علاقته بالإدارة ممّا يؤثّر على بيئة العمل وإنتاجيته أيضاً، كما تُؤثر الضغوط الوظيفيّة على سلوكه في علاقة الموظف بالعميل وزملائه، ممّا يُوقّع الموظف في دوامه ما بين تلبية متطلبات الوظيفة وإرضاء وتلبية رغبات العميل، فكلّما اتّسعت الفجوة بين متطلبات وتوقعات العميل وبين ما تسمح الإدارة للموظف بتقديمه للعميل كلّما زاد حجمُ الضغط على الموظف، وبالتالي ينعكس على سلوكه وأدائه.

تُعتبر الضغوط التي تجتاح العالم هي نتاج التقدّم الحضاريّ المتسارع الذي يؤدي إلى إفراز انحرافاتٍ تُشكّل عبئاً على قدرة الفرد على المقاومة والتحمل، فننتاج الحضارة تحمل في طياتها آفات وأمراض تستهدف النفس، حيث يواجه الناس في الوقت الحالي شتى أنواع الضغوط سواء كان ذلك داخل العمل وخارج بيئة العمل حيث يصبحها فشل الموظفين في التأقلم والتكيف مع ظروف العمل، وسياسات المنظمة وغير ذلك، هذا عدا عن الظروف والمتطلبات والتحديات الكثيرة التي يواجهها الناس في حياتهم، مما ينعكس على الحالة الصحية للفرد (نفسية، جسدية، سلوكية) مما يؤدي إلى زود سلبية على حياة الفرد داخل بيئة العمل أو خارجها (حريم، 2004).

خلال العقد السابق تعرّض قطاع البنوك إلى تغييراتٍ كبيرةٍ وسريعةٍ، مثل: التغييرات التي حصلت بسبب العولمة، وتحرير الأسواق، وزيادة المنافسة، واندماج شركات والرقمنة، ودخول المزيد من البنوك الخاصة على قطاع البنوك وإدخال تكنولوجيا جديدة، وأيضاً إعادة هندسة الاعمال مع التقليل من المستويات الإدارية، وغيرها من الامور التي غيرت بشكلٍ جذريّ الأنماط السائدة في العمل مما أثرت على الموظفين في قطاع البنوك مما جعلهم يعانون من مستوياتٍ عاليةٍ في ضغط العمل تتعكس مباشرة على الحالة الذهنية والصحية للموظف وعلى طريقة تفكيره وعلاقته بالعملاء. (Mannocci & Marrchini, et al, 2018)

وبناءً على ما تقدّم فإننا في هذه الدراسة نحاول التعرف على تأثيرات الضغط الوظيفي على الموظف وعلى علاقته بالعمل في القطاع المصرفي الفلسطيني، ومعرفة الآثار الناتجة عنه من خلال دراسة بيئة العمل والاهتمام بالأفراد العاملين وتوفير المناخ التنظيمي الملائم، والارتقاء بهذا القطاع وتطوير خدماته مما يتلاءم مع احتياجات العميل ورجباته. حيث يُعتبر القطاع المصرفي ذو أهمية اقتصادية بتحريك عجلة التقدم في فلسطين وهو الداعم للكثير من المشاريع التنموية ومشاريع البنى التحتية التي تعمل على التطور والتقدم.

2.1 مشكلة الدراسة:

تعدُّ ظاهرةً ضغوطِ العملِ من الأمورِ التي باتت تُورِّقُ العاملينَ في جميعِ القطاعاتِ؛ حيثُ تؤثرُ على علاقةِ الموظفِ بالعميلِ وقُدرةِ الموظفِ على الموازنةِ بينَ ما تَضَعُهُ الإدارةُ من سياساتٍ وإجراءاتٍ وبينَ ما يَربُغُ العميلُ بالحصولِ عليه، حيثُ يُعتبرُ قطاعُ الخدماتِ المصرفيةِ من أكثرِ مجالاتِ العملِ التي يَظهرُ بها مُشكلةُ ضغوطِ العملِ ويسودُها مناخٌ شديدُ التوترِ، حيثُ يصبحُ الموظفُ حائراً بينَ طلباتِ وسياساتِ وتوجهاتِ الإدارةِ العليا، وأظهرت العديدُ من الدراساتِ التي تناولتْ موضوعَ ضغوطِ العملِ أنَّ هناكَ ضغوطاً إداريةً تُحدِّدُ من فاعليةِ الموظفِ وقدرتهمِ على العملِ، بما ينعكسُ على أدائهمِ بالعملِ وعلاقتهمِ بالعملاءِ، حيثُ لا يُمكنُ للبنوكِ الوصولُ إلى أهدافها إلا إذا ما تمَّ التقليلُ من هذهِ الضغوطِ.

باتَ موضوعَ ضغوطِ العملِ من أهمِّ الأمورِ التي تُعنى بها الشركاتُ والمؤسساتُ بمعالجتها لِمَا لها من تأثيرٍ كبيرٍ على حالةِ الموظفِ الصحيَّةِ والنفسيةِ وسلوكياته داخلِ العملِ، وهذا قد يُؤثرُ على سيرِ عملِ المنظماتِ ونجاحها وتطورها ممَّا جعلهُ يحظى باهتمامِ الكثيرينَ من الإداريينِ وأصحابِ القرارِ. ومن هذا المنطلقِ تكمنُ مشكلةُ الدراسةِ بالإجابةِ على السؤالِ الرئيسِ الآتي:

واقع ضغوطِ العملِ واثرها على علاقةِ الموظفِ بالعميلِ في قطاعِ الخدماتِ المصرفيةِ (منطقةُ الجنوب)؟

3.1 أهدافُ الدراسة

تهدفُ هذهِ الدراسةُ إلى التعرفِ على واقعِ ضغوطِ العملِ في القطاعِ المصرفيِّ وتأثيره على الموظفِ وعلى علاقتهِ بالعملاءِ، ذلك من أجلِ تقديمِ التوصياتِ والمقترحاتِ للإداريينِ ومن هُم على صلةٍ مباشرةٍ ببيئةِ العملِ وتسليةِ الضوءِ على أوجهِ القصورِ في معالجةِ موضوعِ ضغوطِ العملِ داخلِ بيئةِ العملِ، وإظهارِ مواطنِ القوةِ لدورِ الموظفِ وأهميتهِ كموردٍ لا يَمكُنُ الاستغناءُ عنه.

الأهداف الفرعية:

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة ما يلي:

1. التعرف على واقع ضغوط العمل على الموظفين في قطاع الخدمات المصرفية.
2. التعرف على تأثير ضغوط العمل على علاقة الموظفين بالعملاء في قطاع الخدمات المصرفية.
3. معرفة مسببات ضغوط العمل التي تواجه العاملين في قطاع الخدمات المصرفية.
4. التعرف لأي مدى سياسات وأنظمة الإدارة مرتبطة بضغط العمل.
5. معرفة إلى أي مدى الفجوة بين رغبات العميل ومتطلبات الإدارة التي تسبب ضغطاً نفسياً على الموظف.
6. التعرف على كيفية تعامل موظفي البنوك مع ضغوط العمل بمستوياتها.

4.1 أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية موضوع ضغوط العمل وانعكاسها على الموظف الذي له دور فعال داخل المؤسسات والشركات وبيئات العمل المختلفة، مما ينعكس ذلك على علاقته بالعملاء في القطاع المصرفي؛ لذلك تستعرض الباحثة الأهمية العلمية والأهمية التطبيقية للدراسة.

الأهمية العلمية:

جاءت هذه الدراسة كجزء من أبحاث مجال الإدارة ومتخصص في موضوع ضغوط العمل، حيث تعنى هذه الدراسة بمحاولة لتسليط الضوء على هذه القضية من أجل وضع معايير لمواجهة ضغوط العمل في البنوك الفلسطينية، والسعي لإمكانية استثمار نتائج الدراسة في مجالات الإدارة المختلفة بشكل عام وفي القطاع البنكي بشكل خاص، من أجل إبراز أهمية الموظف والحفاظ على كفاءته بالعمل، كما تسعى هذه الدراسة إلى إثراء البحث العلمي وإضافة علمية لموضوع ضغط العمل.

الأهمية التطبيقية:

تكمُن في مساعدة الاختصاصيين والإداريين من مدراء وأصحاب القرار على بذل الجهود من أجل تقليل ضغوط العمل أو الحدّ منه إن أمكن، ممّا يجعل بيئة العمل بيئة صحيّة لا تشوبها الخلافات والنزاعات، كما وتساعد هذه الدراسة على زيادة الإنتاجية دون التّدي على صحة ونفسية الموظّفين.

5.1 أسئلة الدراسة:

سعت هذه الدراسة الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

إلى أيّ مدى تؤثر ضغوط العمل على علاقة الموظّف بالزبائن في قطاع الخدمات المصرفية؟

والأسئلة الفرعية التالية:

1. واقع وأسباب ضغط العمل التي يواجهها الموظّف في قطاع الخدمات المصرفية
2. مدى تأثير القرارات والسياسات والإجراءات الإدارية على زيادة ضغط العمل للموظّف في قطاع الخدمات المصرفية
3. مدى قدرة الموظّف على التعامل مع الفجوة بين متطلبات الإدارة واحتياجات العميل في قطاع الخدمات المصرفية
4. مدى تأثير ضغوط العمل على علاقة الموظّف بالزبائن في قطاع الخدمات المصرفية.
5. هل توجد فروق حول تأثير ضغط العمل على علاقة الموظّف بالزبائن تُعزى للمتغيرات التالية (الجنس، العمر، المسمّى الوظيفي، سنوات الخدمة، اسم البنك)؟

6.1 حدود الدراسة

الحدود الزمانية: تم جمع المعلومات والبيانات فيما يتعلق بهذه الدراسة خلال الفصل الأول والثاني من

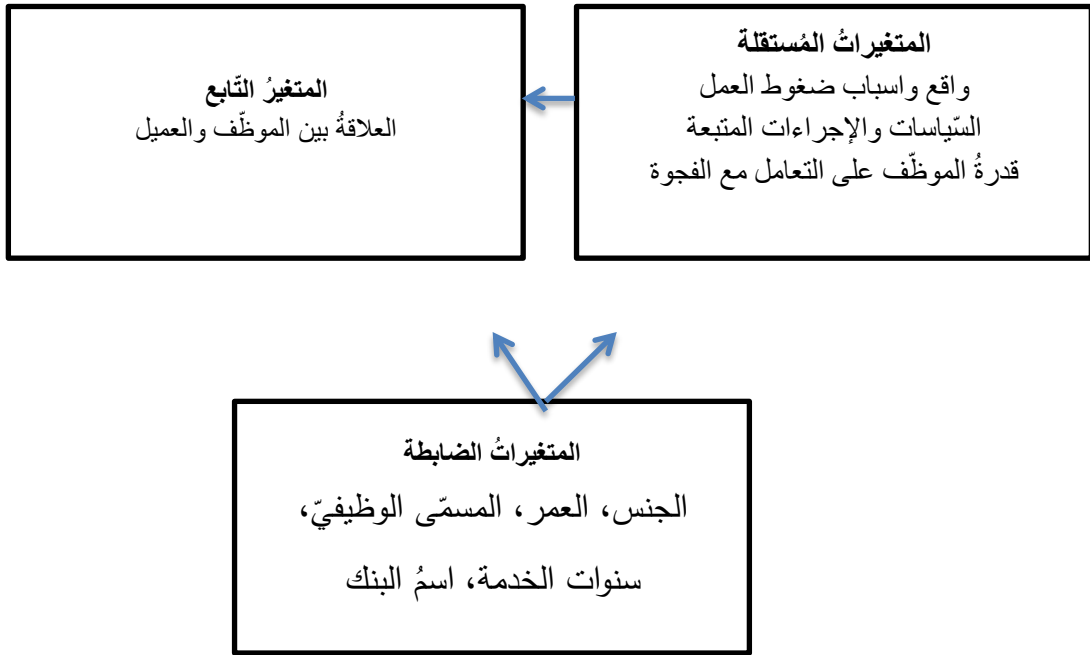
العام الأكاديمي. (2018 - 2019)

الحدود المكانية: قامت الباحثة بإجراء الدراسة على عدد من المصارف في منطقة الجنوب في فلسطين

حيث شملت الدراسة منطقة (الخليل، بيت لحم) وتم جمع المعلومات من بنك فلسطين وبنك الأردن والبنك

الإسلامي الفلسطيني.

7.1 نموذج الدراسة



الإطارُ النظريُّ والدِّراساتُ السَّابِقةُ

1.2 المقَدِّمة

لقد برزت أهمية العنصر البشري في عمل الشركات والمؤسسات لما له من دورٍ فعّالٍ ومهم في الاقتصاد والإنتاج وغيرها، لذا أولى علمُ الإدارة بشكلٍ عامٍ اهتماماً واضحاً بما يسمّى بضغط العمل حيث أنّه يتطلب جهوداً إضافيةً كبيرةً للعمل على معالجتها والحدّ منها. وعليه فإنّ اعتماد إدارة فعّالة في مواجهة ضغوط العمل لا يتمّ إلّا من خلال جهودٍ عاليةٍ من قبل المسؤولين وأصحاب القرار، لما يعتبر الفرد من أحد أهمّ الموجودات داخل أيّ منظمة.

إنّ تعدّد مسببات الضغوط التي تواجه الإنسان سواء منها الماديّة أو السيكولوجيّة جعلته يتأثر بها ولا يقفُ هذا التأثير في المنزل أو الحياة العمليّة بل يَنقل إلى بيئة العمل ممّا ينعكس على أدائه الوظيفي وعلاقته مع زملائه ورؤسائه، والعملاء أيضاً، حيث الضغوط كظاهرة سيكولوجيّة بدأت بالازدياد بين العاملين في منظمات المجتمع الحديثة (جلدة ، 2009).

لذا نَسعى جَاهدين في هذا المَبحث توضيح الجوانب المتعلّقة بموضوع ضغوط العمل والوقوف على أهمّ مسبباته وآثاره وكيفية التّعامل معه جميعها، حيث أنّ فهم كلّ ما يتمحور حول هذا الموضوع يساعدُ أهل الاختصاص والإداريين وغيرهم من تقليل آثارها والحدّ منها داخل بيئات عملهم.

2.2 ضغوطُ العمل

1.2.2 تعريفُ ضغطِ العمل

تناولَ الكثيرونَ موضوعَ ضغوطِ العملِ وكلاً قام بتعريفها بشكلٍ مختلفٍ عن الآخر، لذا سننظرُ لبعضِ هذه التعريفات: عرّف المعهدُ الوطنيُّ لدراسةِ الصّحةِ والسّلامةِ (NIOSH) ضغطَ العملِ على أنّه "الأذى الجسديّ والنّفسيّ الذي يُصيبُ الفردَ عندما لا تتناسبُ متطلباتُ الوظيفةِ مع قدراته وحاجاته في العمل".

ويعرّف رايس (Rice) ضغطَ العملِ النّفسيّ على أنّه: متطلباتُ المهنة التي تتجاوزُ حدودَ وقدراتِ الموظّفِ على التّعاملِ معها ومواجهتها بشكلٍ ناجحٍ وفعالٍ (الخاتمة، 2011) وقد عرّفه (عالم، 2003) بأنّه الظروفُ والأحداثُ والمواقفُ التي يتعرضُ لها الفردُ وتؤثرُ عليه جسدياً ونفسياً وسلوكياً، ويختلفُ هذا التأثيرُ باختلافِ الفروقاتِ الفرديّةِ للأفراد".

وقام الكبيسي بتعريفه فقال: الضّغوطُ التّنظيميّةُ هي إفرازاتُ بيئيّةٍ وتنظيميّةٍ تولدُ آثارَ جانبيّةٍ وأجواءٍ مثيرةٍ للقلقِ والتّوترِ والإحباطِ وقد تُؤدي هذه الظّاهرة إلى إثارةِ قدراتِ الفردِ لتعميقِ التّوافقِ النّفسيّ ورفعِ درجاتِ التّحملِ والتّضحّيّةِ لدى العاملين لكتّنها حين تتعاضّمُ ويشدّدُ تأثيرها السّلبّي فإنّها تنتهي إلى انهيارِ بعضهم أو انسحابهم أو احتراقهم. (الكبيسي، 1998).

2.2.2 أنواعُ الضّغوطِ في العملِ

عمل (الصيرفي، 2008) على تقسيم الضّغوطِ من حيث تأثيرها إلى نوعين هما:

أ- الضّغوطُ الإيجابيّة: وهي الضّغوطُ المفضّلةُ أو المرغوبُ فيها، فعلى المستوى الوظيفي قد يتعرضُ العاملُ للعديد من هذه الضّغوطِ، مثل: اجتيازُ اختبارٍ ما أو دورةِ تدرّيبيةٍ معينة للتّرقّي أو النّقلِ إلى موقعٍ وظيفيٍّ أفضل، وتحقيقُ معدلاتِ الأداءِ العاديةِ أو أن يحوزَ رضاَ رئيسه المباشرِ عنه عندما يلتزمُ بالأداءِ وفي

المواعيد المحددة. وقد وضّح بعضُ الكتابِ الحاجةَ إلى ضُغوطٍ مثاليّةٍ للوظيفة؛ حيث كان الهدفُ من إيجادِ وظيفةٍ فعّالةٍ للضُّغوطِ هو أنّها تستخدمُ كمنبهٍ أو كأداةٍ تحذيرٍ للمشاكلِ التي تتعرض لها المنظمةُ والأفرادُ، إضافةً إلى تقليلِ حدّةِ وآثارِ هذه المشاكلِ.

ب- الضُّغوطُ السّلبية: وهي الضُّغوطُ غير المفضّلة والتي تسبّبُ الضّررَ والأذى والمرضَ للأفرادِ، وتركّزُ معظمُ الكتاباتِ على التّعاملِ مع الضُّغوطاتِ بمفهومها السّلبّي.

والضُّغطُ السّلبّي كما عرفهُ أحدُ الكتابِ عبارة عن قليلٍ أو كثيرٍ من الاستثارة التي ينتجُ عنها أذى أو ضرراً على عقلٍ أو جسمِ الفردِ، مثل: (تعرضه لبعضِ أمراضِ القلبِ، وتصلّبِ الشّرايينِ والسكتة) أو من الناحيةِ النّفسيّةِ، مثل: (الفتور، واللامبالاة، والتّسبب، والسّأم، والأرق، والنّظرة التّشاؤميّة للأمر... الخ).

3.2.2 المَصَادِرُ المَحتمَلَةُ لضُغوطِ العملِ

أشارَ (ابو رحمة، 2012) إلى ثلاثةِ أمورٍ اعتبرها مَصَادِرَ عامّةٍ للضُّغوطِ وقد ميّزها تبعاً لذلك، وهي:

1. الضُّغوطُ النّاجمةُ عن البيئَةِ الماديّةِ كالتيكولوجيا في المنظمةِ أو البيئَةِ التي يُؤدّي فيها الفردُ عمله ومسؤولياته.

2. الضُّغوطُ النّاتجةُ عن البيئَةِ الاجتماعيّةِ بينَ الأشخاصِ في المنظمةِ أو البيئَةِ التي يتفاعلُ فيها الفردُ مع زملائه في مجالاتِ العملِ الوظيفي.

3. الضُّغوطُ النّاتجةُ من خصائصِ الشّخصِ الفسيولوجيّةِ كالقلقٍ أو الأساليبِ الإداريّةِ وغيرها.

أمّا (المغربي، 2018) فقد أوجدَ تقسيماً ومُسبباتاً قد أدرجها ضمنَ مجموعتين:

المجموعةُ الأولى: تضمُّ مصادِرَ تنظيميّةٍ لضغطِ العملِ، من أهمّها:

-الاختلافُ المهني: من الصّعب أن تجدَ وظيفةً في مجتمعنا خاليةً من الضُّغوطِ، ولكن يمكنُ تقسيمها إلى

مستوى عّالي من الضُّغوطِ أكثرَ من غيرها في حين تتعرضُ لمهنةٍ أخرى لمستوى مُنخفض من الضُّغوطِ.

- غموض الدور: يعتبر الغموض من مصادر الضغط الرئيسية في المنظمات التي تعني الافتقار للمعلومات التي يحتاجها الفرد إلى أداء دورها في المنظمة، مثل: غموض حدود سلطاته وتحديد مسؤولياته.
- زيادة وانخفاض أعباء العمل: وهي قيام الفرد لمهام لا يستطيع إنجازها في الوقت المتاح وأن هذه المهام تتطلب مهارات عالية يملكها الفرد.
- النمو والتقدم الوظيفي: تعتبر عوائق التقدم الوظيفي إحدى المصادر لضغط العمل، مثل: الافتقار إلى فرص الترقية.

المجموعة الثانية: وتضم المصادر الفردية لضغط العمل ومن أهمها كما بينها (المغربي، 2009):

- التحكم في الأحداث الداخلية والخارجية.
- القدرة والحاجات.
- معدل التغيير في حياة الفرد.
- سمات الفرد الشخصية.

4.2.2 الوظائف المسببة للضغط

تختلف المسببات التي تدعم وجود ضغوط الأعمال من بيئة لأخرى، والتي قد تسببها بعض الوظائف التي تعتبر مصدر ضغوط أكثر من غيرها وظائف المديرين والأعمال ذات النوبات أو الورديات المتغيرة والأعمال ذات ظروف العمل الصعبة والخطرة، غير أن هناك مجموعة من الصفات أو الخصائص تعد أكثر من غيرها قدرة على إحداث الضغط، منها:

- أعباء عمل عالية وشديدة.
- عدم استخدام مهارات الفرد، وقدراته، وطاقاته.
- ظروف عمل خطيرة جداً وغياب الأمان في بيئة العمل.

- مسؤوليات عالية بالنسبة لصحة الآخرين.
- واجبات صعبة أو مُعقدة تفوقُ قدرات وإمكانات الأفراد.
- ظروف عملٍ رديئة ولا تتلاءم مع حاجات الفرد.
- النزاعات والصراعات شخصية داخل المنظمة.
- أن تكونَ عملية اتخاذ القرارات صارمة ولا تتمتع بالمرونة.
- التغيير التنظيمي وعدم وجود بيئة تتمتع بالاستقرار.
- عدم وجود تعاونٍ مع الزملاء والمشرفين.
- فقدان التحكم والتأثير في ظروف العمل وواجباته.
- أسباب وعوامل من الفرد العاملِ نفسه أيّ عوامل شخصية. (الصيرفي، 2008).

5.2.2 أهم الآثار التي يحدثها ضغط العمل

أظهرت العديد من الدراسات أنّ ضغوط العمل لها تأثيراتٍ تنعكسُ على الأفراد والمؤسسات من هذه

الآثار:

- أ- آثارٌ صحية: تُبين العديد من الدراسات وجودَ علاقةٍ ترابطيةٍ بين ضغوط العمل والمشكلات الصحية والنفسية؛ التي تؤكدُ على أنّ الضغوط التي تؤدي إلى تضخم عضلة القلب وبالتالي أمراض القلب والقرحة وأنّ الضغوط تضعفُ الجهاز المناعي لدى الإنسان.
- ب- الآثار السلوكية: عندما تكون الضغوط أعلى من مستوياتها العادية تُترجمُ إلى العديد من ردود الأفعال السلوكية التي تنعكسُ على تصرفات الموظف ضدّ نفسه أو المؤسسة التي يعمل بها والتي تتمثلُ في الغياب المبرر عن العمل والنزعة العدوانية والتخزين والإرهاق.

ج- الآثار التنظيمية: من خلال الدراسات التي أثبتت وجود علاقة وثيقة بين ضغوط العمل والآثار الصحية والسلوكية التي تطرأ على الفرد بسببها والمتضرر من هذه الآثار، ليس فقط بل تمتد بدورها لتشمل المنظمة التي يوجد بها الفرد حين ينبثق من تفاعل الجانب الصحي والسلوكي لأفرادها الذين يمثلون حجر الزاوية في أي مؤسسة العديد من المخرجات التي تؤثر على القيم المنظمة واستراتيجيتها (المغربي، 2009، ص 77).

6.2.2 استراتيجيات مواجهة ضغوط العمل

يجب أن يكون هناك استراتيجيات وطرائق من أجل مواجهة ضغوط العمل، لا بقصد استئصالها ولكن بقصد إدارتها، أي تعظيم إيجابيتها وتقليل سلبياتها فقط، (العميان، 2004) و من هذه الاستراتيجيات وهي:

1. التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم.

2. تصميم وظائف ذات معنى.

3. إعادة تصميم الهيكل التنظيمي.

4. تطوير نظم الاختيار والتعيين.

5. التحديد الدقيق لمتطلبات ادور.

6. ترتيب بيئة العمل بشكل المناسب.

7.2.2 النتائج والآثار التنظيمية للضغوط:

تعدّ العلاقة بين المنظمة والعاملين علاقة لها دوراً هاماً في عملية الضغوط وآثارها المختلفة على الأداء داخل المنظمات، لذلك فإنّ إدارة الضغوط بشكل جيد أو سيء في منظمة الأعمال، تظهر نتائجها بشكل واضح على الأفراد وإنجازاتهم داخل منظمات العمل مما يؤثر على كفاءتهم وإنتاجيتهم داخل بيئة عملهم.

وكما يرى جلدة (2009) فإنّه من الهام معرفة وفهم العلاقة الواقعة بين الأفراد والمنظمات وتوضيح أدوارهم الرئيسيّة في إدارة الضغوط، فهناك علاقة وترابط اجتماعي بين الأفراد والمنظمات. فكلّ جانب داخل هذا التبادل يترتب عليه دور للجانب الآخر. ويعتمد كلّ منهما على الآخر.

إدارة الضغوط في منظمات الأعمال

إنّ زيادة انتشار ضغوط العمل أدى إلى زيادة الاهتمام بها من قبل الإداريين؛ لذا أولى الكتاب والباحثين الاهتمام بها كما أوضح (جلدة، 2009) إنّ الضغوط ماهي إلا نتيجة لعدّة مسببات ومؤثرات داخلية قد تكون (خاصّة بالفرد شخصيته ودوافعه وحساسيته وعواطفه) وقد تكون أسباب خارجية أدت للتطرق إلى إدارة الضغوط في المنظمات وتقسيمها إلى جانبين هما: الجوانب التنظيمية والجوانب الفردية.

أولاً: الجوانب التنظيمية: إنّ إدارة الضغوط في المنظمات تتطلب النظر إلى العلاقات الرسمية وغير الرسمية داخل المؤسسة، والاهتمام بعدّة جوانب تنظيمية من أجل إدارة الضغوط والوقاية منها ، وهي:

1- تحليل الدور: وتعني الطريقة في توضيح وتعريف دور عمل الفرد في سبيل تقليل الإرباك والصراع، من خلال سؤال العاملين عن توقعاتهم، وتحديد نقاط الإرباك وعدم الانسجام مع تلك التوقعات؛ فيسعى تحليل الدور إلى حلّ هذا الإرباك فتكون النتائج زيادة الانسجام للأفراد العاملين.

2- تصميم الهدف: أي يجب وضع أهداف محددة لكل فرد، وهذه الأهداف عندما تُحدّد تعمل على توجيه سلوك الأفراد لأداء المهام المطلوبة من خلال التعاون ما بين المشرفين والعاملين في آن واحد، حيث يعمل تصميم الهدف إلى الفهم المتبادل والتّناضح بين الأفراد العاملين.

3- التأييد الجماعي: يعني تقليل حدّة المؤثرات المسببة للضغوط من خلال الاستجابة لمتطلبات وحاجات الأفراد والاهتمام بعلاقة الفرد العامل داخل المنظمة مع زملائه ومشرفيه، والاهتمام بالعلاقات الاجتماعية للفرد في الأسرة أو الجماعة.

4-بناءً الفريق: الاهتمام بجماعات العمل وتأييد التعاون والفعالية فيما بينهم في سبيل تحقيق الأهداف المحددة والمرغوبة.

ثانياً: الجوانب الفردية والإنسانية:

الاهتمام بالجانب التنظيمي فقط ليس كافياً لحل مسألة الضغوط، فالجانب الفردي الإنساني يعد جانباً مهماً يتعلق بشخصية الفرد نفسه ومدى قدرته على تحمل الضغوط والاستجابة لها. كما أن هذا الجانب يتناول سلوك الفرد وصحته النفسية والجسدية؛ لذا يقترح الباحثان ثلاث مجموعات يمكن من خلالها إدارة الضغوط والوقاية منها، وهي: (عبد الله، 2008):

- إدراك الإدراك الشخصي للضغوط

وتعني مدى قدرة الفرد على إدراكه للمثيرات حوله، وأن شخصية الفرد ودرجة حساسيته تلعب دوراً هاماً في إدراك الضغوط وتأثيرها، فمن الناس من هو سريع الاستثارة ومنهم بطيء وبارد الاستثارة.

- إدارة بيئة العمل الشخصي (عبد الله، 2008):

تتمثل من خلال قدرة الفرد في السيطرة على عمله ومدى قدرته على التخطيط له بشكل فعال، وهل يُدير وقته بنجاح وفعالية دون أن يضطر أن ينجز بقية عمله في المنزل أ وفي أوقات غير أوقات العمل.

- إدارة نمط الحياة (عبد الله، 2008):

تتمثل هذه المجموعة في كيفية إدارة الحياة الفردية، وهل يعكس أسلوب حياته الخاصة على العمل أو العكس؟ وهل يستطيع الفرد الاستمتاع بوقت الراحة أم أنه يحمل أعباء العمل إلى المنزل؟

كما يرى الباحثان جوانب أخرى يجب الاهتمام بها -كوسيلة للوقاية من ضغط العمل- هي :

- الاستشارة والعلاج النفسي: أي الاهتمام بالصحة النفسية أو اللجوء إلى الأطباء المختصين والعلاج الجماعي والسلوكي.

- الرّعاية الطّبيّة: متمثّلةً في العلاج الفيزيولوجي أو إجراء عمليّة .

وبناءً على ما تقدّم ترى الباحثة أنّ موضوعَ ضغوطِ العمل هو أمرٌ منتشرٌ بشكلٍ ملحوظٍ في المؤسسات والمنشآت على اختلاف توجهاتها، وأنّ هناك العديدُ من الآثارِ والنتائجِ السّلبية التي قد تؤثر على صحّة وسلوكِ الموظّف، ممّا ينعكسُ بالفعل على أدائه وإنتاجه، وهذا ما أردنا توضيحه في هذا المبحث. حيثُ أنّ كفيّةً مواجهةِ ضغوطِ العمل وكفيّةً التّعامل معها تجنّب أيّ مؤسسة خسائر في رأس المال البشريّ وخسائر في الإنتاج إذا تمّ التّعامل مع هذه الضّغوط بالشّكل الصّحيح، وإذا تمّ احتواؤها والتّقليل منها، وهو ما يجب علينا العمل على نشره من خلال توعية لأصحاب القرار في بيئات العمل والإداريين من أجل توجيه أبحاثهم ودراساتهم نحو هذا الموضوع، ممّا يساهم في التّخفيف أو الحدّ منه وتقليل أثره خاصّة في بيئات العمل الضّاغطة.

3.2 الإدارة:

تعرفُ الإدارةُ بأنّها " نشاطٌ يتعلّقُ بتنفيذ الأعمالِ بواسطة أشخاص آخرين، لذلك تعتبرُ نشاطاً مميّزاً عن النشاط التّقليديّ (نشاط زراعيّ أو صناعيّ أو تجاريّ وهندسيّ.....الخ)، فالأساسُ في الإدارة هو اتخاذ قراراتٍ عمّا يجبُ أن يتمّ بواسطة أشخاص آخرين". (العميان 2002) كما وتعدّ إحدى أهمّ النشاطات الإنسانيّة التي تُمارس داخل المجتمعات؛ لما لها من تأثيرٍ كبيرٍ على مختلف نواحي الحياة، نظراً لارتباطها بالشؤون الاقتصاديّة والقضايا الاجتماعيّة والسياسية، فهي الجهةُ المسؤولةُ التي تعملُ على جمع الموارد الاقتصاديّة وتوظيفها من أجل إشباع حاجات الفرد والجماعات في هذه المجتمعات، حيث تتطوّر المجتمعات وتتقدّم بالاعتماد على الإدارة، ولهذا نجدُ الدولَ ترتكزُ عليها من أجل توفير الرّخاء لمواطنيها، كما أنّ الإدارة النّاجحة أساسُ نجاح منظومة المجتمع وتفوقها (النجار، 2008).

1.3.2 مبادئ الإدارة:

من خلال فهم عمل الإدارة عملاً فأيول على وضع قواعد أساسية للإدارة الناجحة، لكنها ليست حتمية في المؤسسات والمنظمات جميعها، بل تعدّ قابلة للتغيير والتطوير من خلال منظور كل منظمة بما تتميز به من مرونة، ومن ذلك ما يلي:

تقسيم العمل: أي توزيع العمل المركب من عدة أجزاء بين متخصصين، لكل منهم جزء وكلما زاد التخصص كان هناك إتقان أكبر وأكثر كفاءة.

السلطة والمسؤولية: تعني أن المسؤول الإداري يجب أن يُصدر الأوامر حتى يستمر أداء الأعمال وإنجاز المهمات، حيث يتمتع الإداري بالصلاحيات التي تمكنه من إصدار الأوامر، وأن يكون لديه شخصية وخبرة تمكنه من تنفيذ أوامره.

الإيضاحات: تعني أن يحترم العاملين في المنظمة الأنظمة والقوانين والأصول، وأن الانضباطية تتبع من القيادة الجيدة والقوانين العادلة وما يختص بالحوافز والعقوبات.

وحدة الأمر: يعني أن يتلقى العامل الأوامر والتعليمات من شخص واحد، بحيث تكون لكل مجموعة من العاملين رئيساً واحداً.

وحدة التوجيه: دفع الأعمال والتشاطات في اتجاه واحد، حيث يختلف هذا المبدأ عما ذكر أعلاه بأن الأول يتعلق بالأشخاص العاملين، بينما الثاني يتعلق بالوحدات داخل المنظمة.

خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة: أي إذا تعارضت المصلحة الشخصية مع المصلحة العامة تقدم الأخيرة على الأولى لجميع العاملين فيها.

المركزية: ذلك بأن القرارات الهامة والرئيسية يجب أن تكون بيد الإدارة، ولا يعني ذلك تجريد العاملين من الصلاحيات جميعها بل يجب أن يُمنح كل عامل من الصلاحيات ما يمكنه من أداء عمله.

التّرتيب: يقصدُ به التّرتيب الماديّ للأشياء والاجتماعيّ للأشخاص، ويعني أن يكونَ هناكَ مكانَ لكلِّ شخص ومكان لكلّ آلة من أجل تحقيق الكفاية والتّنسيق في المنظمة.

المساواة: معاملةُ العاملين على أساس واحد on the same footing الأمر الذي يُؤدي إلى إخلاص وولاء العاملين لمنظماتهم.

الاستقرارُ في العمل: حيث التّغير الكبير يؤثّر في كفاءة العمل والإنتاج.

المحافظةُ على روح التّعاون والتّضامن بين فريق العمل. (عبدالمجيد وفليه، 2005)

2.3.2 مستويات الإدارة

أشارَ (العلاق، 2016) في كتابه إلى المستويات الإدارية:

الإدارة العليا: تتمثّل في المدير العام أو رئيس مجلس الإدارة وهي أعلى الأقسام ويختصُّ هذا القسمُ بعملِ الخطط الاستراتيجية ورسم السياسات العامة للمنظمة والإشراف العام على التطوير الهيكليّ والتّظيمي واتخاذ القرارات العامة للمنظمة.

الإدارة الوسطى (التّنفيذية): تتمثّل بمدراء الأقسام وهي تعتبر حلقةً وصلٍ بين الطّبقين الإداريين وهي أيضاً تسمّى بالإدارة التّنفيذية لكونها تقومُ بتنفيذ ما تضعه الإدارة العليا من خططٍ ومشاريع.

الإدارة الدنيا أو السّفلى: وهي التي تقومُ بتنفيذ الخطط والبرامج تحت إشراف الإدارة الوسطى، وهذه الطّبقة هي التي تتعاملُ تعاملاً مباشراً مع العمال أو عناصر التّنفيد.

وهنا سيتمّ التّطرق إلى موضوع السلوك التّظيمي داخل المؤسسات لما له من دور هامّ في إيضاح نظام وسياسات العمل ممّا يجعلُ سير العمل أسهل وأفضل، وعملية تلقي الأوامر أوضح؛ حيث يتيحُ للموظف أن يتجنّب أيّ لبسٍ في تنفيذ السياسات من أجل تحسين الأداء مؤثراً يقللُ من الضغوط الوظيفية في المؤسسة أو الشركة التي يعمل بها.

4.2 السلوك التنظيمي وأهميته

عرّف (المغربي، 2009) السلوك التنظيمي وفسّر أهميته بالنسبة للإدارة والعاملين من خلال التالي:

"السلوك التنظيمي هو المجال الذي يبحث عن المعلومات المتعلقة بالسلوك داخل التنظيمات من خلال الدراسة العلمية والأفراد والجماعات والعمليات لتحسين فاعلية المنظمة، جاء الاهتمام بما يسمى السلوك التنظيمي من الاهتمام بالفرد حيث يعتبر الفرد أهم عناصر التنظيم".

يهتم السلوك التنظيمي بالأفراد والمجموعات ونشاطاتهم في التنظيم، حيث تسعى الإدارة لتحقيق أعلى درجة من الكفاءة في تحقيق أهدافها، لكن ذلك لا يمكن تحقيقه دون الاهتمام بالعنصر البشري.

وبما أنّ موضوعات السلوك التنظيمي تسعى إلى تزويد المديرين بالمعلومات الهامة لفهم الأفراد داخل بيئة العمل وكيفية سلوكهم، لذلك تضيف جانباً مهماً من المهارات الأساسية اللازمة لمتخذي القرار في العمل الإداري حيث أنّ أصحاب القرارات كانوا وما زالوا بأمرس الحاجة لمعرفة أثر وواقع قراراتهم على الأفراد العاملين؛ لأنّ تحقيق غايات الإدارة تكون عن طريق هؤلاء الأفراد.

ويمكن توضيح أهمية السلوك التنظيمي في عدة نقاط:

- أهمية المورد البشري للمنظمة، حيث يستلزم ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الأفراد، لما لها من تأثير على فعالية المنظمة.

- الاهتمام بالموارد البشرية وتميئتها وضرورة تطويرها.

- الاختلافات الطبيعية التي توجد بين الأفراد مما يتطلب من المنظمة فهم وتحليل هذه الاختلافات للقدرة على التعامل باختلافاتها ودوافعهم للتمييز. (ماهر، 2005)

5.2 العلاقات الإنسانية في مؤسسات العمل

من خلال التطور الإداري الذي شهده العالم مؤخراً ظهر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المنشأة وطبيعة نشاط العلاقات، حيث عرّف ديفر العلاقات الإنسانية بأنها مجموعة من الاتجاهات التي تهدف إلى تطوير العمل الجماعي داخل المنشآت وتجميع الجهود والمواهب البشرية وخلق نوع من التكامل في جوّ يُحفز على العمل التعاوني والذي يشعر فيه العاملون بالرضا الوظيفي والراحة .

تشمل العلاقات الإنسانية مجموعة من الروابط والصلات التي تقوم بين العاملين بعضهم بعضاً داخل المنشأة، حيث تعدّ المنشأة منظمة اجتماعية يعمل فيها مجموعة من العاملين لهم عواطفهم ومشاعرهم ومشاكلهم الخاصة، لذا جاء الاهتمام بهذه العلاقات من أجل الوصول إلى علاقات طيبة بين العاملين ورضا وظيفي ورفع الروح المعنوية مما ينعكس ذلك كله على الإنتاج (فليه، 2005).

6.2 القيم التي تُبنى عليها العلاقات

تشبه العلاقات الشخصية الداخلية العقود الثنائية، أيّ يجب أن يكون هناك تبادل شيء ذو قيمة في مقابل منتجات أو خدمات بناءً على تلك العلاقات، والعمل على نجاح هذه العلاقة من خلال تحديد ما هي القيم في العلاقات وإذا كان هناك تبادل مصلحة للطرفين وإلا فلن تستمر العلاقة.

وبسبب ذلك تقوم الشركات والمؤسسات بتعيين الموظف من أجل الاستفادة من مهاراته وخبراته لمصلحة المؤسسة، وإعطاء فرص متساوية في العمل مع ضرورة التركيز على الموهبة دون النظر إلى الشخصية والمميزات الأخرى، مثل: (العرق، والدين، والجنس) فلا يجب التطرف في التعامل مع الآخرين (Wies,2000).

7.2 طبيعةُ العلاقة التي تربطُ الموظفَ بالإدارة

تفترضُ العلاقاتُ الوظيفيةُ العامةُ قيامَ علاقةٍ قانونيةٍ بين طرفين، الإدارة من ناحية، والموظف من ناحيةٍ أخرى، وقد ثارَ الخلافُ حول تحديدِ الطبيعةِ القانونيةِ التي تربطُ الموظفَ العامَ بالإدارة (السيد جودة، 2007).

اتجه الفقهُ والقضاءُ في الماضي إلى تكييفِ العلاقة التي تربطُ الموظفَ العامَ بالإدارة على أنها علاقةٌ تعاقديةٌ وأنَّ الموظفَ تبعاً لذلك يكونُ في مركزٍ قانونيٍّ ذاتيٍّ. غير أنَّ هذا التَّكْيِيفَ باتَ مهجوراً بسببِ عيوبه ومساوئه كما أضحى من المتفق عليه - لدى كلِّ من الفقه والقضاء - تكييف هذه العلاقة على أنها علاقة تنظيمية تحكمها القوانين واللوائح وأنَّ الموظفَ في مركزٍ موضوعيٍّ من مراكز القانون العام (عثمان، 2006).

8.2 علاقة الموظف بالزبون

إنَّ وجودَ الإنسانِ يعني وجودَ المستهلك (العميل، الزبون) فكلُّ شخصٍ هو مستهلك، وهو ذلك الشخص الذي يُشبع حاجاته ورغباته باستخدامِ المنافع والسلع والخدمات التي تقدّمها المؤسسات، ويعتبرُ أيَّ نشاطٍ لا يهتمُّ بالزبون أو يتمُّ دون النظر إلى تأثيره عليهم لا يدخلُ ضمنَ مفهومِ العملِ والأعمال، فتلبيةً لطلبات ورغبات الزبون هو المبررُ من وجودِ الأعمالِ بصفةٍ عامةً، حيثُ تشكّلُ المحورَ الذي تدورُ حوله معظم النشاطات والأعمال وبدون فهمِ الزبون وحاجاته تصبح الأعمال تلك مجهودات ضائعة ليس لها قيمة، ومن هذا المنطلق جاء الاهتمامُ بالزبون وتوفيرِ متطلباته (التجار، 2008).

تعريفُ علاقاتِ الزبائن: هي عمليةُ توسيعِ العلاقة التي تربطُ المنظمةَ بزبائنِها، إلا أنه في ظلِّ أسواقِ اليوم لا يمكنُ بناءً مثلَ هذه العلاقةِ بشكلها التقليدي، بل إنَّ روحَ العصرِ تدعو العاملينَ في مجالِ التَّسويقِ إلى التَّصرفِ بذكاءٍ لتحقيقِ أفضلِ استثمارٍ مُمكنٍ من زبائنِ المُنظمة.

كما تُعرَّفُ إدارةُ علاقاتِ الزبون "على أنَّها نشاطاتُ المنظمةِ ذاتِ العلاقةِ بتطويرِ الزبائنِ والمحافظةِ عليهم، وهي مجموعةُ عملياتِ الأعمالِ الداخليَّة، مثل: المبيعات، التَّسويق، ودعمِ الزبونِ مع التَّكنولوجيا وتقنياتِ الحصولِ على البياناتِ أي أنَّها استراتيجيةُ أعمالٍ تعملُ على زيادةِ حجمِ الصَّفقات، أهدافها هي زيادةُ الأرباحِ والإيراداتِ ورضا الزبون" (الدوري & صالح، 2009).

وقد وُجِدَ العديدُ من الكُتَّاب أنَّ القاعدةَ المتعلقةَ بالزبائن التي تملكها المنظمةُ يُمكنُ أن تُقسَّمِ إلى ثلاثةِ أجزاءٍ على أساسِ مراحلِ دورةِ حياةِ الزبونِ ضمنِ المنظمةِ، وهذه المراحلُ هي (الحصولُ على الزبائن، التَّطوير، الاحتفاظُ بهم).

- المرحلةُ الأولى الحصولُ على الزبون: وتمتدُّ هذه المرحلةُ من القناة التي يَستخدمها الزبون لأول مرَّةٍ للوصولِ للمنظمةِ إلى التَّرويجِ الذي تستخدمهُ المنظمةُ لجذبِ الزبون.

- المرحلةُ الثَّانية التَّطوير: وتتعلَّقُ بتنميةِ المبيعاتِ من الزبائنِ الموجودينَ خلالِ زيادةِ الطَّلبِ.

- المرحلةُ الثَّالثة الاحتفاظُ بالزبون: إنَّ الاحتفاظَ بالزبون لهُ تأثيرٌ معنويٌّ على ربحيةِ المنظمةِ؛ فيُعدُّ الأساسُ في زيادةِ أرباحِ المنظمةِ على المدى البعيدِ.

أمَّا إدارةُ علاقاتِ العملاء (CRM) هو مفهومٌ جديدٌ بدأ يغزو لُغةَ التَّسويقِ، ويقصدُ به "نظامُ جذبِ واكتسابِ العملاءِ المربحينَ والاحتفاظِ بهم، من خلالِ تحليلِ بياناتِهِم وفهْمِ مُتطلباتِهِم عبرَ عمليةٍ طويلةٍ تأخذُ بالاعتبارِ التَّوفيقِ بينَ نشاطِ المؤسسةِ واستراتيجيتها، لتوطيدِ علاقاتٍ قويَّةٍ مع العملاءِ المربحينَ فقط، وتقليصِ مستوى العلاقاتِ مع العملاءِ غيرِ المربحينَ" (Swift, 2002)

1.8.2 فوائد إدارة علاقات العملاء

تفيد إدارة علاقات العملاء في:

- تحديد وتصنيف فئات العملاء وفقاً لدرجة ربحيتها وتبعاً لاحتمال الاستمرار معهم.
- استهداف فئات العملاء الأكثر ربحية من خلال تحديد أنسب وسائل الاتصال بهم.
- توفير معلومات ومدخلات لبحوث التسويق والخطط الاستراتيجية من خلال دراسة ميول العملاء وتوجهاتهم، ووضع افتراضات حول معاملاتهم المستقبلية.
- إعطاء صورة متكاملة عن العملاء واحتياجاتهم مما يؤثر إيجاباً على توكيد جودة مخرجات الشركة من وجهة نظر العميل.
- زيادة فرص نجاح جهود المبيعات والتسويق ودراسة بيانات ومعلومات العملاء تزيد من احتمال ملاءمة منتجات الشركة لهم (swift, 2002).

تعتبر إدارة علاقة العملاء عملية مهمة وفاعلة من أجل مواكبة تطور سلوك الزبون من خلال تبني الأساليب التسويقية المعاصرة، وتقليل الفجوة ما بين المنظمة والعميل، وأيضاً بناء القيمة العالية للأعمال لا يتم بالارتكاز على المنتج فحسب؛ بل يجب أن تركز على الزبون من خلال فهم حاجاته وتطورها من أجل تحقيق قيمة عالية للأعمال على المدى البعيد والحفاظ على العميل وضمان ولائهم وانتمائهم وتحقيق القيمة العالية للأعمال في المصارف (العسكري، 2010).

وبناءً على ما سبق ترى الباحثة أن العميل هو العمود الفقري لأي منظمة أعمال، وهو المحرك الرئيسي لعملية البيع والشراء. وتتبع أهمية الاهتمام بالعميل من أهمية وجود هذه المنظمة وسير أعمالها ونجاحها، وذلك باهتمامها بعملائها وتلبية احتياجاتهم من خلال التطوير المستمر للخدمات المقدمة، إذ أن القطاع البنكي بحاجة دائمة لدراسة حاجات العميل ورغباته وتقديم أفضل خدمة، مما يتيح للعميل الاستمرار في هذا

البنك وجعله أحد عملائه الدائمين، من خلال كسب ثقته وتلبية حاجاته وبناء علاقة جيدة بينه وبين الموظف داخل هذا القطاع الذي يعتبر من أهم المحركين للعملية الاقتصادية في الدولة.

9.2 القطاع المصرفي الفلسطيني

يعدّ القطاع المصرفي من أهم القطاعات في فلسطين وهو مُحرك عجلة الاقتصاد فيها، لذا ينبع الاهتمام بهذا القطاع من أهميته وتأثيره على الاقتصاد ككل، باعتباره إحدى الدعامات الكبرى الأساسية في بناء الهيكل المالي لما له من تأثير في تنمية وتطوير مختلف القطاعات الاقتصادية.

لقد برز دور القطاع المصرفي الفلسطيني خاصة في استقطاب الودائع واستقرارها، حيث دوره وآثاره الاقتصادية الهامة على السوق الفلسطيني، سواء من تشجيع وجذب الاستثمار الأجنبي أو من خلال تشجيع الاستثمار في البورصة من خلال منح الائتمان وتوفير السيولة اللازمة للمستثمرين، حيث ينعكس ذلك كله على النمو في الاقتصاد الفلسطيني، كذلك رفع رصيد رأس مال المجتمع الاقتصادي الذي يعكس القدرة الإنتاجية للاقتصاد المحلي، لهذا يعتبر القطاع المصرفي من القطاعات المؤثرة في الاقتصادات الحديثة، مما يؤثر في القيمة الإجمالية للاقتصاد (عوده، 2011).

مفهوم المؤسسات المصرفية: "هي مؤسسات اجتماعية اقتصادية تمارس الأعمال المالية التي حددها

القانون بتريخيص من السلطة المصرفية بالمجتمع (الشرفا، 2014).

1.9.2 مفهوم الخدمات المصرفية وأهميتها

الخدمة المصرفية: هي منتجات غير ملموسة يتم التعامل بها في أسواق معينة تهدف أساساً إلى إشباع حاجات ورغبات الزبائن وتساهم في توفير جانب كبير من الراحة والاطمئنان والرعاية، كما تحقق نوعاً من الاستقرار الاقتصادي سواء على مستوى الفرد أم على مستوى المجتمع (غالي، 2017).

ويقصدُ بتطويرِ الخدمةِ طرْحُ خدماتٍ جديدةٍ للمصرف، مثل: إدخالِ التَّخْطِيطِ المَالِيِّ والقروضِ للمنشآتِ الصَّغيرة، أو الخدماتِ المَالِيَّةِ الجَدِيدَةِ. وعملِيَّةُ تَطْوِيرِ الخدماتِ المَصْرَفِيَّةِ عملِيَّةٌ شاملةٌ ومتكاملةٌ تَهْدَفُ إلى تعزيزِ القُوَى التَّنَافُسِيَّةِ للمَصْرَفِ، ومن ثَمَّ زيادةِ ربحِيهِ على المدى الطَّوِيلِ، ممَّا يَعْمَلُ على استقطابِ المزيدِ من الرِّبَائِنِ الَّذِينَ يَمِيلُونَ لِلتَّعَامُلِ مع المَصَارِفِ القَادِرَةِ على تَطْوِيرِ خدَمَاتِهَا المَصْرَفِيَّةِ، حيثُ تَعْتَبِرُ الخدْمَةُ المَصْرَفِيَّةُ نَاتِجَةً من احتِيَاجَاتِ ورغِبَاتِ الرِّبُونِ، وهذا ما يَمَيِّزُ أَحَدَ المَصَارِفِ عن غيرها، عندما يَكُونُ المَصْرَفُ عَاجِزًا عن تَقْدِيمِ خدَمَاتِ مَصْرَفِيَّةٍ جَدِيدَةٍ تَرْتَقِي إلى الخدَمَاتِ المَتَطَوِّرَةِ، والعملِ المَسْتَمِرِّ على تَطْوِيرِ أَيِّ خدْمَةٍ لَدَيْهِ من أَجْلِ رَاحَةِ الرِّبُونِ.

2.9.2 تصنيفُ المَصَارِفِ

هناك عدَّةُ معاييرِ يَمَكُنُ من خلالها تصنيفِ المَصَارِفِ كما بيَّن (الشَّرْفَا، 2014) :

- حسب النِّشَاطِ وتُصنَفُ ال (تجاريَّة، مُتَخَصِّصَةٌ، شاملة، إسلاميَّة، مركزيَّة).
- حسب الجنسِيَّةِ وتشمل: (وطنيَّة، أجنبيَّة، مختلطة).
- حسب القطاعِ وتشمل: (مصارفِ قطاعِ خاصٍّ، مصارفِ قطاعِ عامٍّ، مختلطة بين القطاعين).
- حسب الشَّكْلِ القانونيِّ: (مشاريعِ فرديَّة، شركة أشخاص، شركات أموال عامَّة).
- التَّفَرُّعِ والإدارة (مصارفِ السِّلْسِلَةِ، مصارفِ المجموعة).
- حسب هدفِ الرِّبْحِيَّةِ: (مصارفِ تَهْدَفُ إلى الرِّبْحِيَّةِ، مصارفِ لا تَهْدَفُ إلى الرِّبْحِيَّةِ "التَّعَاوُنِيَّة").
- حسب درجة الانتشارِ: (مصارفِ ذاتِ مقرٍّ أو فرعٍ واحدٍ، مصارفِ محليَّة، مصارفِ إقليميَّة، مصارفِ مننشرة دوليًّا).

3.9.2 أنواع المؤسسات المالية

يتعامل المعظم مع أنواع مختلفة من المؤسسات المالية يومياً، سواء كان عبر إيداع المال، التقدم للحصول على القروض، أو تصريف العملات. فالمؤسسات المالية جزء لا يتجزأ من النشاطات والإجراءات المالية.

ويمكن تقسيم المؤسسات المالية بصورة رئيسة إلى نوعين:

- المؤسسات المالية المصرفية: تشمل البنوك التجارية التي يتلخص دورها الرئيس في قبول الإيداعات ومنح القروض.

- المؤسسات المالية غير المصرفية. وتشمل البنوك الاستثمارية، شركات التأمين، الشركات المالية شركات الإيجار وغيرها. (الجميل، 2017)

4.9.2 البنوك الفلسطينية التي تمثل مجتمع الدراسة

البنك الإسلامي الفلسطيني: يقدم خدمات مصرفية في فلسطين، تأسس في 16\12\1995 بموجب قانون الشركات لسنة 1929 وتعديلاته، حصل البنك على ترخيص سلطة النقد الفلسطينية، وصرحت له بمزاولة أعماله المصرفية جميعها وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية، وقّعت إدارة البنك الإسلامي الفلسطيني في 13 مايو 2005 اتفاقية مع إدارة بنك القاهرة عمان، تم بموجبها شراء صافي موجودات بنك القاهرة عمان فرع المعاملات الإسلامية من قبل البنك الإسلامي الفلسطيني بمبلغ وقدره ثلاثة ملايين دولار، وفي بداية عام 2010 تم توقيع اتفاقية مع بنك الأقصى الإسلامي تم بموجبها شراء محفظة بنك الأقصى (البنك الإسلامي الفلسطيني، 2018).

بنك فلسطين: تأسس بنك فلسطين في العام 1960 بمدينة غزة، كمؤسسة مالية تسعى للتوسع بمستوى الخدمات المصرفية في فلسطين، لتمويل مختلف المشاريع، وتلبية الاحتياجات المالية والمصرفية للشرائح

الاجتماعية والاقتصادية المختلفة، ويعدّ بنك فلسطين من أكبر البنوك الوطنية والأكثر انتشاراً من حيث عدد الفروع والمكاتب والأجهزة وأجهزة الصراف الآلي. يمتلك البنك طاقماً من الكوادر المؤهلة التي تعمل على خدمة ما يزيد عن 850000 عميل من الأفراد والشركات والمؤسسات. ويساهم هذا البنك كذلك في عملية البناء والتنمية ومواكبة التطورات التكنولوجية، وتبنى تفضل السياسات والممارسات العالمية بما يشمل متطلبات الإفصاح والحوكمة الرشيدة والدقة والشفافية في كافة العمالة، مخصصاً 5% من أرباحه السنوية لبرامج المسؤولية الاجتماعية (بنك فلسطين، 2018).

باشّر البنك أعماله في العاشر من شباط عام 1961 كمؤسسة مالية رائدة تسعى للنهوض بمستوى الخدمات المصرفية في فلسطين، مع التركيز على تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة إلى أن توسعت خدمات تلبية الاحتياجات المالية جميعها لمختلف الشرائح والقطاعات الاقتصادية. يعدّ بنك فلسطين اليوم من أكبر البنوك الوطنية برأس مال بلغ 200 مليون دولار، ليحافظ على صدارة البنوك العاملة في فلسطين، من حيث رأس المال المدفوع وموجودات اقترنت من 5 مليارات دولار. ويعدّ البنك من أكثر البنوك انتشاراً من حيث عدد الفروع التي وصلت إلى 72 فرعاً ومكتباً. بالإضافة إلى ما يزيد عن 150 صراف آلي منتشرة في مختلف محافظات الوطن (بنك فلسطين، 2018).

بنك الاردن: وهو من أوائل البنوك التي تأسست في الأردن عام 1960، وهو كذلك من أوائل البنوك التي تواجدت في السوق الفلسطيني، حيث كان أول بنك افتتح فرعاً في مدينة جنين بفلسطين بتاريخ 1963/9/10. كما كان أول بنك أردني حتى نهاية سنة 1994 يفتتح فرعاً في الضفة الغربية لم تكن قائمة قبل سنة 1967، وهي فروع: رام الله، الخليل ونابلس. واليوم وصل عدد الفروع العاملة في فلسطين إلى 15 فرعاً ومكتباً تلبية احتياجات العملاء والمتعاملين من المنتجات والخدمات المصرفية في كل من المدن التالية: رام الله، الخليل، جنين، نابلس، غزة، الرّام والعيّزيّة، طولكرم، وبيت لحم. استحوذ بنك الأردن منذ انطلاقة

أعماله في فلسطين على مراكز متقدمة من حيث حجم الموجودات والمطلوبات بين البنوك العاملة في السوق الفلسطيني (بنك الاردن، 2018).

الدراسات السابقة

1. الدراسات العربية

دراسة أبو غزالة (2017) ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر العاملين في محافظة العاصمة (عمان).

هدفت الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في عمان، واستخدم الباحث المنهج الوصفي في الدراسة، حيث أظهرت دراسته مجموعة من النتائج، منها: أن مستوى الضغوط في العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان من وجهة نظر العاملين فيها جاءت بمستوى متوسط، في حين جاء مستوى الأداء الوظيفي بمستوى مرتفع. وتوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل ومستوى الأداء الوظيفي.

وهناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية، تُعزى لمتغيرات الجنس والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة لصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة تُعزى لمتغير التخصص، والمؤهل العلمي. حيث تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي في هذه الدراسة إضافة إلى جمع المعلومات عن طريق الاستبيان.

دراسة قصاص (2017) تأثير ضغوط العمل على أداء الموارد البشرية في جامعة اليرموك.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر إبعاد ضغوط العمل المختلفة على الأداء الوظيفي، حيث تم اختيار عينة الدراسة مكونة من فئة الأكاديميين والإداريين في الجامعة، وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي فيها.

ومن النتائج التي تم التوصل لها أنّ الضغوط التي يعاني منها موظفو الجامعة ناتجة عن المصادر الخارجية التي تتعلق بمحدودية فرص الإبداع، وأنّ البيئة الداخلية للجامعة ليست مُعيقاً لأداء الفرد الوظيفي، كما كان من نتائجها أنّ السمات الشخصية للأفراد لا تشكل مُعيقاً لأداء الفرد الوظيفي.

دراسة محمد (2016) أثر ضغوط العمل في مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي: دراسة ميدانية في مشافي وزارة التعليم في دمشق.

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى ضغوط العمل التي يعاني منها العاملون في المشافي في وزارة التعليم العالي، وتم اختيار اثنين من المشافي ليطبق الدراسة عليهم من أجل تحليل العلاقة بين مستويات ضغوط العمل ومستوى الأداء لهؤلاء العاملين ومدى وجود اختلاف ضغوط العمل باختلاف المشفى، ونوع العمل وسنوات الخبرة. وقد اتبع الباحث هنا المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقات بين عوامل الضغط ونوع المشفى وسنوات الخبرة، وتم التوصل للخروج بتوصيات ومقترحات تساعد وتساهم في ضبط مصادر هذه الضغوط ومعالجة آثارها.

دراسة سعيد (2015) علاقة ضغوط العمل بالدافعية للإنجاز واستراتيجيات مواجهتها لدى مديري التعليم المتوسط بمدينة باتنة الجزائرية .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة ضغوط العمل بالدافعية للإنجاز، والفروق في مستوى استخدام استراتيجيات المواجهة تبعاً لمتغيرات (الجنس، والخبرة الإدارية)، حيث تكونت عينة الدراسة من جميع مديري مدارس التعليم المتوسط، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ضغوط العمل والدافعية للإنجاز، حيث تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي في هذه الدراسة. أظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى مديري التعليم المتوسط في استراتيجيات لمواجهة تُعزى لمتغيرات الجنس والخبرة الإدارية.

دراسة السهلي والعمري (2013) بعنوان أثر ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي. دراسة ميدانية على العاملين في القطاع بمدينة الرياض.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع مستويات ضغوط العمل التي يواجهها العاملون في منظمات القطاع الخاص بمدينة الرياض، وتحديد مستوى الولاء التنظيمي لديهم، ومعرفة أثر ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي كذلك. ومن أجل تحقيق هذا الهدف تم مراجعة نتائج أهم الدراسات السابقة في هذا المجال وبعد اختبار فرضيات الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتوصل إلى عدد من النتائج أهمها: أن مستوى ضغوط العمل كان مرتفعاً لحد ما، في حين كان مستوى الولاء التنظيمي متوسطاً، وأن مسببات ضغوط العمل مرتبة تنازلياً حسب درجة إسهام كل منها في ضغوط العمل، هي (قلة فرص الترقى الوظيفي - عبء الدور - غموض الدور - صراع الدور - بيئة العمل المادية) ،وجود علاقة عكسية بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي تُعزى لبعض المتغيرات الشخصية والوظيفية.

دراسة أبو القاسم (2009) بعنوان ضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرار في القطاع المصرفي: دراسة حالة البنك الزراعي السوداني

كان هدف الدراسة الأساسي دراسة وتحليل ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرارات، لذا تم استعراض الجانب النظري لموضوع ضغوط العمل لمصادره المختلفة، كذلك الجانب النظري لعملية اتخاذ القرارات، ويتضمن الجانب الميداني للدراسة تحليل ضغوط العمل ومصادره ومسبباته ومدى تأثيرها على عملية اتخاذ القرارات في المنظمات، كما قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم التوصل لعدد من النتائج، منها أن محدودية فرص الترقية وعدم العدالة في توزيع الفرص يؤثر سلباً على العاملين ويسبب لهم مزيداً من الضغوط، وأن متغير ضغوط العمل له تأثير ذو دلالة إحصائية على اتباع خطوات عملية في اتخاذ القرار، أي أن تأثير ضغوط العمل كلما انخفض مستوى اتباع خطوات العمل وعملية اتخاذ القرارات،

وكلمًا قلّ مستوى الضغوط زاد مستوى اتباع لخطواتٍ عمليّة اتخاذ القرارات، ومن النتائج أيضاً أنّ عدم كفاية الرّواتب والأجور مقارنةً مع متطلبات المعيشة يُؤدي إلى زيادة ضغوط العمل.

دراسةُ أبو العلا(2009) ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة.

عرّفت هذه الدراسة أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي عند المدراء العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة، إضافةً إلى محاولة التعرف على الأسباب التي تزيد من ضغوط العمل، والتعرف على فروق المتوسطات في ضغط العمل والولاء التنظيمي للعاملين في وزارة الداخلية التي تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية. خلصت الدراسة لعددٍ من النتائج، منها: أنّ مستوى الضغوط التي يعرف بها المدراء ظهر بوجه عامّ ضعيف، وأنّ عبء العمل هو أكثر العوامل تأثيراً على الضغوط ثمّ صراع الدّور ثمّ الثقافة التنظيمية. كان المنهج الوصفي التحليلي منهج الباحث في هذه الدراسة؛ من أجل وصف الظاهرة وتحليلها، كما خلّصت الدراسة إلى عدم وجود فروق بين مفردات العينة حول أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

دراسةُ المعشر(2009) أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمس نجوم.

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون في القطاع الفندقي الأردني، وأثر هذه الضغوط على أدائهم، والتعرف على مصادر هذه الضغوط ومحاولة وضع الحلول العلمية الممكنة. اعتمدت هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي للظاهرة، ولغاية جمع البيانات تمّ توزيع 240 استبانة على أفراد العينة وتمّ معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج العلوم الإحصائية SPSS.

الدّراساتُ الأجنبيّة

دراسة (Mannocci et al, 2018) هل موظفي البنوك يعانون من الضغوط؟ توقعات الوظيفة والإجابة في القطاع البنكي، دراسة رقابية في إيطاليا.

تهدفُ الدّراسةُ إلى معرفة مستويات الضّغطِ الوظيفيِّ عند موظفي البنوك وتمّ توزيع ثلاث استبيانات على 384 موظّف. استخدم الباحثُ المنهجَ الوصفيّ التحليلي، وبيّنت النتائجُ أنّ 25% من العينة لديهم ضّغطٌ خاصّةً الأكبر عمراً، وهم من الفئة التي يتناولون مضادات الاكتئاب بشكلٍ دائم، وأنّ الموظفات من النساء يشعُرْنَ بعدم الأمان بسببِ حالاتِ السّطو والسّرقة، أمّا الموظفِين صغار السنّ يعانون من التّوتر خلال تنفيذهم للمهام المطلوبة مع السّعي لتحقيق الأهداف. ومن نتائج الدّراسة أنّ مستويات الضّغطِ الوظيفيِّ له أوجهٌ عديدة يتعلّقُ بالجنس، ونوع البنك وطبيعة عمله، وطبيعة عمل الموظّف وقناعاته، ومتطلبات العمل الكثيرة وعدم الاستقلالية في اتخاذ القرارات. دعتُ هذه الدّراسة إلى تطبيقِ خطّةٍ استراتيجيةٍ لمصلحةِ الموظفين من أجلِ المحافظة على إنتاجيتهم وبقائهم في العمل.

دراسة (Giorgi et al, 2017) ضغطُ العمل في القطاع البنكيّ دراسة للمؤشرات والعوامل المرتبطة والنتائج الرئيسيّة.

سلطتُ هذه الدّراسة الضّوء على الأسبابِ والعواملِ التي تسببُ ضغطُ العمل في بنوكِ (في روما - إيطاليا) وقد تبينَ أنّه من خلالِ التّطور الكبير في اسواقِ العمل، والتّقدّم التكنولوجي، والتّغيير في الهيكل التّظيميِّ للعمل..... وغيرها من التّغيرات التي أدّت إلى أثر كبيرٍ على الموظفِين وصحتهم، وهدفتِ الدّراسة أيضاً إلى تقييم حجم هذه الظّاهرة وما مدى ارتباطها بأنظمةِ البنوك. استخدم الباحثُ المنهجَ الوصفيّ التحليلي، وتوصّلتِ الدّراسة أنّ القطاع البنكيّ وصل فيه ضغطُ العمل إلى مستوياتٍ خطرةٍ يمكن أن يكون

لها نتائج سلبية سيئة على الموظفين وعلى صحتهم، وبالتالي المؤسسات البنكية ستتأثر إنتاجيتها بسبب الضغط الذي يتعرض له الموظف.

دراسة (Bajwa& Madan, 2016) إدارة ضغط العمل في قطاع البنوك

هدفت الدراسة إلى معرفة ضغوط العمل في القطاع البنكي في الهند؛ حيث يعدّ من أعلى 10 أماكن عمل تعاني من الضغط الوظيفي، استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي حيث بينت أنه ومع التقدم التكنولوجي السريع الذي طرأ مؤخراً على عالم البنوك، إلا أنه بالرغم من ذلك يشعر الموظفون بأن عليهم أعباء إضافية. كما وضحت الدراسة أسباب وآثار هذه الضغوط ومحاولة إيجاد طرق لإدارة الضغوط. كانت أهم نتائجها أنّ الضغوط هي نتاج التطور السريع في التكنولوجيا الذي يزيد من ضغوطات العيش على الموظف مما ينعكس على حالته الذهنية والبدنية.

دراسة (Divakar, 2015) العوامل المؤدية لضغوط العمل وتأثيرها على أداء الموظف، دراسة حالة

لشركة RELIANCE FRESH ,INDIA

هدفت الدراسة إلى إبراز العوامل المؤدية لضغوط العمل؛ حيث تتمثل متطلبات الوظيفة وعدم ملاءمتها مع قدرات ومستوى المعرفة لدى الفرد إحدى أبرز عوامل ضغط العمل، وبهذا تشكل تحدياً وتهديداً لإمكانيات الموظف وبالتالي ستصنع لديه صراع البقاء كموظف بالمؤسسة. اتبع الباحث لإظهار ما سبق المنهج الوصفي التحليلي.

ومن نتائج هذه الدراسة أنّ 82% من الذين أجابوا على الاستبيان أكدوا أنّ التقدّم والتطور في الوظيفة كان يساعد في الرضا الوظيفي لدى الموظف، وأنّ الموظفين جميعهم يؤمنون بذلك، كما تؤثر ظروف العمل في الشركة بشكل كبير على رضا العاملين في وظائفهم؛ فعندما تكون ظروف العمل سيئة يؤثر سلباً على الأداء وعلى الرضا الوظيفي. وبهذا يُستنتج أنّ الدراسة خلصت إلى أنّ الانتماء الوظيفي يُمثل علاقة

ارتباطية؛ فكلما زاد الانتماء الوظيفي زاد حُسْنُ الأداء، لذا يجبُ على الإدارة أن تعملَ على زيادة الانتماء الوظيفي وتحسين العلاقة مع الموظفين، فالانتماء وشعورُ الموظفين نحو الإدارة وطريقة تقييمها لهم مرتبطٌ بالأداء الوظيفي، فشعورهم بأنَّ الشركة تستغلُّ إمكانياتهم يُشعرهم بالرضا وبالتالي أداؤهم يكونُ أفضل (يشعُرُ الفردُ بأنَّ الشركة لا يمكنُ أن تستغني عنه).

دراسة (Ghouse & gharib, 2015) تأثيرُ ضغطِ العملِ على الأداء الوظيفي (دراسة حالة على الطاقم

الأكاديمي في جامعة Dhofar university .

هدفتُ الدراسة إلى تحديدِ مستوى الضَّغطِ الوظيفي لدى طاقم الجامعة الأكاديمي، وقياس الرضا الوظيفي لديهم وتحديد تأثير ضَّغطِ العملِ على أداؤهم. اتَّبع الباحثُ المنهجَ الوصفيَّ التحليلي، حيث توصل في دراسته إلى عدَّة نتائج، منها: أنَّ ضَّغطَ العملِ ليسَ سيئاً دائماً طالما أنَّ حجمَ العملِ متوسطٌ لدى الطاقم الأكاديمي، في الجامعة ضَّغطُ العملِ المتوسط ينعكسُ على أداءٍ جيِّدٍ في العملِ (مؤثرٌ إيجابيٌّ على العمل). كما أنَّ عدمَ التَّعارضِ ووضوحِ الأدوارِ يؤثِّرُ إيجاباً على الأداء، إضافةً إلى ذلك يُؤثِّرُ التَّعارضُ الوظيفي بشكلٍ كبيرٍ على الأداء الوظيفي ولكنَّ الغموض الوظيفي يكونُ تأثيره أقل. ثم خُتمتِ الدراسة بأنَّ الرضا الوظيفي لموظفي الجامعة جاءَ بدرجةٍ عالية.

دراسة (Sharief & Kotteeswair, 2014) ضَّغطُ الوظيفةِ وأثرها على أداء الموظف. دراسة حالة

على العاملين في BPO.

قامتِ الدراسةُ بقياسِ ضَّغطِ الوظيفةِ على العاملين في ال (BPO) حيثُ عُدَّ ضَّغطُ العملِ شائعاً هذه الأيام وبتَ جزءاً من الحياةِ العمليَّة، ويُمكنُ التَّغلبُ عليه ولكن لا يمكنُ تجنبه دائماً حيثُ تأثيره على الأداء في العمل. استخدمَ الباحثُ المنهجَ الوصفيَّ التحليلي.

وكانت أهم نتائج الدراسة أنّ كلا الجنسين -ذكوراً وإناثاً- يعانون من ضغط العمل في أماكن عملهم بغض النظر عن العمر، حيث أجمع الموظفون أنّ ضغط العمل يؤثر على أدائهم .

دراسة (Van Der Linden, 2005) ضغوط العمل وصعوبات الانتباه: دراسة أولية عن الإرهاق وال فشل المعرفي.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير ضغوط العمل على الفشل المعرفي وهل الأفراد المجهدون يعانون من مشاكل في التركيز والانتباه فعلاً أم أنّ هذه الشكاوي نابعة من نظرة الشخص لذاته، فمن أجل تأكيد هذا الافتراض تمّ استخدام مجموعة من الأفراد وتمّ تقسيمهم إلى ثلاث مجموعات من أجل الدراسة، المجموعة الأولى: هم الأفراد الذين تركوا العمل ومتابعة العلاج من الضغوط. أمّا المجموعة الثانية: هم معلمون في معهد لديهم مستويات عالية من الإجهاد ولكنهم مستمرّون في العمل. المجموعة الثالثة: هم أفراد من نفس المعهد ولكن ليس لديهم أيّ مظهر من مظاهر الإجهاد.

كان المنهج الوصفي التحليلي منهج الباحث كغيره مما سبق ذكره، أمّا نتائج الدراسة فخلصت بأنّ مستوى الإجهاد وأعراضه مرتبط بال فشل المعرفي في الحياة اليومية، وتذبذب الأداء في المهام التي تحتاج إلى تركيز، وأنّ المشاكل التي ظهرت على هؤلاء الأفراد لم تتمّ دراستها من قبل وبناءً عليه أشارت الدراسة إلى أنّ الإجهاد مرتبط بصعوبات في التحكم والتركيز، وهذه الأعراض مستواها يتغير بتغير الأعرّاض.

دراسة (Kivimaki, 2002) ضغوط العمل ومخاطر وفيات القلب والأوعية الدموية: دراسة التعرض المستقبلية من العاملين في المجال الصناعي.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين ضغوط العمل وإجهاد الوظيفة المسبب لأمراض القلب والأوعية الدموية على موظفي شركة معادن في فنلندا. اتّبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ومن نتائج هذه الدراسة تعرّض الموظفين الذين يعانون من إجهاد كبير في العمل إلى خطر الوفيات القلبية بنسبة (2.2)

أكثر من الذين يتعرضون لإجهاد وظيفي منخفض، حيث كانت نسبة المخاطرة للموظفين الذين يعانون من اختلال التوازن في الجهد مرتبطة بـ (انخفاض الراتب، عدم المشاركة الاجتماعية، قلة فرص العمل بالنسبة للجهد المطلوبة)، أي أنّ ارتفاع ضغط العمل وعدم التوازن بين جهد الجهد يؤثر بشكل مباشر في ظهور أمراض القلب والشرايين لدى العاملين في القطاع الصناعي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الدراسة والمراجعة الدقيقة لتلك الدراسات تبين أنها جميعها تتوافق مع الدراسة الحالية في تناول موضوع ضغوط العمل، كدراسة أبو غزالة (2017) ودراسة قصاب (2017) ودراسة محمّد (2016)، وتبين أنّ ضغوط العمل له تأثير كبير على العاملين في مختلف تخصصاتهم ومؤسساتهم، كما أجمعت هذه الدراسات مع دراسة سعيد (2015) السهلي والعمري (2013) و (Sinopoli et al, 2018) على وجوب العمل للتقليل من ضغوط العمل من أجل صحة وسلامة الموظف السلوكية والتنظيمية، حيث أنّ ضغوط العمل تشمل العديد من المهن ومن الوظائف (في مجال القطاع المصرفي، وقطاع الخدمات الصحية، وقطاع الخدمات الفندقية والتعليم.... وغيرها) ولم تقف عند مهنة أو بيئة عمل محددة، مما يدعم دراستنا بأهمية وضرورة الاهتمام بموضوع ضغوط العمل وتخفيف آثاره .

ولا تخلو هذه الدراسة من الشبه مع الدراسات السابقة بالمنهج المتبع وهو المنهج الوصفي التحليلي والوصفي الارتباطي، إضافةً للتشابه في أداة جمع البيانات وهي الاستبانة.

أوجه تميّز الدراسة الحالية:

تميزت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات بما يلي:

1. تسليط الضوء على أثر ضغوط العمل وعلى علاقة الموظف بالعمل وفق علاقته بالإدارة، وهو ما لم يتم تناوله في أي من الدراسات التي ذكرت هنا، مما يعطي قيمة علمية وعملية لهذه الدراسة حيث انعكاسات ضغوط العمل على الموظف مما تؤثر على علاقته بالعملاء.
2. تناول موضوع ضغوط العمل في القطاع المصرفي، وهو قطاع حيوي له تأثير كبير على عجلة الاقتصاد، ويعدّ الزبون وعلاقة الموظف به من أهم مقومات عمل البنوك واستمراريتها من خلال جذب الزبائن الدائمين، مما يعود على البنك بالمنفعة ويعظم الأرباح.
3. تميزت هذه الدراسة أيضا من ناحية الأهداف التي تسعى لتحقيقها حيث تم ربط الأهداف الفرعية بالهدف الرئيس، وهو معرفة الأثر الذي يلعبه ضغط العمل على علاقة الموظف بالعمل مرتبطا بالأهداف الفرعية لهذه الدراسة.

منهجية وإجراءات البحث

1.3 المقدمة

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات المتبعة في عمل هذه الدراسة، من إجراءات جمع البيانات والمنهج المتبع، وقياس المتغيرات، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينتها، وتحديد أدواتها والتأكد من صدقها وثباتها والأساليب الإحصائية التي استخدمت.

2.3 منهج الدراسة

لتحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي، وهو المنهج الذي يهدف إلى وصف ظاهرة ضغوط العمل وجمع البيانات والمعلومات حولها وتحليل الأسباب المؤدية إلى وجود هذه الظاهرة، والوصول إلى نتائج وحلول للتقليل منها ومعالجتها، حيث أن هذا المنهج يلائم طبيعة وأهداف الدراسة، معتمداً على الأسلوب الميداني في جمع المعلومات من خلال توزيع الاستبانة على عينة الدراسة، ليفي بأغراضها وبحقق أهدافها من خلال الإجابة على التساؤلات والخروج بنتائج وتوصيات.

3.3 مصادر جمع البيانات

1. المصادر الأولية: هي المصادر للبيانات غير المعالجة حيث تم جمعها من مصادرها الأصلية، ومن أجل معالجة الجوانب التحليلية في موضوع ضغوط العمل تم اللجوء إلى الاستبانة من أجل جمع البيانات الأولية باعتباره أداة رئيسة صممت خصيصاً من أجل الدراسة.

2. المصادر الثانويّة: هي البيانات التي تمّ استخدامها في بناء الإطار النظريّ للبحث، حيث تمّ اعتماد المصادر الثانويّة من كتبٍ وأبحاثٍ علميّة ومقالاتٍ محكمة، والتقارير المنشورة على المواقع الإلكترونيّة العلميّة المتخصصة من مختلف المراجع العربيّة والأجنبيّة التي ساهمت في تدعيم هذه الدّراسة ومساعدة القارئ على فهم محتواها.

4.3 مجتمع الدّراسة

يتكوّن مجتمع الدّراسة من موظفي الخدمات المصرفيّة (بنك الأردن، البنك الإسلاميّ الفلسطينيّ، بنك فلسطين) في منطقة الجنوب، وتشمل مدينتي (الخليل وبيت لحم) وبلغ عدد موظفي بنك الاردن في الجنوب (32) موظفا وموظفة في فرعي الخليل وبيت لحم، فيما بلغ عدد موظفي البنك الاسلامي الفلسطيني في الفرعين (47) موظفا وموظفة، في حين بلغ عدد العاملين في بنك فلسطين في فروع الجنوب (145) موظفا وموظفة، ويكون المجموع الكلي للعاملين (224) موظفا وموظفة.

5.3 عينة الدّراسة:

تمّ اختيار عينة الدّراسة مُمثلة لمجتمع الدّراسة لكي نستطيعُ تعميمِ النتائج على باقي أفراد المجتمع، وتكوّن هذه النتائجُ قريبةً من المجتمعِ بأسره من أجل الحصولِ على نتائج دقيقة تمّ توزيع العدد نفسه من الاستبانات على الفروع لكلّ بنك من البنوك المعنية في منطقة الجنوب من خلال اختيار عينة عشوائية من كلّ طبقة ممّا يجعلُ هذه الطّريقة تساعد في مجتمعات الدّراسة التي تتميز بعدم التّجانس. واشتملتُ كذلك على (140) استبانة موزعة توزيعاً عشوائياً على مجتمع الدّراسة، حيث قامتِ الباحثة بتوزيع الاستبانات على العينة المطلوبة متماثلة مع مجتمع الدّراسة، وشكلت عينة الدّراسة ما نسبته 62.5% من مجتمع الدّراسة.

6.3 وصف متغيرات أفراد عينة الدراسة

جدول (1.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
البنك	فلسطين	46	38.3
	الأردن	36	30.0
	الإسلامي الفلسطيني	38	31.7
الجنس	ذكر	59	49.2
	أنثى	61	50.8
العمر	أقل من 25 سنة	15	12.5
	من 26 - أقل من 35 سنة	66	55.0
	من 36 - أقل من 45 سنة	27	22.5
	أكثر من 45 سنة	12	10.0
المسمى الوظيفي	موظف إداري	57	47.5
	مشرف	18	15.0
	رئيس قسم	37	30.8
	مدير	8	6.7
سنوات الخدمة	أقل من 3 سنوات	24	20.0
	من 3 - 6 سنوات	37	30.8
	من 7 - 10 سنوات	24	20.0
	أكثر من 10 سنوات	35	29.2

7.3 أداة الدراسة

تم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة من أجل الوصول إلى النتائج التي تخدم

هذه الدراسة، وتم صياغة الأسئلة بعدة طرق: أسئلة من الدراسات السابقة تهتم بموضوع ضغوط العمل

ومحاورة، حيث تم الاطلاع عليها وتعديلها بما يخدم تحقيق أهداف الدراسة، إضافة إلى أسئلة تُعنى بتوضيح

علاقة الموظف بالعملاء فتمّ طرحها لتساهم في سير الدراسة، وتمّ تصميم الاستبانة بالتعاون مع الدكتور المشرف، وتمّ تعديلها بناء على توجهات خمس محكمين في هذا المجال، وقد اشتملت على أسئلة عامة ما بين مفتوحة ومغلقة إضافة إلى (53) فقرة مقسمة على 4 محاور، تندرج الإجابة على الفقرات من الإجابة (درجة كبيرة جداً) إلى الإجابة (درجة قليلة جداً). وقد تكونت الاستبانة من قسمين هما:

القسم الأول: يتضمن خصائص عينة الدراسة متمثلة بمجموعة من المتغيرات الضابطة الخاصة بالمبحوثين (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة) وتمّ استخدامه من أجل تحديد صفات الأفراد المشمولين في عينة الدراسة.

القسم الثاني: اشتمل على أربع محاور رئيسة ساهمت بالوصول إلى أهداف الدراسة، وقد كان المحور الأول يهدف إلى معرفة واقع أسباب ضغوط العمل في القطاع المصرفي، وقد اشتمل على (19) فقرة، والمحور الثاني والذي يُعنى بمعرفة أثر القرارات والسياسات والإجراءات الإدارية على ضغوط العمل اشتمل على (9) فقرات، أما المحور الثالث الذي يبيّن قدرة الموظف على التعامل مع الفجوة بين متطلبات الإدارة واحتياج العميل فحوت على (14) فقرة. أما المحور الرابع فهم علاقة الموظف بالعملاء وقد شمل على (11) فقرة

8.3 صدق أداة الدراسة

1.8.3 الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

قامت الباحثة بتصميم الاستبانة بصورتها الأولية، ومن ثمّ تمّ التّحقّق من صدق أداة الدراسة بعرضها على المشرف ومجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، حيث وزعت الباحثة الاستبانة عليهم وطلبت منهم إبداء رأيهم في فقرات الاستبانة من حيث: مدى وضوح لغة الفقرات وسلامتها لغوياً، ومدى شمول الفقرات للجانب المدروس، وأي إضافة معلومات أو تعديلات أو فقرات يرونها مناسبة، ووفق هذه الملاحظات تمّ إخراج الاستبانة بصورتها النهائية.

2.8.3 صدق البناء:

من ناحية أخرى تمّ التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، وأنضح وجود دلالة إحصائية في فقرات الاستبانة جميعها، يدلّ هذا على أنّ هناك اتّساق داخليّ بين الفقرات. والجدول التاليّ تبين ذلك:

جدول (2.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات، وأقع وأسباب ضغوط العمل في القطاع المصرفي

الرقم	R قيمة	الدالة الإحصائية	الرقم	R قيمة	الدالة الإحصائية	الرقم	R قيمة	الدالة الإحصائية
1	0.552**	0.000	8	0.642**	0.000	15	0.700**	0.000
2	0.591**	0.000	9	0.731**	0.000	16	0.696**	0.000
3	0.626**	0.000	10	0.738**	0.000	17	0.684**	0.000
4	0.676**	0.000	11	0.689**	0.000	18	0.715**	0.000
5	0.654**	0.000	12	0.615**	0.000	19	0.759**	0.000
6	0.791**	0.000	13	0.623**	0.000			
7	0.776**	0.000	14	0.675**	0.000			

. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

جدول (3.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات، علاقة الموظف بالعملاء في القطاع المصرفي

الرقم	R قيمة	الرقم	R قيمة	الرقم	R قيمة
1	0.844**	5	0.827**	9	0.770**
2	0.802**	6	0.769**	10	0.790**
3	0.720**	7	0.773**	11	0.709**
4	0.768**	8	0.746**		

. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

جدول (4.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات القرارات والسياسات والإجراءات الإدارية في القطاع المصرفي.

الرقم	R قيمة	الرقم	R قيمة	الرقم	R قيمة
1	0.721**	4	0.772**	7	0.789**
2	0.771**	5	0.826**	8	0.819**
3	0.758**	6	0.809**	9	0.769**

. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

جدول (5.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مدى قدرة الموظف على التعامل مع الفجوة بين متطلبات الإدارة واحتياجات العميل.

الرقم	R قيمة	الرقم	R قيمة	الرقم	R قيمة
1	0.712**	6	0.579**	11	0.715**
2	0.795**	7	0.532**	12	0.778**
3	0.694**	8	0.734**	13	0.765**
4	0.531**	9	0.757**	14	0.758**
5	0.764**	10	0.739**		

. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

9.3 ثبات أداة الدراسة:

قامت الباحثة التحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات، فقرات

الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ ألفا، وكانت الدرجة الكلية لتأثير ضغوط العمل على الموظف وعلاقته

بالعملاء في قطاع الخدمات المصرفية (0.968)، وهذه النتيجة تشير إلى تمتع هذه الأداة بثبات يفي

متطلبات الدراسة. ويبين الجدول التالي نتائج اختبار كرونباخ ألفا للمحاور والدرجة الكلية:

جدول (6.3): معامل الثبات للمحاور والدرجة الكلية.

معامل الثبات	المحاور
0.935	واقِعُ وأسبابُ ضغوطِ العملِ في القطاعِ المصرفيِّ
0.932	علاقةُ الموظَّفِ بالعملاءِ
0.919	القراراتُ والسياساتُ والإجراءاتُ الإداريَّةُ
0.920	مدى قدرةِ الموظَّفِ على التَّعاملِ مع الفجوةِ بين متطلباتِ الإدارةِ واحتياجاتِ العميلِ
0.968	الدرجةُ الكليةُ

10.3 إجراءات الدراسة

قامت الباحثة بتطبيق الأداة على أفراد عينة الدراسة، وبعد أن اكتملت عملية تجميع الاستبيانات بعد إجابتهم عليها بطريقة صحيحة، تبين للباحثة أن عدد الاستبيانات المستردة الصالحة التي خضعت للتحليل الإحصائي (120) استبانة من أصل 140 استبانة.

11.3 المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبيانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم ترميزها (إعطائها أرقاماً معينة)، وذلك تمهيداً لإدخال بياناتها إلى جهاز الحاسوب الآلي لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتحليل البيانات وفقاً لأسئلة الدراسة، وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، واختبار (t- test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام الرزم الإحصائية (Statistical Package For) (SPSS) (Social Sciences).

الفصل الرابع

مناقشة نتائج الدراسة

1.4 مقدمة

تضمّن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة التي توصلت إليها الباحثة عن موضوعها بعد عملية تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، والوقوف على واقع ضغوط العمل وأثرها على علاقة الموظف بالعمل في قطاع الخدمات المصرفية، وبيان أثر كل من المتغيرات من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها. وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد الدرجات التالية:

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	2.34-3.67
عالية	3.68 فأعلى

نتائج أسئلة الدراسة

1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما واقع وأسباب ضغط العمل التي يواجهها الموظف في قطاع

الخدمات المصرفية ؟

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على

فقرات الاستبانة التي تعبر عن واقع وأسباب ضغط العمل التي يواجهها الموظف في قطاع الخدمات

المصرفية.

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع وأسباب

ضغط العمل التي يواجهها الموظف في قطاع الخدمات المصرفية.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value	الدرجة	النسبة المئوية
1	يتميز البنك بضغط عمل كبير	3.98	0.884	22.2	17.04	0.000	عالية	79.6
2	الإجراءات المتبعة لإنجاز المهام المطلوبة من الإدارة تزيد من ضغط العمل.	3.98	0.930	23.4	16.19	0.000	عالية	79.6
3	الراتب غير ملائم مع الجهد المبذول.	3.90	1.155	29.6	12.32	0.000	عالية	78.0
4	ازدحام مكان العمل بالعملاء والمراجعين يزيد من ضغط العمل	3.82	1.085	28.4	12.28	0.000	عالية	76.4
5	أواجه عدم رضا من العملاء تحت ظروف ضغط العمل	3.78	1.057	28.0	12.17	0.000	عالية	75.6
6	حجم المهام المطلوب مني إنجازها كبيرة	3.72	0.997	26.8	12.26	0.000	عالية	74.4
7	لا يوجد عدالة في توزيع المهام والذي بدوره يزيد من ضغط العمل.	3.70	0.984	26.6	12.24	0.000	عالية	74.0
8	تتميز سياسات البنك بعدم المرونة	3.68	1.078	29.3	10.92	0.000	عالية	73.6
9	تتميز إجراءات العمل في البنك بعدم المرونة	3.65	1.042	28.5	11.03	0.000	متوسطة	73.0

72.2	متوسطة	0.000	10.23	29.9	1.079	3.61	10 إجراءات العمل في البنك طويلة ومعقدة
71.6	متوسطة	0.000	9.599	31.1	1.113	3.58	11 يوجد نقص في عدد الموظفين لإنجاز المهام المطلوبة
69.6	متوسطة	0.000	7.957	34.9	1.216	3.48	12 عدم وجود تفهم كافي من المشرف أو المدير لظروف عملي يزيد من ضغط العمل
69.0	متوسطة	0.000	8.415	32.1	1.107	3.45	13 هناك فجوة بين متطلبات الإدارة وتوقعات العميل
67.6	متوسطة	0.000	7.049	36.0	1.217	3.38	14 أتلقى الأوامر من أكثر من مسؤول مما يجعل إتمام العمل أكثر صعوبة.
67.2	متوسطة	0.000	7.312	33.8	1.136	3.36	15 الوقت غير كافي لأداء المهام المكلف بها
66.0	متوسطة	0.000	6.848	33.9	1.120	3.30	16 قلة معرفة الموظف حدود صلاحياته في الوظيفة التي يشغلها
65.8	متوسطة	0.000	6.113	37.7	1.239	3.29	17 لا يوجد دعم كافي من الزملاء لتقديم خدمة جيدة للعميل.
64.4	متوسطة	0.000	5.369	39.1	1.258	3.22	18 يتم توكيلي بمهام تفوق قدراتي وإمكانياتي
58.6	متوسطة	0.001	3.258	38.3	1.121	2.93	19 هناك عدم وضوح في المهام المطلوب مني إنجازها
71.4	متوسطة	0.000	14.17	21.0	0.748	3.57	الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، على واقع وأسباب ضغط العمل التي يواجهها الموظف في قطاع الخدمات المصرفية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.57) وانحراف معياري (0.748) وهذا يدل على أن واقع وأسباب ضغط العمل التي يواجهها الموظف في قطاع الخدمات المصرفية جاءت بدرجة متوسطة.

كما تشير النتائج في الجدول رقم (1.4) أن (8) فقرات جاءت بدرجة عالية، و(11) فقرة جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة "يتميز البنك بضغط عمل كبير" والفقرة "الإجراءات المتبعة لإنجاز المهام المطلوبة"

من الإدارة تزيد من ضغط العمل " على أعلى متوسط حسابي (3.98)، ويليهما فقرة " الراتب غير مُلائم مع الجهد المبذول "بمتوسط حسابي (3.90). وحصلت الفقرة "هناك عدم وضوح في المهام المطلوب مني إنجازها "على أقل متوسط حسابي (2.93)، يليها الفقرة " يتم توكيلي بمهام تفوق قدراتي وإمكانياتي " بمتوسط حسابي (3.22).

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن البنوك عادة ما تكون مصدر ضغط بالنسبة للموظف؛ ذلك لمستويات العمل المختلفة لدى الموظفين، ابتداءً من الزبائن، والدقة في العمل المحاسبي، وتحمل الإجراءات التي تفرضها الإدارة عليهم فيما يخص التعامل مع الموظفين، لذلك تتولد لدى الموظف ضغوطات وإجهاد في العمل، ويمكن تحديد أهم الأسباب في كون عمل موظف البنك مباشر مع الزبائن فيما يخص حساباتهم سواء من خلال السحب أو الإيداع أو الاستفسار، أو توضيح ما يخص المعاملات المالية بمختلف أشكالها، وجميعها تحتاج إلى مستوى مرتفع من التركيز كون أي خلل في العمليات الحسابية مع الزبائن يتسبب في خسارة للموظف والبنك، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو غزالي (2017) ودراسة قصاص (2017) في أن ضغوط العمل تؤثر على الموظفين داخل البنوك، كذلك توافقت مع دراسة (Sinopoli et al, 2018) فيما يخص توتر الموظفين وكون الضغوط تؤثر عليهم، كذلك مع دراسة السهلي والعمرى (2013) فيما يخص الرواتب.

2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

ما مدى تأثير القرارات والسياسات والإجراءات الإدارية على زيادة ضغط العمل للموظف في قطاع الخدمات المصرفية ؟

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مدى تأثير القرارات والسياسات والإجراءات الإدارية على زيادة ضغط العمل للموظف في قطاع الخدمات المصرفية.

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لتأثير القرارات والسياسات والإجراءات الإدارية على زيادة ضغط العمل للموظف في قطاع الخدمات المصرفية.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value	الدرجة	النسبة المئوية
1	بعض الأحيان يكون احتياج العميل يتعارض مع سياسات العمل.	3.73	1.069	28.7	11.53	0.000	عالية	74.6
2	وجود مركزية عالية من قبل الإدارة يؤثر على مستوى الخدمة المقدمة للعملاء.	3.67	0.938	25.6	12.45	0.000	متوسطة	73.4
3	أنظمة العمل تراعي مصلحة المؤسسة دون النظر إلى إمكانيات وقدرات الموظف	3.64	0.933	25.6	12.23	0.000	متوسطة	72.8
4	لا يوجد مشاركة للموظفين في رسم السياسات	3.63	1.166	32.1	9.706	0.000	متوسطة	72.6
5	يتم رسم السياسات دون النظر إلى ما يحتاجه الفرد في بيئة العمل.	3.61	1.102	30.5	10.02	0.000	متوسطة	72.2
6	لا تستجيب الإدارة العليا لتوقعات ورغبات العملاء بشكل كافي	3.43	1.105	32.2	8.178	0.000	متوسطة	68.6
7	الاتصالات بين المستويات الإدارية غير مرنة (اتصال من أعلى إلى أسفل).	3.42	1.104	32.3	8.100	0.000	متوسطة	68.4
8	هنالك نقص في التنسيق بين الأفراد في الوحدات الإدارية.	3.41	1.149	33.7	7.709	0.000	متوسطة	68.2
9	لا تعدل الإدارة العليا في السياسات والإجراءات وفقاً للتغذية الراجعة من الموظفين	3.37	1.061	31.5	7.918	0.000	متوسطة	67.4
	الدرجة الكلية	3.54	0.836	23.6	12.35	0.000	عالية	70.9

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات

أفراد عينة الدراسة، على مدى تأثير القرارات والسياسات والإجراءات الإدارية على زيادة ضغط العمل

للموظف في قطاع الخدمات المصرفية، فالمتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.54) وانحراف معياري (0.836) ، وهذا يدل على أن مدى تأثير القرارات والسياسات والإجراءات الإدارية على زيادة ضغط العمل للموظف في قطاع الخدمات المصرفية جاءت بدرجة متوسطة.

كما تشير النتائج في الجدول رقم (2.4) أن فقرة واحدة جاءت بدرجة عالية، و(8) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " بعض الأحيان يكون احتياج العميل يتعارض مع سياسات العمل " على أعلى متوسط حسابي (3.73)، يليها فقرة " وجود مركزية عالية من قبل الإدارة يؤثر على مستوى الخدمة المقدمة للعملاء " بمتوسط حسابي (3.67). وحصلت الفقرة " لا تعدل الإدارة العليا في السياسات والإجراءات وفقاً للتغذية الراجعة من الموظفين " على أقل متوسط حسابي (3.37)، يليها الفقرة " هنالك نقص في التنسيق بين الأفراد في الوحدات الإدارية " بمتوسط حسابي (3.41).

تعزو الباحثة ذلك إلى كون بعض السياسات العامة في العمل من قبل البنك تؤدي إلى رفض كثير من الطلبات التي يود العميل تحصيلها خلال معاملته المالية، وعندما يتم الرفض من قبل الموظف المسؤول لعدم وجود الصلاحيات يكون هناك نفور من العميل باعتبار أن الموظف هو الذي رفض، وعادة ما يوضح الموظف أن سبب الرفض هو قوانين خاصة بالإدارة العامة، أو بالمراقب، وبالتالي على العميل أن يراجع الجهات العليا في البنك، ولعدم تفهم بعض العملاء ذلك يتأثر الموظف ويؤدي إلى رفع مستوى ضغط العمل على الموظف، الذي قد يضطر في بعض الأحيان إلى ترك العمل ومرافقة العميل إلى المسؤول من أجل طرح الطلب الذي يرغب به، إضافة إلى مركزية القرارات والسياسات يكون الموظف عاجزاً عن الإسراع في إنجاز المعاملات، إذ أن هناك معاملات مالية تحتاج إلى موافقة الجهات العليا في البنك، وهذا يحتاج المزيد من الوقت وبالتالي انتظار العميل، كما يسهم في رفع مستوى ضغط العمل على الموظف. وتتفق هذه النتيجة

مع دراسة (Ghouse & gharib, 2015) ومع دراسة أبو القاسم (2009) في كون القرارات المختلفة يمكن أن تؤدي إلى رفع مستوى ضغط العمل.

3.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

ما مدى قدرة الموظف على التعامل مع الفجوة بين متطلبات الإدارة واحتياجات العميل في قطاع الخدمات المصرفية؟

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مدى قدرة الموظف على التعامل مع الفجوة بين متطلبات الإدارة واحتياجات العميل في قطاع الخدمات المصرفية.

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأجوبة أفراد عينة الدراسة لقدرة الموظف على التعامل مع الفجوة بين متطلبات الإدارة واحتياجات العميل في قطاع الخدمات المصرفية.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value	الدرجة	النسبة المئوية
1	أتقيد بتعليمات الإدارة حتى وإن كانت عكس رغبات العميل	4.04	1.095	27.1	14.41	0.000	عالية	80.8
2	طريقة تعاملتي مع العملاء تقلل من استيائهم اتجاه البنك	3.99	0.948	23.8	16.07	0.000	عالية	79.8
3	أعمل بكل إمكانياتي وطاقتي لإنجاز المهام الموكلة إلي	3.98	1.025	25.8	14.70	0.000	عالية	79.6
4	أعمل على كسب ثقة العملاء من خلال تقديم أفضل خدمة	3.95	0.839	21.2	17.63	0.000	عالية	79.0
5	أحاول التوفيق بين ما تطلبه الإدارة وما يطمح العميل بالحصول عليه	3.83	0.901	23.5	14.99	0.000	عالية	76.6
6	أتعامل مع احتياجات الزبائن بشكل سلس.	3.82	0.961	25.2	13.86	0.000	عالية	76.4
7	معظم العملاء يخرجون وهم سعداء رغم عدم القدرة على تلبية كل	3.80	1.248	32.8	10.53	0.000	عالية	76.0

							توقعاتهم.
75.6	عالية	0.000	12.56	27.1	1.025	3.78	8 خلال كثرة المهام أحاول السيطرة على أعصابي من أجل التقدّم بالعمل
74.8	عالية	0.000	11.17	29.9	1.119	3.74	9 أقوم بالتبرير والدفاع عن سياسات البنك اتجاه العملاء
74.6	عالية	0.000	10.83	30.5	1.137	3.73	10 أضطر للتأخر في العمل لإنجاز المهام المطلوبة.
74.6	عالية	0.000	12.49	26.6	0.994	3.73	11 تنظيم الوقت يُساعدني في إتمام المهام اليومية رغم الضغط
71.8	متوسطة	0.000	10.12	29.9	1.073	3.59	12 تقدير الإدارة لعملي وجُهدي يجعلني قادرًا على تلبية احتياجات الزبائن بالرغم من الضغوط
70.6	متوسطة	0.000	8.796	32.6	1.152	3.53	13 يمكن خلال أوقات ضغط العمل تقديم خدمة مميزة
68.6	متوسطة	0.000	9.518	28.0	0.959	3.43	14 أجد سهولة في التوفيق بين سياسات الإدارة ومتطلبات العملاء.
75.6	عالية	0.000	17.77	19.2	0.728	3.78	الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول السابق أنّ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.78) وانحراف معياري (0.728)، وهذا يدلّ على أنّ مدى قدرة الموظف على التعامل مع الفجوة بين متطلبات الإدارة واحتياجات العميل في قطاع الخدمات المصرفية جاءت بدرجة عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (3.4) أنّ (11) فقرة جاءت بدرجة عالية، و(3) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " أتقيد بتعليمات الإدارة حتى وإن كانت عكس رغبات العميل " على أعلى متوسط حسابي (4.04)، يليها فقرة " طريقة تعاملتي مع العملاء تقلل من استيائهم اتجاه البنك " بمتوسط حسابي (3.99). وحصلت الفقرة " أجد سهولة في التوفيق بين سياسات الإدارة ومتطلبات العملاء " على أقل

متوسط حسابي (3.43)، يليها الفقرة " يُمكن خلال أوقاتِ ضغطِ العملِ تقديم خدمةٍ مميزةٍ " بمتوسط حسابي (3.53).

ترجعُ الباحثةُ ذلكَ إلى كونِ الموظفِ وهو الوسيطُ بينَ إدارةِ البنكِ والعميلِ، وتبعاً بذلك هو يحتاجُ إلى الصبرِ والقدرةِ على التَّحملِ، والقدرةِ على تجاوزِ المشكلاتِ وحلِّها مع العميلِ دون أن تصلَ إلى إدارةِ البنكِ، وعليه فإنَّ هذه المرونةَ يمكن أن تؤدي نهايةً إلى تمكينِ الموظفِ من حلِّ أيِّ إشكالٍ يواجهه مع العميلِ دون الرجوعِ إلى الإدارةِ العليا، ويكونُ قد وفرَّ الوقتَ والجهدَ، وعادةً ما يكون ذلك على حسابِ الموظفِ.

4.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

ما مدى تأثير ضغوط العمل على علاقة الموظف بالزبائن في قطاع الخدمات المصرفية؟

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مدى تأثير ضغوط العمل على علاقة الموظف بالزبائن في قطاع الخدمات المصرفية.

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لتأثير ضغوط العمل على علاقة الموظف بالزبائن في قطاع الخدمات المصرفية.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value الدلالة	الدرجة	النسبة المئوية
1	كثرة العملاء وخاصة في وقت الازدحام يجعل من الصعب تلبية توقعاتهم.	3.94	1.056	26.8	13.92	0.000	عالية	78.8
2	يزيدُ تدمير العملاء خلال أوقات ضغط العمل	3.90	0.991	25.4	14.37	0.000	عالية	78.0
3	حجم المهام المطلوبة تحتاج إلى درجة عالية من التركيز وبالتالي تؤثر على خدمة العملاء.	3.88	1.146	29.5	12.26	0.000	عالية	77.6
4	أعملُ على الاهتمام بمطالب العميل	3.80	0.846	22.3	15.53	0.000	عالية	76.0

							تحت ضغطِ العمل.	
76.0	عالية	0.000	14.39	24.0	0.913	3.80	أحرصُ على معاملة العميل معاملة حسنة رَغم ضغوط العمل.	5
74.6	عالية	0.000	13.18	25.2	0.941	3.73	كثرةُ المكالماتِ والاستفسارات خلال العمل تعيق القيام بمهامي	6
74.2	عالية	0.000	11.49	28.5	1.056	3.71	بيئةُ العملِ الصّاعقة سببٌ في عدم المقدرة على تلبية احتياجات العميل.	7
73.6	عالية	0.000	11.43	28.0	1.030	3.68	أستقبلُ العملاءَ بالابتسامَةِ بالرَغم من كثرتهم .	8
73.4	متوسطة	0.000	11.23	28.3	1.040	3.67	أستحيبُ لمتطلباتِ العميل بكفاءة عالية في أوقاتِ ضغطِ العمل.	9
73.0	متوسطة	0.000	11.03	28.5	1.042	3.65	أشعرُ بصعوبةِ تبرير سياسات الإدارة عندما لا تكونُ ضمن توقعات العميل.	10
69.6	متوسطة	0.000	8.678	32.0	1.115	3.48	انشغالي بالمهام الموكلة إليّ يجعل تلبية متطلبات العميل جميعها أمر صعب.	11
75.0	عالية	0.000	16.00	21.0	0.787	3.75	الدرجة الكلية	

يلاحظُ من الجدولِ السّابقِ الَّذي يعبرُ عن المتوسطاتِ الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدّراسة على مدى تأثيرِ ضغوطِ العمل على علاقةِ الموظفِ بالعميل في قطاعِ الخدماتِ المصرفية، فالمتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.75) وانحراف معياري (0.787) وهذا يدلّ على أنّ مدى تأثيرِ ضغوطِ العمل على علاقةِ الموظفِ بالعميل في قطاعِ الخدماتِ المصرفية جاءت بدرجةٍ عالية.

كما وتشيرُ النتائجُ في الجدولِ رقم (4.4) أنّ (8) فقرات جاءت بدرجةٍ عالية، و(3) فقرات جاءت بدرجةٍ متوسطة. وحصلتُ الفقرةُ " كثرةُ العملاءِ وخاصّة في وقت الازدحام يجعل من الصّعب تلبية توقعاتهم " على أعلى متوسط حسابي (3.94)، يليها فقرة " يزيدُ تذمرُ العملاءِ خلال أوقاتِ ضغطِ العمل " بمتوسط حسابي (3.90). وحصلتُ الفقرةُ " انشغالي بالمهام الموكلة إليّ يجعل تلبية متطلبات العميل جميعها أمر

صعب" على أقلّ متوسط حسابي (3.48)، يليها الفقرة " أشعرُ بصعوبةٍ تبرير سياسات الإدارة عندما لا تكونُ ضمن توقعاتِ العميل " بمتوسط حسابي (3.65).

تعزو الباحثة ذلك كون الموظفين عادةً ما يحتاجون إلى المزيد من الوقت من أجل إتمام المعاملات المالية للعميل، في الوقت نفسه يكون مستوى التوتر مرتفعاً لدى العميل لوجود أعمال خارجية لهم، أو لكونهم يرون ضرورة السرعة في العمل، مما يتسبب بضغطة الموظف، وقد يصل إلى مرحلة يمكن أن تؤدي إلى مستوى من العصبية والنقاش الحاد بينهم، وهذا يؤدي كذلك إلى عدم رغبة العميل في العودة مرة أخرى إلى البنك، أو إلى الموظف ذاته، لذلك فإن الضغطة في العمل وعدد العملاء المرتفع وضيق وقت العمل يسهم في وصول الموظف إلى الإجهاد، ويقلل من مستوى الرغبة في العمل، ويؤدي إلى نفور الموظف من العملاء الراغبين في الحصول على الخدمة بسرعة فائقة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Divakar, 2015) التي بينت أن شعور الموظف بالانتماء إلى المؤسسة يؤدي إلى قدرة أعلى على الإنجاز، وهذا يسهم في إيجاد علاقة إيجابية مع العميل.

5.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

هل يختلف مدى تأثير ضغوط العمل على علاقة الموظف بالعميل في قطاع الخدمات المصرفية حسب متغيرات (البنك، الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:

نتائج الفرضية الأولى:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مدى تأثير ضغوط العمل

على علاقة الموظف بالزبائن في قطاع الخدمات المصرفية يعزى لمتغير البنك"

لفحص الفرضية الأولى تمَّ إيجادُ حسابِ المتوسطاتِ الحسابية لاستجابة أفرادِ عينةِ الدّراسة على مدى

تأثيرِ ضغوطِ العمل على علاقةِ الموظفِ بالعملِ في قطاعِ الخدماتِ المصرفيةِ يُعزى لمتغيرِ البنكِ.

جدول (5.4): المتوسطاتُ الحسابيةُ والانحرافاتُ المعياريةُ لاستجابةِ أفرادِ عينةِ الدّراسة لمدى تأثيرِ ضغوطِ العملِ على علاقةِ الموظفِ بالعملِ في قطاعِ الخدماتِ المصرفيةِ يُعزى لمتغيرِ البنكِ.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	البنك
1.01108	3.4763	46	فلسطين
0.42538	3.8056	36	الأردن
0.63299	4.0263	38	الإسلامي الفلسطيني

يلاحظُ من الجدولِ رقم (5.4) وجودُ فروقٍ ظاهريةٍ في مدى تأثيرِ ضغوطِ العملِ على علاقةِ الموظفِ

بالعملِ في قطاعِ الخدماتِ المصرفيةِ يُعزى لمتغيرِ البنكِ، ولمعرفةِ دلالةِ الفروقِ تمَّ استخدامُ تحليلِ التباينِ

الأحادي (one way ANOVA) كما يظهرُ في الجدولِ رقم (6.4):

جدول (6.4): نتائجُ اختبارِ تحليلِ التباينِ الأحادي لاستجابةِ أفرادِ العينةِ في مدى تأثيرِ ضغوطِ العملِ على علاقةِ الموظفِ بالعملِ في قطاعِ الخدماتِ المصرفيةِ يُعزى لمتغيرِ البنكِ

مستوى الدلالة	قيمة "ف" المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.005	5.626	3.229	2	6.459	بين المجموعات
		0.574	117	67.161	داخل المجموعات
			119	73.620	المجموع

يلاحظُ أنّ قيمةَ ف للدرجةِ الكليةِ (5.626) أي أنه توجدُ فروقٌ دالةٌ إحصائيةً في مدى تأثيرِ ضغوطِ

العملِ على علاقةِ الموظفِ بالعملِ في قطاعِ الخدماتِ المصرفيةِ يُعزى لمتغيرِ البنكِ. وبذلك تمَّ رفضُ

الفرضيةِ الأولى وفحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كما يلي:

الجداول (7.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير البنك.

المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
فلسطين	الأردن	0.053
	الإسلامي الفلسطيني	0.001
الأردن	فلسطين	0.053
	الإسلامي الفلسطيني	0.213
الإسلامي الفلسطيني	فلسطين	0.001
	الأردن	0.213

كانت الفروق بين البنك الإسلامي الفلسطيني وبنك فلسطين لصالح الأول، وتُسبب الباحثة ذلك إلى عدد العملاء في بنك فلسطين أكبر من البنك الإسلامي الفلسطيني، وبالتالي يكون مستوى ضغط العمل أقل، وتكون القدرة على التحمل أعلى.

نتائج الفرضية الثانية:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مدى تأثير ضغوط العمل

على علاقة الموظف بالعمل في قطاع الخدمات المصرفية يُعزى لمتغير الجنس"

تم فحص الفرضية الثانية بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة

في مدى تأثير ضغوط العمل على علاقة الموظف بالعمل في قطاع الخدمات المصرفية تبعاً لمتغير الجنس.

جدول (8.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مدى تأثير ضغوط العمل على علاقة الموظف بالعمل في قطاع الخدمات المصرفية تبعاً لمتغير الجنس.

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
ذكر	59	3.7350	0.7756	0.195	0.846
أنثى	61	3.7630	0.8031		

يُتبيّن من خلال الجدول السابق أنّ قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.195)، ومستوى الدلالة (0.846)، أي أنه لا توجد فروق في مدى تأثير ضغوط العمل على علاقة الموظف بالعمل في قطاع الخدمات المصرفية تُعزى لمتغير الجنس، وبذلك تمّ قبول الفرضية الثانية. ترجع الباحثة ذلك إلى أنّ الجنسين يعانون من نفس الضغوط كون طبيعة العمل لا تفرّق بين الذكور والإناث، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سعيد (2015).

نتائج الفرضية الثالثة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مدى تأثير ضغوط العمل على

علاقة الموظف بالزبائن في قطاع الخدمات المصرفية يعزى لمتغير العمر"

لفحص الفرضية الأولى تمّ إيجاد حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مدى

تأثير ضغوط العمل على علاقة الموظف بالزبائن في قطاع الخدمات المصرفية يعزى لمتغير العمر.

جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمدى تأثير ضغوط العمل على علاقة الموظف بالعمل في قطاع الخدمات المصرفية يعزى لمتغير العمر.

العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 25 سنة	15	3.9333	0.70121
من 26 - أقل من 35 سنة	66	3.8512	0.78002
من 36 - أقل من 45 سنة	27	3.4680	0.72539
أكثر من 45 سنة	12	3.5909	0.94753

يلاحظُ من الجدولِ رقم (9.4) وجودُ فروقٍ ظاهريةٍ في مدى تأثيرِ ضغوطِ العملِ على علاقةِ الموظفِ بالعملِ في قطاعِ الخدماتِ المصرفيةِ يُعزى لمتغيرِ العمرِ، ولمعرفةِ دلالةِ الفروقِ تمَّ استخدامِ تحليلِ التباينِ الأحادي (one way ANOVA) كما يظهرُ في الجدولِ رقم (10.4):

جدول (10.4): نتائجُ اختبارِ تحليلِ التباينِ الأحادي لاستجابةِ أفرادِ العينةِ في مدى تأثيرِ ضغوطِ العملِ على علاقةِ الموظفِ بالعملِ في قطاعِ الخدماتِ المصرفيةِ يُعزى لمتغيرِ العمرِ.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3.631	3	1.210	2.006	0.117
داخل المجموعات	69.989	116	0.603		
المجموع	73.620	119			

يلاحظُ أنَّ قيمةَ ف للدرجة الكلية (2.006) ومستوى الدلالة (0.117)، أي أنه لا توجدُ فروق دالة

إحصائياً في مدى تأثيرِ ضغوطِ العملِ على علاقةِ الموظفِ بالعملِ في قطاعِ الخدماتِ المصرفيةِ يُعزى لمتغيرِ العمرِ. وبذلك تمَّ قبولُ الفرضيةِ الثالثة. كما رأيتِ الباحثةُ أنَّ هذه النتائجُ تعودُ إلى كونِ طبيعةِ العملِ والتعاملِ مع العملاءِ والحساباتِ لا ترتبطُ بعمرٍ محدد، وتتفقُ هذه النتيجةُ مع دراسةِ (Sharief & Kotteeswair, 2014) التي توصلت إلى وجودِ ضغطٍ في العملِ بغضِ النظرِ عن العمرِ.

نتائجُ الفرضيةِ الرابعة:

"لا توجدُ فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مدى تأثيرِ ضغوطِ العملِ على

علاقةِ الموظفِ بالعملِ في قطاعِ الخدماتِ المصرفيةِ يُعزى لمتغيرِ المسمى الوظيفي"

تمَّ فحصُ الفرضيةِ الرابعة من خلالِ إيجادِ حسابِ المتوسطاتِ الحسابيةِ لاستجابةِ أفرادِ عينةِ الدراسةِ على مدى تأثيرِ ضغوطِ العملِ على علاقةِ الموظفِ بالعملِ في قطاعِ الخدماتِ المصرفيةِ يُعزى لمتغيرِ المسمى الوظيفي.

جدول (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمدى تأثير ضغوط العمل على علاقة الموظف بالعمل في قطاع الخدمات المصرفية يُعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
موظف إداري	57	3.9107	0.56420
مشرف	18	3.7071	0.84683
رئيس قسم	37	3.4865	1.02879
مدير	8	3.9091	0.41801

يلاحظ من الجدول رقم (11.4) وجود فروق ظاهرية في مدى تأثير ضغوط العمل على علاقة

الموظف بالعمل في قطاع الخدمات المصرفية يُعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ولمعرفة دلالة الفروق تم

استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (12.4):

جدول (12.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مدى تأثير ضغوط العمل على

علاقة الموظف بالعمل في قطاع الخدمات المصرفية يُعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	4.277	3	1.426	2.385	0.073
داخل المجموعات	69.343	116	0.598		
المجموع	73.620	119			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (2.385) ومستوى الدلالة (0.073)، أي أنه لا توجد فروق دالة

إحصائياً على ما سبق، وبذلك تم قبول الفرضية الرابعة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مسؤوليات البنك تحتاج إلى الجهد والصبر، مهما كان المسمى الوظيفي

الذي يعمل به الموظف، وأن كل الأعمال البنكية المتنوعة يشغلها الفرد في مراحل دورته الوظيفية، وبالتالي

يعاني من الضغط والجهد المبذول في العمل.

نتائج الفرضية الخامسة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مدى تأثير ضغوط العمل على

علاقة الموظف بالعمل في قطاع الخدمات المصرفية يُعزى لمتغير سنوات الخدمة"

ولتحليل الفرضية الخامسة تم إيجاد حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مدى تأثير ضغوط العمل على علاقة الموظف بالعمل في قطاع الخدمات المصرفية يُعزى لمتغير سنوات الخدمة.

جدول (13.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمدى تأثير ضغوط العمل على علاقة الموظف بالعمل في قطاع الخدمات المصرفية يُعزى لمتغير سنوات الخدمة.

سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 3 سنوات	24	3.7765	0.80153
من 3 - 6 سنوات	37	3.7174	0.88783
من 7 - 10 سنوات	24	3.6439	0.79881
أكثر من 10 سنوات	35	3.8364	0.66870

يلاحظ من الجدول رقم (13.4) وجود فروق ظاهرة يعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة

الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (14.4):

جدول (14.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مدى تأثير ضغوط العمل على علاقة الموظف بالزبائن في قطاع الخدمات المصرفية يُعزى لمتغير سنوات الخدمة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.587	3	0.196	0.311	0.818
داخل المجموعات	73.033	116	0.630		
المجموع	73.620	119			

يلاحظُ أنّ قيمةَ ف للدرجة الكلية (0.311) ومستوى الدلالة (0.818) ، أي أنه لا توجدُ فروقٌ دالةٌ

إحصائياً على ما سبق، وبذلك تمّ قبول الفرضية الخامسة.

تنسبُ الباحثةُ ذلك إلى كونِ التعاملِ اليوميّ مع العميل، والمعاملات المالية المختلفة، تؤدي إلى حدوثِ

الضّغط لدى الموظّف سواءً كان ذو خبرةٍ عاليةٍ أو متوسطة، أو مُبتدئ، وتتفقُ هذه النتيجة مع دراسة

سعيد(2015).

تري الباحثة أن ضغوط العمل هي العامل الأول والرئيس في التأثير على علاقة الموظف بالعمل حيث أنه

وبناءً على النتائج السابقة يمكن القول إنّ هذه الضغوط موجودة بمستوى عال جداً في القطاع المصرفي

الفلسطيني، وأنها تنعكس بذلك على صحة الموظف النفسية والجسدية مما تعود على الأسلوب الذي يتعامل

به مع العميل لذا ترجو الباحثة من أصحاب القرار النظر بعين الجدية لمثل هذه الضغوط من أجل إيجاد

حلول جوهرية والعمل على التقليل منها وتغيير بيئة عمل صحية للموظف تتناسب مع طاقاته وقدراته من أجل

خلق الإبداع والابتكار وروح التعامل الحسن مع العميل.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

1.5 المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى استعراض أهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصلت إليها الباحثة بعد عملية تحليل النتائج والبيانات المتعلقة بواقع ضغوط العمل وأثرها على علاقة الموظف بالعميل في قطاع الخدمات المصرفية، من خلال تلك النتائج لتحقيق غاية البحث وأهدافه، ينقسم هذا الفصل إلى المحاور التالية:

2.5 الاستنتاجات

1. إنَّ ضغوطَ العملِ تؤثرُ على علاقةِ الموظفِ بالعملاء، حيثُ يمكنُ أن تُؤدي ضُغوطاتِ العملِ إلى الحدِّ من تقبُّلِ الموظَّفينِ للعملاء.
2. تسهمُ المتغيراتُ المتعلقةُ بضغوطِ العملِ (واقعُ ضُغوطِ العملِ، أسبابُه، سياساتِ وإجراءاتِ، قدرةُ الموظفِ على التَّعاملِ مع الفجوةِ بين متطلباتِ الإدارةِ ورغباتِ العميلِ)، في التأثيرِ على علاقةِ الموظفِ بالعميلِ إيجاباً أو سلباً بناءً على ما تمَّ التَّطرقُ إليه في عمليةِ تحليلِ النَّتائِجِ.
3. أنَّ البنكَ يَتمتَّعُ بضغَطِ عملٍ كبيرٍ جاءَ بدرجةٍ عاليةٍ من خلالِ التحليلِ، وأنَّ الإجراءاتِ المتبعةِ في البنكِ تزيدُ من الضَّغوطِ على الموظَّفينَ مع تبيانِ أنَّ الرُّواتبَ غيرَ ملائمةٍ مع الجُهدِ المبذولِ.
4. أنَّ العديدَ من الموظَّفينَ على درايةٍ بالمهامِّ الموكَّلةِ لهم، ولديهمُ الإمكانياتُ والكفاءةُ العاليةُ في أداءِ مهامهم دون الإخلالِ بمتطلباتِ العملِ.

5. إنَّ ضُغُوطَ العَمَلِ تُؤَثِّرُ عَلى عَلاقَةِ المَوظَّفِ بِالعملاءِ حينَ يَكونُ المَوظَّفُ تحتَ ضَغطِ نَفسِيٍّ وإِرهاقِ جَسَدِيٍّ، ممَّا يَؤَثِّرُ سَلباً عَلى تَقديمِ أَفضَلِ خَدمَةِ يَطمَحُ العَميلُ بالحَصولِ عَليها.

6. إنَّ وِجودَ العملاءِ في وِقتِ الذَّروَةِ هو ما يَولِّدُ ضَغُوطَ العَمَلِ، ممَّا يَصُعبُ عَلى المَوظَّفِ تَلبيةَ تَوقِعاتِ العملاءِ.

7. أنَّ احتِياجَ العَميلِ في بَعضِ الأَحيانِ يَتَعارضُ مَعَ سَياساتِ العَمَلِ، ويَتمَيِّزُ القِطاعُ المَصرَفيُّ بِمَركَزيَّةٍ عَاليَةٍ مِن قَبلِ الإِدارَةِ، حيثُ يَؤَثِّرُ عَلى مُستَوى الخَدمَةِ المَقدَّمةِ للعملاءِ.

8. أنَّ المَوظَّفَ في قِطاعِ الخَدماتِ المَصرَفيَّةِ يَتَقيدُ بِتَعلِيماتِ الإِدارَةِ، حتَّى وإنَّ كانَتِ عَكسَ رَغباتِ العَميلِ، ومَعَ ذلكَ لَديهِ القَدرَةُ عَلى التَّعامَلِ مَعَ العملاءِ والتَّقليلِ مِن استِئثارِهِم اتِّجاهَ البَناكِ، ممَّا يَجلُّ رِضا العَميلِ مِن أَهمِّ أولَويَّاتِهِ مِن أَجلِ الحَفاظِ عَليه كَعميلٍ دائِمٍ للبَناكِ.

3.5 التَّوصِياتُ

وفِقالاً لِلتَّناجِجِ وَالاستِنتاجاتِ الَّتِي تَمَّ التَّوصيلُ إِلِياها يَمكنُ الخَروجُ بَعدَةَ تَوصِياتِ، هِى كَالآتِي:

1. الِاهتِمامُ بِالعنصرِ البَشرِيِّ بِصَورَةٍ مَوضُوعيَّةٍ وَعادِلَةٍ باعِتابِهِ استِثمارٌ حَقيقيٌّ وَفِعالِيٌّ في تَقدِّمِ وَتَطرُورِ المَؤسَّساتِ وَالشَّرَكَاتِ عَلى اِختِلافِ تَوجُّهاتِها.

2. الِاهتِمامُ بِعَمليَّةِ الاتِّصالِ وَالتَّواصلِ داخَلَ العَمَلِ بَينَ الإِدارِيِّينَ وَالمَوظَّفِينَ وَبِناءِ جَسورِ التَّفاهُمِ، ممَّا يَنتِجُ الوَاقِفَ عَلى أَهمِّ ما يَمكنُ أَنْ يَسيبَ ضَغُوطَ العَمَلِ وإِيجادَ حَلولٍ فِعالِيَّةٍ لَه، وَالمَساهِمَةُ في سَيرِ العَمَلِ وَتَلبيةِ احتِياجِ العَميلِ دُونَ انْتِقااصِ.

3. تَقليلُ ضَغُوطِ العَمَلِ بِاتِّباعِ إِجْراءاتِ إِدارِيَّةٍ حَديثَةٍ، مِثْل: تَوفِيرِ بيئَةٍ مَناسِبَةٍ تُساهِمُ في إِطلاقِ الطَّاقاتِ وَالقَدراتِ لَدَى المَوظَّفِينَ وَتَوجِيبِهِم نَحوَ الإِبداعِ في العَمَلِ.

4. عملُ نشاطاتٍ ترفيحيةٍ بين فترةٍ وأخرى من أجل أن يعودَ الموظفُ إلى عملهِ بكاملِ طاقتهِ ونشاطه، ممّا يجعله يُقدّم أفضلَ خدمةٍ للعميلِ.

5. توعيةُ الموظفينِ بضغوطِ العملِ وتوعيتهم من أجلِ مواجهتها وعدمِ الاستسلامِ لها، من خلالِ بناءِ علاقاتٍ اجتماعيةٍ وقضاءِ فترةٍ أطولَ مع العائلةِ وغيرها.

6. إجراءُ المزيدِ من الدّراساتِ والأبحاثِ حولِ ضُغوطِ العملِ التي تُعنى بدراسةِ أثرها على الموظفِ وعلاقتهِ بالعملاءِ.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

- الجميل، سرمد كوكب(2017). مقدمة في إدارة المؤسسات المالية نظريات وتطبيقات. دار الأكاديميون للنشر والتوزيع .

- أبو رحمة، محمد حسين خميس.(2012). ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين في محافظه غزة، الجامعة الإسلامية، غزة.

- أبو العلا، محمد.(2009). ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي. دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- عودة، سيف الدين.(2011). دور القطاع في تنمية الاقتصاد الفلسطيني، سلطة النقد الفلسطينية، رام الله، فلسطين.

-أبو غزالة، رمزي. (2017). ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر العاملين في محافظة العاصمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

- قصاص، حاتم.(2017). تأثير ضغوط العمل على أداء الموارد البشرية في جامعة اليرموك، الأكاديمية العربية الدولية، نسخة إلكترونية - <https://www.slideshare.net/RidwanMohammed/ss-82497983>

-المعشر، عيسى.(2009). أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمس نجوم (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

ثانياً: أبحاث ودراسات

- جلده، سامر.(2009). السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان.
- جودة، صلاح.(2007). الرقابة القضائية على التعيين في الوظائف العامة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
- الختاتنة، سامي.(2011). علم النفس الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- الدوري، صالح؛ زكريا، أحمد علي.(2009). الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار اليازوري، عمان.
- سعيد، مخلوفي.(2016). علاقة ضغوط العمل الدافعية والإنجاز واستراتيجيات مواجهتها لدى مديري التعليم المتوسط بمدينة باتنة بالجزائر، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 4(14): 200-236.
- الصيرفي، محمد. (2008). الضغوط والقلق الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
- عبد الله، مجدي أحمد محمد. (2008). علم نفس الصحة وعلاقته بالطب السلوكي، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر الإسكندرية.
- عثمان، حسين. (2006). أصول القانون الإدارية، منشورات الحلبي الحقوقية، دمشق.
- العلاق، بشير(2016). القيادة الإدارية، دار اليازوري للنشر، عمان.
- علام، محمد عبد القادر(2003) ضغوط العمل وأثرها على الرضا الوظيفي، مؤتمر الإدارة العربية وحثمية التغيير الفعال.
- العميان، محمود.(2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.

-غزوان، سليم؛ هادي، عادل(2011) إدارة علاقات الزبائن(CRM) إطار مفاهيمي لفلسفة تسويقية

حديثة، على الرابط <https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=44136>

- فلية؛ فاروق عبده؛ عبد المجيد، السيد.(2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار

المسيرة-عمّان، الأردن.

- الكبيسي، عامر.(1998). التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، دار الشرق للطباعة والنشر

والتوزيع .

-ماهر، أحمد.(2005). السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية.

- المغربي. محمد.(2018). السلوك التنظيمي، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي .

- النجار، عبد العزيز.(2008). الإدارة الذكية(التخطيط، التنظيم، إدارة الأفراد، اتخاذ القرارات)، المكتب

العربي الحديث، الإسكندرية.

- النوري، قيس.(2014). السلوك الإداري وخلفياته الاجتماعية، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر

والتوزيع.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية

-Bajwa, J & Madan, P (2016) stress management with special reference to indusind baNK , **IJARIE**, 2(2): 694-700.

-Divakar, J(2015) **Factors leading to work stress and its impact on employee performance –a case study of reliance fresh, India, master thesis, Dublin business school.**

-Giorgi, G(2017) **Work-Related Stress in the Banking Sector: A Review of Incidence, Correlated Factors, and Major Consequences,** <https://www.researchgate.net/publication/321754244>, 8:-120.

-Kivimaki, M(2002). Work stress and risk of cardiovascular mortality prospective cohort study of industrial employees, **BMJ**, <https://www.bmj.com>, 325: 1-5

-Kotteeswair, M; Sharief, M(2014) Employee Performance, Job Stress, Stress Management. **International Journal of Business and Administration Research Review**, 2(4): 18-25

-Mannocci , A ,et al, (2018)are Bank Employees Stressed? Job Perception and Positivity in the Banking Sector: An Italian Observational Study, **International Journal of Environmental Research and Public Health**, 10: 1-14.

-Van der linden, D(2005).Work stress and attentional difficulties: An initial study on burnout and cognitive failures, **Work & Stress**, 19(1): 23-/36

رابعاً: المواقع الإلكترونية

- موقع ل (CDC)Centers for Disease Control and Prevention تمّ الاستعانة بمقالة (STRESS....At Work)

- موقع بنك الأردن <https://www.bankofjordan.com.ps/ar>

- موقع بنك فلسطين <https://www.bankofpalestine.com/ar>

- موقع البنك الإسلامي الفلسطيني <https://islamicbank.ps/ar>

- موقع منظمة الصحة العالمية

- سلطة النقد، مقالة بعنوان (دور القطاع المصرفي في تنمية الاقتصاد الفلسطيني، 2011)

<http://www.pma.ps/ar-eg/home.aspx>

الملاحق

ملحق (1)

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

الأخوة والأخوات المحترمين والمحترمات

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول موضوع تأثير ضغوط العمل على الموظف وعلاقته بالعملاء في قطاع الخدمات المصرفية، وقد وقع عليك الاختيار عشوائياً لتكون ضمن عينة الدراسة؛ لاستكمال المتطلبات للحصول على درجة الماجستير/ تخصص بناء المؤسسات وإدارة الموارد البشرية في جامعة القدس .
لذا نرجو من حضرتكم التعاون لإجابة على فقرات الاستبيان المرفقة بدقة، لما له من أهمية في إنجاز هذه الاستبانة، بما يتوافق مع وجهة نظركم الموضوعية، علماً بأن إجاباتكم تعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شكراً لحسن تعاونكم

الباحثة: هداية الدويك

الدكتور المشرف: نضال درويش

القسم الأول : الرجاء وضع إشارة في المربع المناسب لحالتك:

1. الجنس

ذكر أنثى

2. العمر

أقل من 25 سنة 26 إلى 35 سنة

من 36 إلى 45 سنة أكثر من 45 سنة

3. المسمى الوظيفي

موظف إداري مشرف رئيس قسم مدير

4. سنوات الخدمة

أقل من 3 سنوات من 3-6 سنوات

من 7-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني: الرّجاء وضع إشارة تحت المربع الملائم لرأيك.

الرقم	العبارة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
المحور الأول: واقع وأسباب ضغوط العمل في القطاع المصرفي						
1.	غالباً ما أواجه عدم رضا من العملاء تحت ظروف ضغط العمل .					
2.	يتميز البنك بضغط عمل كبير .					
3.	الإجراءات المتبعة لإنجاز المهام المطلوبة من الإدارة تزيد من ضغط العمل.					
4.	لا يوجد عدالة في توزيع المهام، الذي بدوره يزيد من ضغط العمل.					
5.	ازدحام مكان العمل بالعملاء والمراجعين يزيد من ضغط العمل.					
6.	تتميز سياسات البنك بعدم المرونة.					
7.	تتميز إجراءات العمل في البنك بعدم المرونة.					
8.	الوقت غير كافي لأداء المهام المكلف بها.					
9.	حجم المهام المطلوبة إنجازها كبيرة.					
10.	يوجد نقص في عدد الموظفين لإنجاز المهام المطلوبة.					
11.	يتم توكيلي بمهام تفوق قدراتي وإمكانياتي.					
12.	هناك عدم وضوح في المهام المطلوبة مني إنجازها.					
13.	هناك فجوة بين متطلبات الإدارة وتوقعات العميل.					
14.	قلة معرفة الموظف حدود صلاحياته في الوظيفة التي يشغلها.					
15.	الراتب غير ملائم مع الجهد المبذول.					
16.	أتلقي الأوامر من أكثر من مسؤول مما يجعل إتمام العمل أكثر صعوبة.					
17.	إجراءات العمل في البنك طويلة ومعقدة.					
18.	لا يوجد دعم كافي من الزملاء لتقديم خدمة جيدة للعميل .					
19.	عدم وجود تفهم كافٍ من المشرف أو المدير لظروف عملي مما يزيد من ضغط العمل					

المحور الثاني: علاقة الموظف بالعملاء

					20. حجم المهام المطلوبة تحتاج إلى درجة عالية من التركيز وبالتالي تؤثر على خدمة العملاء.
					21. بيئة العمل الضاغطة سبب في عدم المقدرة على تلبية احتياجات العميل.
					22. انشغالي بالمهام الموكلة إلي يجعل تلبية متطلبات العميل جميعها أمر صعب.
					23. كثرة العملاء خاصة في وقت الازدحام يجعل من الصعب تلبية توقعاتهم.
					24. أعمل على الاهتمام بمطالب العميل تحت ضغط العمل.
					25. أستقبل العملاء بالابتسامة بالرغم من كثرة المراجعين .
					26. أحرص على معاملة العميل معاملة حسنة رغم ضغوط العمل.
					27. كثرة المكالمات والاستفسارات خلال العمل تعيق القيام بمهامي.
					28. أستجيب لمتطلبات العميل بكفاءة عالية في أوقات ضغط العمل.
					29. يزيد تدمر العملاء خلال أوقات ضغط العمل.
					30. أشعر بصعوبة تبرير سياسات الإدارة عندما لا تكون ضمن توقعات العميل.

المحور الثالث : مدى قدرة الموظف على التعامل مع الفجوة بين متطلبات الإدارة واحتياجات العميل

					31. أتقيد بتعليمات الإدارة حتى وإن كانت عكس رغبات العميل.
					32. أتعامل مع احتياجات الزبائن بشكل سلس.
					33. أحاول التوفيق بين ما تطلبه الإدارة وما يطمح العميل بالحصول عليه.
					34. أجد سهولة في التوفيق بين سياسات الإدارة ومتطلبات العملاء.
					35. خلال كثرة المهام أحاول السيطرة على أعصابي من أجل التقدم بالعمل.
					36. أضطر للتأخر في العمل لإنجاز المهام المطلوبة.
					37. تقدير الإدارة لعملي وجهدي يجعلني قادر على تلبية احتياجات الزبائن بالرغم من الضغوط.
					38. تنظيم الوقت يساعدني في إتمام المهام اليومية رغم الضغط.
					39. أعمل بكل إمكانياتي وطاقتي لإنجاز المهام الموكلة إلي.
					40. معظم العملاء يخرجون وهم سعداء رغم عدم القدرة على تلبية كل توقعاتهم.
					41. أعمل على كسب ثقة العملاء من خلال تقديم أفضل خدمة.
					42. يمكن خلال أوقات ضغط العمل تقديم خدمة مميزة.

					43. أقوم بالتبرير والدفاع عن سياسات البنك اتجاه العملاء.
					44. طريقة تعاملي مع العملاء تقلل من استيائهم اتجاه البنك.
المحور الرابع: القرارات والسياسات والإجراءات الإدارية					
					45. بعض الأحيان يكون احتياج العميل يتعارض مع سياسات العمل.
					46. وجود مركزية عالية من قبل الإدارة يؤثر على مستوى الخدمة المقدمة للعملاء.
					47. لا يوجد مشاركة للموظفين في رسم السياسات.
					48. أنظمة العمل تُراعي مصلحة المؤسسة دون النظر إلى إمكانيات وقدرات الموظف.
					49. يتم رسم السياسات دون النظر إلى ما يحتاجه الفرد في بيئة العمل.
					50. هناك نقص في التنسيق بين الأفراد في الوحدات الإدارية.
					51. الاتصالات بين المستويات الإدارية غير مرنة (اتصال من أعلى إلى أسفل).
					52. لا تعدل الإدارة العليا في السياسات والإجراءات وفقاً للتغذية الراجعة من الموظفين.
					53. لا تستجيب الإدارة العليا لتوقعات ورغبات العملاء بشكلٍ كافي.

ملحق (2) قائمة المحكمين

الاسم	مكان العمل
د. أحمد حرز الله	جامعة القدس
د. شاهر العالول	جامعة القدس
د. سلوى البرغوثي	جامعة القدس
هيثم أبو هلال	بنك الأردن
محمد البو	بنك فلسطين



بسم الله الرحمن الرحيم
معهد التنمية المستدامة
Institute of Sustainable Development



التاريخ: 11/2/2019

لمن يهمه الأمر

تحية طيبة وبعد،،

يفيد برنامج التنمية الريفية المستدامة - بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية - جامعة القدس بأن الطالبة
" هداية عريف محمد دويك " . ورقمها الجامعي '21620024'
هي إحدى طلبة معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس وتقوم حالياً بإعداد دراسة بحثية .

بموضوع : " تأثير ضغوط العمل على الموظف وعلاقته بالعلاء في قطاع الخدمات المصرفية "

وعليه يرجى مساعدتها بالحصول على المعلومات اللازمة لهذه الدراسة، علماً بأن المعلومات والبيانات
التي يحصل عليها الطالب تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث فقط.

وتفضلوا بقبول الاحترام

أ. عزمي الاطرش
مدير معهد التنمية المستدامة

نسخة: الملف

فهرسُ الجداول

- جدول (1.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.....39
- جدول (2.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (**Pearson Correlation**) لمصفوفة ارتباط فقرات، واقع وأسباب ضغوط العمل في القطاع المصرفي41
- جدول (3.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (**Pearson Correlation**) لمصفوفة ارتباط فقرات، علاقة الموظف بالعملاء في القطاع المصرفي41
- جدول (4.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (**Pearson Correlation**) لمصفوفة ارتباط فقرات القرارات والسياسات والإجراءات الإدارية في القطاع المصرفي.....42
- جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع وأسباب ضغط العمل التي يواجهها الموظف في قطاع الخدمات المصرفية.....45
- جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لتأثير القرارات والسياسات والإجراءات الإدارية على زيادة ضغط العمل للموظف في قطاع الخدمات المصرفية.....48
- جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأجوبة أفراد عينة الدراسة لقدرة الموظف على التعامل مع الفجوة بين متطلبات الإدارة واحتياجات العميل في قطاع الخدمات المصرفية.....50
- جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمدى تأثير ضغوط العمل على علاقة الموظف بالعمل في قطاع الخدمات المصرفية يُعزى لمتغير البنك.....55
- الجدول (7.4): نتائج اختبار (**LSD**) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير البنك.....56
- جدول (10.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مدى تأثير ضغوط العمل على علاقة الموظف بالعمل في قطاع الخدمات المصرفية يُعزى لمتغير العمر.....58
- جدول (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمدى تأثير ضغوط العمل على علاقة الموظف بالعمل في قطاع الخدمات المصرفية يُعزى لمتغير المسمى الوظيفي.....59
- جدول (12.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مدى تأثير ضغوط العمل على علاقة الموظف بالعمل في قطاع الخدمات المصرفية يُعزى لمتغير المسمى الوظيفي.....59
- جدول (13.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمدى تأثير ضغوط العمل على علاقة الموظف بالعمل في قطاع الخدمات المصرفية يُعزى لمتغير سنوات الخدمة.....60
- جدول (14.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مدى تأثير ضغوط العمل على علاقة الموظف بالزبائن في قطاع الخدمات المصرفية يُعزى لمتغير سنوات الخدمة.....60

فهرس المحتويات

أ.....	إقرار
ب.....	شكر وتقدير
ج.....	المُلخَص
1.....	الإطار العام للدراسة
1.1.....	1.1 المقدمة
3.....	2.1 مشكلة الدراسة:
3.....	3.1 أهداف الدراسة:
4.....	4.1 أهمية الدراسة:
5.....	5.1 أسئلة الدراسة:
6.....	6.1 حدود الدراسة:
6.....	7.1 نموذج الدراسة:
7.....	الفصل الثاني
7.....	الإطار النظري والدراسات السابقة:
20.....	8.2 علاقة الموظف بالزبون
23.....	9.2 القطاع المصرفي الفلسطيني:
27.....	الدراسات السابقة:
35.....	التعقيب على الدراسات السابقة:
37.....	الفصل الثالث: منهجية وإجراءات البحث:
37.....	1.3 المقدمة:
37.....	2.3 منهج الدراسة:
37.....	3.3 مصادر جمع البيانات:
38.....	4.3 مجتمع الدراسة:

38	5.3 عينة الدراسة:
39	6.3: وصف متغيرات أفراد عينة الدراسة.
39	7.3 أداة الدراسة.
40	8.3 صدق أداة الدراسة.
42	9.3 ثبات أداة الدراسة:
43	10.3 إجراءات الدراسة.
43	11.3 المعالجة الإحصائية.
44	الفصل الرابع: مناقشة نتائج الدراسة.
62	الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات.
62	1.5 المقدمة.
62	2.5 الاستنتاجات.
63	3.5 التوصيات.
65	قائمة المراجع.
77	فهرسُ الجداول.
78	فهرسُ المحتويات.