



بحث مقدّم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال التخصصي MBA بعنوان:

"أثر ضغوط العمل في مستوى أداء العاملين في القطاع المصرفي"

دراسة ميدانية على العاملين في بنك بيبلس سورية

**The impact of work-related stress on the performance of the employees of
Banking sector**

Field study in Byblos bank - Damascus

إعداد الطالبة:

وئام طنوس weaam_87883

إشراف

الدكتور باسل الشحادات

2019

الشكر و الإهداء

إلى حكمتي وعلمي وأدبي أبي الحبيب

إلى ينبوع الصبر والتفاؤل والأمل إلى القلب الناصع بالبياض أمي الحبيبة

إلى من شاركوني طفولتي وذكرياتتي ولحظات سعادتي ونضجي أخي وأخواتي

إلى سندي وقوتي وملاذي من لم يدخر جهداً في مساعدتي زوجي الغالي

إلى كل من لم يبيخل بحبه وصدقه ودعمه عائلتي الأكبر

أشكركم وأشكر أساتذتي والدكتور المشرف " باسل الشحادات"، الذين رافقوني ودعموني للوصول
إلى ما أنا بصددّه اليوم.....

لجنة الحكم

قائمة المحتويات

#	الموضوع	الصفحة
	العنوان	1
	الإهداء والشكر	2
	لجنة الحكم	3
	قائمة المحتويات	4
	قائمة الجداول	6
	الفصل الأول: الإطار العام للبحث	7
1.1	مقدمة	8
2.1	مشكلة البحث	9
3.1	أهداف البحث	10
4.1	أهمية البحث	10
5.1	الدراسات السابقة	11
6.1	فرضيات البحث	13
7.1	مصطلحات البحث	14
8.1	محددات البحث	14
9.1	منهج البحث	14
10.1	متغيرات البحث	15
11.1	مجتمع وعينة البحث	15
	الفصل الثاني: ضغوط العمل والأداء الوظيفي	16
	مقدمة	17
	المبحث الأول: ضغوط العمل	18
	مقدمة	18
1.1.2	مفهوم ضغوط العمل	18
2.1.2	مصادر ضغوط العمل	19
3.1.2	نماذج ضغوط العمل	22
4.1.2	النظريات المفسرة لضغوط العمل	24
5.1.2	مراحل إصابة الفرد بضغوط العمل	26
6.1.2	النتائج المترتبة على ضغوط العمل	26
7.1.2	إستراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل	28
	المبحث الثاني: الأداء الوظيفي	31
	مقدمة	31
1.2.2	مفهوم الأداء الوظيفي	31

32	عناصر الأداء الوظيفي	2.2.2
33	العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي	3.2.2
33	العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي	4.2.2
36	مظاهر ضعف الأداء الوظيفي	5.2.2
37	طرق ومراحل عملية تقييم أداء العاملين	6.2.2
40	مشاكل عملية تقييم الأداء	7.2.2
41	خاتمة	
42	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	
43	مقدمة	
44	المبحث الأول: واقع بنك بيلوس وتحديد مجتمع وعينة الدراسة	
44	لمحة عن بنك بيلوس سورية	1.1.3
44	إختبار ثبات الأداة	2.1.3
45	وصف عينة الدراسة	3.1.3
47	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية	
47	التحليل الوصفي	1.2.3
54	إختبار فرضيات البحث وتحليل العلاقات	2.2.3
64	النتائج والتوصيات	
66	المراجع	
70	الملاحق	
71	الملحق رقم (1): الإستبانة	
75	الملحق رقم (2): مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS	

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	مؤشر ثبات الأداة	45
2	وصف عينة البحث	45
3	التحليل الوصفي للمحور الأول (عبء العمل)	47
4	التحليل الوصفي للمحور الثاني (وضوح الدور)	48
5	التحليل الوصفي للمحور الثالث (بيئة العمل)	49
6	التحليل الوصفي للمحور الرابع (المكافآت والحوافز)	50
7	تحليل التباين لمتغير المنصب الوظيفي وكفاية الأجر	52
8	تحليل التباين لمتغير القسم الوظيفي وعدد ساعات العمل	52
9	تحليل التباين لمتغير القسم الوظيفي والجو الاجتماعي	53
10	تحليل التباين لمتغير سنوات الخبرة ووضوح الدور الوظيفي	54
11	إختبار T-Test للمحور الأول (عبء العمل)	55
12	إختبار T-Test للمحور الثاني (وضوح الدور)	56
13	إختبار T-Test للمحور الثالث (بيئة العمل)	57
14	إختبار معامل بيرسون لمتغير الجندر والأداء الوظيفي	58
15	إختبار معامل بيرسون لمتغير المنصب الوظيفي والأداء الوظيفي	59
16	إختبار معامل بيرسون لمتغير القسم الوظيفي والأداء الوظيفي	60
17	تحليل كاي مربع لمتغير الحالة الاجتماعية وكفاية الأجر	61
18	تحليل كاي مربع لمتغير القسم الوظيفي وكفاية الأجر	61
19	تحليل كاي مربع لمتغير سنوات الخبرة وكفاية الأجر	61
20	تحليل كاي مربع لمتغير المنصب الوظيفي وكفاية الأجر	62

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

1.1- مقدمة

عادة ما يطلق على عصر اليوم "عصر ضغوط العمل" لما تحتويه حياتنا من ضغوط في مختلف مجالات الحياة، و يحاول الفرد مجابهة هذه الضغوط بشتى الوسائل والاستراتيجيات المتاحة.

بدأت دراسة ضغوط العمل في بداية القرن العشرين عام 1932 من قبل هانز سيللي الذي كان أول من درس الموضوع دراسة علمية، وأسفرت أولى دراساته عن أهمية كبرى ، نبهت لمخاطر الضغوط بعمامة وضغوط العمل بخاصة، لكن التحول الذي حصل عند أصحاب العمل جاء عام 1956 جرّاء نجاح الدعوى التي أقامها جيمس كارتر مقابل شركة موتورز الأمريكية ، اشتكى فيها من أن الضغوط الشديدة التي واجهها أثناء عمله قد أدت إلى انهياره عصبياً، و حصل نتيجة هذه الدعوى على تعويض كبير، من يومها تنبه أصحاب العمل إلى أهمية الاهتمام بموضوع ضغوط العمل والنظر إليها بجدية ، لما تسببه من مضاعفات مادية على أعمالهم، وشجعوا على إجراء المزيد من البحوث بهدف تحديد مصادر الضغوط والأمراض الناجمة عنها والتكاليف المترتبة عليها في مطلع الثمانينات.

تعد ضغوط العمل ومصادرها وآثارها على العاملين في مختلف التنظيمات من بين أهم الموضوعات التي إستحوذت على إهتمام الباحثين والدارسين في مجال السلوك التنظيمي، وذلك لما لها من أثر مباشر وغير مباشر على أداء العاملين في مختلف المهن، حيث أصبحت ضغوط العمل داخل المنظمات الإنتاجية أو الخدماتية ظاهرة عامة يصعب تجنبها وإن كان تأثيرها متفاوت في الدرجات بين المنظمات المختلفة بالنظر لطبيعتها وحجمها وكذلك الأدوار المنوط العمل فيها، فإن الاختلاف أيضاً تجاوز المنظمات ليكون في المنظمة نفسها بل في المصلحة الواحدة، و ذلك بين عامل وعامل آخر يقومان بنفس العمل، بالنظر لطبيعة شخصية الفرد وكذلك الظروف الإجتماعية المحيطة به.

وكلمة Stress هي في الأصل مشتقة من الكلمة اللاتينية (Stringer) والتي تعني باللغة الفرنسية (الإحتضان الشديد للجسم بواسطة الأطراف)، وهذا مع الشعور بالقلق والعذاب، كما تسمى عند البعض التخلي والوحدة وفقدان القوة والقدرة، وقد وردت هذه الكلمة لأول مرة في القرن الرابع عشر لكن هذا الإستعمال لم يكن ثابتاً ومنظماً.

ونجاح أي منظمة عمل في تحقيق أهدافها يقاس بمجموعة من المتغيرات، وتعتبر ضغوط العمل جزءاً مهماً من هذه المتغيرات، حيث تعد ضغوط العمل أحد المواضيع الأساسية التي يركز الباحثون في مجال الإدارة على

دراستها من حيث المسببات والآثار بإعتبار أن ضغط العمل هو أحد التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة في تحقيق أهدافها الخاصة مع إزدیاد حدة المنافسة التي تواجهها، حيث أن وجود مستويات مرتفعة من الضغط الوظيفي قد يؤثر سلباً على الأداء الفردي وبالتالي على أداء المنظمة ككل.

وتأتي هذه الدراسة لتحديد ودراسة تأثير ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملين في القطاع المصرفي وخاصة في البنوك الخاصة الموجودة في سورية والتي واطبت على العمل خلال الفترة الصعبة التي مرت بها سورية منذ عام 2011 وانعكاساتها الاقتصادية الكبيرة والمتدهورة، حيث تعرضت سياسات هذه البنوك وعملها إلى قوانين وتعميمات جديدة ومعقدة في كثير من الأحيان ساهمت في الحد من الحرية المصرفية التي كانت تتمتع بها فيما قبل، وذلك شكل الضغط الأكبر طبعاً على الكادر العامل في هذه البنوك، حيث كان المطلوب منه الحفاظ على مستوى العمل والانتاجية والربحية للبنك ضمن هذا الواقع الجديد.

كان الضغط الأكبر على البنوك التي لها ارتباطات مركزية وإدارية في الدول العربية المختلفة، لما في ذلك من اختلافات وتضارب أحياناً في استراتيجيات العمل أو القوانين النافذة.

أخيراً، إن وجود مستوى معين من الضغوط لا يشكل ظاهرة مقلقة أو غير طبيعية، لكن ارتفاع مستوى هذه الضغوط قد يرافقه بعض الآثار السلبية على الفرد والمنظمة ككل، حيث أن وجود مستوى معين من ضغط العمل يكون مصدراً ودافعاً وحافزاً لتحسين العمل. (سيزلاقي وولاس، 2001).

2.1 – مشكلة البحث:

بعد أكثر من أربعين عاماً على احتكار القطاع العام من جانب ستة مصارف مملوكة للدولة، بدأ أول مصرف مملوك للقطاع الخاص أنشطته في أوائل العام 2004. ومع بدء ظهور الأزمة في العام 2011، كان هناك أربعة عشر مصرفاً خاصاً تعمل في سورية، وقد شهد قطاع المصارف ككل نمواً قوياً، وكان في طريقه إلى أن يصبح مساهماً رئيساً في الناتج المحلي الإجمالي في سورية. في الفترة 2006-2010.

لذلك شكلت المتغيرات المتلاحقة والسريعة التي حلت بالجمهورية العربية السورية منذ عام 2011 صدمة على القطاع البنكي الخاص الذي كان في تلك الفترة من أوائل الاستثمارات الخارجية التي ازدهرت بشكل ملحوظ ومشجع في البلد وكانت سبباً لغيرها من الأعمال والشركات والقطاعات الخارجية الأخرى للعمل.

ومما لاشك فيه أن هذه المتغيرات عرضت العاملين في القطاع البنكي لمستويات مختلفة من الضغوط التي تركت أثراً نفسياً واجتماعياً عليهم، تمثلت هذه الضغوط بتغير عدد كبير من القوانين الخاصة العاملة في البنك حيث تم استبدالها بفرض قوانين وتعميمات جديدة من قبل البنك المركزي، ومايسببه ذلك من ضغط التعرف على هذه التعميمات وطرق العمل بها، ومارافق ذلك من منع البنك المركزي للتسهيلات كافة بهدف حماية العملة المحلية مما أدى الى تراكم العملات الموجودة في البنوك من دون الأحقية بالتعامل بها أو تشغيلها من

قبل البنك، أيضاً توقف القروض بكافة أنواعها ومشكلة تحصيل ما تبقى من القروض المعطاة مسبقاً للعملاء، ومايرافق ذلك من سخط العملاء بسبب فقدان أملاك كثيرة من أملاكهم التي تم أخذ القرض عليها، وهذا يزيد من الضغط المترتب على العاملين في البنك وهم على مواجهة مباشرة مع العملاء. أيضاً مشكلة عامة انخفاض قيمة العملة السورية ومايرافق ذلك من ضغط معيشي على الشعب عامة ومنهم العاملين في البنوك.

وبالتالي كل ماسبق ينعكس بطريقة أو بأخرى على مستوى أداء العاملين في البنوك، وهذا ما سنتناوله دراستنا التالية، حيث تكمن مشكلتها بالأسئلة التالية:

- هل توجد علاقة بين ضغوط العمل بمختلف أشكالها على أداء العاملين في القطاع البنكي الخاص في سورية خلال عام 2019؟
- هل تختلف هذه الضغوط حسب أقسام العمل أو المناصب الوظيفية والتغيرات الديموغرافية للعاملين في البنوك خلال عام 2019؟

3.1 – أهداف البحث:

إن الهدف الرئيسي لهذا البحث هو:

- معرفة أثر ضغوط العمل بكافة أشكالها على انتاجية العاملين وأدائهم الوظيفي في القطاع البنكي الخاص في سورية، والذي يتمثل في بنك بيبيلوس الخاص في دمشق.
- أيضاً تسعى هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:
- 1- معرفة العلاقة بين مستوى الضغوط وبين المتغيرات الديموغرافية بين العاملين (أقسام العمل – العمر – الجنس – سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي ...).
 - 2- الوصول لنتائج قد تساعد في وضع حلول واقتراحات للحد من مسببات هذه الضغوط وتخفيف آثارها السلبية على العاملين وتطور من أدائهم الوظيفي في القطاع البنكي الخاص.

4.1 – أهمية البحث:

الأهمية النظرية للبحث: تنبع من أهمية وخطورة ظاهرة ضغوط العمل المرتبطة بالعنصر البشرية الذي يعد أهم مورد من موارد منظمات الأعمال، وتأثيرها على الأداء الوظيفي لهذا العنصر يعتبر له تأثير مباشر على تحقيق أهداف ونجاح أو فشل هذه المنظمات.

الأهمية التطبيقية للبحث: تكمن فيما يلي:

- 1- تسليط الضوء على موضوع يعتبر من المواضيع العصرية المهمة جداً في قطاع الأعمال.

- 2- مجال التطبيق هو مجال وعصب اقتصادي مهم وهو القطاع المصرفي.
- 3- تنبع أهمية البحث أيضاً انه غير مطبق سابقاً (على حد علم الباحث واطلاعه على الدراسات السابقة ضمن نفس المجال) على القطاع المصرفي في سورية.

5.1 – الدراسات السابقة:

- دراسة (Samuel Ajayi، 2018) بعنوان: " تأثير ضغوط العمل على أداء الموظف والرضا الوظيفي: دراسة حالة عن الصناعة المصرفية النيجيرية".
 - هدفت الدراسة الى:
 - 1- معرفة طبيعة ضغوط العمل وتأثيرها على العاملين المصرفيين في نيجيريا.
 - 2- تحديد العوامل المسؤولة عن هذه الضغوط واقتراح استراتيجيات للتعامل معها.
 - النتائج التي توصلت إليها الدراسة:
 - 1- العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي علاقة عكسية.
 - 2- يمكن للمؤسسات تغيير أو ازالة هذه الضغوط عن طريق اعادة تصميم الوظائف ووضع سياسات تنظيمية لمنح العاملين مزيداً من التحكم في عملهم.
- دراسة (أبو غزالة، 2017) بعنوان " ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بأدائهم الوظيفي"
 - هدف الدراسة: استقصاء العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من خلال معرفة مستويات ضغوط العمل، المتغيرات الديموغرافية.
 - استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة للحصول الى البيانات و تم تحليلها باستخدام أدوات التحليل الاحصائي في برنامج SPSS للتوصل الى النتائج.
 - أهم النتائج التي توصل إليها الدراسة:
 - 1- مستوى ضغوط العمل على المديرين متوسطة، والاداء الوظيفي لديهم مرتفع.
 - 2- يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات الاجابات في مستوى ضغوط العمل تغزى الى المتغيرات الديموغرافية.
- دراسة (يوسف عجايلية، 2015)، بعنوان "مصادر ضغوط العمل لدى عمال الصحة وسبل مواجهتها".
 - هدف الدراسة: معرفة مصادر ضغوط العمل لدى عمال الصحة في المصالح الاستعجالية (الاسعافية).

- الأدوات المستخدمة في البحث: الزيارات الميدانية، اضافة الى الاسباب لجمع البيانات اللازمة وتحليلها باستخدام ادوات التحليل الاحصائي SPSS.
- أهم النتائج التي توصلت إليها: وجود مؤشرات قوية لمصادر ضغوط العمل المتعلقة بالوظيفة وهي عبء العمل ، طبيعة الوظيفة صراع الدور.

● دراسة (أبو زور، 2014) بعنوان " ضغوط العمل وعلاقتها باتخاذ القرارات الإدارية في وزارة المالية بقطاع غزة".

- هدفت الدراسة الى: التعرف على العلاقة بين ضغوط العمل واتخاذ القرار في وزارة المالية.
 - الأدوات المستخدمة في الدراسة: تم اعداد استبانة حول الموضوع تنقسم الى قسمين: القسم الأول يتضمن بيانات ديموغرافية، والقسم الثاني بيانات عن الأعباء الوظيفية، غموض الدور، وغيرها، وتم تفريغ البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.
 - النتائج التي توصلت إليها الدراسة:
- 1- أنه يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مستويات ضغوط العمل وبين اتخاذ القرار في وزارة المالية بقطاع غزة.
 - 2- هناك فروق ذو دلالة احصائية بين مستويات ضغوط العمل والمتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة.

● دراسة (رزاق ورعاش، 2013) بعنوان " أثر ضغوط العمل على اداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة الضرائب في ورقلة".

- هدفت الدراسة الى: معرفة أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة.
 - استخدمت الدراسة الزيارات الميدانية لمؤسسة الضرائب، أيضاً الاستبيان لجمع المعلومات وتحليلها باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.
 - النتائج التي توصلت إليها:
- 1- يختلف أثر ضغوط العمل تبعاً لمتغير الجنس بين أفراد العينة.
 - 2- تؤثر ضغوط العمل بشكل ايجابي أحياناً (ابتكار أساليب جديدة في العمل)، وسلبي أحياناً أخرى على الاداء الوظيفي للعاملين (الخوف من الفشل وفقدان الوظيفة).

● دراسة (نعامه وعلي، 2011) بعنوان " الضغوط المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية لدى الموظفين في مكتبة الأسد الوطنية بدمشق".

- هدفت الدراسة الى:

- 1- معرفة الفروق بين أفراد عينة البحث على مقياس الضغوط المهنية ومقياس الأداء الوظيفي المستخدم استناداً الى مجموعة من المتغيرات (عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).
- 2- الخروج بمجموعة من المقترحات بعد دراسة نتائجها وتفسيرها، والتي يمكن أن تساعد في زيادة انتاجية الموظفين في المكتبة ومحاولة تطوير أدائهم الوظيفي.
- استخدم في الدراسة منهج الاستقراء النظري في الجزء النظري منها بالاعتماد على الدراسات السابقة، والمنهج الوصفي التحليلي للجانب الميداني منها، وتم الحصول على لتحليلها باستخدام الاستبيان.
- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:
- 1- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات عينة البحث على مقياس الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات اجابات العينة على مقياس الاداء الوظيفي التي تعزى الى متغير سنوات الخبرة.

علاقة الدراسة الحالية بالدراسة السابقة:

إن ما يميز الدراسة الحالية عن باقي الدراسات التي تم ذكرها أعلاه وغيرها من الدراسات التي تم الإطلاع عليها توزع بين أوجه تشابه وأوجه اختلاف، كمايلي:

- وجه التشابه كان بمفهوم وعنوان الموضوع من حيث تناول مفهوم ضغوط العمل وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين في قطاعات مختلفة داخل سورية وخارجها.
- وجه الاختلاف تمثل بمايلي:
- 1- إختلاف مكاني وزماني تمثل في أن استهداف القطاع المصرفي والعاملين به كان قليل جداً، ولم يتم التعرض لأي دراسة سابقة في سورية بحثت في أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي.
- 2- إختلاف من ناحية هدف الدراسة ومحاورها حيث إن الدراسة الحالية تدرس أثر ضغوط العمل من خلال بيئة العمل ووضوح الدور على الأداء الوظيفي للعاملين.

6.1 – فرضيات البحث:

- الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مستويات ضغوط العمل والأداء الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي.
- يتفرع عنها مجموعة فرضيات فرعية هي:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عبء العمل ووضوح الدور الوظيفي للعاملين وبين أداء العاملين في القطاع المصرفي.
- 2- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بيئة العمل والمتغيرات الديموغرافية للعاملين وأداء العاملين في القطاع المصرفي.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز والمكافآت وأداء العاملين في القطاع المصرفي.

7.1 – مصطلحات البحث:

- **ضغوط العمل:** هي الظروف والأحداث والمواقف التي يتعرض لها الفرد وتؤثر عليه جسدياً ونفسياً وسلوكياً، ويختلف هذا التأثير باختلاف الفروق الفردية للأفراد. (علام، 2003).
- **الأداء الوظيفي:** المخرجات والأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، فهو مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها. (حريم، 2013، ص 7).
- **الحوافز والمكافآت:** تحديد وتقدير إسهامات الأفراد العاملين لغرض القيام بالتوزيع العادل والمتساوي للأجور والمكافآت المباشرة وغير المباشرة مقابل تلك الإسهامات. (Jackson & Schuler, p252، 1995).
- **عبء العمل:** هو زيادة المهام الملقاة على عاتق الفرد، وبعض هذه المهام تتطلب قدرات ومهارات عالية لإكمالها. (Cook & Hunsaker، 2001، p 56).
- **بيئة العمل:** هي كل ما يحيك بالمنظمة من الداخل والخارج وتتضمن مجموعة من المكونات المادية والمعنوية والاجتماعية والادارية والتكنولوجية. (العتوي، 2004، ص 122).
- **وضوح الدور:** مدى فهم العامل للمهام والواجبات الموكلة إليه وحدود صلاحياته وترتيبه الوظيفي في المنظمة التي يعمل بها. (نفس المرجع، ص 128).

8.1 – محددات البحث:

الحد الزمني: طبق هذه البحث عام 2019.

الحد المكاني: طبق هذا البحث للعاملين في بنك بيبيلوس، الادارة العامة والفروع في مدينة دمشق.

9.1 – منهج البحث:

سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي على أرض الواقع وسيتم وصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها بشكل كمي من خلال استخدام الأسلوب التحليلي الكمي عن طريق طرح استبيان وجمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS بمعاملاته المختلفة التي تخدم

البحث وتفتح المجال لإختبار الفرضيات المطروحة للبحث التي بدورها ستسهم في الوصول الى نتائج واستنتاجات تسهم في حل بعض جوانب المشكلة.

10.1 – متغيرات البحث:

- المتغير المستقل: ضغوط العمل:
 - الحوافز والمكافآت.
 - بيئة العمل.
 - وضوح الدور.
 - أقسام العمل.
- المتغير التابع: الأداء الوظيفي للعاملين.

11.1 – مجتمع وعينة البحث:

يشمل مجتمع البحث ما يتوفر من العاملين من كافة الأقسام وكافة المستويات الوظيفية والمناصب التي يشغلونها في الادارة العامة وفروع بنك بيبيلوس في دمشق والبالغ عددهم 4 أفرع.

الفصل الثاني

ضغوط العمل والأداء الوظيفي

الفصل الثاني

مقدمة :

تعد ضغوط العمل ومصادرها وآثارها على العاملين في مختلف التنظيمات من بين أهم الموضوعات التي إستحوذت على إهتمام الباحثين والدارسين في مجال السلوك التنظيمي، و ذلك لما لها من أثر مباشر وغير مباشر على أداء العاملين في مختلف المهن، ونجاح أي منظمة عمل في تحقيق أهدافها يقاس بمجموعة من المتغيرات، وتعتبر ضغوط العمل جزءاً مهماً من هذه المتغيرات. حيث تعد ضغوط العمل أحد المواضيع الأساسية التي يركز الباحثون في مجال الإدارة على دراستها من حيث المسببات والآثار بإعتبار أن ضغط العمل هو أحد التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة في تحقيق أهدافها الخاصة مع إزدياد حدة المنافسة التي تواجهها، حيث أن وجود مستويات مرتفعة من الضغط الوظيفي قد يؤثر سلباً على الأداء الفردي وبالتالي على أداء المنظمة ككل.

المبحث الأول: ضغوط العمل:

تمهيد:

إن تعدد المثيرات البيئية سواء منها المادية أو السيكولوجية جعلت إنسان العصر يتأثر بهذه المثيرات، ولا يقف هذا التأثير على مستوى الحياة الخاصة أو العامة، بل ينتقل الى بيئة العمل، و يتمثل هذا التأثير في حدوث الضغوط الإنسانية التي تجعل الإنسان قلق وسهل الإستثارة والإنفعال الأمر الذي ينعكس على أدائه الوظيفي وعلاقته مع زملائه ورؤسائه ربما صحته النفسية والجسدية.

في هذا السياق سنلقي الضوء على ماهية ضغوط العمل في البنوك الخاصة ونتطرق الى مفهوم هذه الضغوط ومصادره والنماذج والنظريات المفسرة له، إضافة الى النتائج المترتبة عليها، إضافة الى استراتيجيات التعامل معه.

1.1.2 - مفهوم ضغوط العمل:

لغة: تستعمل كلمة الضغط في قواميس اللغة العربية كمرادفة للضيق، الزحمة، الشدة والقهر، وتستخدم في القواميس الأجنبية stress لتشير الى اضطراب أو توتر جسدي أو نفسي يمكن أن ينتج عن أي سبب كان، سواء كانت أسباب فيزيولوجية، نفسية والتي أشار إليها Selye تحت إسم عوامل الضغط أو Stressor، تؤدي الى إنحراف عن الحالة العادية وبالتالي الى "صراع سيكولوجي لدى الكائن".

لقد حظي مفهوم الضغط المهني بعدة تعاريف، ورغم وضوح وسهولة الفهم إلا أن الباحثين اختلفوا في إعطاء تعريف متفق عليه بشكل عام، إذ يعتبر ذلك المتغير الذي يحيط بالعاملين ويسبب لهم شعور بالتوتر، و تكمن خطورة هذا الشعور في النتائج السلبية التي تتمثل في حالات مختلفة منها القيام بالواجبات بصورة آلية تفنقر الى الاندماج الوجداني، أو التشاؤم، أو قلة الدافعية وفقدان القدرة على الابتكار.

في حين أن هناك تعريف آخر للضغوط يقول بأنها عبارة عن عملية تقويم لأوضاع بيئية و إجتماعية ويترتب عن ذلك ردود فعل من قبل الافراد نحو هذه المواضيع، و إن الضغط ينتج عندما تكون المتطلبات في البيئة أو العمل أكبر من أن تتحملها قدرات الفرد.

بارون baron يشير الى أن الضغوط المهنية تستخدم للدلالة على حالتين مختلفتين، تشير الأولى الى الظروف البيئية التي تحيط بالفرد في بيئة العمل وتسبب له الضيق والتوتر(المصادر الخارجية للضغوط)، أما الحالة الثانية فإنها تشير الى ردود الفعل الداخلية التي تحدث بسبب الأولى.(العطية، 2003، ص371).

ونظراً لأهمية ضغوط العمل فقد أصبح هذا الموضوع أحد المجالات الأساسية لإهتمام العديد من رجال الفكر الإداري، حيث ركزت هذه الإهتمامات على مستوى التحليل النظري ولم تنل الدراسات التطبيقية نصيباً كافياً ويرجع ذلك لكثرة العوامل المسببة للضغوط وتداخلها، إضافة لعدم اتفاق الباحثين على مفهوم دقيق لضغوط العمل. (العميان، 2010، ص159).

هذا وقد تركزت جهود العلماء والباحثين لوضع تعريف محدد ودقيق لمصطلح ضغوط العمل، وذلك من خلال تصنيف هذه المحاولات في ثلاثة اتجاهات، هي:

- الاتجاه الاول: يتناول الضغوط باعتبارها أحد المثيرات أو المنبهات التي توجد في بيئة العمل وتحدث تأثيرها على الفرد، ويرى أصحاب هذا الاتجاه أن الضغوط يمكن تعريفها كمايلي:

- يعرفها David & Stephen (1999) بأنها تلك التي يواجه فيها الشخص فرصة تتضمن مكاسب محتملة له وقيوداً تحد من قدرته على تحقيق ما يرغبه، ومطالب قد تتسبب في خسارته وفقده لما يرغب في تحقيقه.

الاتجاه الثاني: يرى أصحاب هذا الاتجاه أن الضغوط هي مجموعة من ردود الأفعال الفيسيولوجية أو النفسية وعلى هذا الأساس يمكن تعريفها على النحو التالي:

1- يعرفها Selye (1976) الضغوط بأنها استجابة الجسم غير المحددة نحو أي مطلب يفرض عليه.

2- يعرفها Mondy & et.al (1991) بأنها ردود فعل جسدية لأي متطلبات تقع على الشخص.

الاتجاه الثالث: يرى أصحاب هذا الاتجاه أن الضغوط هي تفاعل بين العوامل المسببة للضغط والاستجابة، وعلى هذا الأساس يمكن تعريفها على النحو التالي:

- عرف د. عبد الوهاب (1991) الضغوط على أنها تلك القوى والأحداث التي تواجه الإنسان، وتملي عليه مطالب متنوعة يحاول قدر المستطاع أن يلبّيها، وكل هذا يأخذ منه جهداً كبيراً جسدياً وذهنياً ونفسياً، وما يترتب على ذلك من إرهاق ومخاوف وربما أمراض.

بناء على ما سبق يمكن إيجاز تعريف الضغوط حسب ما ذكره الدكتور محمد عبد القادر علام (2003) كمايلي: هي الظروف والأحداث والمواقف التي يتعرض لها الفرد وتؤثر عليه جسدياً ونفسياً وسلوكياً، ويختلف هذا التأثير باختلاف الفروق الفردية للأفراد.

2.1.2 - مصادر ضغوط العمل:

تعددت التقسيمات التي تصنف المصادر المختلفة لمسببات ضغوط العمل، ويمكن تحديد المصادر وتقسيمها الى ثلاث فئات:

- 1- عوامل بيئية.
- 2- عوامل تنظيمية تتعلق بالعمل.
- 3- عوامل شخصية ترتبط بالفرد ذاته.

أولاً: العوامل البيئية:

• التغيرات الاقتصادية:

التضخم والانكماش وأسعار الفائدة، ويؤدي عدم الاستقرار إلى خلق حالة عدم التأكد في حياة الأفراد مما يسبب لهم ضغطاً. وذلك كما حدث مؤخراً في معظم البورصات العالمية خاصة في سوق العقارات.

• التغيرات الاجتماعية:

الظروف الاجتماعية في التغيرات التي حدثت في هيكل السكان، واتجاهات التعليم ومعدلاته، وما يخلق من فرص للعمل واتجاهات ومعدلات الهجرة وتزايد البطالة والذي يمثل ضغطاً على الأسر.

• التغيرات السياسية:

من الممكن أن تتسبب التغيرات السياسية في الدول في حدوث ضغوط للأفراد خاصة لو أن الرؤية غير واضحة أمام الأفراد تجاه ما هو متوقع من المواقع السياسية الجديدة.

• التغيرات التشريعية:

القوانين التي تصدر وتلك التي تطور أو تلغى، وهي قوانين أو تشريعات مؤثرة في مجالات هامة تسويقياً مثل الاستثمار، السجل التجاري، الوكالات التجارية، الجمارك، الأسعار، التغليف، العلامات التجارية، الاحتكار، النقد الأجنبي والاستيراد والتصدير.

• التغيرات الثقافية:

قيم واتجاهات وأذواق العملاء، وبشأن المؤثرات الإعلامية والإعلانية على اتجاهات العملاء، وسلوكياتهم الشرائية والغذائية. وتعرض المجتمعات لغزو ثقافي خارجي يمثل ضغوطاً على الأفراد، منها ما يتعلق بغزو فكري، أو ما يتعلق بتغيير أنماط الحياة السائدة..

• التغيرات التكنولوجية:

قبول الأفراد لهذه التكنولوجيات والتسهيلات المقدمة بواسطتها، فالتغيير يخلق الضغوط، كما أن دعم التنظيم لدخول تكنولوجيا جديدة في بيئة العمل قد تؤدي إلى تزايد الضغوط على الأفراد. (اللوزي، 2003، ص113)

ثانياً: عوامل تنظيمية تتعلق بالعمل:

1- عدم وجود معايير موضوعية في التعيين:

حيث يتم التعيين دون النظر لعامل الخبرة أو المؤهل الأعلى، فنجد أن بعض الأفراد يتم تعديل أوضاعهم الوظيفية بينما البعض الآخر من زملائهم الذين يقومون بنفس العمل لا يتم تعديل أوضاعهم مما يسبب نوعاً من الضغوط، ويؤدي إلى هجرة الكفاءات للعمل خارجاً.

2- بيئة العمل المادية:

تشمل بيئة العمل المادية درجة حرارة والضوضاء وترتيب الأثاث والأجهزة والإضاءة والتهوية وغيرها. إن جودة بيئة العمل لا تقل أهمية عن جودة البيئة المنزلية إلا أن قدرتنا على التحكم في الأولى تكون أكبر بكثير في الغالب.(Nelson and Quick,2002, p442).

3- خصائص الدور:

تعد خصائص الدور أحد المصادر التنظيمية لضغوط العمل خاصة صراع الدور، غموض الدور وعبء الدور الزائد أو الناقص.

- صراع الدور: يحدث صراع الدور عندما تتعارض مطالب العمل التي ينبغي للفرد إنجازها، كما يمكن أن يحدث الصراع بين الأدوار في العمل عندما يوجد عدم اتساق بين متطلبات هذه الأدوار.
- غموض الدور: عادة ما يحدث غموض الدور في المنظمات الكبيرة الحجم ويحدث الغموض عندما:
 - تحدث تغيرات تكنولوجية.
 - يغير أحد الأفراد عمله.
 - نقص في المعلومات الواردة من الإدارة العليا.(ماهر، 2003، ص385).

• الهيكل التنظيمي:

تشمل هذه الضغوط كل ما يتعلق بسياسات ولوائح وإجراءات وقواعد العمل وشبكات الاتصالات ومراكز صنع القرارات داخل المنظمة، فمما لا شك فيه أن التنظيم المقيد بقواعد ولوائح وإجراءات صارمة وتقل فيه المشاركة في اتخاذ القرارات يتعارض مع رغبات الأفراد في التصرف بحرية وتزيد فيه المصادر المختلفة للضغوط.(Cook and Hunsaker, 2001,p445).

• الأجور والمكافآت:

تعتبر الهدف الأساسي للعمل، وهي المحدد الرئيسي لمستوى معيشة الفرد، ومؤشر لمنصبه الوظيفي، وتعتبر من أهم مصادر ضغوط العمل لأنها ترتبط بالعدالة والمساواة فيما يتعلق بمدى مكافأتها للجهد المبذول في العمل.(حنفي وبلال، 2002، ص207).

ثالثاً: عوامل شخصية ترتبط بالفرد ذاته:

1- أحداث الحياة:

إن ما يطرأ على حياة الإنسان من أحداث ومراحل نمو ومواقف يمر بها تؤثر على درجة تحمله للضغوط، كذلك ما يحدث للإنسان من أمراض أو هزات نفسية أو ماشابه ذلك، كل ذلك يسبب ضغوطاً على الإنسان تؤثر عليه في عمله.

2- خصائص الفرد:

تتمثل خصائص الفرد في الإدراك، نمط الشخصية، الاعتقاد في القدرة على تقرير المصير، العوامل الديموجرافية (السن، النوع، الحالة الاجتماعية، المؤهل، سنوات الخبرة، نوع الوظيفة).

3- الاعتقاد في القدرة على تقرير المصير:

هناك بعض الأفراد (الاختياريون) الذين يؤمنون بأن مصائرهم في أيديهم، وهناك آخرون (القدريون) ويعتقدون أن القدر والفرصة والحظ هي المسؤولة عن تحديد مصائرهم. وتشير نتائج الدراسات إلى أن الأفراد الاختياريين يجدون وظائفهم أكثر رضا وأقل توليداً للضغوط عن هؤلاء القدريين، كما أن مفهوم القدرية يختلف من ثقافة لأخرى. (الصباغ، 1981، ص30).

4- العوامل الديموجرافية:

قد تختلف الضغوط التي يتعرض لها الأفراد باختلاف العوامل الديموجرافية مثل (السن، النوع، الحالة الاجتماعية، المؤهل، سنوات الخبرة، نوع الوظيفة).

5- الخبرة:

تعد الخبرة المكتسبة التي يمتلكها الفرد من العوامل مؤثرة في استجابته نحو ضغوط العمل، ولها دور مؤثر في خفض الضغط الناتج في بيئة العمل. (ماهر، 2003، ص387).

3.1.2 - نماذج ضغوط العمل:

هناك عدة نماذج لتفسير ظاهرة ضغوط العمل من أهمها: (دي سيزلاقي و دالاس، 2001، ص78):

1- نموذج فرانش ورجورزكوب 1974.

2- نموذج ميتشجان 1978

3- نموذج أندرو دي سيزلاقي ومارك جي دالاس 1987

4- نموذج دافيد وآخرون.

1- نموذج ميتشجان (كاتزاركان) 1978:

يشير هذا النموذج إلى أن هناك عدة عوامل تؤثر على درجة تعرض الفرد للضغوط واستجابته له. أول هذه العوامل هي العوامل البيئية والتي تتضمن نوعين: الأول البيئة الموضوعية وماتحويه من عوامل متعلقة ببيئة العمل المادية مثل المكتب ووسائل الصحة والسلامة في المنظمة. والنوع الثاني هو البيئة النفسية وتتضمن العوامل التي تشير إلى درجة تعرض الفرد للاضطرابات النفسية مثل القلق والشعور بالإكتئاب واضطرابات النوم.

ويتوقف تأثير هذه العوامل البيئية على درجة الضغوط لدى الفرد أو الأفراد وعلى مدى إدراكهم لها، والذي يتأثر بدوره بالفروق الفردية فيما بينهم والتي مصدرها طبيعة الاستجابات النفسية والسلوكية والعاطفية الموجودة لدى الأفراد، والتي تؤثر على الأسلوب الذي يستجيب به الأفراد نحو هذه المؤثرات البيئية وكذلك الجوانب الصحية والمرضية المرتبطة بالناحية العقلية والجسدية لهم، بالإضافة الى طبيعة الخصائص الثابتة لدى الفرد والمتمثلة في الخصائص الوراثية والشخصية، وأخيراً العلاقات التي يتمتع بها الأفراد في محيطهم البيئي، حيث من الممكن أن تغير هذه العوامل استجابات الأفراد نحو المثيرات التي يتعرضون لها داخل بيئة العمل. (حمودة، 2009، ص286)

2- نموذج أندرو دي سيزلاقي ومارك جي دالاس (1987):

يشير هذا النموذج الى أن مصادر ضغوط العمل يمكن حصرها في ثلاث فئات رئيسية هي:

أولاً: عوامل خاصة بالفرد.

ثانياً: عوامل خاصة بالمنظمة.

ثالثاً: عوامل خاصة بالبيئة.

كما تلعب الاختلافات الفردية بين الأفراد دوراً هاماً في الضغوط مثل: نوع الشخصية، الحاجات، الوراثة، العمر والعادات. (سيزلاقي، وولاس، 2001، ص74).

3- نموذج دافيد وآخرون (1999):

يشير هذا النموذج لتفسير الضغوط إلى عاملين هما:

العوامل التنظيمية وتشمل:

- مهام الوظيفة (تصميم الوظيفة، اختلاف المهام، درجة الآلية، ظروف العمل، توفير بيئة العمل).

- مهام الدور (صراع الدور، عبء الدور، غموض الدور).

- العلاقات الخاصة (نقص الدعم الاجتماعي من الزملاء، افتقار العلاقات الخاصة).

- الهيكل التنظيمي (نقص الفرص أو المشاركة في إتخاذ القرارات).

العوامل الفردية وتشمل:

- مشاكل أسرية.

- مشاكل اقتصادية.

- طبيعة الشخصية.

كما تلعب الاختلافات الفردية بين الأفراد دوراً هاماً في الضغوط مثل:

- الإدراك.
- الخبرة أو التجارب.
- الدعم الاجتماعي.
- نمط الشخصية (أ، ب). (Robbins,2013, p92)

4.1.2 - النظريات المفسرة لضغوط العمل:

يتعامل الباحثون مع ضغوط العمل وتأثيرها على الصحة وأداء الفرد على أساس التكامل والتداخل بين العقل والجسم، أو تفاعل الجانب الفسيولوجي مع الجانب الانفعالي أو على أساس الاستجابة للطرفين وعليه يمكن إدراج بعض النظريات التي تناولت مسألة الضغوط وفسرتها كما يلي:

1- نظرية هانز سيللي (1946):

يعتبر الباحث "هانز سيللي" من أشهر الباحثين الذين ارتبطت أسماؤهم بموضوع الضغوط، ويرجع الفضل إلى كتاباته ومحاضراته في تعريف الجمهور بتأثير الضغوط على الإنسان، وتعتبر نظرية "سيللي" من أقدم النظريات التي حاولت تفسير الضغوط المهنية. إذ تنطلق من مسلمة أن الضغط متغير غير مستقر وهو استجابة لعامل ضاغط يميز الشخص على أساس استجابته للبيئة الضاغطة، وأن هناك استجابة وأنماطاً معينة من الاستجابات يمكن الاستدلال منها على أن الشخص يقع تحت تأثير بيئي مزعج، وتعتبر أعراض الاستجابة الفسيولوجية للضغط العالي هدفها الدفاع والمحافظة على الكيان والحياة، وحدد "سيللي" ثلاث مراحل للدفاع ضد الضغط وأطلق عليها "أعراض التكيف العامة" وهي:

- **الفرع:** وفيه يظهر الجسم تغيرات واستجابات تتميز بها درجة التعرض المبدئي للضاغط. ونتيجة لهذه التغيرات تقل مقاومة الجسم.
- **المقاومة:** وفيها يحاول الفرد مقاومة مصدر التهديد بكل ما يملك من طاقة نفسية وجسمية ليعود الجسم إلى الإتزان.
- **الإجهاد:** وفيها تستنزف طاقة الفرد ويصبح عرضة للإصابة بالأمراض. (كاظم والفريجات، 2008، ص276).

2- نظرية التقدير المعرفي ل لازاروس (1970):

تعتبر هذه النظرية من أهم النظريات التي تناولت ضغط العمل وقد جاءت نتيجة الإهتمام الكبير بعملية الإدراك والعلاج الحسي والإدراكي، فالتقدير المعرفي حسب ما جاء فيها هو مفهوم أساسي يعتمد على طبيعة الفرد.

كما تركز هذه النظرية في تفسيرها للضغوط على أهمية التفكير والعوامل المعرفية للفرد ومدى مقاومته وقدرته على الصمود والمواجهة، إذ انصبت اهتمامات وأعمال " لازاروس " على التقييم الذهني ورد الفعل من جانب الفرد تجاه المواقف الضاغطة، حيث يرى أن الضغط يحدث نتيجة التفاعل بين الفرد والبيئة. كما يرى أن الأسباب والمواقف المسببة للضغط لفرد ما لا يمكن أن تكون كذلك لفرد آخر، ويرجع ذلك إلى السمات الشخصية والخبرات الذاتية والقدرة على تحمل الضغوط والمهارات الفردية لكل شخص على حدة، ويستند " لازاروس " في نظريته إلى نوعين من التقدير المعرف:

- التقدير الأولي: وهو عبارة عن إدراك الفرد للأحداث المسببة للضغط.
- التقدير الثانوي: وهو عبارة عن مجموعة من الطرق التي يتبعها الفرد في مواجهة المشكلات التي تظهر في الموقف. (خليفة وعيسى، 2008، ص28)

3- نظرية النسق النظري ل سبيلبرجر (1972):

تعد نظرية النسق النظري من بين النظريات التي تفسر ظاهرة ضغوط العمل، إذ أقام سبيلبرجر نظريته على أساس التمييز بين القلق كسمة والقلق كحالة، حيث يقول: " أن القلق كسمة هو استعداد طبيعي أو اتجاه سلوكي يعتمد على الخبرة الماضية، أما القلق كحالة هو قلق موضوعي يعتمد على الظروف الضاغطة، وبهذا ربط بين الضغط وقلق الحالة، واعتبر الضغط الناتج عن ضاغط معين يسبب حالة القلق. كما اهتم "سبيلبرجر" بتحديد طبيعة الظروف البيئية المحيطة والتي تكون ضاغطة، وميّز بين حالات القلق الناتجة عنها، كما بين ميكانيزمات الدفاع التي تساعد على تجنبها.)، (تايلور، 2008، ص397).

4- نظرية هنري موراي (1978):

يعتبر "هنري موراي" مفهوم الحاجة ومفهوم الضغط مفهومين أساسيين، على أساس أن مفهوم الحاجة يمثل المحددات الجوهرية للسلوك ومفهوم الضغط يمثل المحددات الجوهرية للسلوك في البيئة ذلك لشخص تتيسر له الجهود للوصول إلى هدف معين. وميّز "موراي" بين نوعين من الضغط هما: ضغط بيتا وضغط ألفا.

- ضغط بيتا (β): يشير إلى دلالات الموضوعات البيئية والأشخاص كما يدركها الفرد.
 - ضغط ألفا (α): يشير إلى خصائص الموضوعات ودلالاتها كما هي.
- ويوضح أن سلوك الفرد يرتبط بالنوع الأول وأن الفرد بخبرته يصل إلى ربط موضوعات معينة بحاجات معينة ويطلق على هذا المفهوم تكامل الحاجة، أما عندما يحدث التفاعل بين الموقف الحفز والضغط والحاجة النشطة فهذا ما يعبر عنه بمفهوم ألفا. (خليفة وعيسى، 2008، ص31)

5.1.2 - مراحل إصابة الفرد بضغط العمل:

يعتبر Hans أول من حاول إيجاد تعريف أو تفسير للضغوط وعلاقتها بالأمراض، وذلك بوضع نموذج بثلاث مراحل متميزة لرد فعل الإنسان تجاه ضغط العمل. وقد أطلق عليه نمط التف للأمراض المتزامنة

(General Adaptation Syndrome)، ويتكون نموذجه من ثلاث مراحل هي (الإنذار – المقاومة – الانهك).

1- المرحلة الأولى: الإنذار Alarm:

حيث تمثل مرحلة الإنذار الرد الفعلي الأولي للجسم لحالة الضغط والذي يتخذ بشكل عام تفاعلات كيميائية حيث يرسل المخ رسالة الى جميع أنظمة الجسم، وتترايد معدلات التنفس وارتفاع ضغط الدم وتوتر العضلات وأعراض أخرى.

2- المرحلة الثانية: المقاومة Resistance

عندما تستمر حالة الضغط، يدخل الجسم في مرحلة المقاومة والتي تشمل: الشعور بالاجهاد، القلق والتوتر، حيث يقاوم الشخص الضغط، وقد يترتب على هذه المقاومة ضعف الطاقة وعدم التركيز وضعف القدرة على مقاومة الضغط، والأفراد يكونون أكثر عرضة للأمراض في هذه النقطة من أي وقت آخر.

3- المرحلة الثالثة: الاجهاد exhaustion

حيث يدخل الفرد في هذه المرحلة عندما تنهار مقاومته للضغوط، وفي هذه المرحلة تظهر الأمراض المرتبطة بالضغط النفسي مثل القرحة، الصداع، ارتفاع ضغط الدم والأخطار التي تشكل تهديداً مباشراً للفرد والمنظمة على حد سواء. (العيمان، 2010، ص16).

6.1.2 - النتائج المترتبة على ضغوط العمل:

يترتب على المستويات المختلفة لضغط العمل مجموعة من الآثار والنتائج على الفرد أو المنظمة على حد سواء، غير أنه لا يمكن الحكم بأن هذه الآثار والنتائج سلبية ولكن هناك الايجابي منها ويمكن توضيح ذلك كمايلي:

أولاً: الآثار الإيجابية لضغط العمل :

إن العديد من المنظمات إن لم تكن جميعها تنظر إلى ضغوط العمل على أنها شر يجب مكافحته وذلك لآثارها السلبية على الفرد والمنظمة، ولكن الحقيقة غير ذلك إذ أن لضغوط العمل آثار ايجابية مرغوب فيها يمكن أن تدرج في هذا السياق كما يلي:

- تدعيم وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الأفراد (الموظفين) حيث تؤدي إلى تنمية المعرفة لديهم ورفع روحهم المعنوية في مواجهة الضغوط والوقاية منها.
- إثارة الدافعية لدى الأفراد للقيام بمهامهم بأنسب الطرق من أجل تحقيق الذات وتأكيد القدرة على مواجهة الضغوط والوقاية منها.
- إثارة روح التنافس في العمل وتحقيق الأداء المتميز بين الموظفين من أجل الإستقرار الوظيفي.

- تنمية وزيادة مهارات الأفراد (الموظفين) ورفع كفاءتهم عن طريق برامج التدريب والتأهيل.
- التمكن من اكتشاف القدرات والكفاءات المتميزة بين الموظفين واستغلالها بشكل أفضل.
- زيادة قنوات الإتصال بين الموظفين من أجل مواجهة الضغوط. (قلية وعبد المجيد، 2005، ص112).

ثانياً: الآثار والنتائج السلبية لضغط العمل:

يترتب على الإحساس بتزايد ضغوط العمل بعض الآثار والنتائج السلبية الضارة للفرد وللمنظمة وأهمها (ريجيو، 2013، ص 299) ، (العميان، 2010، ص30) ما يلي:

1- آثار ضغوط العمل على الفرد:

تنقسم الآثار السلبية لضغوط العمل على الفرد إلى: سلوكية، نفسية وجسدية كمايلي:

• الآثار السلوكية :

- المعانات من الأرق الدائم أو المؤقت مع تغير وتذبذب في عادات النوم.
- الإدمان على الكحول واستخدام الأدوية المهدئة.
- الإفراط في التدخين وفقدان الشهية ومن ثم اضطرابات في الوزن.
- العدوانية والتخريب، وعدم احترام الأنظمة والقوانين في المنظمة.

• الآثار النفسية (السيكولوجية):

- الحزن والكآبة والشعور بالقلق والإحباط.
- النظر إلى المستقبل بتشائم وفقدان الثقة بالغير.
- التصرف بعصبية شديدة وعدم القدرة على التركيز.
- صعوبة التحدث والتعبير واللامبالاة.
- عدم القدرة على العودة إلى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة.

• الآثار الجسدية (الفسولوجية):

إن استمرار الضغوط في العمل لفترة قصيرة يؤدي إلى حدوث تغيرات في أجهزة الجسم والتي تؤثر على صحة الفرد، حيث تزداد الإفرازات الهرمونية وتتأثر الدورة الدموية مما يؤدي إلى تغير في ضغط الدم. أما الآثار التي تنجم عن استمرار ضغوط العمل لفترة طويلة فهي تتمثل في الأمراض المزمنة، وأمراض القلب، والتوتر العصبي، والصداع، والتقرحات المعدية الحادة والمعوية، والربو، والسكري والتي يطلق عليها اسم أمراض التكيف، لأنها لا تنتقل بالعدوى.

2- آثار ضغوط العمل على المنظمة:

- زيادة التكاليف المادية المباشرة (التعويض المقدم لهيئة التأمين) وغير المباشرة (كالغياب والإضراب والتأخر عن العمل، والتوقف عنه، إضافة إلى الإصابات والحوادث وتعطل الآلات وإصلاحها وتكلفه التعاقد مع موظفين جدد).
- تدني مستوى الإنتاج وانخفاض جودته.
- صعوبة التركيز في العمل والاستياء من جوه وانخفاض الروح المعنوية.
- الغياب والتأخر عن العمل .
- عدم الدقة في اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى سوء العلاقات بين أفراد المنظمة.
- سوء الاتصال بسبب غموض الدور وتشويه المعلومات.
- التسرب الوظيفي (دوران العمل) . (هيجان، 1998، ص232).

7.1.2- إستراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل:

أولاً: الأساليب الفردية للتعامل مع ضغوط العمل:

المقصود بالأساليب الفردية تلك الجهود التي يقوم بها الفرد كي يستطيع أو يدير أو يتحمل مسببات ضغوط العمل التي تفوق قدرته وطاقته الشخصية. ويمكن القول أن رغبة الفرد في إصلاح شؤونه واقتناعه بالطريقة التي يستخدمها وتمتعته بالإرادة القوية هي شروط أساسية لنجاح الطريقة ونجاح الفرد في تعامله مع ضغوط العمل، ومن أهم تلك الطرق ما يلي:

1- التركيز:

إن قيام الفرد بالتركيز في أداء نشاط ذو معنى وأهمية ولمدة معنية يساعد في تخفيف حدة ضغوط العمل عليه، حيث أن التركيز يصرف الفرد عن التفكير في مصادر الضغوط ويؤدي به إلى القيام بعمل خلاق، وإنجاز يساعد على الشعور بالتقدير والإحترام.

2- ممارسة الرياضة:

يمكن القول أنه من الثابت أن للكفاءة البدنية للفرد دور في مواجهة الآثار الجانبية السيئة لضغوط العمل حيث تؤدي ممارسة التمرينات الرياضية إلى رفع فعالية أعضاء الجسم بالشكل الذي يؤدي إلى مقاومتها للإجهاد، ناهيك على أن الرياضة هي أساس الإسترخاء والتركيز وصرف العقل عن المتاعب والقلق.

3- مواجهة الموقف المسبب للضغط:

تركز هذه الطريقة على سبب الضغط نفسه لتخفيف صراع الدور والعبء الزائد عنه، ويكون ذلك بترك العمل أو الغياب، وهذا الأسلوب يستعمله الفرد عند الضرورة، أو طلب النقل من الوظيفة التي يشغلها حالياً إلى وظيفة أخرى. (السلمي، 1997، ص191)

ثانياً: الأساليب التنظيمية للتعامل مع ضغوط العمل:

من بين الأساليب التي تتخذها المنظمة لإدارة ضغوط العمل بها ما يلي:

1- التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم:

يتعين على المستويات الإدارية العليا ممارسة مبادئ الإدارة والتنظيم بشكل جيد، وهذا بدوره ما يؤدي إلى إضفاء جو من الانضباط التنظيمي بين المستويات الدنيا.

2- تصميم وظائف ذات معنى:

إن الوظائف تفقد معناها وأهميتها من انعدام حرية التصرف فيها وعليه يكون العلاج أو الوقاية متمثلة في تصميم الوظائف بالشكل الذي يجعلها ذات معنى وأهمية، ويتحقق ذلك من خلال ضمان أن الوظيفة تقوم بالعديد من الأنشطة والمهام، كما تتيح مقداراً مناسباً من السلطة للفرد.

3- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي:

وذلك لعلاج مشاكل ضغوط العمل، كإضافة مستوى تنظيمي جديد أو تخفيض مستوى الإشراف أو دمج وظائف، إضافة إلى إمكانية توظيف العلاقات التنظيمية بين الإدارات والأقسام.

4- الاختيار السليم للأفراد.

5- رفع مستوى المهارات (التوجيه و التدريب).

6- وضع نظام جديد للحوافز والاتصال.

7- ترتيب بيئة العمل المادية:

إن ترتيب بيئة العمل المادية بالشكل الذي يمكن الموظف من أداء عمله بسهولة ويسر ويجعله أقل عرضة للمخاطر والأضرار، وبالتالي فهي من أهم أساليب القضاء على ضغوط العمل، ومن ثم علاجها بالشكل الأمثل. (العميان، ص171 2010 5).

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

تمهيد:

يعتبر موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك الإداري بشكل عام والتنظيم الإداري بشكل خاص لما يمثله من أهمية للوصول للأهداف المرجوة للمنظمات بكفاءة وفعالية. وسنتناول في هذا المبحث مفهوم الأداء الوظيفي بشكل عام وعناصره والعوامل المؤثرة فيه، أيضاً سنتحدث عن علاقة ضغوط العمل بالأداء الوظيفي، وكيفية تقييم هذا الأداء.

1.2.2 - مفهوم الأداء الوظيفي:

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الإهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها.

ويقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات.

كما يعرف الأداء بأنه قدرة الموظف على تحقق أهداف الوظيفة التي يشغلها في المنظمة.

وفيما عرف (Fred) الأداء بحسب نتائج السلوك الذي رافق ذلك الأداء، فيرى أن الأداء هو نتيجة السلوك، والسلوك هو نشاط وفعالية فردية، بينما نتائج السلوك هي التغييرات التي تحصل في البيئة المحيطة بالفرد بسبب ذلك السلوك.

في حين فرق (Tomas) عند تناوله لمفهوم الأداء بين كل من السلوك، والإنجاز، والأداء، فعرف السلوك بأنه ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات وأداء النشاطات والمهام المكلفين بها وجميع الأعمال التي يمارسونها في سبيل انجاز الأعمال الموكلة لهم، وعرف الإنجاز بأنه ما يبقى من أثر أو نتائج بعد توقف الأفراد عن العمل، كالمخرجات النهائية لأعمالهم ونشاطاتهم، وعرف الأداء بأنه التفاعل بين السلوك والإنجاز، فهو مجموع السلوك والنتائج معاً، فهو ليس السلوك وحده أو الإنجاز وحده بل هو تكاملهما معاً. (باكال، 1999، ص38).

يتضح مما سبق، تعدد تعاريف الأداء ذلك ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال سواء كانت دراسات نظرية أم ميدانية، وباختلاف مدارس وخلفيات الباحثين وتوجههم، وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تعريفهم للأداء إلا أن هناك عوامل مشتركة تجمعهم، ويعتبر اختلافهم جزئي وليس جوهري، فهم يشتركون بعدة عناصر تجمعهم تقريباً في تعريف الأداء وهذه العناصر هي:

- الموظف: وما يمتلكه من معرفة وقدرات ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.
- الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وواجبات ومسؤوليات وما تقدمه من فرص للتطوير والترقيات والحوافز.
- الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

وبالتالي فإن الأداء الحقيقي ينظر إليه على أنه نتاج لعدد من العوامل المتداخلة التي يجب ألا يتم التركيز على واحدة دون أخرى وألا يتم تجاهلها تماماً، بل يتم محاولة التوفيق فيما بينها جميعاً والتركيز على جميع العناصر معاً في آن واحد. (عبد المحسن، 2004، ص7).

2.2.2 - عناصر الأداء الوظيفي:

تتنوع العناصر المرتبطة بالأداء والتي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد، ويشير كثير من الباحثين إلى أن أهمها مايلي:

- 1- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- 2- **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- 3- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- 4- **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل، والقدرة على تحمل مسؤولية العمل، وإنجازه في الوقت المحدد، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.
- 5- **كفايات الموظف:** تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به ذلك الموظف.

6- **بيئة التنظيم:** وهي تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر على الأداء الفعال (التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والجراءات المستخدمة)، أما العوامل الخارجية التي تشمل بيئة التنظيم وتؤثر على الأداء الفعال فهي (العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والقانونية). (الخانق، 2005، ص52)

3.2.2- العوامل المؤثرة على الأداء:

- **العنصر البشري:** يشكل أهم مورد في المنظمة، فنمو المنظمة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدرتها على الانسجام في الجماعة ومدى تعاونها معها.
- **الإدارة:** إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها، فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المنظمة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المنظمة.
- **التنظيم:** ويشتمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقاً للتخصصات على الموظفين داخل المنظمة، أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة.
- **بيئة العمل:** وتشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى مقدار فرص النمو والترقية المتاحة أمامه.
- **تحديد أهداف المنظمة:** إن المنظمات التي تعمل دون أن يكون لديها خطط واضحة ومعدلات انتاج محددة، فإنها لا تستطيع أن تقيس مدى ما تحقق من انجازات، وهذا بدوره ينعكس على أداء الموظفين فيها.
- **مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات.**
- **الرضا الوظيفي.**
- **التسيب الإداري.**
- **البيئة المادية.** (سلطان، 2003، ص220).

4.2.2 - العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي للعاملين:

إن العلاقة بين هذين المتغيرين تنحصر في أربع اتجاهات رئيسية هي:

أولاً: لاتوجد علاقة بين ضغوط العمل والأداء:

ويرى أصحاب هذا الاتجاه أنه ليست هناك علاقة بين ضغوط العمل وبين كفاءة الأداء، وأصحاب هذا الاتجاه على الرغم من قلتهم يرون أن الأفراد قد أبرمو عقداً نفسياً بينهم وبين المنظمات التي يعملون

بها (Psychological Contract)، وبمقتضى هذا العقد فعليهم أن يقدموا جهودهم وأن يقوموا بالعمل بكفاءة، وذلك مقابل ما يحصلون عليه من أجر وميزات، ويفترض هذا العقد نوعاً من الرشد لدى الأفراد يجعلهم لا يتأثرون بالضغوط التي يتعرضون لها ويجعلهم يحيدون أثرها عليهم أثناء أداءهم للعمل، ويفترض هذا العقد أيضاً قدرة الأفراد على الفصل التام بين العمل والحياة الشخصية لهم.

ولقد لقيت هذه الفرضية تأييداً بسيطاً من البحوث حيث تشير إحدى الدراسات الى أن العاملين وخصوصاً العمال الصناعيين ، يرون وظائفهم على اعتبار أنها وسيلة لشيء آخر أهم خارج العمل وأن العمل هامش وليس جوهر اهتمامهم في الحياة، وعليه فإن أي صعوبات أو ضغوط في العمل ستكون ذات تأثير منعدم أو محدود وذلك قياساً بالعناصر الموجودة خارج نطاق وظائفهم.

وهناك تفسير آخر لهذا الاتجاه يعتمد على قدرة الفرد على التأقلم والتكيف مع الضغوط التي يتعرض لها، وظهور هذه الضغوط من جديد يعني أن الفرد قادر على التأقلم معها بسهولة، وبالتالي لن تحدث آثار نفسية وذهنية على الفرد، وبالتالي على أداءه. (اسماعيل، 2005، ص71).

ثانياً: توجد علاقة إيجابية بين الضغط والأداء:

يرى بعض الباحثين أن الضغوط تمثل نوعاً من التحدي للسلوك الإنساني، حيث تعتبر مشاكل العمل وصعوباته وتوتراته بمثابة تحديات للفرد تبني أنماط بناءة من السلوك وتؤدي إلى أداء أفضل، ويفترض هذا الاتجاه أنه في حالة وجود ضغوط منخفضة، لا يواجه الفرد أية تحديات تحثه على العمل، وأنه بارتفاع مستوى الضغط يزداد التحدي الذي يواجهه الفرد فيرتفع أدائه بالتبعية. ويمكن قبول هذا الاتجاه جزئياً عندما تكون مستويات الضغوط منخفضة، حيث يعتبر العامل غير محفز وغير مثير لجهود الفرد، ومع تزايد وارتفاع حجم الضغوط يبدأ الفرد بالشعور بنوع من الإثارة والتحدي لأداء أفضل، ولقد لقي هذا النموذج تأييداً محدوداً من جانب الباحثين في الدراسات التطبيقية. (المعشر، 2003)

ثالثاً: توجد علاقة سلبية بين الضغوط والأداء:

يؤكد هذا الاتجاه وجود علاقة عكسية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي للفرد، ويقوم على فرضية أن ضغوط العمل تؤدي الى استجابات جسدية ونفسية تؤثر بالمجمل على مستوى الأداء الفردي، كما أن مستوى عالي من ضغط العمل يتسبب في ضعف إدراك الفرد وبالتالي اهماله أو تجاهله أو نسيانه لبعض الأمور ذات التأثير المباشر في مستوى أدائه، فالفرد الذي يواجه بيئة عمل ضارة ومؤذية يستنفذ وقته وجهده في محاولة التكيف والسيطرة على هذه الضغوط، كذلك يترتب عليها قيام الفرد باتباع أنماط سلوكية غير مرغوبة مثل تعطيل الإنتاج أو التخريب أو الانسحاب للتهديد والاستسلام، وقد لاقت هذه الفرضية تأييداً كبيراً من جانب الباحثين. (اسماعيل، 2005، ص71)

رابعاً: توجد علاقة شرطية بين الضغوط والأداء:

حسب هذا الاتجاه فإنه ليس هناك قاعدة عامة حول تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي للفرد وإنما يكون ذلك الأثر تبعاً لمعطيات الحالة أو الموقف، فعندما يكون مستوى الضغط مرتفعاً لدى الفرد فإن ذلك ينعكس سلبياً على أدائه، وأيضاً عندما يكون مستوى الضغط منخفضاً يكون أثره سلبياً على أدائه أيضاً، وهناك مستوى أمثل (متوسط) يكون عنده ضغط العمل محفزاً على بذل المزيد من الجهود والتي تنعكس بشكل إيجابي على المستوى العام للأداء، حيث أن العلاقة بينهما تأخذ شكل ($\cap$)، وهذه العلاقة يتفق عليها كثير من الباحثين في مجال ضغوط العمل.

بالتالي أنه عندما يتعرض الفرد لمستوى منخفض من ضغوط العمل فإنه لا ينشط أو يثار حيث لا ينتبه لأي من هذه الضغوط، فلا يبدي أي تحسن في الأداء. أما إذا تعرض لمستوى مرتفع من ضغط العمل فإنه يضيع معظم وقته في التكيف مع هذه الضغوط، أما الجزء الباقي من الوقت والجهد فسيخصص لأداء العمل وبالطبع فإن التشتت في الوقت والمجهود يقلل من مقدار وجودة الأداء، حيث يركز النموذج على أن مستوى متوسط من ضغوط العمل يدفع وينشط ويحمس الفرد ويمثل نوعاً من الإثارة داخل العمل ويؤدي إلى شعوره بالتحدي والمتعة والتغيير والتجديد. (حمادات، 2008، ص 181)

بعض النماذج التي تفسر العلاقة الشرطية بين الضغوط والأداء:

تؤكد العديد من الدراسات على ضرورة أن يعمل الفرد في مستوى معتدل من الضغوط لأن ذلك من شأنه أن يبعث على التحدي ويثير فيه الحيوية والنشاط مما يؤدي إلى تحسين مستوى أدائه.

1- نموذج Karasek:

ينظر كاراساك إلى أن الوظيفة ذات العبء والمتطلبات الكثيرة مع وجود مستوى مرتفع من السيطرة الشخصية للعامل تؤدي إلى أداء جيد وتنعكس في نتائج أخرى مثل: الرضا الوظيفي، التوازن النفسي وتخفيض مستوى الاحباط والتوتر لديه، أما الوظائف التي تنطوي على مستوى متدني من الأعباء والسيطرة الوظيفية للعامل تؤدي إلى شعوره بالضغوط النفسية وانخفاض درجات الرضا الوظيفي.

2- نموذج (Yerks – Dadson):

بموجب هذا النموذج، فإنه كلما زاد مقدار الضغط الواقع على الفرد زادت إنتاجيته إلى مستوى معين، وإذا زاد الضغط عن حدوده المعتدلة فإنه يؤدي إلى انخفاض الانتاجية، لأن جزءاً من نشاط الفرد العامل يذهب في عملية التكيف مع الضغوط الإضافية، والموقف المثالي وفقاً لهذا النموذج هو مقدار مقبول من الضغط، لأنه عند هذا المستوى يكون الفرد قادراً على بذل الجهد والطاقة التي يمكن توجيهها لتحسين مستوى أدائه، إلا أن النموذج لا يشير إلى الأدوات المعيارية التي يستخدمها الفرد في محاولته للتكيف مع الضغوط الإضافية.

3- نموذج McClelland:

يعتبر هذا النموذج أن الضغط معادل للتحدي حيث يرى أن المشاكل والصعوبات تتيح فرصة للنشاط البناء الذي يساعد على تحسين مستوى الأداء، ويفترض النموذج انه حينما يكون الضغط الواقع على الفرد منخفضاً فإنه في هذا الموقف لا يواجه أي تأثير يبعث الاهتمام بتحسين الأداء، لكن وجود مستوى متوسط من الضغوط يتيح فرصة لإثارة التحدي الذي ينشط الفرد لتحسين مستوى أدائه أما اذا كان مقدار الضغط عالياً فإن التحدي قد يكون عند المستوى الذي يثبط من عزيمة الفرد ويؤدي الى فتور همته.

وهناك العديد من الدراسات التي حاولت اكتشاف العلاقة بين الضغوط والأداء، والشكل الأكثر شيوعاً في توضيح هذه العلاقة هو ($\cap$) والذي يوضح أن مستويات الضغط المنخفضة والمتوسطة تعمل على تحفيز الفرد، وتؤدي الى زيادة القابلية على رد الفعل وغالباً ما يؤدي الى ارتفاع مستويات الأداء ويصبح الأفراد أكثر أداءً.

إلا أن مستويات متوسطة من الضغوط قد يكون لها تأثيرات سلبية على الأداء على المدى البعيد، حيث أنه باستمرار الضغط على الفرد فإن ذلك يؤدي لإرهاقه ويؤثر على مصادر طاقته، قد يتمكن مسؤول المبيعات أن يضغط على نفسه أثناء الاجتماع السنوي، ولكن مستويات متوسطة من الضغط التي يعاني منها الفرد باستمرار على مدى فترة زمنية طويلة كما هو الحال مثلاً بالنسبة للعاملين في غرفة الطوارئ باستمرار، وإلا فإن استمرارهم في العمل تحت الضغط ولفترة زمنية طويلة يؤدي لإحراقهم.

وبالرغم من شيوع هذا النموذج وقبوله منطقياً إلا أنه لم يعزز ميدانياً، لذلك على المديرين أن يحذروا من افتراض أن هذا النموذج يعرض وبشكل دقيق العلاقة بين الضغط والأداء. (الخلي، 2011)

5.2.2 - مظاهر ضعف الأداء الوظيفي:

توجد مظاهر متعددة لضعف الأداء الوظيفي، يمكن أن نعدد منها ما يلي:

- 1- الإنتاجية الضعيفة وغير الجيدة في مواصفاتها، وعدم انتهاء الأعمال في الوقت المحدد.
- 2- الصدام المستمر بين الإدارة والموظفين وخاصة الجدد منهم.
- 3- عدم الانسجام مع ثقافة المنظمة السائدة، فقدان الحافزية وازدياد حالة اللامبالاة لدى الموظفين.
- 4- ضعف المعرفة والمهارات وفقدان روح المخاطرة والتأخر في إتخاذ القرارات. (الحنان، 2005، ص 58).

6.2.2 - طرق ومراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي:

أولاً: طرق تقييم عملية الأداء:

- الطرق البسيطة: سيتم التطرق الى بعضها كمايلي:

1- التقييم عن طريق المقابلة:

تهدف المقابلة الى استعراض الأداء الماضي للموظف وإطلاعه على نتائج عمله واكتشاف نواحي القوة والضعف في الأداء والاستفادة منها من القوي منها وعلاج الضعيف، ومناقشة الموظف في طرق تحسين الأداء في المستقبل، وإطلاع وجهات نظر الموظف وشعوره تجاه عمله وأقرانه ورؤسائه وظروف العمل والسياسات الإدارية بوجه عام، ويجب طبعاً أن يتم ذلك في جو من الصراحة حيث يشعر الموظف بأن هناك مجالاً مفتوحاً للاقتراحات وأن هناك من يستمع الى شكواه إن وجدت ويتعرف على أسبابها ويناقش معه طرق حلها ويرشده الى الحل المناسب. (الصيرفي، 2008، ص88).

2- التقييم الثلاثي:

هناك اتجاه ثلاثي لعملية التقييم وذلك عن طريق قيام الرئيس والزميل والمروؤوس نفسه بعملية التقييم، ويتم على أساس تخطيط أوزان معينة، لمعرفة رأي كل طرف في عملية التقييم، فمثلاً يستعمل الرئيس المباشر وزناً يساوي 50 % من عملية التقييم، 30% لتقييم زميل العمل و 20% لتقييم الفرد بنفسه. (يؤخذ على هذا التقييم تدخل العلاقات الشخصية ومدى علاقة الزملاء ببعضهم بالتقييم فإذا كان زميل العمل على خلاف مع الموظف المقيم فيستخدم ذلك بشكل سلبي على عملية التقييم).

3- التقييم الذاتي:

يرى الكثير من الباحثين أن العامل هو أفضل من يحكم على طرق عمله ونتائجه، وأن التقييم الذاتي هو أفضل أداء للتطور الشخصي وتحفيز وتحمل المسؤولية، ويقلل هذا المنهج من ردود الأفعال الدفاعية للموظف موضع التقييم ويسهل التعامل في المؤسسة، لكن هذه الطريقة غير عملية بسبب أن الافراد دائماً يقيمون أنفسهم بأفضل مما يستحقون خاصة في مجال عملهم. (القريوتي، 1990، ص82).

- الطرق المركبة: سيتم التحدث عن أهمها وأبسطها كمايلي:

1- الطريقة الإنشائية أو طريقة التقرير:

وهي الطريقة الأكثر استخداماً في القطاعات الإدارية، حيث كثيراً ما يقيم أداء الفرد في آخر العام بتقدير المسؤول المباشر بيدي فيه رأيه حول أداءه، وقد يكون التقرير وصفاً إنشائياً ومختصراً وقد يكون تفصيلياً بحيث يشتمل على وصف للمهام التي قام بها ونقاط القوة والضعف فيها والنتائج العامة لعمله.

2- طريقة الأحداث الحرجة:

والتي تعني رصد الحوادث المهمة سواء الجيدة منها أو السيئة ويقصد بالحدث الحرج ذلك الجزء من سلوك الفرد الذي يعد علامة محددة لنجاحه أو فشله، أو مؤشر لحسن أدائه أو قصوره، أو دليلاً على ارتفاع كفايته أو انخفاضها ولا يركز المشرف على الحدث في حد ذاته وإنما على سلوك الفرد فيه وكيفية تصرفه لمواجهته.

ويتم تصميم نماذج تقييم متنوعة تتضمن مؤشرات الأداء المختلفة للعمل يقابلها عمودان الأول للتصرفات الجيدة المميزة وتواريخ حدوثها، والثاني للأخطاء المميزة وتواريخ حدوثها، حيث يقوم الرئيس المباشر بتسجيل أي من النوعين لكل موظف وبالتالي تكون النتيجة شاهداً ودليلاً على الأداء الجيد أو السيء.

فمثلاً يعد حدثاً جوهرياً اشتداد ضغط العمل وإلقاء عبء أكبر من المعتاد ولكن المهم هو كيف يقابل الموظف هذا العبء الإضافي، وهل ينجزه بسرعة وإتقان (وهذا دليل على نجاحه وحسن أدائه وارتفاع كفاءته).

ويقوم المشرف في هذه الطريقة بتسجيل الأحداث المهمة التي تظهر كفاءة الموظف من عدمها وسلوك الموظف تجاه هذه الأحداث، وهو يقيد المعلومات في أجندة أو قائمة خاصة وتقسم هذه القائمة أو كل صفحة من الصفحات الأجندة الى قسمين: واحد لأحداث التي تشير الى كفاءة الموظف والثانية للأحداث التي تدل على عدم كفاءته. (زويلف، 1994، ص195).

3- طريقة الإدارة بالأهداف:

مما يلاحظ أن جميع الطرق السابقة تقوم بتقييم الأداء الماضي للموظفين فهي تطلب من المشرف الحكم على أداء مروضيه في فترة قد خلت سنة أو نصف سنة، ويلاحظ أيضاً أن الإدارة هي التي تحدد المقاييس التي على أساسها يحكم المشرفون على أداء مروضيهم طبقاً لهذه المقاييس.

أما منهج الإدارة بالأهداف فينحو الى التركيز على الأداء المستقبلي الى جانب الأداء الماضي، ويعمد أيضاً الى اشراك المروض في تحديد الأهداف التي يجب أن يبلغها في عمله، ويلخص دوغلاس ماجريجور هذا المنهج في الخطوات التالية:

- يعد الموظف ملخصاً للخطوط العريضة لوظيفته كما يحدث فعلاً في واقع العمل، وذلك بعد أن يتعرف على هذه الخطوط العريضة من نشرة توزيع الاختصاصات التي تعدها المنظمة، ويناقش المشرف والموظف هذه الملخص ويعدلان فيه إن كانت هناك حاجة للتعديل، حتى يتفقان على اضافة نهاية للمسؤوليات الرئيسية للوظيفة.
- يحدد الموظف في ضوء هذه المسؤوليات أهدافاً لفترة زمنية معينة كسنة أشهر مثلاً وقد تكون هذه الأهداف انجاز قدر معين من الأعمال أو تحقيق حصة معينة من المبيعات مثلاً ... ويناقش

- الموظف هذه الأهداف مع رئيسه ويحددان معاً سبل الوصول إليها ويتفقان على الواجبات التي سيقوم بها الموظف لبلوغ هذه الأهداف، وما يمكن لرئيسه أن يقدمه له من مساعدات.
- بعد انتهاء فترة الستة أشهر يقوم الرؤوس بتقييم نفسه، موضحاً في هذا التقييم ما أنجزه من الأعمال للوصول الى الأهداف التي سبق تحديدها، معززاً ذلك بمعلومات رقمية توضح تقيمه وتثبت صحته مستقبلاً، ويستعرض ما قد يكون هناك من مشاكل أو أخطاء وكيف يمكن علاجها أو تفاديها ثم يتفقان على برنامج يتضمن أهدافاً أخرى وواجبات محددة لفترة أخرى مقبلة.
 - للمشرف الحق في أن يعترض على الأهداف التي يحددها مروضه أو سبل تحقيق هذه الأهداف أو يغير فيها عندما يرى ذلك ضرورياً. (الشيخ، 2009، ص 317).

ثانياً: مراحل عملية تقييم الأداء:

تمر عملية التقييم بمراحل متتالية وهي:

- 1- المراجعة غير الرسمية والمنتظمة من قبل المشرفين:**
على شكل مناقشات تركز على الأعمال اليومية وليس على أخطاء الموظف السابقة أو حالات الفشل الماضية، من ملاحظة وتقييم منتظمين من المشرفين لمروضيهم والعمل المباشر معهم حسب الإمكان
- 2- مشاركة الموظف في وضع أهداف الأداء الخاصة به:**
أي أن على المشرف أو الرئيس أن يجتمع مع مروضه ويناقش معه الأهداف التي يتوقع منه تحقيقها، وقد تكون هذه الأهداف قصيرة أو طويلة الأجل، ويمكن أن تغطي عدة غايات يرغب القسم أو المؤسسة في الوصول إليها والتي تعتمد على مسؤوليات الوظيفة الحالية أو المستقبلية.
- 3- خطط عمل لمعالجة الأداء أو المشاكل السلوكية:**
يمكن أن تكون خطط العمل مساعد فعال في حالة مراجعة الموظف لمشاكله في الأداء، وعلى المسؤول الأول أو الرئيس أن يحدد ويناقش هذه المشاكل مع الموظف كلما حدثت وأن يتم اقتراح إجراءات لتحسين الأداء.
- 4- المراجعة الرسمية والتي توثق بدقة الصورة الشاملة:**
الأفضل أن تتم المراجعات الرسمية عدة مرات في السنة، ولأبأس من إجراء اللقاءات بشكل غير رسمي وبانتظام (نصف سنوية أو سنوية)، تكون هذه اللقاءات بهدف تقييم مدى إنجاز الأهداف وخطط العمل الموضوعة مسبقاً، ولمعرفة اذا كان الموظف يسير على الطريق الصحيح لتطوير عمله.
- 5- تدريب المشرفون للحصول على أكبر فائدة:**

وأخيراً يجب أن يدرب المشرفون على مهارات القيام بتقييم الاداء الفعّال، وذلك لكي تكون هذه التقييمات صلبة وموثوقة، وعادة ما يتضمن هذا التدريب ارشادات في الاستماع الفعّال وإدارة النزاع وكيفية تقليل الجدل إذا إعترض الموظف على جزء معين من التقييم، وهذا التدريب هام جداً حيث أن التعليقات غير المسؤولة أو غير المرتبطة بتقييم الأداء، قد تؤثر على قرار المشرف وأيضاً يجب إعطاء تعليمات مكتوبة الى المشرف قبل كل فترة تقييم لتكون بمثابة رسالة تذكيرية للسلوك الملائم الذي يجب إتباعه في اجتماعات التقييم، وهذا الاتجاه المنضبط في التخطيط لتقييم الأداء سوف يساعد على إزالة العوائق المتوقعة. (شنوفي، 2011، ص159)

7.2.2 - مشاكل عملية تقييم الأداء الوظيفي:

فيما يلي عرضاً لأهم المشاكل التي تعوق التوصل إلى تحقيق تقييم أداء جيد للعاملين، داخل التنظيم المعاصر، وذلك حسب ما أوضحتها أغلب الدراسات:

- 1- معوّقات فردية، وتتمثل هذه المعوّقات بمجموعة من العوامل ذات العلاقة بالفرد أو الموظف ذاته كالقدرات والمهارات، والتركيبية النفسية له، والتركيبية الاجتماعية.
- 2- معوّقات مؤسسية، وتشمل كلاً من الواجبات والمهام الموكولة للأفراد، والتنظيم الاجتماعي، والموارد والإمكانات المادية.
- 3- غموض الأهداف المرجوة من نظام تقييم الأداء، حيث يعتبر غياب الوضوح في ذلك سبباً مباشراً في عرقلة سير عملية تقييم الأداء بشكلها الصحيح، وبالتالي الوصول إلى نتائج متناقضة تماماً مع أهداف المنشأة، حيث أن غموض الأهداف يؤدي هذا الأمر إلى نوع من العشوائية.
- 4- سرية التقييم. افتقار بعض المقومين للموضوعية والدقة بالتقييم، والتأثر بعدد من العوامل المحيطة بالعلاقات الشخصية والتساهل أو التجبر في بعض الأحيان، والميل إلى فرض المركزية، أيضاً عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التعبير الحقيقي للأداء وعدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم. (Dessler, 2013, p303).

خاتمة الفصل الثاني:

أخيراً، إن وجود مستوى معين من الضغوط في العمل لا يشكل ظاهرة مقلقة أو غير طبيعية، بل على العكس من الممكن أن تكون هذه الضغوط ذو تأثير إيجابي ومحفزاً يخلق التنافس في المنظمة، ولكن إرتفاع مستوى

هذه الضغوط قد يرافقه بعض الآثار السلبية على الفرد والمنظمة ككل، ويكون له تأثير كبير على الناحية الجسدية والنفسية للعامل وبالتالي التأثير الأخير على الأداء الوظيفي له في العمل.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

مقدمة:

يأتي هذا الفصل استكمالاً وتدعيماً للجانب النظري للبحث، إذ أن آراء أفراد العينة وخبرتهم تجاه الموضوع المطروح للبحث والدراسة، سوف تسهم في تدعيم الأطر النظرية والفرضيات التي تم وضعها.

وقد قام الباحث بإجراء الدراسة الميدانية للتعرف على أثر ضغوط العمل في مستوى أداء العاملين في القطاع المصرفي.

وانسجماً مع ما ورد في الجانب النظري جاءت هذه الدراسة ضمن عدة محاور لعرض وتحليل البيانات، حيث قسم هذا الفصل إلى المبحثين التاليين:

المبحث الأول: واقع بنك بيبيلوس وتحديد مجتمع وعينة الدراسة.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول:

1.1.3- لمحة عن بنك بيبلوس سوريا:

بنك بيبلوس (Byblos Bank Group): هو مصرف لبناني أنشأ في العام 1963 ، ومقره الرئيسي بيروت، لبنان، ويمتلك البنك 78 فرعاً في كافة مناطق لبنان.

يشار إلى ان بنك بيبلوس سرية أسس في 2005/5/20 و قام بالمباشرة في العمل بنهاية العام 2005 و تم إدراجه في سوق دمشق للأوراق المالية في 2009/11/17 ، وكان أحد البنوك الخاصة الأولى التي بدأت عملياتها في سوريا بعد التشريع الخاص بإصلاح وتحديث القطاع المصرفي.

يقدم بنك بيبلوس سوريا خدمات مصرفية للأعمال والخدمات الشخصية، و يتم تنفيذ عملياتها من مكتبها الرئيسي في دمشق ومن خلال شبكة من الفروع التي تغطي المدن الكبرى، حيث يصل عدد فروعها الى 11 فرع موزعة بين المحافظات.

وهو خاضع للرقابة من قبل البنك المركزي السوري ويلتزم بجميع معاملاته بموجب المرسوم التشريعي رقم 2010/30 المتعلق بالسرية المصرفية.

و يبلغ رأسماله المصرح به بنهاية الربع الثالث من العام 2017 ما قيمته 6.120 مليار ليرة وعدد الأسهم 61.200 مليون سهم و عدد المساهمين 268 مساهماً، أما عدد الأوراق المالية فيبلغ 12.240.000

(<https://www.byblosbank.com> الموقع الإلكتروني لبنك بيبلوس)

2.1.3- اختبار ثبات الأداة:

كرونباخ ألفا Cronbach's alpha:

هو معامل مقياس أو مؤشر لثبات الاختبار أو الإستبانة، حيث تعتبر المصدقية والثبات من أهم الموضوعات التي تهتم الباحثين من حيث تأثيرها البالغ في أهمية نتائج البحث وقدرته على تعميم هذه النتائج. وترتبط المصدقية والثبات بالأدوات المستخدمة في البحث ومدى قدرتها على قياس المراد قياسه ومدى دقة القراءات المأخوذة من تلك الأدوات. ولتفصيل ذلك نوضح فيما يلي المقصود من تلك التعبيرات:

- المصدقية:

المقصود بها كما عرفها كامبل وستانلي (1963) هو قدرة الأدوات المستخدمة في البحث على قياس المقصود من قياسه.

- الثبات (Reliability):

يعرف كارمينز و زيلر (1991) الثبات على مقياس الدقة بأنها قدرة الأداة على إعطاء نفس النتائج إذا تم تكرار القياس على نفس الشخص عدة مرات في نفس الظروف. والثبات في اغلب حالاته هو معامل ارتباط، ويقصد بها مدى ارتباط قراءات نتائج القياس المتكررة.

بناء على ما سبق ولبيان صدق ووثوقية الاستبانة المطبقة في هذا البحث تم قياس ثباتها باستخدام معامل " ألفا كرونباخ" (Alpha Cronbachs) في برنامج التحليل الإحصائي وكانت النتيجة كما هو موضح في الجدول:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.086	28

الجدول رقم (1) مؤشر ثبات للأداة، مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول أن قيمة معامل ألفا لكافة أسئلة الاستبانة كانت أكبر من (0.06) حيث بلغت (0.86) وهي نسبة عالية تعتبر لأغراض إجراء الدراسة، الأمر الذي يدل على ثبات جيد جداً للأداة.

3.1.3- وصف عينة الدراسة:

بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS ، تم توضيح توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية كمايلي:

المتغير الديموغرافي	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	40%
	أنثى	60%
العمر	أقل من 30	16.7%
	31 – 40	76.7%
	41 – 50	6.7%
	أكثر من 51	0%
	عازب	46.7%
الحالة الاجتماعية	متزوج	46.7%
	أخرى	6.7%
	دكتوراه	3.3%
المستوى التعليمي	ماجستير	30%
	جامعة	66.7%
	أخرى	0%
	إدارة عامة	73.3%
القسم الوظيفي	فرع	20%
	أخرى	6.7%
	أقل من 5	10%
عدد سنوات الخبرة	5 – 10	36.7%
	10 – 20	46.7%
	أكثر من 20	6.7%

مدير	8	26.7%
نائب مدير	3	10%
موظف أول	14	46.7%
موظف	5	16.7%

الجدول رقم (2) وصف عينة البحث، إعداد الباحثة من مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن خصائص عينة البحث جاءت كالتالي:

- الجنس: تبين أن نسبة (40%) من أفراد العينة هم ذكور، ونسبة (60%) من الإناث يعزى ذلك ربما الى أن الإناث يفضلون الوظيفة ذو عدد الساعات المحددة أكثر من الذكور الذين ربما يميلون الى العمل الحر أكثر، أيضاً يعزى ذلك بشكل كبير ربما إلى الظروف الراهنة التي يمر بها بلدنا.
- العمر: غالبية العينة تقع أعمارهم بين (31 – 40) سنة وشكلوا نسبة (76.7%) من عينة الدراسة، وتليها الفئة العمرية (أقل من 30) سنة حيث شكلت نسبة (16.7%) من حجم العينة، أما الفئة العمرية (41 – 50) فشكلت نسبة (6.7%) من حجم العينة، ولم يتم تسجيل أي فرد أكبر من 51 عاماً في العينة، هذا يدل على أن العينة كانت من الفئة العمرية الفتية والشابة الملائمة لقطاع الأعمال المصرفية وحيث تكون إنتاجيتها في مستواها الأعلى، وذلك أيضاً لأن هذا القطاع حديث في سوريا، كما أنه يوجد مناصب كثيرة فيه تتطلب خريجين جدد.
- الحالة الاجتماعية: كان هناك تساوي بعدد أفراد العينة العازبين والمتزوجين حيث شكل كل منهما نسبة (46.7%) من حجم العينة.
- المستوى التعليمي: كان أغلبية أفراد ممن يحملون شهادة جامعية حيث شكلوا نسبة (66.7%) من حجم العينة، وممن يحملون شهادة الماجستير شكلوا (30%) من حجم العينة، أي أن (96.7%) من حجم العينة من ذوي المؤهلات العلمية الجيدة والجيدة جداً، مما يدل على توافر الكفاءات العلمية العالية في القطاع المصرفي.
- القسم الوظيفي: كانت النسبة الأكبر من العينة من العاملين في الإدارة العامة للبنك حيث شكلوا نسبة (73.3%) من حجم العينة، يليها موظفين الافرع حيث شكلوا نسبة (20%) من حجم العينة.
- عدد سنوات الخبرة: كان هناك تقارب بين الموظفين الذين لديهم خبرة من (5 - 10) سنوات حيث شكلوا نسبة (36.7%) من حجم العينة، وبين الذين لديهم خبرة من (10 – 20) سنة حيث شكلوا نسبة (46.7%) من حجم العينة، ويرجع ذلك أيضاً إلى أن القطاع المصرفي الخاص يعتبر حديث في سوريا.
- المنصب الوظيفي: النسبة الأكبر من أفراد العينة يعملون في منصب موظف أول (Senior) حيث شكلوا نسبة (46.7%) من حجم العينة، يليها من يعملون بمنصب مدير قسم حيث شكلوا نسبة (26.7%)

من حجم العينة، والموظفين العاديين (Junior) بنسبة (16.7%) من حجم العينة، وأخيراً الموظفين بمنصب نائب مدير الذين شكلو نسبة (10%) من حجم العينة.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية:

1.2.3- التحليل الوصفي:

1- الإجابات المتعلقة بالمحور الأول: عبء العمل:

يقيس المحور الأول تأثير عبء العمل ومايسببه من ضغط عمل على الموظفين وبالتالي ماله من تأثير على أدائهم الوظيفي.

الجدول التالي يوضح نتائج التحليل الإحصائي للمتوسط والمنوال (أكثر القيم تكراراً) للمحور الأول للإستبانة الذي يتضمن متغير " عبء العمل ":

#	المحور الأول: عبء العمل	متوسط الإجابات	الانحراف المعياري	المنوال (الأكثر تكراراً)
1	الموظف لا يملك سلطة كافية للقيام بالعمل المكلف به.	3.13	1.358	4-2
2	المدير في العمل يتوقع من الموظفين نتائج وأداء أفضل.	2.40	1.221	2
3	المدير في العمل داعم كبير في التحديات التي تواجه الموظف في العمل.	2.47	1.196	2
4	يضطر الموظف الى تأجيل مهام رئيسية بسبب مهام عمل أخرى يطلبها مديره في العمل.	2.47	1.167	2
5	غالباً لا يستطيع الموظف الإنتهاء من المهام الموكلة إليه في الوقت المحدد.	3.37	1.426	2
6	المهام الوظيفية التي يقوم بها الموظف ضمن مجال تخصصه.	2.23	0.898	2
7	تسعى الإدارة الى توفير كافة مستلزمات العمل للموظفين لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم.	2.43	0.898	2
8	ساعات العمل المحددة لاتكفي لإنجاز المهام الموكلة للموظف.	2.73	1.337	4-2
9	يستطيع الموظف أخذ استراحة يومياً خلال ساعات الدوام.	3.23	1.135	4

الجدول رقم (3) التحليل الوصفي للمحور الأول، إعداد الباحثة من مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق المتوسط والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول من الاستبانة، أيضاً يوضح الإجابات الأكثر تكراراً لكل عبارة، حيث يتضح أن العبارة الخامسة والتي تنص على (غالباً لا يستطيع الموظف الإنتهاء من المهام الموكلة إليه في الوقت المحدد) قد حصلت على أعلى متوسط

وقدره (3.37)، بينما حصلت العبارة السادسة التي تنص على (المهام الوظيفية التي يقوم بها الموظف ضمن مجال تخصصه) على أقل متوسط وكان قدره (2.23)، وبالتالي نتائج التحليل كانت كمايلي:

● ساعات العمل في البنك أو الوقت المحدد للتنفيذ المهام غير كافي بشكل واضح من إجابات الموظفين وتحليل المتغير، حسب الدراسة كان السبب وراء عدم كفاية ساعات العمل مايلي:

1- وجود مهام فرعية يطلبها المدير ويتطلب إنجازها تأجيل للمهام الرئيسية للموظف وبالتالي ضيق الوقت لديه.

2- عدم امتلاك أغلب الموظفين بمنصب (موظف أول) في البنك السلطة الكافية للقيام بمهامهم أو أخذ القرارات المتعلقة بها (9 من 14 موظف أول كانت إجاباتهم أنهم لايملكون السلطة الكافية) ، وبذلك يلزمهم الرجوع الى المدير المباشر أو الأعلى منه لتفسير هذه المهام، وهذا من شأنه إضاعة الوقت وتعرض موظف البنك لضغط عدم اتمام مهامه وبالتالي التضايق على أداءه الوظيفي.

3- يؤدي عدم كفاية الوقت الى ضغط من نوع آخر على موظفي البنك وهو ضغط نفسي وجسدي بسبب عدم تمكن الموظفين في البنك من أخذ استراحتهم اليومية في البنك وما يسببه ذلك من إرهاق وبالتالي تأثيره على أدائهم الوظيفي مع مرور الوقت.

● أظهرت الدراسة أن نسبة كبيرة من الموظفين من كافة المناصب الوظيفية في البنك يتعرضون لضغط عمل بسبب توقعات مدراءهم (5 من 8 مدير، 11 من 14 موظف أول كانت إجاباتهم بالإيجاب) حيث يكون أدائهم الوظيفي أقل من المتوقع بالنسبة للمدراء.

● أيضاً أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة البنك توفر كافة المستلزمات المادية والتكنولوجية التي من شأنها مساعدة الموظفين لإنجاز مهامهم.

2- الإجابات المتعلقة بالمحور الثاني: وضوح الدور

يقيس المحور الثاني تأثير عدم وضوح الدور ومايسببه من ضغط عمل لدى الموظفين وبالتالي تأثير ذلك على أدائهم الوظيفي.

الجدول التالي يوضح نتائج التحليل الإحصائي للمتوسط والمنوال (أكثر القيم تكراراً) للمحور الثاني للإستبانة الذي يتضمن متغير " وضوح الدور ":

#	المحور الثاني: وضوح الدور	متوسط الإجابات	الانحراف المعياري	المنوال (الأكثر تكراراً)
1	إن الهدف من الأعمال الموكلة الى كل موظف محدد بوضوح.	2.53	11.06	2
2	المسؤوليات في العمل محددة بوضوح.	2.53	1.042	2

3	يوجد تعارض في المهام الوظيفية بين الموظفين في نفس القسم.	3.27	1.081	4
4	يتلقى الموظفون تعليمات العمل من عدة مدراء.	3.10	1.269	4

الجدول رقم (4) التحليل الوصفي للمحور الثاني، إعداد الباحثة من مخرجات برنامج SPSS

من الجدول السابق يمكن ملاحظة أن المتوسط والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني من الاستبانة، أيضاً يوضح الإجابات الأكثر تكراراً لكل عبارة، حيث يتضح أن العبارة الثالثة والتي تنص على (يوجد تعارض في المهام الوظيفية بين الموظفين في نفس القسم) قد حصلت على أعلى متوسط وقدره (3.27)، بينما حصلت العبارتين الأولى والثانية على أقل متوسط وكان قدره (2.53). كما أظهرت إجابات الموظفين وجود تعارض في المهام بين موظفي القسم الواحد بنسبة مقبولة، كذلك تلقي تعليمات من أكثر من مدير أو مشرف على الموظف، هذا من شأنه التسبب بضغط على الموظف وتشثيت تركيزه في تأدية المهام الرئيسية الموكلة إليه، وبالتالي تأدية هذه المهام بسرعة أو بجودة أقل وبالتالي أداء وظيفي أقل.

3- الإجابات المتعلقة بالمحور الثالث: بيئة العمل

يقيس المحور الثالث تأثير بيئة العمل وماتسببه من ضغط عمل لدى الموظفين وبالتالي تأثير ذلك على أدائهم الوظيفي.

الجدول التالي يوضح نتائج التحليل الإحصائي للمتوسط والمنوال (أكثر القيم تكراراً) للمحور الثالث للاستبانة الذي يتضمن متغير " بيئة العمل ":

#	المحور الثالث: بيئة العمل	متوسط الإجابات	الانحراف المعياري	المنوال
1	يجد الموظفون صعوبة في التواصل بوضوح وشفافية مع مديرهم في العمل.	3.23	1.251	4
2	الجو الاجتماعي في العمل غير مريح ويسبب ضغطاً يومياً.	3.70	1.119	4
3	تؤثر العلاقات الشخصية مع المدراء في تقييم الموظفين.	3.03	1.245	2
4	يتواصل الزملاء في العمل مع بعضهم ويعملون بروح الفريق.	2.00	0.947	2
5	التكنولوجيا المستخدمة في البنك تسهل على الموظفين أداء مهامهم الوظيفية.	2.70	1.119	2
6	مكان العمل يفتقر الى الهدوء والتركيز.	2.80	1.270	2
7	تعزز الإدارة الإنجاز الفردي على الجماعي بين الموظفين.	2.00	1.241	4-2

جدول رقم (5) التحليل الوصفي للمحور الثالث، إعداد الباحثة من مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث من الاستبانة، أيضاً يوضح الإجابات الأكثر تكراراً لكل عبارة، حيث يتضح أن العبارة الثانية والتي تنص على (الجو الاجتماعي في العمل غير مريح ويسبب ضغطاً يومياً) قد حصلت على أعلى متوسط وقدره (3.70)، بينما حصلت العبارتين الرابعة والسابعة على أقل متوسط وكان قدره (2.00)، ومن التحليل السابق نلاحظ:

- 1- تفتقر العلاقة بين أغلب الموظفين ومدرائهم للوضوح والشفافية وهذا من شأنه أن يسبب ضغطاً نفسياً على الموظفين وعدم راحة في العمل وهذا له تأثير كبير على أدائهم الوظيفي بالشكل العام.
- 2- رأى أغلب الموظفين وخاصة في بعض الأقسام الإدارية أن مكان عملهم يفتقر للهدوء والتركيز وهما في هذه الأقسام مطلوبان جداً لأداء مهامهم الوظيفية، وهذا من شأنه التأخير في أداء المهام والتأثير على جودة الأداء الوظيفي.
- 3- أيضاً أظهرت الدراسة وجود تأثير إيجابي لبيئة العمل والعلاقات بين الموظفين بالبنك وخاصة ضمن القسم الواحد، حيث أشارت الإجابات إلى أن أغلب الموظفين يتواصلون بشكل مستمر ويعملون بروح الفريق مع زملائهم في القسم، لكن تعزيز الإدارة للإنجاز الفردي وليس الجماعي من شأنه التأثير سلبياً على هذه البيئة.

4- الإجابات المتعلقة بالمحور الرابع: المكافآت والحوافز

يقيس المحور الرابع تأثير المكافآت والحوافز وماتسببه من ضغط عمل لدى الموظفين وبالتالي تأثير ذلك على أدائهم الوظيفي.

الجدول التالي يوضح نتائج التحليل الإحصائي للمتوسط والمنوال (أكثر القيم تكراراً) للمحور الرابع للاستبانة الذي يتضمن متغير " المكافآت والحوافز ":

#	المحور الرابع: المكافآت والحوافز	متوسط الإجابات	الانحراف المعياري	المنوال (الأكثر تكراراً)
1	تقوم الإدارة بتقييم عمل الموظفين دورياً.	2.83	1.341	2
2	تتم الترقية في العمل بشكل عادل ووفق خطة محددة.	3.40	1.003	4
3	المردود المادي يكافئ الجهد المبذول في العمل.	4.00	1.017	4
4	تقوم الإدارة بصرف مكافآت وحوافز عادلة ودورية.	3.77	1.040	4
5	يستطيع الموظفون أخذ الإجازات السنوية كاملة.	3.43	1.104	4

6	تسعى الإدارة باستمرار لإخضاع الموظفين لديها لبرامج تدريبية تساهم في تطوير العمل.	2.30	0.915	2
7	يعتبر الأجر المقدم للعمل الإضافي حافزاً لأداء العمل.	4.33	0.802	5-4
8	الأجر المقدم من العمل كافي ولا يلزم الموظفين القيام بعمل آخر سواه.	3.90	0.845	4

الجدول رقم (6) التحليل الوصفي للمحور الرابع، إعداد الباحثة من مخرجات برنامج SPSS

من الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الرابع من الاستبانة، أيضاً يوضح الإجابات الأكثر تكراراً لكل عبارة، حيث يتضح أن العبارة الأخيرة والتي تنص على (الأجر المقدم من العمل كافي ولا يلزم الموظفين القيام بعمل آخر سواه) قد حصلت على أعلى متوسط وقدره (3.90)، بينما حصلت العبارة السادسة على أقل متوسط وكان قدره (2.30)، وبالتالي تحل على النتائج التالية:

- 1- دلت الاجابات على أن الترقية في العمل أو صرف المكافآت والحوافز لا يتم بشكل عادل أو وفق خطة موضوعية مسبقاً، هذا ما قد يُشعر الموظفين بالظلم ويسبب ضغطاً عليهم بعدم تقدير أدائهم أو إنجازهم.
- 2- الأجر المقدم في البنك غير متوازي ولا يكافئ الجهد المبذول من قبل الموظف وهذا ظهر واضحاً عند تحليل محور "عبء العمل"، وهذا من شأنه أيضاً تشكيل ضغط على الموظفين في البنك.
- 3- العمل الإضافي غير مأجور وبالتالي لا يشكل أي حافز لدى الموظفين للعمل أكثر، وهذا يسبب ضغطاً عليهم من حيث عدم التمكن من إنجاز مهامهم في الوقت المخصص للعمل وبالتالي فهم مجبورون على العمل الإضافي من دون مقابل مادي وهذا في الغالب يسبب الإحباط، ومن شأنه أن يؤدي الى سرعة إنجاز المهام وعدم الدقة في إنجازها وبالتالي ضعف في الأداء أو يتطلب تدقيق من المدير المشرف وبالتالي إضاعة المزيد من الوقت.

- دراسة العلاقات بين بعض المتغيرات باستخدام تحليل التباين One-Way ANOVA:

1- العلاقة بين المنصب الوظيفي للعامل وبين كفاية الأجر الذي يتقاضاه:

Test of Homogeneity of Variances

الأجر المقدم من العمل كافي ولا يلزم الموظفين القيام بعمل آخر سواه

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2.539	3	26	.078

ANOVA

الأجر المقدم من العمل كافي ولا يلزم الموظفين القيام بعمل آخر سواه

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.235	3	.745	.934	.438
Within Groups	20.732	26	.797		
Total	22.967	29			

الجدول رقم (7) تحليل التباين لمتغير المنصب الوظيفي وكفاية الأجر، من مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من التحليل السابق مايلي:

من الجدول (Test of Homogeneity of Variances) أن قيمة $\text{sig} = (0.078) < (0.05) = a$

وبالتالي سوف نقبل الفرضية العدم القائلة بعدم وجود فروق بين المتوسطات للمتغيرات المدروسة، بعبارة أخرى "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المنصب الوظيفي للعامل وكفاية الأجر الشهري الذي يتقاضاه".

أيضاً من جدول ANOVA نلاحظ أن قيمة $\text{sig} = (0.438) < (0.05) = a$

أيضاً هنا سوف نقبل الفرضية العدم القائلة بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المنصب الوظيفي للعامل والأجر الشهري الذي يتقاضاه.

2- العلاقة بين القسم الوظيفي وعدد ساعات العمل:

Test of Homogeneity of Variances

ساعات العمل المحددة لا تكفي لإنجاز المهام الموكلة للموظف

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
5.447	2	27	.010

ANOVA

ساعات العمل المحددة لا تكفي لإنجاز المهام الموكلة للموظف

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	6.533	2	3.267	1.946	.162
Within Groups	45.333	27	1.679		
Total	51.867	29			

الجدول رقم (8) تحليل التباين لمتغير القسم الوظيفي مع عدد ساعات العمل، مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من التحليل السابق مايلي:

من الجدول (Test of Homogeneity of Variances) أن قيمة $\text{sig} = (0.010) < (0.05) = a$

وبالتالي سوف نرفض بناء عليه الفرضية العدم القائلة بعدم وجود فروق بين المتوسطات للمتغيرات المدروسة، بعبارة أخرى "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القسم الوظيفي للعامل وكفاية ساعات العمل لإتمام المهام الموكلة للعامل في البنك".

لكن من جدول ANOVA نلاحظ أن قيمة $\text{sig} = (0.162) < (0.05) = a$

بالتالي سوف نقبل الفرضية العدم القائلة بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القسم الوظيفي للعامل في البنك وبين كفاية عدد ساعات العمل لإتمام المهام الموكلة إليه.

3- العلاقة بين القسم الوظيفي والجو الاجتماعي في القسم:

Test of Homogeneity of Variances

الجو الاجتماعي في العمل غير مريح ويسبب ضغطاً يومياً

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.581	2	27	.224

ANOVA

الجو الاجتماعي في العمل غير مريح ويسبب ضغطاً يومياً

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.103	2	.552	.423	.659
Within Groups	35.197	27	1.304		
Total	36.300	29			

الجدول رقم (9) تحليل التباين لمتغير القسم الوظيفي والجو الاجتماعي، مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من التحليل السابق مايلي:

من الجدول (Test of Homogeneity of Variances) أن قيمة $\text{sig} = (0.224) < (0.05) = a$

وبالتالي سوف نقبل بناء عليه الفرضية العدم القائلة بعدم وجود فروق بين المتوسطات للمتغيرات المدروسة، بعبارة أخرى "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القسم الوظيفي للعامل والجو الاجتماعي بين الزملاء في نفس القسم من البنك".

أيضاً من جدول ANOVA نلاحظ أن قيمة $\text{sig} = (0.659) < (0.05) = a$

بالتالي سوف نقبل أيضاً الفرضية العدم القائلة بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القسم الوظيفي والجو الاجتماعي بين الزملاء في نفس القسم من البنك.

4- العلاقة بين عدد سنوات الخبرة ووضوح الدور الوظيفي:

Test of Homogeneity of Variances

يوجد تعارض في المهام الوظيفية بين الموظفين في نفس القسم

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
4.439	3	26	.012

ANOVA

يوجد تعارض في المهام الوظيفية بين الموظفين في نفس القسم

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	9.843	3	3.281	3.551	.028
Within Groups	24.024	26	.924		
Total	33.867	29			

الجدول رقم (10) تحليل التباين لمتغير سنوات الخبرة ووضوح الدور الوظيفي، مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من التحليل السابق مايلي:

من الجدول (Test of Homogeneity of Variances) أن قيمة $\text{sig} = (0.012) > (0.05) = a$

وبالتالي سوف نرفض بناء عليه الفرضية العدم القائلة بعدم وجود فروق بين المتوسطات للمتغيرات المدروسة، ونقبل الفرضية البديلة، بعبارة أخرى "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدد سنوات الخبرة للعامل ووضوح دوره الوظيفي في البنك".

أيضاً من جدول ANOVA نلاحظ أن قيمة $\text{sig} = (0.028) > (0.05) = a$

بالتالي سوف نقبل أيضاً الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدد سنوات الخبرة للعامل ووضوح دوره الوظيفي في البنك.

2.2.3- اختبار فرضيات البحث وتحليل العلاقات:

• الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستويات ضغوط العمل والأداء الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي.

لدراسة وتحليل الفرضية يجب تحليل الفرضيات الفرعية لها وسوف يستخدم تحليل الاختبارات One Sample-Test وذلك لمعرفة إتجاه الإجابات:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عبء العمل ووضوح الدور الوظيفي للعاملين وبين أداء العاملين في القطاع المصرفي.

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والمكافآت وأداء العاملين في القطاع المصرفي.

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل والمتغيرات الديموغرافية للعاملين وأداء العاملين في القطاع المصرفي.

أولاً: الفرضية الفرعية الأولى:

(توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عبء العمل ووضوح الدور الوظيفي للعاملين وبين أداء العاملين في القطاع المصرفي)

تم إختبار الفرضية الفرعية الأولى من خلال متغيرين هما عبء العمل ووضوح الدور كل على حدا:

• الفرضيات العدم H_0 :

- 1- لا يؤثر عبء العمل في الأداء الوظيفي للعاملين في بنك بيبيلوس سوريا.
- 2- لا يؤثر وضوح الدور في الأداء الوظيفي للعاملين في بنك بيبيلوس سوريا.

• الفرضيات البديلة H_1 :

- 1- يؤثر عبء العمل في الأداء الوظيفي للعاملين في بنك بيبيلوس سوريا.
- 2- يؤثر وضوح الدور في الأداء الوظيفي للعاملين في بنك بيبيلوس سوريا.

1- عبء العمل:

الجدول التالي يبين نتائج تحليل المحور الأول "عبء العمل":

#	المحور الأول: عبء العمل	المتوسط الحسابي Mean	قيمة Sig
1	الموظف لا يملك سلطة كافية للقيام بالعمل المكلف به.	3.13	0.595
2	المدير في العمل يتوقع من الموظفين نتائج وأداء أفضل.	2.40	0.12
3	المدير في العمل داعم كبير في التحديات التي تواجه الموظف في العمل.	2.47	0.21
4	يضاير الموظف الى تأجيل مهام رئيسية بسبب مهام عمل أخرى يطلبها مديره في العمل.	2.47	0.18
5	غالباً لا يستطيع الموظف الإنتهاء من المهام الموكلة إليه في الوقت المحدد.	3.37	0.170
6	المهام الوظيفية التي يقوم بها الموظف ضمن مجال تخصصه.	2.23	0.000
7	تسعى الإدارة الى توفير كافة مستلزمات العمل للموظفين لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم.	2.43	0.002
8	ساعات العمل المحددة لا تكفي لإنجاز المهام الموكلة للموظف.	2.73	0.284
9	يستطيع الموظف أخذ استراحة يومياً خلال ساعات الدوام.	3.23	0.269

الجدول رقم (11) إختبار T-Test للمحور الأول، إعداد الباحثة من مخرجات برنامج SPSS

من الجدول السابق نلاحظ مايلي:

- بالمجمل المتوسطات كانت موجبة وقريبة من القيمة المحددة (3)، وأغلبها لم تتجاوز القيمة الموضوعية (3)، وبالتالي أغلب الإجابات في المحور الأول كان ميلها سالب، أما العبارات الأولى (3.13) والخامسة

(3.37) والتاسعة (3.23) فكانت المتوسطات لها كبيرة وأكبر من القيمة الموضوعية وبالتالي كانت الإجابات فيها ميلها موجب.

- نستنتج مما سبق ذكره أن متغير عبء العمل يؤثر على الأداء الوظيفي تأثيراً جيداً لكنه ليس تأثير كبير بالمجمل، باستثناء أن متغير الوقت (عدد ساعات العمل) من الواضح أنها تؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي للعاملين وهي غير كافية مقارنة بحجم المهام المطلوب منهم القيام بها.

- أيضاً من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة (sig) أغلبها أكبر من (0.05) وبالتالي سوف نقبل فرضية العدم القائلة (لا يؤثر عبء العمل في الأداء الوظيفي للعاملين في بنك بيبيلوس سوريا) ونرفض الفرضية البديلة (يؤثر عبء العمل على الأداء الوظيفي للعاملين في بنك بيبيلوس سوريا).

2- وضوح الدور:

الجدول التالي يوضح نتائج التحليل الخاصة بالمحور الثاني "وضوح الدور":

#	المحور الثاني: وضوح الدور	المتوسط الحسابي Mean	قيمة Sig
1	إن الهدف من الأعمال الموكلة الى كل موظف محدد بوضوح.	2.53	0.028
2	المسؤوليات في العمل محددة بوضوح.	2.53	0.02
3	يوجد تعارض في المهام الوظيفية بين الموظفين في نفس القسم.	3.27	0.187
4	يتلقى الموظفون تعليمات العمل من عدة مدراء.	3.10	0.669

الجدول رقم (12) إختبار T-Test للمحور الثاني، إعداد الباحثة من مخرجات برنامج SPSS

من الجدول السابق نلاحظ مايلي:

- انقسمت بالتساوي قيمة المتوسطات بين أكبر من القيمة المحددة (3) وبين الأصغر منها، وبالتالي الإجابات في المحور الثاني كانت انقسمت متساوية بين الميل الموجب والميل السالب، حيث العبارتين الأولى (2.53) والثانية (2.53) كان ميلها سالب، وإجابات العبارتين الثالثة (3.27) والرابعة (3.10) كان ميلها موجب.

- نستنتج مما سبق ذكره أن متغير وضوح الدور لا يؤثر على الأداء الوظيفي في بعض الجوانب مثل وضوح الهدف والمسؤوليات بالنسبة للموظفين، بينما له تأثير كبير فيما يتعلق بتعارض المهام بين الموظفين في نفس القسم وفي تلقيهم لتعليمات العمل من عدة مدراء.

- أيضاً من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة (sig) انقسمت بالتساوي أيضاً بين أكبر من (0.05) وبالتالي سوف نقبل فرضية العدم القائلة (لا يؤثر وضوح الدور في الأداء الوظيفي للعاملين في بنك بيبيلوس سوريا) وبين

أصغر من (0.05) وبالتالي أيضاً نقبل الفرضية البديلة (يؤثر وضوح الدور على الأداء الوظيفي للعاملين في بنك بيبلس سوريا)، لذلك يمكننا القول أن وضوح الدور يؤثر على الأداء الوظيفي فيما يتعلق فقط بتعارض المهام وتعدد المدراء.

ثانياً: الفرضية الفرعية الثانية:

(توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز والمكافآت وأداء العاملين في القطاع المصرفي).

تم إختبار الفرضية الفرعية الثانية من خلال متغيرين هما بيئة العمل والمتغيرات الديموغرافية كل على حدا:

• الفرضيات العدم H_0 :

- 1- لا تؤثر بيئة العمل في الأداء الوظيفي للعاملين في بنك بيبلس سوريا.
- 2- لا تؤثر المتغيرات الديموغرافية في الأداء الوظيفي للعاملين في بنك بيبلس سوريا.

• الفرضيات البديلة H_1 :

- 1- تؤثر بيئة العمل في الأداء الوظيفي للعاملين في بنك بيبلس سوريا.
- 2- تؤثر المتغيرات الديموغرافية في الأداء الوظيفي للعاملين في بنك بيبلس سوريا.

1- بيئة العمل:

الجدول التالي يوضح نتائج التحليل الخاصة بـ " بيئة العمل":

#	المحور الثالث: بيئة العمل	المتوسط الحسابي Mean	قيمة Sig
1	يجد الموظفين صعوبة في التواصل بوضوح وشفافية مع مديرهم في العمل.	3.23	0.315
2	الجو الاجتماعي في العمل غير مريح ويسبب ضغطاً يومياً.	3.70	0.002
3	تؤثر العلاقات الشخصية مع المدراء في تقييم الموظفين.	3.03	0.884
4	يتواصل الزملاء في العمل مع بعضهم ويعملون بروح الفريق.	2.00	0.000
5	التكنولوجيا المستخدمة في البنك تسهل على الموظفين أداء مهامهم الوظيفية.	2.70	0.153
6	مكان العمل يفتقر الى الهدوء والتركيز.	2.80	0.396
7	تعزز الإدارة الإنجاز الفردي على الجماعي بين الموظفين.	2.67	0.152

الجدول رقم (13) إختبار T-Test للمحور الثالث إعداد الباحثة من مخرجات برنامج SPSS

من الجدول السابق نلاحظ مايلي:

انقسمت قيمة المتوسطات بين أكبر من القيمة المحددة (3) وبين الأصغر منها، لكن العبارات الأكثر كانت أقل من القيمة المحددة (3) وبالتالي ميل إجاباتها سالب، بينما العبارات الأولى (3.23) والثانية (3.70) والثالثة (3.03) فقد كان ميل إجاباتها موجب.

- نستنتج مما سبق ذكره أن متغير بيئة العمل بالمجمل لا يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين في البنك، إلا في بعض الجوانب المتعلقة بالعلاقة مع المدراء، والجو الاجتماعي العام مع زملاء القسم.
- أيضاً من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة (sig) بأغلبها كان أكبر من (0.05) بالتالي سوف نقبل فرضية عدم القائلة (لا تؤثر بيئة العمل في الأداء الوظيفي للعاملين في بنك بيبيلوس سوريا).

2- المتغيرات الديموغرافية:

لدراسة أثر المتغيرات الديموغرافية سوف نستخدم تحليل الارتباط الخطي (معامل بيرسون) لمعرفة نوع العلاقة وقوتها بين المتغيرات المطلوبة.

- دراسة درجة الارتباط بين الجندر والأداء الوظيفي:

الجندر – مع ساعات العمل المحددة لإنجاز المهام الموكلة للموظف	
معامل بيرسون	0.145
قيمة sig	0.445
عدد العينة	30
الجندر – المدير يتوقع من الموظف نتائج وأداء أفضل	
معامل بيرسون	0.386
قيمة sig	0.035
عدد العينة	30

الجندر – غالباً الموظف لا يستطيع الإنتهاء من العمل الموكل إليه في الوقت المحدد	
معامل بيرسون	0.165
قيمة sig	0.384
عدد العينة	30

الجدول رقم (14) إختبار معامل بيرسون لمتغير الجندر والأداء الوظيفي، إعداد الباحثة من مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من التحليلات السابقة أن معامل بيرسون أخذ القيم التالية على التوالي (0.145) ، (0.386) ، (0.165) وهي قيم صغيرة قريبة من الصفر وهذا يشير الى عدم وجود علاقة قوية أو ارتباط بين الجندر والأداء الوظيفي، ويمكن أن نقول أنها علاقة من الدرجة الثانية.

كذلك قيمة (sig=p-value) أخذت القيم التالية على (0.445) ، (0.035) ، (0.384) وكلها قيم أكبر من (0.001) وذلك أيضاً يدل على عدم وجود علاقة ارتباط بين الجندر والاداء الوظيفي.

المنصب الوظيفي – ساعات العمل المحددة لإنجاز المهام الموكلة للموظف	
معامل بيرسون	-0.090
قيمة sig	.0638
عدد العينة	30
المنصب الوظيفي – غالباً الموظف لا يستطيع الإنتهاء من العمل الموكل إليه في الوقت المحدد	
معامل بيرسون	0.095
قيمة sig	0.619
عدد العينة	30
المنصب الوظيفي – غالباً الموظف لا يستطيع الإنتهاء من العمل الموكل إليه في الوقت المحدد	
معامل بيرسون	0.116
قيمة sig	0.543
عدد العينة	30

الجدول رقم (15) إختبار معامل بيرسون لمتغير المنصب الوظيفي والأداء الوظيفي، إعداد الباحثة من مخرجات برنامج

SPSS

نلاحظ من التحليلات السابقة أن معامل بيرسون أخذ القيم التالية على التوالي (-0.090) ، (0.116) ، (0.095) وهي قيم صغيرة قريبة من الصفر وهذا يشير الى عدم وجود علاقة قوية أو ارتباط بين المنصب الوظيفي والأداء الوظيفي، يمكن أن نقول أنه يوجد علاقة من الدرجة الثانية.

كذلك قيمة (sig=p-value) أخذت القيم التالية على (0.638) ، (0.543) ، (0.619) وكلها قيم أكبر من (0.001) وذلك أيضاً يدل على عدم وجود علاقة ارتباط بين المنصب والأداء الوظيفي، كذلك لا يوجد علاقة بين المنصب الوظيفي والضغط المتولد من المردود المادي في البنك.

القسم الوظيفي – الموظف لا يملك السلطة الكافية للقيام بالعمل المكلف به	
معامل بيرسون	0.028
القيمة sig	0.884
عدد العينة	30
معامل بيرسون	-0.374
قيمة sig	0.042
عدد العينة	30

القسم الوظيفي – يتوقع المدير في العمل نتائج وأداء أفضل	
معامل بيرسون	-0.326
قيمة sig	0.079
عدد العينة	30

الجدول رقم (16) اختبار معامل بيرسون لمتغير القسم الوظيفي والأداء الوظيفي، إعداد الباحثة من مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من التحليلات السابقة أن معامل بيرسون أخذ القيم التالية على التوالي (-0.374) ، (-0.326) ، (0.028) وهي قيم ليست كبيرة ومائلة لتكون قريبة من الصفر، وهذا يشير إلى عدم وجود أي علاقة أو ارتباط بين القسم الوظيفي والأداء الوظيفي، يمكن القول أن العلاقة بينهما من الدرجة الثانية.

كذلك قيمة (sig=p-value) أخذت القيم التالية على (0.042) ، (0.079) ، (0.884) وكلها قيم أكبر من (0.001) وذلك أيضاً يدل على عدم وجود علاقة ارتباط بين القسم والأداء الوظيفي.

- ومع تكرار تحليل معامل بيرسون على كافة المتغيرات الديموغرافية وقياس درجة ارتباطها بالأداء الوظيفي يتبين لدينا أنه لا وجود لأي علاقة أو ارتباط أو تأثير للمتغيرات الديموغرافية على الأداء الوظيفي للموظفين.

- دراسة العلاقات بين بعض المتغيرات باستخدام تحليل Chi-Square:

الحالة الاجتماعية – كفاية الأجر المقدم في العمل	
بيرسون ل ² x كاي مربع	5.982
قيمة sig	0.425
عدد العينة	30

الجدول رقم (17) تحليل كاي مربع لمتغير الحالة الاجتماعية وكفاية الأجر، إعداد الباحثة من مخرجات برنامج SPSS

- من الجدول السابق رقم (17) نلاحظ:
- قيمة كاي مربع (X^2) = 5.982
 - قيمة sig = 0.425 < a

وبالتالي التحليل السابق يدل على وجود علاقة وعلاقة قوية جداً بين الحالة الإجتماعية وكفاية الأجر المقدم من البنك.

القسم الوظيفي – كفاية الأجر المقدم في العمل	
بيرسون ل X^2 كاي مربع	2.182
قيمة sig	0.336
عدد العينة	30

الجدول رقم (18) تحليل كاي مربع لمتغير القسم الوظيفي وكفاية الأجر، إعداد الباحثة من مخرجات برنامج SPSS

سنوات الخبرة – كفاية الأجر المقدم في العمل	
بيرسون ل X^2 كاي مربع	0.533
قيمة sig	0.912
عدد العينة	30

الجدول رقم (19) تحليل كاي مربع لمتغير سنوات الخبرة وكفاية الأجر، إعداد الباحثة من مخرجات برنامج SPSS

المنصب الوظيفي – كفاية الأجر المقدم في العمل	
بيرسون ل X^2 كاي مربع	3.567
قيمة sig	0.312
عدد العينة	30

الجدول رقم (20) تحليل كاي مربع لمتغير المنصب الوظيفي وكفاية الأجر، إعداد الباحثة من مخرجات برنامج spss

من الجداول السابقة (18-19-20) نلاحظ:

- كاي مربع (X^2) أخذ القيم التالية (2.182) ، (0.533) ، (3.567) وهي قيم كبيرة.
- sig أخذت القيم (0.336) ، (0.912) ، (0.312) < a.

وبالتالي التحليل السابق يدل على وجود علاقة قوية جداً بين المتغيرات الديموغرافية والأجر المعطى للعمل الإضافي من البنك.

ثالثاً: الفرضية الفرعية الثالثة:

(توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بيئة العمل والمتغيرات الديموغرافية للعاملين وأداء العاملين في القطاع المصرفي). مراجعة الفرضيات وأرقامها

تم إختبار الفرضية الفرعية الثالثة من خلال محور واحد هو "المكافآت والحوافز":

- الفرضية العدم H_0 : لا تؤثر المكافآت والحوافز في الأداء الوظيفي للعاملين في بنك بيبيلوس سوريا.
- الفرضية البديلة H_1 : تؤثر المكافآت والحوافز على الأداء الوظيفي للعاملين في بنك بيبيلوس سوريا.

الجدول التالي يوضح نتائج التحليل الخاصة بمحو المكافآت والحوافز:

#	المحور الرابع: المكافآت والحوافز	المتوسط الحسابي Mean	قيمة Sig
1	تقوم الإدارة بتقييم عمل الموظفين دورياً.	2.83	0.502
2	تتم الترقية في العمل بشكل عادل ووفق خطة محددة.	3.40	0.037
3	المردود المادي يكافئ الجهد المبذول في العمل.	4.00	000
4	تقوم الإدارة بصرف مكافآت وحوافز عادلة ودورية.	3.77	000
5	يستطيع الموظفون أخذ الإجازات السنوية كاملة.	3.43	0.040
6	تسعى الإدارة باستمرار لإخضاع الموظفين لديها لبرامج تدريبية تساهم في تطوير العمل.	2.30	000
7	يعتبر الأجر المقدم للعمل الإضافي حافزاً لأداء العمل.	4.33	000
8	الأجر المقدم من العمل كافي ولا يلزم الموظفين القيام بعمل آخر سواه.	3.90	000

الجدول رقم (21) إختبار T-Test للمحور الرابع، إعداد الباحثة من برنامج SPSS

من الجدول السابق نلاحظ مايلي:

- كانت قيمة المتوسطات بأغلبها بين من القيمة المحددة (3)، بإستثناء عبارتين (2.83) (2.30)، وبالتالي ميل إجابات المحور بأغلبها موجب.
- من ذلك يمكن القول بأن متغير المكافآت والحوافز تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين في البنك.

- أيضاً من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة (sig) بأغلبها كان أصغر من (0.05) بالتالي سوف نرفض فرضية العدم القائلة (لا تؤثر المكافآت والحوافز في الأداء الوظيفي للعاملين في بنك بيبيلوس سوريا)، ونقبل الفرضية البديلة القائلة (تؤثر المكافآت والحوافز في الأداء الوظيفي للعاملين في بنك بيبيلوس سوريا).

نتائج البحث:

- 1- يشكل عبء العمل مسبباً لضغط العمل الذي يتعرض له الموظف في بنك بيبيلوس، وهذا له تأثير على أدائهم الوظيفي العام، لكن ليست كافة جوانب عبء العمل له نفس الدرجة من التأثير.
- 2- لا يسبب وضوح الدور الوظيفي في بنك بيبيلوس ضغط العمل بالنسبة للموظفين وبالتالي ليس لها تأثير على الأداء الوظيفي لهم، خاصة فيما يتعلق بوضوح الهدف والمسؤوليات بالنسبة للموظف.
- 3- يعتبر متغير بيئة العمل في بنك بيبيلوس مسبباً لضغوط العمل للموظفين في بعض الجوانب (الإفتقار للشفافية في العلاقة مع المدير، الإفتقار للهدوء في بعض الأقسام)، وغير مسببة للضغط في جوانب أخرى (وجود تأثير إيجابي لبيئة العمل والعلاقات بين الموظفين والعمل بروح الفريق).
- 4- يوجد تأثير للمكافآت والحوافز في بنك بيبيلوس على الأداء الوظيفي للعاملين في البنك، وبالتالي فإن المكافآت والحوافز مسببة لضغط عمل بالنسبة للعاملين في البنك من ناحية الترقية في العمل والعمل الإضافي غير المأجور، وعدم مكافأة الأجر المقدم للجهد المبذول في العمل.
- 5- فيما يتعلق بالمتغيرات الديموغرافية فقد أظهرت الدراسة وجود بعض العلاقات كمايلي:
 - يوجد علاقة بين بعض المتغيرات من ناحية:
 - 1- وجود علاقة وعلاقة قوية جداً بين الحالة الاجتماعية وكفاية الأجر المقدم من البنك، حيث بينت الدراسة أن المتزوجون يعانون من عدم كفاية الأجر المقدم لهم.
 - 2- توجد علاقة بين القسم الوظيفي للعامل وكفاية ساعات العمل لإتمام المهام الموكلة للعامل في البنك.
 - 3- توجد علاقة بين عدد سنوات الخبرة للعامل ووضوح دوره الوظيفي في البنك.
 - لا يوجد علاقة واضحة من النواحي التالية:
 - 1- عدم وجود أي علاقة بين القسم الوظيفي والأداء الوظيفي.
 - 2- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المنصب الوظيفي للعامل وكفاية الأجر الشهري الذي يتقاضاه.
 - 3- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القسم الوظيفي للعامل والجو الاجتماعي بين الزملاء في نفس القسم من البنك.

توصيات البحث:

- 1- نوصي بنك بيبيلوس إجراء تعديلات للتوصيفات الوظيفية بشكل يضمن تحديد ووضوح مهام الموظفين، وأيضاً فتح باب التوظيف واستقطاب موظفين جدد لبعض الأقسام الوظيفية التي تعاني من ضغط كبير في العمل، هذا من شأنه تخفيف الضغط عن موظفي القسم.
- 2- إعطاء مساحة كافية للموظف باتخاذ بعض القرارات المتعلقة بالمهام التي يقوم بها، ضمن إطار القرارات اليومية الروتينية فقط والتي من شأنها تسهيل أداء عمله اليومي، أما القرارات الرئيسية فلا بد من الرجوع إلى الإدارة الأعلى.
- 3- القيام بإجتماع دوري بين المدير والمرووسين في القسم (شهري مثلاً) ، من شأنه توضيح النتائج التي يتوقعها المدير من تأدية المهام الموكلة للقسم ككل.
- 4- خلق جو من الراحة والشفافية بين المدير والمرووسين، مثل القيام بنشاطات مختلفة خارج البنك وخارج أوقات الدوام في مناسبات معينة كأعياد الميلاد مثلاً.
- 5- وجود قاعة ضمن بناء البنك يسودها جو من الهدوء والتركيز، يرتادها الموظفون في الأوقات التي يحتاجون فيها الى التركيز والإنعزال.
- 6- وضع خطة موضوعية ومدرسة سابقاً لنظام الحوافز والمكافآت والأجور، بحيث يتلقى الموظف حوافزه بشكل عادل، ونظام Bonus يعطى حسب إنجاز كل موظف.
- 7- وضع خطة مناسبة للعمل الإضافي في البنك من شأنها تحفيز الموظفين على العمل براحة أكبر لإتمام مهامهم، وتحديد عدد الساعات الإضافية المسموحة للموظف شهرياً حسب القسم الذي يعمل به ومنصبه الوظيفي وضغط المهام التي يقوم بها.
- 8- وضع جدول لإجراء تدريبات دورية للموظفين البنك كل حسب منصبه وقسمه وتخصصه، هذا يعتبر محفز هام للموظفين مادي ومعنوي.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو زور، رامي بكر. (2014) **ضغوط العمل وعلاقتها باتخاذ القرارات الإدارية في وزارة المالية بقطاع غزة**. رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، زارة التعليم العالي، فلسطين.
- أبو غزالة، رمزي فوزي محمد. (2017) **ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بأدائهم الوظيفي**. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- إسماعيل، بلال محمد. (2005) **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق**. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع.
- باكال، روبيرت. (1999) **تقييم الأداء**. دار بيت الأفكار للنشر والطباعة: عمان، ترجمة موسى يونس.
- تايلور، شيلي. (2008) **علم النفس الصحي**. دار الحامد للنشر والتوزيع: عمان، ترجمة فوزي شاكرا داود، الطبعة الأولى.
- التيجاني، مدثر حماد الشيخ. (2009) **"تقويم الأداء الوظيفي وأثره على حصيلته العمل الإداري"**. رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- حريم، حسين. (2013) **إدارة الموارد البشرية: إطار متكامل**. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حلبي، أحمد محمود خالد. (2011) **"أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي"**. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- حمادات، حسن. (2008) **السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية**. الطبعة الأولى، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حمودة، خضير كاظم. وسلامة، موسى. والشهابي، إنعام. (2009) **السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة**. الطبعة الأولى، الأردن: دار إثراء للنشر والتوزيع.
- حنفي، عبد الغفار. وبلال، محمد. (2002) **السلوك التنظيمي: إدارة الأفراد والسلوك الإداري**. القاهرة: مطبعة الإشعاع.
- خليفة، وليد السيد. وعيسى، مراد علي. (2008) **الضغوط النفسية والتخلف العقلي في ضوء علم النفس المعرفي**. الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة والنشر.
- الخناق، سناء عبد الكريم. (2005) **مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية**. الجزائر: مطبوعات الملتقى العلمي الدولي.

- رزاق، إيمان. ورعاش، فائزة. (2013) " أثر ضغوط العمل على أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة الضرائب في ورقلة". رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- ريجيو، رونالدي.(2013) المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي. دار الشروق للنشر والتوزيع: القاهرة، ترجمة فارس حلمي.
- زويلف، مهدي حسن. (1994) إدارة الأفراد: في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، عمّان: دار المجدلوي للنشر والتوزيع.
- سلطان، محمد سعيد أنور. (2003) السلوك التنظيمي. الطبعة الثالثة، الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة.
- سيزلاقي، أندرو دي. و ولاس، مارك جي. (2001) السلوك التنظيمي والأداء. مجلة الإدارة العامة: السعودية، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد.
- شقيف، شاطر. (2010) " أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للموارد البشرية" . رسالة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر.
- شنوفي، نور الدين. (2011) أنظمة وآليات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية. الجزائر: مطبعة المعهد الوطني في وزارة التربية.
- الصبّاغ، زهير. (1981) ضغط العمل، مجلد 5، العدد 1، عمّان: المجلة العربية للإدارة.
- الصيرفي، محمد. (2008)، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- عجاييلة يوسف. (2015) " مصادر ضغوط العمل لدى عمّال الصحة وسبل مواجهتها في المصالح الإستعجالية: دراسة ميدانية في المركز الإستشفائي". رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- عزمي، بظاظو. (2010) " أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة التابع للأنوروا". رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- العطوي، محمد إبراهيم. (1997) أثر ضغوط العمل في الرضا الوظيفي لدى القيادات الإدارية في المؤسسة العامة للتعليم الفني. الأردن: جامعة مؤتة.
- العطية، ماجدة. (2003) سلوك الفرد والجماعة. الطبعة الأولى، عمّان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- القريوتي، محمد قاسم. (1990) إدارة الأفراد: المرشد العلمي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاع العام والخاص، عمّان: شركة المطابع النموذجية.
- قلية، فاروق عبده. وعبد المجيد، محمد. (2005) السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، عمّان: دار المسيرة للنشر.

- علاّم، محمد عبد القادر أحمد. (2003) " ضغوط العمل وأثرها على الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على القطاع الصحي الحكومي في مصر". رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، القاهرة.
- العميان، محمود سليمان. (2010) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. الطبعة الخامسة، جامعة الأردن، كلية إدارة الأعمال.
- عيطور، دليلة. (1997) " الضغط النفسي الإجتماعي لدى الممرضين". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية علم النفس - التربية، جامعة الجزائر.
- اللوزي، موسى. (2003) التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الثانية، عمان: دار وائل للنشر.
- ماهر، أحمد. (2003) السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر.
- المحسن، عبد. (2004) تقييم الأداء: مداخل جديد لعالم جديد، القاهرة: دار النهضة العربية.
- المعشر، زياد. (2003) السلوم التنظيمي بين النظرية والتطبيق. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- نعام، سليم. وعلي، أنور جميل. (2011) "الضغوط المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية لدى الموظفين في مكتبة الأسد الوطنية في دمشق"، سوريا: مجلة جامعة تشرين.
- خيجان، عبد الرحمن. (1998) ضغوط العمل مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، السعودية: معهد الإدارة العامة.

- Beer, T. (1995) **Psychological Stress in The Workplace**. London: Routledge.
- Cook Curtis, W. and Hunsaker Phillip, L. (2001) **Management and Organizational Behavior**. 3rd edition, Boston.
- Dessler, G. (2013) **Human Resources Management**. 13TH edition, New Jersey: Pearson.
- Hans, S. (1976) **The Stress of Life**. New York: McGraw-Hill's.
- Jackson, S. and Schuler, R. (1995) **Understanding Human Resources Management in Context of Organization and Their Environment**. New York: New York University.
- Nelson, L. and Quick, J. (2002) **Understanding Organizational Behavior: A multimedia Approach**, Ohio: Cincinnati.
- Robbins, S. and Judge, T. (2013) **Organizational Behavior**. 15th edition, New Jersey: Pearson.
- Samuel, Ajayi. (2018) “Effect of Stress Performance and Job Satisfaction: A case study of Nigerian Banking Industry” **SSRN**, Page 71,

الملاحق

ملحق (1): الإستبيان

تحية طيبة:

توجد بين أيديكم استبانة لأغراض البحث العلمي لموضوع " أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي الخاص في سوريا"، لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، أرجو منكم الإجابة على العبارات الواردة به بكل عناية وشفافية، وأؤكد أن المعلومات الواردة من قبلكم سرّية لن يتم الإطلاع عليها إلا من قبلي أنا الباحثة، ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

أشكر تعاونكم جزيل الشكر

ونام طنوس

أولاً: معلومات عامة:

أرجو منكم وضع إشارة (√) عند الإجابة التي تلائمكم:

• الجنس: ذكر ☐ ، أنثى ☐ .

• العمر: أقل من 30 ☐ ، 31 - 40 ☐ ، 41 - 50 ☐ ، 51 وما فوق ☐ .

• الحالة الاجتماعية: عازب ☐ ، متزوج ☐ ، أخرى ☐ .

• المستوى التعليمي: دكتوراه ☐ ، ماجستير ☐ ، إجازة جامعية ☐ ، أخرى ☐ .

• القسم الوظيفي: إدارة عامة ☐ فرع ☐ أخرى ☐ .

• عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي:
أقل من 5 سنوات ☐ ، 5 - 10 سنوات ☐ ، 10 - 20 سنة ☐ ، أكثر من 20 سنة ☐ .

• المنصب الوظيفي: مدير ☐ ، نائب مدير ☐ ، ظف أول ☐ ، ☐ .

المحور الأول: عبء العمل					أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1. الموظف لا يملك سلطة كافية للقيام بالعمل المكلف به.									
2. المدير في العمل يتوقع من الموظفين نتائج وأداء أفضل.									
3. المدير في العمل داعم كبير في التحديات التي تواجه الموظف في العمل.									
4. يضطر الموظف الى تأجيل مهام رئيسية بسبب مهام عمل أخرى يطلبها مديره في العمل.									
5. غالباً لا يستطيع الموظف الإنتهاء من المهام الموكلة إليه في الوقت المحدد.									
6. المهام الوظيفية التي يقوم بها الموظف ضمن مجال تخصصه.									
7. تسعى الإدارة الى توفير كافة مستلزمات العمل للموظفين لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم.									
8. ساعات العمل المحددة لا تكفي لإنجاز المهام الموكلة للموظف.									
9. يستطيع الموظف أخذ استراحة يومياً خلال ساعات الدوام.									

المحور الثاني: وضوح الدور					أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1. إن الهدف من الأعمال الموكلة الى كل موظف محدد بوضوح.									
2. المسؤوليات في العمل محددة بوضوح.									
3. يوجد تعارض في المهام الوظيفية بين الموظفين في نفس القسم.									
4. يتلقى الموظفون تعليمات العمل من عدة مدراء.									

المحور الثالث: بيئة العمل					أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	يجد الموظفون صعوبة في التواصل بوضوح وشفافية مع مديرهم في العمل.								
2.	الجو الاجتماعي في العمل غير مريح ويسبب ضغطاً يومياً.								
3.	تؤثر العلاقات الشخصية مع المدراء في تقييم الموظفين.								
4.	يتواصل الزملاء في العمل مع بعضهم ويعملون بروح الفريق.								
5.	التكنولوجيا المستخدمة في البنك تسهل على الموظفين أداء مهامهم الوظيفية.								
6.	مكان العمل يفتقر الى الهدوء والتركيز.								
7.	تعزز الإدارة الإنجاز الفردي على الجماعي بين الموظفين.								

المحور الرابع: المكافآت والحوافز					أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	تقوم الإدارة بتقييم عمل الموظفين دورياً.								
2.	تتم الترقية في العمل بشكل عادل ووفق خطة محددة.								
3.	المردود المادي يكافئ الجهد المبذول في العمل.								
4.	تقوم الإدارة بصرف مكافآت وحوافز عادلة ودورية.								
5.	يستطيع الموظفون أخذ الإجازات السنوية كاملة.								
6.	تسعى الإدارة باستمرار لإخضاع الموظفين لديها لبرامج تدريبية تساهم في تطوير العمل.								
7.	يعتبر الأجر المقدم للعمل الإضافي حافزاً لأداء العمل.								
8.	الأجر المقدم من العمل كافي ولا يلزم الموظفين القيام بعمل آخر سواه.								

شكراً لكم

الملحق (2) مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

Statistics

		الموظف لا يملك سلطة كافية للقيام بالعمل المكلف به	المدير في العمل يتوقع من الموظفين نتائج وأداء أفضل	المدير في العمل داعم كبير في التحديات التي تواجه الموظف في العمل	يضطّر الموظف الى تأجيل مهام رئيسية بسبب مهام عمل أخرى يطلبها مديره في العمل	غالباً لا يستطيع الإنتهاء من المهام الموكلة إليه في الوقت المحدد	المهام الوظيفية التي يقوم بها الموظف ضمن مجال تخصصه	تسعى الإدارة الى توفير كافة مستلزمات العمل للموظفين لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم	ساعات العمل المحددة لا تكفي لإنجاز المهام الموكلة للموظف	يستطيع الموظف أخذ استراحة يومياً خلال ساعات الدوام
N	Valid	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.13	2.40	2.47	2.47	3.37	2.23	2.43	2.73	3.23
Median		4.00	2.00	2.00	2.00	4.00	2.00	2.00	2.00	4.00
Mode		2 ^a	2	2	2	2	2	2	2 ^a	4
Std. Deviation		1.358	1.221	1.196	1.167	1.426	.898	.898	1.337	1.135

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

(التحليل الوصفي للمحور الأول: عبء العمل)

Statistics

		إن الهدف من الأعمال الموكلة الى كل موظف محدد بوضوح	المسؤوليات في العمل محددة بوضوح	يوجد تعارض في المهام الوظيفية بين الموظفين في نفس القسم	يتلقى الموظفون تعليمات العمل من عدة مدراء
N	Valid	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0
Mean		2.53	2.53	3.27	3.10
Median		2.00	2.00	4.00	4.00
Mode		2	2	4	4
Std. Deviation		1.106	1.042	1.081	1.269

(التحليل الوصفي للمحور الثاني: وضوح الدور)

Statistics

		يجد الموظفون صعوبة في التواصل بوضوح وشفافية مع مديرهم في العمل	الجو الاجتماعي في العمل غير مريح ويسبب ضغطاً يومياً	تؤثر العلاقات الشخصية مع المدراء في تقييم الموظفين	يتواصل الزملاء في العمل مع بعضهم ويعملون بروح الفريق	التكنولوجيا المستخدمة في البنك تسهل على الموظفين أداء مهامي الوظيفية	مكان عملي يفتقر الى الهدوء والتركيز	تعزز الإدارة الإنجاز الفردى على الجماعي بين الموظفين
N	Valid	30	30	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.23	3.70	3.03	2.00	2.70	2.80	2.67
Median		4.00	4.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00
Mode		4	4	2	2	2	2	2 ^a
Std. Deviation		1.251	1.119	1.245	.947	1.119	1.270	1.241

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

(التحليل الوصفي للمحور الثالث: بيئة العمل)

Statistics

		تسعى الإدارة بإستمرار لإخضاع الموظفين لديها لبرامج تدريبية تساهم في تطوير العمل	يعتبر الأجر المقدم للعمل الإضافي حافزاً لأداء العمل	الأجر المقدم من العمل كافي ولا يلزم الموظفين القيام بعمل آخر سواه	يستطيع الموظفين أخذ الإجازات السبوعية كاملة	تقوم الإدارة بصرف مكافآت وحوافز عادلة ودورية	المردود المادي يكافئ الجهد المبذول في العمل	تتم الترقية في العمل بشكل عادل ووفق خطة محددة	تقوم الإدارة بتقييم عمل الموظفين دورياً
N	Valid	30	30	30	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		2.83	3.40	4.00	3.77	3.43	2.30	4.33	3.90
Median		2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	2.00	4.00	4.00
Mode		2	4	4	4	4	2	4 ^a	4
Std. Deviation		1.341	1.003	1.017	1.040	1.104	.915	.802	.845

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

(التحليل الوصفي للمحور الرابع: المكافآت والحوافز)

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الموظف لا يملك سلطة كافية للقيام بالعمل المكلف به	30	3.13	1.358	.248
المدير في العمل يتوقع من الموظفين نتائج وأداء أفضل	30	2.40	1.221	.223
المدير في العمل داعم كبير في التحديات التي تواجه الموظف في العمل	30	2.47	1.196	.218
يضاير الموظف الى تأجيل مهام رئيسية بسبب مهام عمل أخرى يطلبها مديره في العمل	30	2.47	1.167	.213
غالباً لا يستطيع الإنتهاء من المهام الموكلة إليه في الوقت المحدد	30	3.37	1.426	.260
المهام الوظيفية التي يقوم بها الموظف ضمن مجال تخصصه	30	2.23	.898	.164
تسعى الإدارة الى توفير كافة مستلزمات العمل للموظفين لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم	30	2.43	.898	.164
ساعات العمل المحددة لا تكفي لإنجاز المهام الموكلة للموظف	30	2.73	1.337	.244
يستطيع الموظف أخذ استراحة يومياً خلال ساعات الدوام	30	3.23	1.135	.207

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الموظف لا يملك سلطة كافية للقيام بالعمل المكلف به	.538	29	.595	.133	-.37	.64
المدير في العمل يتوقع من الموظفين نتائج وأداء أفضل	-2.693	29	.012	-.600	-1.06	-.14
المدير في العمل داعم كبير في التحديات التي تواجه الموظف في العمل	-2.443	29	.021	-.533	-.98	-.09
يضطر الموظف الى تأجيل مهام رئيسية بسبب مهام عمل أخرى يطلبها مديره في العمل	-2.504	29	.018	-.533	-.97	-.10
غالباً لا يستطيع الإنتهاء من المهام الموكلة إليه في الوقت المحدد	1.408	29	.170	.367	-.17	.90
المهام الوظيفية التي يقوم بها الموظف ضمن مجال تخصصه	-4.678	29	.000	-.767	-1.10	-.43
تسعى الإدارة الى توفير كافة مستلزمات العمل للموظفين لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم	-3.458	29	.002	-.567	-.90	-.23
ساعات العمل المحددة لا تكفي لإنجاز المهام الموكلة للموظف	-1.092	29	.284	-.267	-.77	.23
يستطيع الموظف أخذ استراحة يومياً خلال ساعات الدوام	1.126	29	.269	.233	-.19	.66

(إختبار T-Test للمحور الأول: عبء العمل)

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
إن الهدف من الأعمال الموكلة الى كل موظف محدد بوضوح	30	2.53	1.106	.202
المسؤوليات في العمل محددة بوضوح	30	2.53	1.042	.190
يوجد تعارض في المهام الوظيفية بين الموظفين في نفس القسم	30	3.27	1.081	.197
يتلقى الموظفون تعليمات العمل من عدة مدراء	30	3.10	1.269	.232

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
إن الهدف من الأعمال الموكلة الى كل موظف محدد بوضوح	-2.311	29	.028	-.467	-.88	-.05
المسؤوليات في العمل محددة بوضوح	-2.454	29	.020	-.467	-.86	-.08
يوجد تعارض في المهام الوظيفية بين الموظفين في نفس القسم	1.352	29	.187	.267	-.14	.67
يتلقى الموظفون تعليمات العمل من عدة مدراء	.432	29	.669	.100	-.37	.57

(إختبار T-Test للمحور الثاني: وضوح الدور)

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
يجد الموظفون صعوبة في التواصل بوضوح وشفافية مع مديرهم في العمل	30	3.23	1.251	.228
الجو الاجتماعي في العمل غير مريح ويسبب ضغطاً يومياً	30	3.70	1.119	.204
تؤثر العلاقات الشخصية مع المدراء في تقييم الموظفين	30	3.03	1.245	.227
يتواصل الزملاء في العمل مع بعضهم ويعملون بروح الفريق	30	2.00	.947	.173
التكنولوجيا المستخدمة في البنك تسهل على الموظفين أداء مهامهم الوظيفية	30	2.70	1.119	.204
مكان عملي يفتقر الى الهدوء والتركيز	30	2.80	1.270	.232
تعزز الإدارة الإنجاز الفردي على الجماعي بين الموظفين	30	2.67	1.241	.227

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
يجد الموظفون صعوبة في التواصل	1.022	29	.315	.233	-.23	.70
بوضوح وشفافية مع مديرهم في العمل	3.427	29	.002	.700	.28	1.12
الجو الاجتماعي في العمل غير مريح ويسبب ضغطاً يومياً	.147	29	.884	.033	-.43	.50
تؤثر العلاقات الشخصية مع المدراء في تقييم الموظفين	-5.785	29	.000	-1.000	-1.35	-.65
يتواصل الزملاء في العمل مع بعضهم ويعملون بروح الفريق	-1.469	29	.153	-.300	-.72	.12
التكنولوجيا المستخدمة في البنك تسهل على الموظفين أداء مهامهم الوظيفية	-.862	29	.396	-.200	-.67	.27
مكان عملي يفتقر الى الهدوء والتركيز	-1.471	29	.152	-.333	-.80	.13
تعزز الإدارة الإنجاز الفردي على الجماعي بين الموظفين						

(إختبار T-Test للمحور الثالث: بيئة العمل)

Correlations

		الجنس	ساعات العمل المحددة لا تكفي لإنجاز المهام الموكلة للموظف
الجنس	Pearson Correlation	1	.145
	Sig. (2-tailed)		.445
	N	30	30
ساعات العمل المحددة لا تكفي لإنجاز المهام الموكلة للموظف	Pearson Correlation	.145	1
	Sig. (2-tailed)	.445	
	N	30	30

Correlations

		الجنـدر	المدير في العمل يتوقع من الموظفين نتائج وأداء أفضل
الجنـدر	Pearson Correlation	1	.386*
	Sig. (2-tailed)		.035
	N	30	30
المدير في العمل يتوقع من الموظفين نتائج وأداء أفضل	Pearson Correlation	.386*	1
	Sig. (2-tailed)	.035	
	N	30	30

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

Correlations

		الجنـدر	غالباً لا يستطيع الإنهاء من المهام الموكلة إليه في الوقت المحدد
الجنـدر	Pearson Correlation	1	.165
	Sig. (2-tailed)		.384
	N	30	30
غالباً لا يستطيع الإنهاء من المهام الموكلة إليه في الوقت المحدد	Pearson Correlation	.165	1
	Sig. (2-tailed)	.384	
	N	30	30

Correlations

		المنصب الوظيفي	ساعات العمل المحددة لا تكفي لإنجاز المهام الموكلة للموظف
المنصب الوظيفي	Pearson Correlation	1	-.090
	Sig. (2-tailed)		.638
	N	30	30
ساعات العمل المحددة لا تكفي لإنجاز المهام الموكلة للموظف	Pearson Correlation	-.090	1
	Sig. (2-tailed)	.638	
	N	30	30

Correlations

		المنصب الوظيفي	غالباً لا يستطيع الإنهاء من المهام الموكلة إليه في الوقت المحدد
المنصب الوظيفي	Pearson Correlation	1	.116
	Sig. (2-tailed)		.543
	N	30	30
غالباً لا يستطيع الإنهاء من المهام الموكلة إليه في الوقت المحدد	Pearson Correlation	.116	1
	Sig. (2-tailed)	.543	
	N	30	30

Correlations

		المنصب الوظيفي	المردود المادي يكافئ الجهد المبذول في العمل
المنصب الوظيفي	Pearson Correlation	1	.095
	Sig. (2-tailed)		.619
	N	30	30
المردود المادي يكافئ الجهد المبذول في العمل	Pearson Correlation	.095	1
	Sig. (2-tailed)	.619	
	N	30	30

Correlations

		القسم الوظيفي	يضطر الموظف الى تأجيل مهام رئيسية بسبب مهام عمل أخرى يطلبها مديره في العمل
القسم الوظيفي	Pearson Correlation	1	-.374*
	Sig. (2-tailed)		.042
	N	30	30
يضطر الموظف الى تأجيل مهام رئيسية بسبب مهام عمل أخرى يطلبها مديره في العمل	Pearson Correlation	-.374*	1
	Sig. (2-tailed)	.042	
	N	30	30

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

Correlations

		القسم الوظيفي	الموظف لا يملك سلطة كافية للقيام بالعمل المكلف به

Correlations

		القسم الوظيفي	يضطر الموظف الى تأجيل مهام رئيسية بسبب مهام عمل أخرى يطلبها مديره في العمل
القسم الوظيفي	Pearson Correlation	1	-.374*
	Sig. (2-tailed)		.042
	N	30	30
يضطر الموظف الى تأجيل مهام رئيسية بسبب مهام عمل أخرى يطلبها مديره في العمل	Pearson Correlation	-.374*	1
	Sig. (2-tailed)	.042	
	N	30	30
القسم الوظيفي	Pearson Correlation	1	.028
	Sig. (2-tailed)		.884
	N	30	30
الموظف لا يملك سلطة كافية للقيام بالعمل المكلف به	Pearson Correlation	.028	1
	Sig. (2-tailed)	.884	
	N	30	30

(تحليل الارتباط الخطي " معامل بيرسون " للمتغيرات الديموغرافية)

Crosstabulation * الأجر المقدم من العمل كافي ولا يلزم الموظفين القيام بعمل آخر سواء

Count

	الأجر المقدم من العمل كافي ولا يلزم الموظفين القيام بعمل آخر سواء				Total
	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
الحالة الاجتماعية عازب	3	1	7	3	14
متزوج	0	2	7	5	14
أخرى	0	0	2	0	2
Total	3	3	16	8	30

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5.982 ^a	6	.425
Likelihood Ratio	7.643	6	.265
Linear-by-Linear Association	1.461	1	.227
N of Valid Cases	30		

a. 10 cells (83.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .20

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5.982 ^a	6	.425
Likelihood Ratio	7.643	6	.265
Linear-by-Linear Association	1.461	1	.227
N of Valid Cases	30		

Crosstab

Count

	يعتبر الأجر المقدم للعمل الإضافي حافزاً لأداء العمل		Total
	غير موافق	غير موافق بشدة	
القسم الوظيفي الإدارة العامة	12	10	22
الفرع	3	3	6
أخرى	0	2	2
Total	15	15	30

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2.182 ^a	2	.336
Likelihood Ratio	2.955	2	.228
Linear-by-Linear Association	1.450	1	.229
N of Valid Cases	30		

a. 4 cells (66.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.00.

Crosstab

Count

		يعتبر الأجر المقدم للعمل الإضافي حافزاً لأداء العمل		Total
		غير موافق	غير موافق بشدة	
مدير	المنصب الوظيفي	4	4	8
نائب مدير		1	2	3
موظف أول		7	7	14
موظف		3	2	5
Total		15	15	30

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	.533 ^a	3	.912
Likelihood Ratio	.541	3	.910
Linear-by-Linear Association	.116	1	.734
N of Valid Cases	30		

a. 6 cells (75.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.50.

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تقوم الإدارة بتقييم عمل الموظفين دورياً	30	2.83	1.341	.245
تتم الترقية في العمل بشكل عادل ووفق خطة محددة	30	3.40	1.003	.183
المردود المادي يكافئ الجهد المبذول في العمل	30	4.00	1.017	.186
تقوم الإدارة بصرف مكافآت وحوافز عادلة ودورية	30	3.77	1.040	.190
يستطيع الموظفون أخذ الإجازات السنوية كاملة	30	3.43	1.104	.202
تسعى الإدارة باستمرار لإخضاع الموظفين لديها لبرامج تدريبية تساهم في تطوير العمل	30	2.30	.915	.167
يعتبر الأجر المقدم للعمل الإضافي حافزاً لأداء العمل	30	4.33	.802	.146
الأجر المقدم من العمل كافي ولا يلزم الموظفين القيام بعمل آخر سواه	30	3.90	.845	.154

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تقوم الإدارة بتقييم عمل الموظفين دورياً	30	2.83	1.341	.245
تتم الترقية في العمل بشكل عادل ووفق خطة محددة	30	3.40	1.003	.183
المردود المادي يكافئ الجهد المبذول في العمل	30	4.00	1.017	.186
تقوم الإدارة بصرف مكافآت وحوافز عادلة ودورية	30	3.77	1.040	.190
يستطيع الموظفون أخذ الإجازات السنوية كاملة	30	3.43	1.104	.202
تسعى الإدارة باستمرار لإخضاع الموظفين لديها لبرامج تدريبية تساهم في تطوير العمل	30	2.30	.915	.167
يعتبر الأجر المقدم للعمل الإضافي حافزاً لأداء العمل	30	4.33	.802	.146
الأجر المقدم من العمل كافي ولا يلزم الموظفين القيام بعمل آخر سواه	30	3.90	.845	.154

Descriptive

الأجر المقدم من العمل كافي ولا يلزم الموظفين القيام بعمل آخر سواه

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
مدير	8	4.38	.744	.263	3.75	5.00	3	5
نائب مدير	3	4.00	.000	.000	4.00	4.00	4	4
موظف أول	14	3.71	1.069	.286	3.10	4.33	2	5
موظف	5	4.00	.707	.316	3.12	4.88	3	5
Total	30	3.97	.890	.162	3.63	4.30	2	5

Descriptives

ساعات العمل المحددة لا تكفي لإنجاز المهام الموكلة للموظف

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
الإدارة العامة	22	3.00	1.380	.294	2.39	3.61	1	5
الفرع	6	2.17	.983	.401	1.13	3.20	1	4
أخرى	2	1.50	.707	.500	-4.85	7.85	1	2
Total	30	2.73	1.337	.244	2.23	3.23	1	5

Descriptives

الجو الاجتماعي في العمل غير مريح ويسبب ضغطاً يومياً

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
الإدارة العامة	22	3.77	1.193	.254	3.24	4.30	1	5
الفرع	6	3.33	1.033	.422	2.25	4.42	2	4
أخرى	2	4.00	.000	.000	4.00	4.00	4	4
Total	30	3.70	1.119	.204	3.28	4.12	1	5

Descriptives

يوجد تعارض في المهام الوظيفية بين الموظفين في نفس القسم

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
أقل من 5	3	3.33	1.155	.667	.46	6.20	2	4
5 - 10	11	3.00	1.183	.357	2.21	3.79	2	5
10 - 20	14	3.71	.726	.194	3.29	4.13	2	4
فوق 20	2	1.50	.707	.500	-4.85	7.85	1	2
Total	30	3.27	1.081	.197	2.86	3.67	1	5