

Syrian Arab Republic

الجمهورية العربية السورية

Ministry of Higher Education

وزارة التعليم العالي

Syrian Virtual University

الجامعة الافتراضية السورية

أثر مصادر القوة التنظيمية على ضغوط العمل
في المؤسسات المصرفية العامة في سوريا
بالتطبيق على مصرف التسليف الشعبي

The impact of the sources of organizational power on job stress

In public banking institutions in Syria

Applied to Popular Credit Bank

بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي MBA

إعداد:

الطالب فراس إبراهيم عمران

FERAS_ 77987

إشراف

أ.د. محمد خالد المهاني

الإهداء

إلى من ربباني صغيراً
لوالدي إبراهيم رحمه الله
ووالدتي حياة أطال الله بعمرها
لإخوتي سومر وياسر وسلمى
لكل من علمني حرفاً
أهدي هذا الجهد المتواضع

لجنة التحكيم

شكر وتقدير

أتوجه بكل الشكر والامتنان وبِعظيم العرفان لكل من قدم لي أي مساعدة أو إسهام في إنجاز عملي المتواضع، وأخص بالذكر أستاذي الكريم الدكتور خالد المهائني المشرف على الدراسة والذي قدم لي كل الدعم والتوجيه في سبيل إنجازي لهذا العمل.

كما أتوجه بالشكر لكافة أعضاء الهيئة التدريسية ورئاسة الجامعة الافتراضية السورية لكل ما قدموه لي ولزملائي خلال سنتين من العمل المجد لنصل إلى مستوى إنجاز أبحاثنا بكفاءة وثقة.

وكذلك أتوجه بالشكر الجزيل للسادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على وقتهم وجهدهم وملاحظاتهم وتوجيهاتهم القيمة خلال مناقشتهم لهذه الدراسة.

والشكر موصول أيضاً للسيد محمد إبراهيم حمرة المدير العام لمصرف التسليف الشعبي ومعاونه السيد واصف وتار وكافة الزملاء العاملين في المصرف والذين قدموا لي كل مساعدة ممكنة، والرجاء أن يسهم هذا العمل في تطوير مصرف التسليف الشعبي ليكون أفضل المصارف في بلدنا.

للوطن الحبيب الغالي سورية، أرجو أن نكون على قدر المسؤولية في الإسهام بإعادة هذا الوطن للمكانة التي يستحقها.

ملخص البحث:

اسم الطالب: فراس إبراهيم عمران

العنوان: سوريا – مدينة حمص

الجامعة الافتراضية السورية

عام 2017

المشرف: الأستاذ الدكتور محمد خالد المهائني.

هدف البحث إلى دراسة أثر مصادر القوة التنظيمية على ضغوط العمل في المؤسسات المصرفية العامة في سوريا وبالتطبيق على مصرف التسليف الشعبي من خلال اتباع منهج وصفي تحليلي يعتمد في جانبه النظري على الكتب العلمية والأبحاث والرسائل الجامعية والدراسات السابقة، وتحليل هذا الجانب النظري ثم الانتقال إلى القسم العملي من البحث أي الحالة التطبيقية العملية في مصرف التسليف الشعبي حيث تم انجاز عملية ملاحظة ميدانية في أحد فروع مصرف التسليف الشعبي وهو فرع 29 أيار بدمشق في الفترة الممتدة من 2017/5/10 وحتى 2017/6/10 وتم فيها معاينة طبيعة وجود ودرجة تأثير متغيرات البحث بأبعادها المدروسة على أرض الواقع، بعد ذلك تم إجراء مقابلة معمقة بتاريخ 2017/6/17 مع معاون المدير العام للمصرف في مكتبه بالإدارة العامة بدمشق حول أهم الجوانب المتعلقة بمصادر القوة التنظيمية وضغوط العمل في مصرف التسليف الشعبي وطبيعة العلاقة بينهما، وأخيراً تم تنفيذ استبيان للعاملين في المصرف عبر تصميم الاستبانة بالاعتماد على الدراسات السابقة وتنزيلها على موقع الكتروني وتوزيعها إلكترونياً من خلال ارسال رابط المشاركة عبر وسائل التواصل الاجتماعي فيسبوك وواتس اب للعاملين اللذين تم اختيارهم عشوائياً.

شارك في الاستبيان (150) عاملاً يمثلون تقريباً 15% من مجتمع البحث الكامل البالغ عدده (997) عاملاً وهم العاملين في المصرف الذين يمارسون أعمالاً مصرفية بحتة أي باستثناء من يمارسون أعمال الحراسة أو الخدمات غير المتصلة بالعمل المصرفي ، وقد تم تحليل الإجابات باستخدام برنامج SPSS ومن خلال مجموعة من التحليلات الإحصائية المناسبة وهي (النسب والتكرارات، reliability، من خلال Bivariate linear ،One Way ANOVA ، One sample t-test، cronbache`s alpha ،correlation ،Partial Linear Correlation ،Simple Linear Regression) وذلك كله وصولاً إلى اختبار فرضيات البحث حيث تم استنتاج أنه:

- ✓ تنقص درجة قوة متغير (ضغوط العمل) بأبعاده مجتمعة في المؤسسة المدروسة عن الوسط فيما تزيد درجة قوة متغير (مصادر القوة) بأبعاده مجتمعة في المؤسسة المدروسة عن الوسط.
- ✓ توجد علاقة معنوية عكسية ذات دلالة إحصائية بين مصادر القوة التنظيمية المدروسة مجتمعة (الشرعية، المكافأة، الاكراه أو القسر، الخبرة، المرجعية) وضغوط العمل المدروسة مجتمعة (صراع الدور، غموض الدور، عبء العمل الزائد، عبء العمل الناقص) من وجهة نظر العاملين.
- ✓ لا توجد فروقات جوهرية بالنسبة للعوامل الديموغرافية للعاملين في المؤسسة المدروسة على قوة كل من المتغيرين بأبعادهما المدروسة مجتمعة فيما يكون لها أثر ضيف جداً على العلاقة بينهما.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من المقترحات والتوصيات للمنظمة كان أهمها ضرورة وضع خطة إدارية متكاملة على مستوى المصرف فيما يتعلق بمصادر القوة وضغوط العمل، وأيضاً ضرورة السعي للانتقال إلى العمل بالطريقة الصحيحة لنظام عمل النافذة الواحدة للخدمة، وإعطاء الأولوية لتوافر الخبرة والميزات الشخصية لدى القادة الإداريين وكذلك الانتباه الدقيق لتوافق المؤهلات الشخصية المطلوبة في الفرد مع طبيعة الوظائف المصرفية من حيث الضغوط الوظيفية والسعي لزيادة حضور قوة المكافأة لتحفيز العاملين على بذل أفضل ما لديهم وأخيراً انجاز برامج لتدريب العاملين والقادة الإداريين في المصرف على التعامل مع ضغوط العمل المختلفة وكذلك التفاعل الإيجابي مع مصادر القوة التنظيمية.

قائمة المحتويات

أ	الإهداء
ب	لجنة التحكيم
ج	شكر وتقدير
د	ملخص البحث:
هـ	قائمة المحتويات
ز	قائمة الجداول
ح	قائمة الأشكال
ط	قائمة الملاحق
ي	المقدمة
1	الإطار العام للدراسة
1	مشكلة البحث
1	أهداف البحث
1	أهمية البحث
1	منهجية البحث
2	متغيرات البحث
2	تساؤلات البحث
2	فرضيات البحث
2	النموذج التحليلي
3	الدراسات السابقة
4	الدراسات المحلية
4	الدراسات العربية
4	المتعلقة بمصادر القوة التنظيمية
6	المتعلقة بضغوط العمل
8	الدراسات الأجنبية
9	ما يميز هذا البحث عن الدراسات السابقة
11	القسم الأول: الإطار النظري للبحث
12	الفصل الأول: القوة التنظيمية ومصادرها
13	مبحث أول: أبعاد القوة التنظيمية وتصنيفاتها
14	مبحث ثاني: تكتيكات القوة وأساليب القيادة

16	مبحث ثالث: وظائف القائد والتميز بين القائد والمدير
17	الفصل الثاني: ضغوط العمل
18	مبحث أول: مصادر وأنواع الضغوط
19	مبحث ثاني: عناصر ومراحل وآثار الضغوط الوظيفية
23	مبحث ثالث: أساليب مواجهة الضغوط
26	الفصل الثالث: استنتاج العلاقة نظرياً بين القوة التنظيمية والضغوط في المصارف العامة في سورية ...
26	مبحث أول: طبيعة القطاع المصرفي العام في سورية
28	مبحث ثاني: طبيعة المهنة المصرفية
28	مبحث ثالث: طبيعة العلاقة بين القوة التنظيمية والضغوط في المصرف العام في سورية
31	القسم الثاني: القسم العملي: الحالة التطبيقية العملية في مصرف التسليف الشعبي
31	الفصل الرابع: الملاحظة الميدانية والمقابلة المعمقة
31	مبحث أول: الملاحظة الميدانية
33	مبحث ثاني: المقابلة المعمقة
35	الفصل الخامس: الاستبيان وتحليل الإجابات
38	مبحث أول: تصميم وتنفيذ الاستبيان
40	مبحث ثاني: التحليل الإحصائي للإجابات عبر برنامج spss
47	نتائج البحث
49	الخاتمة والتوصيات
51	محددات البحث
51	الأبحاث المقترحة
52	الملخص باللغة الإنكليزية
53	قائمة المراجع
55	الملحقات

قائمة الجداول

9	جدول 1 المقارنات بين الدراسات السابقة ومع بحثنا الحالي
10	جدول 2 استكمال الجدول 1 مقارنة البحث بالدراسات السابقة
23	جدول 3 أهم الفروق بين الضغوط الإيجابية والسلبية
40	جدول 4 مواصفات العينة المدروسة في الاستبيان
41	جدول 5 اختبار اعتمادية المقياس
41	جدول 6 تحليل ONE SAMPLE T-TEST
43	جدول 7 تحليل ONE WAY ANOVA لمتغير مصادر القوة
44	جدول 8 تحليل ONE WAY ANOVA لمتغير ضغوط العمل
45	جدول 9 تحليل BIVARIATE LINEAR CORRELATION
45	جدول 10 تحليل PARTIAL LINEAR CORRELATION
46	جدول 11 تحليل SIMPLE LINEAR REGRESSION

قائمة الأشكال

- الشكل 1 النموذج البياني للعلاقة بين متغيرات البحث 3
- الشكل 2 وظائف القائد 16
- الشكل 3 العناصر المكونة لضغط العمل 20
- الشكل 4 مراحل تطور أثر ضغط العمل 21
- الشكل 5 تأثيرات الضغط على الأداء 22
- الشكل 6 هيكلية القطاع المصرفي السوري 26
- الشكل 7 بطاقة وصف لوظيفة مدير فرع 29
- الشكل 8 الهيكل التنظيمي العام لمصرف التسليف الشعبي 36
- الشكل 9 الهيكل التنظيمي لأحد فروع المصرف 36
- الشكل 10 نسبة توزيع العاملين في المصرف حسب الجنس 37
- الشكل 11 نسبة توزيع العاملين في المصرف حسب الشهادة العلمية 37
- الشكل 12 نموذج البحث المعدل 49

قائمة الملاحق

55	الملحق 1 جدول تحديد حجم العينة
55	الملحق 2 نص الاستبانة التي تم توزيعها على العاملين
60	الملحق 3 توثيق الملاحظة الميدانية
61	الملحق 4 توثيق المقابلة المعمقة
62	الملحق 5 تحليل اعتمادية كامل الاستبيان
62	الملحق 6 قيمة متوسط متغير مصادر القوة بأبعاده مجتمعة
63	الملحق 7 قيمة متوسط متغير ضغوط العمل بأبعاده مجتمعة
63	الملحق 8 تحليل الانحدار البسيط 1
64	الملحق 9 تحليل الانحدار البسيط 2

المقدمة

تتمتع الإدارة في أية منظمة بمجموعة متميزة من السلطات والإمكانات المعتبرة كقوى مؤثرة مستمدة من مصادر متعددة تستخدمها في أداء مختلف المهام الموكلة إليها وهذه القوى تم البحث فيها وتعريفها وتصنيفها من قبل العديد من الباحثين وبطرق مختلفة وتسمى اصطلاحاً بمصادر القوة التنظيمية أو مصادر قوة الإدارة والتي تؤدي عند استخدامها بالشكل السليم إلى أداء فعال لمختلف المهام والمسؤوليات ، كما يبدو أثرها أيضاً في معالجة السلبيات ونقاط الضعف التي تظهر أثناء العمل ومنها الضغوط التي يتعرض لها العاملين أثناء ممارستهم لأعمالهم المختلفة .

تعتبر الضغوط التي يتعرض لها الفرد أثناء العمل من أهم المواضيع التي يمكن البحث فيها عند دراسة البيئة التنظيمية في أية منظمة بهدف تحسين شروط الإنتاج كما ونوعاً كما تعتبر هذه الضغوط في الوقت عينه سمة أساسية في عصرنا الحالي خصوصاً لجهة ما تسببه من آثار نفسية وجسدية على الفرد والتي يعبر عنها بأمراض العمل وعلى المنظمة أيضاً من خلال انخفاض الإنتاجية والكفاءة كلما زادت هذه الضغوط عن حدودها الطبيعية وفي هذا المجال يقع على عاتق الإدارة في المنظمات التعامل مع هذه الضغوط بشكل مستمر بما يقلص حجمها وبالتالي أثرها على العاملين الى الحد الأدنى الممكن وان إمكانية الإدارة بمختلف مستوياتها وقدرتها على التعامل مع هذه الضغوط يرتبط بشكل كبير بما تمتلكه هي أساساً من أدوات يمكن أن تكون مؤثرة في هذه الضغوط وإحدى أهم هذه الأدوات يكمن في استخدام مصادر القوة التنظيمية في تخفيف هذه الضغوط و لنجاح الإدارة في هذه المهمة دور هام وحاسم على مستوى إنتاجية المنظمة واستمراريتها في النمو والتطور المستمر .

من هنا فإن للبحث في أثر مصادر القوة التنظيمية على ضغوط العمل مبرراته العلمية والعملية كما أن البحث في هذه العلاقة يكتسب أهمية إضافية في بعض المجالات المهنية ذات الخصوصية الكبيرة ولعل أهم هذه المجالات هو القطاع المصرفي والذي يتميز بمستوى عالي نسبياً من ضغوط العمل خصوصاً لجهة العمل الإداري المكتبي المركز والتعامل مع المنتجات المالية بشكل عام أو حساسية التعامل المباشر مع العملاء فيما يخص شؤونهم المالية والمصرفية وغير ذلك من الحثيات التفصيلية التي تشكل خصوصية العمل المصرفي .

يتمتع القطاع المصرفي بأهمية بالغة في كل المجتمعات الإنسانية المعاصرة وفي كل الدول من حيث أنه العصب الأساسي والشريان الحيوي للاقتصاد الوطني خصوصاً لجهة الدور الذي يلعبه في تجميع القدرات المالية للأفراد والمؤسسات على اختلاف مستوياتها وإعادة توجيه هذه القدرات نحو قطاعات التنمية المختلفة في المجتمع ، فحيث توجد المصارف المتمكنة فذلك يعني أن الاقتصاد ككل يكون في طور مزدهر، هذا بشكل عام وبصورة طبيعية ، وأما في الحالات الاستثنائية الناجمة عن الازمات فأهمية القطاع المصرفي تزداد بشكل كبير كما تزداد حساسية الدور التنموي الذي يمكن أن تلعبه هذه المصارف في الواقع الاقتصادي والاجتماعي للدولة ، وفي الحالة السورية فذلك واضح وبدرجة كبيرة فالدور الملقى على عاتق المصارف السورية عموماً والمصارف العامة منها بشكل خاص كبير ومعقد جداً إن لجهة الصمود حتى انجلاء الازمة قريباً أو لمرحلة إعادة الاعمار وإعادة عجلة الاقتصاد الوطني إلى سابق عهدها بل وتطويرها بأفضل مما كانت عليه ، من هنا كان اختيارنا لموضوع بحثنا وتطبيقه على المؤسسة التي أجري البحث عليها وهي مؤسسة مصرف التسليف الشعبي .

مصرف التسليف الشعبي أحد المصارف العامة العاملة في الجمهورية العربية السورية وهو مؤسسة عامة ذات طابع اقتصادي تأسست منذ عام 1966، تتوزع خدماته على نطاق جغرافي واسع فقد بلغ عدد الفروع (66) فرعاً منتشرة في المدن الكبرى ومعظم المناطق الرئيسية في سوريا ويبلغ تعداد الموظفين لدى المصرف حالياً حوالي ألف وخمسمئة موظف من مختلف المحافظات السورية ومن مختلف الشهادات والخلفيات العلمية ، يتميز المصرف بحضور اقتصادي لا بأس به على الصعيد الوطني إن لجهة حجم الودائع والسيولة المتاحة للمصرف أو لجهة خدماتها لفئات وشرائح واسعة في المجتمع السوري كالمهنيين وأصحاب الدخل المحدود والمواطنين في مختلف احتياجاتهم المالية .

لقد كان من الملاحظ بالنسبة لي من خلال عملي في مصرف التسليف الشعبي حضور مشكلة ضغوط العمل المرتبطة بالدور الوظيفي في بعض الفروع وتأثيرها على العاملين ودور الإدارة في التعاطي مع هذه الضغوط وفق وجهات نظر وطرائق متعددة ، من هنا كان اختيار موضوع بحثنا في دراسة وتحديد أثر مصادر القوة التنظيمية على ضغوط العمل والذي نرجو من خلاله تقديم إضافة علمية وعملية في فهم طبيعة الضغوط التي يتعرض لها العاملين في هذه المؤسسة ومعرفة أكثرها حضوراً وتأثيراً وفهم علاقة هذه الضغوط بمصادر القوة التنظيمية وبالتالي فهم دور الإدارة في التخفيف من هذه الضغوط أو الحد من آثارها على العاملين بما لذلك من فائدة على إنتاجية العمل من جهة وفي تحديد خصائص الإدارة الجيدة في التعامل مع هذه الضغوط وبالتالي اختيار المدراء الأكثر تمكناً في التعامل مع هذه الضغوط .

– اتبعنا في سبيل انجاز بحثنا المنهج الوصفي التحليلي فاعتمدنا في الجانب النظري من البحث على الكتب العلمية والأبحاث والرسائل الجامعية والدراسات السابقة، وتحليل هذا الجانب النظري بهدف الانتقال إلى القسم العملي من البحث والذي اعتمدنا فيه على إجراء ملاحظة ميدانية ومقابلة معمقة مع خبير مختص في مصرف التسليف الشعبي وفق اصول البحث العلمي ثم إجراء دراسة ميدانية عبر تصميم استبانة ومن ثم تحليل الاجابات باستخدام نظام SPSS وصولاً إلى اختبار فروض البحث واستخلاص النتائج والخروج ببعض التوصيات المفيدة.

الإطار العام للدراسة:

مشكلة البحث:

تتمثل المشكلة الأساسية التي يحاول بحثنا الإجابة عنها في معالجة ضغوط العمل في المنظمة عبر تحديد وجود ومعرفة طبيعة كل من أنواع ضغوط العمل المدروسة وكذلك تحديد وجود ومعرفة طبيعة كل من مصادر القوة التنظيمية المدروسة وعلاقة الارتباط وقياس أثر هذه العلاقة ان وجدت بين أنواع مصادر القوة التنظيمية وأنواع ضغوط العمل المدروسة والموجودة في البيئة التنظيمية للمصارف العامة وبالتطبيق على مصرف التسليف الشعبي مع الأخذ بعين الاعتبار دور بعض العوامل الديمغرافية في هذا الاثر.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى التطوير الإيجابي للبيئة التنظيمية للمصارف العامة وبشكل خاص مصرف التسليف الشعبي عبر دراسة بعض أهم أنواع ضغوط العمل الموجودة في المصرف ومعرفة مدى قوة أثر هذه الضغوط على العاملين، كذلك إلى تحديد مصادر القوة التنظيمية ذات الأثر الإيجابي على ضغوط العمل المدروسة ومعرفة مدى قوتها وإمكان تعزيزها بما يخفف من ضغوط العمل في البيئة التنظيمية ويزيد من إنتاجية العمل ورضا العاملين.

أهمية البحث:

يتمتع بحثنا الحالي والأبحاث المماثلة بأهمية علمية وعملية لجهة أنه سيتيح استخلاص المعلومات الضرورية حول بعض خصائص البيئة التنظيمية للقطاع المدروس ومدى تأثير ضغوط العمل على العاملين والعلاقة بين ضغوط العمل ومصادر القوة التنظيمية، بما يتيح للإدارة التنفيذية في المؤسسات المصرفية العامة في سوريا وخصوصاً بالنسبة لمصرف التسليف الشعبي وأيضاً بالنسبة للمؤسسات ذات الطبيعة المشابهة تحديد الطرق والوسائل التي يمكن استثمار مصادر القوة التنظيمية وفتحها في التقليل والحد من آثار ضغوط العمل على العاملين وزيادة إنتاجية العمل وذلك من خلال تطبيق المعالجات اللازمة وخصوصاً ما يتعلق منها بتحديد أهمية صفات القيادة المناسبة واختيار القادة الإداريين كما يتصل بدرجة السلطات الواجب منحها للمدراء في سبيل تمكينهم من السيطرة على ضغوط العمل في المنظمة .

منهجية البحث:

لقد تم انجاز البحث وفق المنهجية التالية:

– منهج وصفي تحليلي يعتمد في الجانب النظري من البحث على الكتب العلمية والأبحاث والرسائل الجامعية والدراسات السابقة، وتحليل هذا الجانب النظري بهدف الانتقال إلى القسم العملي من البحث.

– حالة تطبيقية عملية في مصرف التسليف الشعبي عبر إجراء ملاحظة ميدانية ومقابلة معمقة مع معاون المدير العام للمصرف وإجراء استبانة وتحليل الإجابات باستخدام نظام SPSS وصولاً إلى اختبار فرضيات البحث لاستخلاص النتائج.

متغيرات البحث:

المتغير المستقل: يتمثل في مصادر القوة التنظيمية وفق أبعاد (الشرعية، المكافأة، العقاب، الخبرة، المرجعية).

المتغير التابع: يتمثل في ضغوط العمل وفق أبعاد (صراع الدور، غموض الدور، عبء العمل الزائد، عبء العمل الناقص).

المتغير المؤثر في المتغيرين الأساسيين: العوامل الديموغرافية للعاملين في المصرف (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، نوع الفرع).

تساؤلات البحث:

أ - ماهي درجة القوة الإجمالية لكل من المتغيرين المدروسين (مصادر القوة - ضغوط العمل) بأبعادهما مجتمعة في المؤسسة المدروسة.

ب - هل توجد علاقة معنوية عكسية ذات دلالة إحصائية بين مصادر القوة التنظيمية بأبعادهما المدروسة مجتمعة (الشرعية، المكافأة، العقاب، الخبرة، المرجعية) وضغوط العمل بأبعادهما المدروسة مجتمعة (صراع الدور، غموض الدور، عبء العمل الزائد، عبء العمل الناقص) من وجهة نظر العاملين.

ج - هل توجد فروقات جوهرية بالنسبة للعوامل الديموغرافية للعاملين في المؤسسة المدروسة (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، نوع الفرع) على قوة كل من المتغيرين المدروسين بأبعادهما المدروسة مجتمعة (مصادر القوة - ضغوط العمل).

فرضيات البحث:

أ - تزيد درجة قوة متغير (ضغوط العمل) بأبعاده مجتمعة في المؤسسة المدروسة عن الوسط فيما تنخفض درجة قوة متغير (مصادر القوة) بأبعاده مجتمعة في المؤسسة المدروسة عن الوسط.

ب - توجد علاقة معنوية عكسية ذات دلالة إحصائية بين مصادر القوة التنظيمية المدروسة مجتمعة (الشرعية، المكافأة، العقاب، الخبرة، المرجعية) وضغوط العمل المدروسة مجتمعة (صراع الدور، غموض الدور، عبء العمل الزائد، عبء العمل الناقص) من وجهة نظر العاملين.

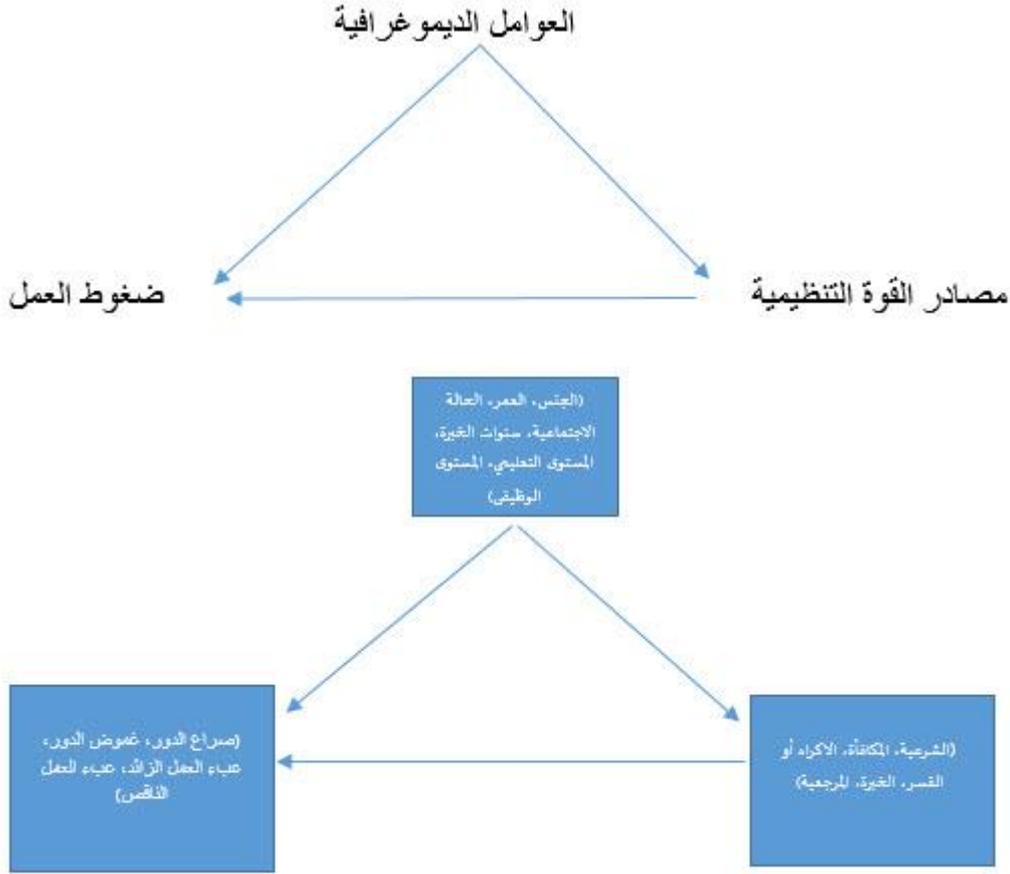
ج - توجد فروقات جوهرية بالنسبة للعوامل الديموغرافية للعاملين في المؤسسة المدروسة (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، نوع الفرع) على قوة كل من المتغيرين المدروسين بأبعادهما المدروسة مجتمعة (مصادر القوة - ضغوط العمل).

النموذج التحليلي:

التعبيري: تؤثر مصادر القوة التنظيمية بأبعادهما المدروسة مجتمعة على ضغوط العمل بأبعادهما المدروسة مجتمعة وتفرض العوامل الديموغرافية للعاملين أثراً على كل من المتغيرين.

البياني: ويمكن تمثيله بالشكل التالي:

الشكل 1 النموذج البياني للعلاقة بين متغيرات البحث



النموذج من اعداد الباحث

الدراسات السابقة

حظي موضوع القوة التنظيمية باهتمام كبير من قبل الباحثين في مجالات عديدة وتمت دراسة تأثيره و تأثيره بالكثير من معطيات البيئة التنظيمية المختلفة، مثل تأثيره على السلوك القيادي والأداء الوظيفي ورضا العاملين وانتاجية العمل، وكذلك الأمر بالنسبة لضغوط العمل، وفيما يلي سنستعرض مجموعة من الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية التي عالجت أحد الموضوعين اللذين نبحت فيهما أو كلاهما معاً وذلك في سبيل الوقوف على أهم ما توصلت إليه هذه الأبحاث من نتائج وكذلك الاستفادة من تجارب هذه الأبحاث خصوصاً في ما يتعلق بمناهج البحث المتبعة وطرق تصميم هذه الأبحاث والاستبيانات النموذجية المستعملة فيها وبما يخدم أهداف بحثنا الحالي .

الدراسات المحلية:

(العبدالله، 2015)¹

رسالة ماجستير بعنوان "مصادر القوة التنظيمية وأثرها على ضغوط العمل، دراسة ميدانية على العاملين في وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل"، جامعة دمشق، منهج وصفي استنتاجي، درس الباحث مصادر القوة التنظيمية بأبعادها (الشرعية، المكافأة، الاكراه أو القسر، الخبرة، المرجعية) ودرس ضغوط العمل بأبعادها (صراع الدور، غموض الدور، عبء العمل الزائد، عبء العمل الناقص)، هدفت الدراسة إلى معرفة وجود علاقة معنوية بين أبعاد القوة التنظيمية الخمسة على ضغوط العمل مجتمعة في القطاع المدروس وكذلك تحديد الفروق التي تشكلها العوامل الديمغرافية للعاملين بالنسبة لضغوط العمل، مجتمع البحث هم العاملين في وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل البالغ عددهم 327 عاملاً، أجري الاستبيان على عينة تكونت من 154 عاملاً، خلصت الدراسة إلى وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لقوة الخبرة على ضغوط العمل بجميع أبعادها فيما لم يستنتج هذا الأثر الإحصائي بالنسبة لمصادر القوة التنظيمية الأخرى (الشرعية، المكافأة، القسرية، المرجعية)، كذلك لم تتأثر ضغوط العمل بشكل دال إحصائياً في المتغيرات الديمغرافية المتمثلة بال (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، مكان العمل)، وقد اقترح الباحث مجموعة توصيات كان أهمها ضرورة العمل من قبل المديرين على تسخير مصادر القوة الشرعية وقوة المكافأة وكذلك العمل على تعزيز القوة القسرية واستخدامها بشكل عادل عبر توظيفها في توليد الضغوط الإيجابية وتوظيف قوة المرجعية عبر زيادة العلاقات بين المدراء والعاملين وإنشاء قنوات اتصال شخصية بين العاملين والمدراء وبما يعزز الدعم الاجتماعي ويخفف الضغوط عند العاملين، وأخيراً العمل على تعزيز قوة الخبرة عبر تدريب العاملين على حل المشكلات والعمل كفريق .

الدراسات العربية:

المتعلقة بمصادر القوة التنظيمية:

(أبو زيد، 2010)²

رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بعنوان "أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية"، جامعة الشرق الأوسط، منهج وصفي تحليلي، مجتمع الدراسة هم المدراء في المستويات الإدارية الثلاث (علياً، وسطياً، دنياً) وعددهم (560) مدير في عدد من البنوك التجارية الأردنية في محافظة عمان، تم اختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة وتكونت من (150) مديراً من المستويات الإدارية الثلاثة، وقد توصل الباحث في هذه الدراسة إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لكل من أبعاد القوة التنظيمية (الرسمية، المكافأة، الخبرة) على الإبداع الوظيفي بأبعاده (توليد أفكار جديدة، تنفيذ التغيير، حل المشكلات) وقد خرجت الدراسة بتوصيات أهمها العمل على زيادة الاعتماد على مصادر القوة التنظيمية المتمثلة بالرسمية والمكافآت والحوافز والخبرة في زيادة التحفيز لدى العاملين .

¹ العبدالله، أحمد، (2015). مصادر القوة التنظيمية وأثرها على ضغوط العمل، دراسة ميدانية على العاملين في وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل. دمشق: رسالة ماجستير، جامعة دمشق.

² أبو زيد، خالد، (2010). أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية. عمان، الاردن: رسالة ماجستير جامعة الشرق الأوسط.

(أصغر دوسة و حسين، 2009) ¹

بحث ميداني بعنوان "القوة التنظيمية للقادة الإداريين وأثرها في السلوك القيادي"، في وزارة المهجرين والمهاجرين العراقية، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي، وقد تم إجراء البحث سنة 2008 ونشر في العدد/75/ من مجلة الإدارة والاقتصاد بالأردن، تكون مجتمع الدراسة من مديري الأقسام ومدراء مكاتب الهجرة في بغداد والمحافظات، وتمت الدراسة على عينة مكونة من 46 مفردة من الإدارات (العليا، الوسطى)، وتوصل الباحثين في هذه الدراسة إلى وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لمصادر القوة التنظيمية بأبعادها (قوة الوحدات التنظيمية، قوة القادة الإداريين) على السلوك القيادي في القطاع المدروس وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات هي عبارة عن نصائح إرشادية للقادة الإداريين في وزارة المهجرين حول تعزيز مصادر القوة لديهم وخصوصاً لجهة بناء نظام معلومات متكامل يوفر المعطيات الضرورية للقادة الإداريين وضرورة مساعدة القادة لمؤوسهم في فهم وإدارة المهام الموكلة إليهم، وكذلك إخضاع القادة الإداريين لدورات تدريبية في مجالات السلوك التنظيمي.

(الخشالي، 2006) ²

بحث ميداني بعنوان "أثر مصادر قوة الإدارة العليا في اختيار استراتيجية النمو، دراسة ميدانية في البنوك الأردنية"، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مجتمع البحث هم القادة الإداريين في البنوك الأردنية وشمل الاستبيان على عينة من (113) مديراً من الإدارات العليا في البنوك، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها أنه في الترتيب بين مصادر قوة الإدارة في البنوك الأردنية جاءت الخبرة أولاً ثم الهيكلية فالمكانة وأخيراً الملكية ما اعتبره الباحث دلالة إيجابية وهو كذلك، وأيضاً تبين ميل إدارات البنوك لاستراتيجية النمو بالتركيز على حساب استراتيجيات النمو بالتنوع أو بالمشاريع المشتركة، كذلك تبين وجود علاقة معنوية ذات أثر إحصائي بين أبعاد القوة (الملكية، الخبرة) واختيار البنوك لاستراتيجية النمو عن طريق التركيز فيما وجدت علاقة معنوية لأبعاد القوة (الهيكلية، الملكية، الخبرة) في اختيار استراتيجية النمو عن طريق التنوع بينما وجدت علاقة معنوية لأبعاد القوة (الهيكلية، الخبرة، المكانة) في اختيار استراتيجية النمو عن طريق المشاريع المشتركة، وخلصت الدراسة إلى توصيات أهمها ضرورة الاستخدام المتوازن للأنواع المختلفة لاستراتيجيات النمو بدل الاهتمام فقط باستراتيجية التركيز وخصوصاً لجهة منح اهتمام أكبر لاستراتيجية النمو عبر المشاريع المشتركة، كما اقترح الباحث تطبيق الدراسة على قطاعات إنتاجية أخرى كالمنظمات الصناعية.

(زيدية، 2007) ³

رسالة ماجستير بعنوان "أثر مصادر قوة الإدارة العليا في تحديد الأهداف الاستراتيجية" كلية التجارة جامعة غزة، اعتمدت المنهج التحليلي الوصفي، تم تطبيق البحث على المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة، تكون مجتمع الدراسة من 122 موظف هم جميع المدراء في المستويات الإدارية العليا، وتكونت عينة الدراسة من (74) مديراً من الإدارة العليا وتوصلت الباحثة في هذه الدراسة إلى استنتاج وجود علاقة ذات أثر معنوي لمصادر القوة التنظيمية بأبعادها (الهيكلية، الخبرة، الملكية، الصفات الشخصية) على تحديد الأهداف

¹ أصغر دوسة، حسين، طالب، سوسن. (العدد 75، 2009). القوة التنظيمية وأثرها في السلوك القيادي (بحث ميداني في وزارة المهجرين والمهاجرين العراقية). مجلة الإدارة والاقتصاد بالأردن، صفحة 110-139.

² الخشالي، شاكرا، (العدد 1، 2006). أثر مصادر قوة الإدارة العليا في اختيار استراتيجية النمو دراسة ميدانية في البنوك الأردنية. المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، صفحة 96-114.

³ زيدية، منى، (2007). أثر مصادر قوة الإدارة العليا في تحديد الأهداف الاستراتيجية دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في قطاع غزة. غزة، فلسطين: رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية بغزة.

الاستراتيجية كما توصلت إلى ترتيب مصادر القوة حيث جاءت قوة الهيكلية أولاً ثم قوة الخبرة ثم الملكية فالصفات الشخصية، كذلك أظهرت النتائج أن المدراء يستثمرون بشكل جيد مصادر القوة المختلفة لديهم في تحقيق أهدافهم وأهداف مرؤوسهم، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان أهمها ضرورة زيادة الاعتماد على خبرة المدراء في الإدارة العليا في تحديد الأهداف الاستراتيجية وضرورة الموازنة بين جميع الأهداف الاستراتيجية دون التركيز على هدف أو مجموعة واحدة من الأهداف.

المتعلقة بضغط العمل:

(أبو العلا، 2009)¹

رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بعنوان "ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة"، الجامعة الإسلامية بغزة، منهج وصفي تحليلي، درس الباحث ضغوط العمل وفق أبعاد (صراع الدور، غموض الدور، عبء العمل، بيئة العمل المادية، الإبداع والتقدم الوظيفي، الثقافة التنظيمية)، مجتمع الدراسة هم المدراء في وزارة الداخلية والأمن الوطني ويبلغ عددهم 415 مديراً، تم إجراء الاستبيان على عينة ضمت 147 مديراً، خلصت الدراسة إلى أن مستوى الضغوط التي يشعر بها المدراء عموماً كان ضعيفاً فيما كان مستوى الالتزام التنظيمي عالياً، وفي الترتيب بين أنواع الضغوط كان عبء العمل أولاً ثم صراع الدور ثم الثقافة التنظيمية كما استنتج الباحث وجود علاقة عكسية ذات دلالة معنوية إحصائياً بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي في القطاع المدروس وعدم وجود أثر جوهري للمتغيرات الشخصية والوظيفية على العلاقة بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي وقد خرجت الدراسة بتوصيات كان أهمها عقد برامج تدريبية للمدراء في الوزارة خصوصاً حملة الشهادة الثانوية (عسكريين) ممن لم يكملوا دراستهم الجامعية وتشجيعهم على متابعة التحصيل العلمي لكون نسبتهم عالية، كذلك التوصية بضرورة العمل على توفير بيئة عمل أفضل والعمل على نشر ثقافة الانجاز لدى العاملين في الوزارة من خلال الندوات وورشات العمل.

(تماسيني، 2015)²

رسالة ماجستير في علم الاجتماع بعنوان "علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي دراسة ميدانية في بلدية سيدي عمران جامعة الوادي"، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، منهج وصفي تحليلي، مجتمع البحث هم الموظفين في بلدية مدينة (سيدي عمران) وقد تم إجراء الاستبيان على عينة مكونة من 50 موظفاً وقد خلصت الدراسة إلى أن مستوى الضغوط في المنظمة المدروسة مرتفع كما استنتجت عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية إحصائياً بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي بأبعاده (دوران العمل، التسبب المهني)، وفسرت الباحثة النتيجة التي توصلت إليها بارتفاع التزام الموظفين بعملهم، أي أنهم رغم ارتفاع مستوى الضغوط لا توجد لديهم نوايا لتترك العمل.

الجدير بالذكر بالنسبة لهذا البحث أنه يتمتع بإيجابية فيما يتعلق بالجانب النظري خصوصاً لجهة التعاريف والتصنيفات والشرح الأكاديمي للمتغيرات ما جعلنا نعتده كإحدى الدراسات السابقة ولكن يمكن ملاحظة ضعف الجانب العملي من خلال إجراء الاستبيان دون تحليل الضغوط الوظيفية إلى أبعاد محددة وربما يفسر ذلك عدم ظهور الأثر الإحصائي للعلاقة بين الضغوط والرضا، كذلك بناء الباحثة استنتاجاً حول التزام الموظفين دون قياس علمي لهذا المتغير.

¹ أبو العلا، محمد، (2009). ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة.

² تماسيني، منيرة، (2015). علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي دراسة ميدانية في بلدية سيدي عمران جامعة الوادي. رسالة ماجستير جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي.

(السقا، 2009)¹

رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بعنوان " أثر ضغوط العمل على اتخاذ القرارات " بالتطبيق على المصارف العاملة في قطاع غزة ، الجامعة الإسلامية بغزة، هدفت الدراسة إلى التعرف على ابرز ضغوط العمل التي تواجهها الإدارة ومستوى هذه الضغوط والآثار المتوقعة لها على عملية اتخاذ القرارات لدى القيادة الإدارية، منهج وصفي تحليلي، درست الباحثة ضغوط العمل وفق أبعاد (عبء العمل، صراع الدور، غموض الدور، تدني فرص التقدم الوظيفي، المسؤولية تجاه الآخرين، البيئة المادية، الهيكل التنظيمي، المساندة الاجتماعية)، مجتمع البحث هم المدراء في المصارف والبالغ عددهم 166 مديراً وتم إجراء الاستبيان على عينة عشوائية مكونة من 116 مديراً، خلصت الدراسة إلى أن مستوى ضغوط العمل في المجتمع المدروس يعد مقبولاً في جميع أبعاد الضغوط المدروسة ماعدا بعد المسؤولية تجاه الآخرين والذي جاء في الدرجة الأولى بين ضغوط العمل المدروسة وكان مستواه مرتفعاً بشكل ملحوظ، كما استنتجت الباحثة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل بأبعادها مجتمعة ومنفردة وعملية اتخاذ القرارات وأنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي عند الفرد أو الجنس أو عدد أفراد الأسرة أو العمر بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات، خرجت الباحثة بتوصيات كان أهمها زيادة الاهتمام بالكادر البشري فيما يتعلق بضغوط العمل خصوصاً لجهة طريقة تقييم الموظفين وزيادة فرص الترقية لديهم والتركيز على أهمية اتباع الطرق الكمية الحديثة في اتخاذ القرارات ودراسة المعطيات البيئية بشكل جيد وبما يمكن من تحليل كافة البدائل لاتخاذ أفضل القرارات الممكنة.

(صالح، 2009)²

بحث مقدم للمؤتمر العلمي العشرين لجامعة الفيوم بعنوان "أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية في ضغط العمل اليومي لدى المهنيين دراسة مطبقة على قطاع الرعاية الصحية" ، جامعة الفيوم كلية الخدمات الاجتماعية، منهج وصفي تحليلي، صنف الباحث الضغوط وفق أبعاد (التفاوض، النزاع، الدور، المهمة)، مجتمع البحث هو هيئة التمريض والأطباء والاختصاصيين الاجتماعيين العاملين في قطاع الرعاية الصحية في محافظة الفيوم جنوب مصر، تكونت العينة من 107 مفردة، بينت الدراسة أن أهم الضغوط التي يتعرض لها العاملين هو ضغط التفاوض يليه ضغط النزاع ثم ضغط الدور وأخيراً ضغط المهمة، كما بينت أن عوامل البيئة الخارجية هي الأهم من حيث مصادر الضغوط في القطاع المدروس يليها يليه العوامل الشخصية للمهنيين وأخيراً العوامل المرتبطة ببيئة العمل الداخلية بالمستشفيات، كما كشفت الدراسة عن وجود اختلاف جوهري بين استجابات مفردات عينة الدراسة تبعاً لاختلاف (الحالة الاجتماعية، نوع المهنة، سنوات العمل في الوظيفة الحالية) في البعد المرتبط بأسباب ضغط العمل، في حين لم يثبت وجود اختلاف جوهري باختلاف (الجنس، الدخل الشهري) كما أظهرت النتائج اختلافاً جوهرياً بين استجابات مفردات عينة الدراسة على البعد المرتبط بأشكال ضغط العمل تبعاً ل (الدخل الشهري، نوع المهنة، سنوات الخبرة) في حين لم يثبت وجود اختلاف جوهري باختلاف (الجنس، الحالة الاجتماعية) .

¹ السقا، ميسون، (2009). أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة. غزة، فلسطين: رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية بغزة.

² صالح، أحمد، (2009). أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية في ضغط العمل اليومي لدى المهنيين دراسة مطبقة على قطاع الرعاية الصحية. كلية الخدمات الاجتماعية، جامعة الفيوم.

رسالة ماجستير بإدارة الأعمال بعنوان "أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمس نجوم (دراسة ميدانية)"، جامعة الشرق الأوسط، منهج وصفي تحليلي، درس الباحث ضغوط العمل وفق أبعاد (عبء العمل، الأجور والمكافآت، الهيكل التنظيمي، بيئة العمل)، مجتمع البحث هم العاملين في فنادق الخمس نجوم في الأردن وقد تم اختيار 12 فندقاً من أصل 23، شملت العينة المدروسة 197 عاملاً، وقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية إحصائياً بين أبعاد ضغوط العمل (عبء العمل، الهيكل التنظيمي) وأداء العاملين فيما وجدت هذه العلاقة بالنسبة لأبعاد ضغط العمل (الأجور والمكافآت، بيئة العمل)، كذلك تم الاستنتاج بأن كلا من (العمر، الجنس، عدد سنوات الخبرة، المستوى التعليمي) لا تؤثر على أداء العاملين فيما الحالة الاجتماعية للعامل تؤثر على أداء العاملين، وبناء عليه فقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها العمل على تحسين البيئة المادية للعمل وتطوير سياسات الأجور والرواتب وتحسين نظام تقييم الأداء والترفيعات والمكافآت المادية والحوافز وأيضاً عقد اجتماعات يومية بين المدراء والعمال والعمل على توضيح المهام الوظيفية للعاملين ومتابعة إجراء الأبحاث الخاصة بضغط العمل لدى العاملين بما يساهم في تخفيفها بشكل مستمر.

الدراسات الأجنبية:

(KOZAN, ERGIN, & VAROGLU, 2014)²

Bases of Power and Conflict Intervention Strategy: A Study on Turkish Managers.

بحث بعنوان "مصادر القوة واستراتيجية ادارة الصراع، دراسة على المدراء الأتراك" منشور في المجلة الدولية لإدارة النزاعات، منهج وصفي تحليلي، هدفت الدراسة إلى تطوير معيار مؤثر لإدارة نزاعات المرؤوسين وتقديم عدد من استراتيجيات التدخل في نموذج واحد، شمل الاستبيان 39 مديراً و165 عاملاً تابعاً لهؤلاء المدراء حول مصادر القوة ووسائل إدارة الصراع باستخدام تقنية الأحداث الحرجة، تم استنتاج وجود علاقة بين مصادر قوة المدراء واستراتيجيات إدارة النزاعات وبينت الدراسة أن لموقع المرؤوسين الوظيفي دور كمتغير معدل في هذه العلاقة، كما تبين أن السلطة المرجعية للقيادة تلعب دوراً في استراتيجية الوساطة في نزاعات المرؤوسين لكن دورها ينخفض ويزداد دور استراتيجيات إعادة الهيكلة والتحكيم تبعاً لموقع المرؤوسين، والاستراتيجيات الأخيرة أي إعادة الهيكلة والتحكيم تعتمد في الغالب على قوة مكافأة المدير للمرؤوس، أخيراً فقد كان مستوى الرضا الأعلى مع استراتيجية الوساطة والأدنى عندما نأى المدراء بأنفسهم عن الصراع، وقد خرجت الدراسة بتوصيات كان أهمها ضرورة تدريب المدراء على مهارات استراتيجية الوساطة في البيئات التي يضطرون فيها للعب دور في حل نزاعات المرؤوسين كما يكون لهذا التدريب أثره في تحسين استخدامهم لمصادر القوة المتاحة لهم.

³(HOBOUBI, CHOUBINEH, GANAVATTI, KESHAVARZI, & HOSSEINI, 2017)

¹ المعشر، عيسى، (2009). أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمس نجوم (دراسة ميدانية). عمان: رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.

² KOZAN, K. M., ERGIN, C., & VAROGLU, K. (2014, 25(1)). **Bases of Power and Conflict Intervention Strategy: A Study on Turkish Managers.** *International Journal of Conflict Management*, pp. 38-60

³ HOBUBI, N., CHOUBINEH, A., GANAVATTI, F. K., KESHAVARZI, S., & HOSSEINI, A. A. (2017). **The Impact of Job Stress and Job Satisfaction on Workforce Productivity in an Iranian Petrochemical Industry.** *Safety and Health at Work* 8, pp. 67-71.

The Impact of Job Stress and Job Satisfaction on Workforce Productivity in an Iranian Petrochemical Industry

بحث بعنوان "أثر ضغوط العمل والرضا الوظيفي على إنتاجية القوة العاملة في صناعة البتروكيميا الإيرانية" أنجز البحث عام 2015، منشور على موقع منظمة الصحة والسلامة في العمل منذ عام 2016 و تم تضمينه في مجلة المنظمة العدد 8 لعام 2017، هدف البحث إلى اختبار وجود علاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي على إنتاجية العمل وتحديد العوامل المرتبطة بانخفاض الإنتاجية بين العاملين في صناعة البتروكيمياويات الإيرانية، منهج وصفي تحليلي، مجتمع البحث هو العاملين في شركة الصناعات البتروكيميائية الإيرانية وعددهم 325 عاملاً، ونفذ الاستبيان على عينة شملت 125 عاملاً، خلصت الدراسة إلى أن مستوى الضغوط كان معتدلاً ومرتفعاً شيئاً ما ومستوى الرضا الوظيفي معتدلاً وكذلك بالنسبة لمستوى الإنتاجية، كما تم الاستنتاج بأنه لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والإنتاجية فيما وجدت هذه العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية، وقد خرجت الدراسة بتوصيات كان أهمها ضرورة إجراء تصحيحات على نظام النوبات وكذلك معالجة مواضيع نقص الدور وغموض الدور بالنسبة للمهام الموكلة للعاملين.

¹(RAMEZANI, NEDAEI, MOHAMMADI, & FIROUZJAH, 2013)

"Managers power bases, employees 'job stress and intent to stay"

بحث منشور في المجلة الأوروبية لبيولوجيا التجارب بعنوان "مصادر قوة المدراء، ضغوط العمل ونية البقاء عند العاملين"، منهج وصفي تحليلي، هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين مصادر القوة وضغوط العمل ونية البقاء بالنسبة للعاملين في الاتحادات الرياضية الإيرانية، صنفت الدراسة مصادر القوة إلى أبعاد (الشرعية، المرجعية، الخبرة، المكافأة، الإكراه)، مجتمع البحث هو العاملين في الاتحادات الرياضية الإيرانية بمن فيهم الخبراء والقادة ومساعدي القادة، تضمنت العينة 288 مفردة، خلصت الدراسة إلى أن المدراء لديهم السلطات (الشرعية، المرجعية، الخبرة، المكافأة، الإكراه) على التوالي من حيث القوة وأثبتت الدراسة وجود علاقة معنوية عكسية بين مصادر القوة وضغوط العمل، وكذلك أيضاً وجود علاقة معنوية إيجابية بين مصادر القوة ونية البقاء في العمل، وقد كانت قوة المرجعية الأقوى تأثيراً من بين أبعاد مصادر القوة على ضغوط العمل وعلى نية الاستمرار في العمل أيضاً.

ما يميز هذا البحث عن الدراسات السابقة:

تتفق دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة في بعض الجوانب أو المحددات أهمها تناولها لمصادر القوة التنظيمية وضغوط العمل كمتغيرات مدروسة و تختلف عنها في جوانب أخرى خصوصاً فيما يتعلق بمشكلة بحثنا وطبيعة القطاع المدروس وزمان ومكان البحث ومع ذلك كان للاطلاع والبحث في هذه الدراسات أهمية بالغة في فهم طبيعة المتغيرات المدروسة وتطوير منهجية بحثنا الحالي وأسلوب معالجة المشكلة وجمع المعلومات الأساسية وتطوير استبيان لقياس المتغيرات في بحثنا، وفيما يلي نبين في الجدول (1) تلخيصاً للدراسات السابقة التي استعرضناها بالمقارنة مع بحثنا الحالي :

جدول 1 المقارنات بين الدراسات السابقة ومع بحثنا الحالي

#	الدراسة	مجتمع وعينة الدراسة	المتغير المستقل	المتغير التابع	أهم النتائج	المقارنة مع بحثنا
---	---------	---------------------	-----------------	----------------	-------------	-------------------

¹ RAMEZANI, Z. N., NEDAEI, T., MOHAMMADI, H. A., & FIROUZJAH, J. A. (2013, 3(6)). Managers power bases, employees 'job stress and intent to stay. *European Journal of Experimental Biology*, pp. 14-21.

1	(العبدالله، 2015)	العاملين بوزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل البالغ عددهم 327 عاملاً، أجري الاستبيان على عينة تكونت من 154 عاملاً	مصادر القوة التنظيمية	ضغوط العمل	وجود علاقة لقوة الخبرة على ضغوط العمل بجميع أبعادها فيما لم توجد لمصادر القوة التنظيمية الأخرى (الشرعية، المكافأة، القسرية، المرجعية)، كذلك لم تتأثر ضغوط العمل بالمتغيرات الديمغرافية المتمثلة بال (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، مكان العمل)	تتفق مع بحثنا الحالي في دراسة مصادر القوة كمتغير مستقل وضغوط العمل كمتغير تابع وبإبعاد كل منهما ويكونها تجرى في سوريا وتختلف عنه في جميع محددات البحث الأخرى
2	(أبو زيد، 2010)	المدراء في البنوك التجارية الأردنية في محافظة عمان وعددهم (560) مدير تم اختيار عينة من (150) مديراً	القوة التنظيمية (الرسمية، المكافأة، الخبرة)	الإبداع الوظيفي	هناك أثر ذو دلالة إحصائية لكل من أبعاد القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي بأبعاده (توليد أفكار جديدة، تنفيذ التغيير، حل المشكلات)	تتفق مع بحثنا من حيث دراسة مصادر القوة كمتغير مستقل ومن حيث التطبيق على القطاع المصرفي وتختلف في جميع محددات البحث الأخرى
3	(أصغردوسة و حسين، 2009)	مدراء مكاتب الهجرة في بغداد والمحافظات وتمت الدراسة على عينة مكونة من 46 مفردة	القوة التنظيمية	السلوك القيادي	وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لمصادر القوة التنظيمية بأبعادها (قوة الوحدات التنظيمية، قوة القادة الإداريين) على السلوك القيادي في القطاع المدرس	تتفق مع بحثنا من حيث دراسة مصادر القوة كمتغير مستقل وتختلف في جميع محددات البحث الأخرى
4	(الخشالي، 2006)	القادة الإداريين في البنوك الأردنية وشمل الاستبيان علي عينة من (113) مديراً	مصادر قوة الإدارة العليا (الهيكلية، الملكية، المكافأة، الخبرة)	استراتيجية النمو	الترتيب بين مصادر قوة الإدارة في البنوك الأردنية جاءت الخبرة أولاً ثم الهيكلية فالمكافأة وأخيراً الملكية كذلك تبين وجود علاقة معنوية ذات أثر إحصائي بين بعض أبعاد القوة واختيار البنوك لاستراتيجية محددة	تتفق مع بحثنا من حيث دراسة مصادر القوة كمتغير مستقل ومن حيث التطبيق على القطاع المصرفي وتختلف في جميع محددات البحث الأخرى
5	(زبيدة، 2007)	122 مدير في المصارف التجارية بغزة وتكونت عينة الدراسة من (74) مديراً من الإدارة العليا	مصادر قوة الإدارة العليا (الهيكلية، الخبرة، الصفات الشخصية)	الأهداف الاستراتيجية	وجود علاقة ذات أثر معنوي لمصادر القوة التنظيمية على تحديد الأهداف الاستراتيجية كما توصلت إلى ترتيب مصادر القوة حيث جاءت قوة الهيكلية أولاً ثم قوة الخبرة ثم الملكية فالصفات الشخصية	تتفق مع بحثنا من حيث دراسة مصادر القوة كمتغير مستقل ومن حيث التطبيق على القطاع المصرفي وتختلف في جميع محددات البحث الأخرى
6	(أبو العلا، 2009)	المدراء في وزارة الداخلية والأمن الوطني ويبلغ عددهم 415 مديراً، عينة ضمت 147 مديراً	ضغوط العمل (صراع الدور، غموض الدور، عبء العمل، بيئة العمل المادية، الإبداع والتقدم الوظيفي، الثقافة التنظيمية)	الولاء التنظيمي	مستوى الضغوط عموماً كان ضعيفاً فيما مستوى الالتزام التنظيمي عالي، وفي الترتيب كان عبء العمل ثم صراع الدور ثم الثقافة التنظيمية ذلك استنتج الباحث وجود علاقة عكسية بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي وعدم وجود أثر جوهري للمتغيرات الشخصية والوظيفية على العلاقة بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي	تتفق مع بحثنا من حيث دراسة ضغوط العمل فقط وتختلف في جميع محددات البحث الأخرى
7	(تماسيني، 2015)	الموظفين في بلدية مدينة (سيدي عمران) عينة مكونة من 50 موظفاً	ضغوط العمل	الرضا الوظيفي	مستوى الضغوط في المنظمة المدرسة مرتفع كما استنتجت عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية احصائياً بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي	تتفق مع بحثنا من حيث دراسة ضغوط العمل فقط وتختلف في جميع محددات البحث الأخرى

جدول 2 استكمال الجدول 1 مقارنة البحث بالدراسات السابقة

#	الدراسة	مجتمع وعينة الدراسة	المتغير المستقل	المتغير التابع	أهم النتائج	المقارنة مع بحثنا
8	(السقا، 2009)	المدراء في المصارف وعددهم 166 مديراً عينة	ضغوط العمل (عبء العمل،	اتخاذ القرارات	مستوى ضغوط العمل في المجتمع المدرس يعد مقبولاً في جميع أبعاد	تتفق مع بحثنا من حيث دراسة ضغوط العمل في

المصرفي القطاع وتختلف في جميع محددات البحث الأخرى	الضغوط المدروسة ماعدا بعد المسؤولية تجاه الآخرين، وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل بأبعادها مجتمعة ومنفردة وعملية اتخاذ القرارات		صراع الدور، غموض الدور، تدني فرص التقدم الوظيفي، المسؤولية تجاه الآخرين، البيئة المادية، الهيكل التنظيمي، المساندة (الاجتماعية)	من 116 مدير		
تتفق مع بحثنا من حيث دراسة ضغوط العمل كمتغير تابع وتختلف في جميع محددات البحث الأخرى	أهم الضغوط التي يتعرض لها العاملون هو ضغط التفاوض يليه ضغط النزاع ثم ضغط الدور وأخيراً ضغط المهمة، عوامل البيئة الخارجية هي الأهم من حيث مصادر الضغوط في القطاع المدروس يليها يليه العوامل الشخصية للمهنيين وأخيراً العوامل المرتبطة ببيئة العمل الداخلية بالمستشفيات	ضغط العمل (التفاوض، النزاع، الدور، المهمة)	المتغيرات الشخصية والتنظيمية	هيئة التمريض والأطباء والإحصائيين الاجتماعيين العاملين في قطاع الرعاية الصحية في محافظة الفيوم جنوب مصر، العينة من 107 مفردة	(صالح، 2009):	9
تتفق مع بحثنا من حيث دراسة ضغوط العمل فقط وتختلف في جميع محددات البحث الأخرى	عدم وجود علاقة بين أبعاد ضغوط العمل (عبء العمل، الهيكل التنظيمي) وأداء العاملين فيما وجدت هذه العلاقة بالنسبة لأبعاد ضغط العمل (الأجور والمكافآت، بيئة العمل)، كلا من (العمر، الجنس، عدد سنوات الخبرة، المستوى التعليمي) لا تؤثر على أداء العاملين فيما الحالة الاجتماعية للعامل تؤثر على أداء العاملين	أداء العاملين	ضغوط العمل (عبء العمل، الأجور، المكافآت، الهيكل التنظيمي، بيئة العمل)	العاملين في فنادق الخمس نجوم في الأردن وقد تم اختيار 12 فندقاً من أصل 23، شملت العينة المدروسة 197 عاملاً	(المعشر، 2009)	10
تتفق مع بحثنا من حيث دراسة مصادر القوة كمتغير مستقل وتختلف في جميع محددات البحث الأخرى	وجود علاقة بين مصادر قوة المدراء واستراتيجيات إدارة النزاعات ولموقع المروسين الوظيفي دور كمتغير معدل في هذه العلاقة	استراتيجية ادارة الصراع	مصادر القوة	39 مديراً تركيا و165 عاملاً تابعاً لهؤلاء المدراء	(KOZAN, & ERGIN, VAROGLU, 2014)	11
تتفق مع بحثنا من حيث دراسة ضغوط العمل فقط وتختلف في جميع محددات البحث الأخرى	مستوى الضغوط كان معتدلاً ومرتفعاً شئنا ما ومستوى الرضا الوظيفي والإنتاجية معتدلاً، لا توجد علاقة معنوية بين ضغوط العمل والإنتاجية فيما وجدت هذه العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية	الرضا الوظيفي	ضغوط العمل	العاملين في شركة الصناعات البتروكيميائية الإيرانية وعددهم 325 عاملاً، ونفذ الاستبيان على عينة شملت 125 عاملاً	(HOBOUBI, CHOOBINEH, GANAVATTI, KESHAVARZI, & HOSSEINI, 2017)	12
تتفق مع بحثنا من حيث دراسة مصادر القوة كمتغير مستقل وضغوط العمل كمتغير تابع وتختلف في جميع محددات البحث الأخرى	المدراء لديهم كافة السلطات ، علاقة معنوية عكسية بين مصادر القوة وضغوط العمل، وكذلك أيضاً علاقة معنوية ايجابية بين مصادر القوة ونية البقاء في العمل، وقد كانت قوة المرجعية الأقوى تأثيراً على ضغوط العمل وعلى نية الاستمرار في العمل أيضاً.	ضغوط العمل ونية البقاء	مصادر قوة المدراء (الشرعية، المرجعية، الخبرة، المكافأة، الأكراه)	العاملين في الاتحادات الرياضية الإيرانية بمن فيهم الخبراء والقادة ومساعدي القادة، تضمنت العينة 288 مفردة،	(RAMEZANI, NEDAEI, MOHAMMADI, & FIROUZJAH, 2013)	13

القسم الأول: الإطار النظري للبحث:

بداية لا بد لنا من التعريف ببعض المصطلحات التي ترتبط بموضوع بحثنا ونرى أنه من المفيد التطرق لها كمدخل لتوضيح الأسس النظرية للبحث وهي مصطلحات البيئة التنظيمية والثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي حيث يطلق مصطلح البيئة التنظيمية على مجموع القوى والظروف داخل المنظمة أو المرتبطة بها والتي لها

القدرة على التأثير في المنظمة كالقوى الاقتصادية و التكنولوجية والاجتماعية والثقافية والديموغرافية وحتى القوى السياسية، وعادة ما تصنف البيئة التنظيمية إلى بيئة داخلية وبيئة خارجية، وتتحدد في هذه البيئة أبعاد العلاقات بين العاملين مع بعضهم ومع الإدارة وينتج عن تفاعل عناصر هذه البيئة ما يعرف بالثقافة التنظيمية للمنظمة والتي تعرف بأنها (مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير بين أفراد المنظمة، وهي غير مرئية وغير مكتوبة لكنها محسوسة، حيث يشارك العاملون بالمنظمة في تكوينها، ويتم تعليمها للأفراد الجدد، كما أن هذه الثقافة متغيرة وليست جامدة، بالتالي يمكن اعتبارها إحدى أدوات التغيير وعمليات التطوير التنظيمي). (الخليل، 2016)¹ وتعتبر الثقافة التنظيمية إحدى أهم الخصائص والمحددات التي تميز المنظمات وتشكل الإطار الجامع والموجه للأفراد العاملين، ومن خلال ممارسة هذه الثقافة في الحياة التنظيمية يتشكل في المنظمات ما يعرف بالمناخ التنظيمي والذي يعتبر أحد أهم أبعاد الثقافة التنظيمية ويعرف بأنه (سمات أو خصائص العمل المدركة من قبل العاملين، وفي ضوء إدراكهم تكون اتجاهاتهم نحو خصائص العمل إيجابية أو سلبية) (جمال الدين، الكمالي، و محمود، 2014، صفحة 509 و 516)² أو هو (أنماط متكررة من السلوك والمواقف والمشاعر التي تميز الحياة في المنظمة)، والعلاقة بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي علاقة متداخلة حيث أن إدراك العاملين لخصائص العمل والذي يشكل المناخ التنظيمي إنما يكون من خلال القيم والمعتقدات التي تمثل الثقافة التنظيمية وتتميز الثقافة التنظيمية عن المناخ التنظيمي بأنها تكوين من الاعتقاد والقيم أو المعايير المشتركة من قبل جميع أعضاء المنظمة في حين يستند المناخ التنظيمي على تصورات ومواقف وسلوكيات أفراد المنظمة (IVANKO, 2012, pp. 207 -208)³.

تعتبر القوة التنظيمية وضغوط العمل من القوى المؤثرة والأساسية في تشكيل الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي فمعرفة درجة القوة التي تستعملها الإدارة وطبيعتها ودرجة الضغوط التي يتعرض لها العاملين وطبيعتها هي من المداخل الأساسية لدراسة البيئة التنظيمية وفرض التأثير والتغيير الإيجابي في معطيات هذه البيئة وبما ينعكس إيجاباً على المناخ التنظيمي السائد.

فيما يلي سنقوم بعرض المفاهيم النظرية العامة لمصطلحي (مصادر القوة التنظيمية) و(ضغوط العمل) لتوضيحها بشكل عام وبما يمهد لدراسة هذين المتغيرين في البيئة التنظيمية للمصارف العامة السورية ومن ثم التطبيق على مصرف التسليف الشعبي في القسم التطبيقي من البحث.

الفصل الأول: القوة التنظيمية ومصادرها:

تمثل القوة التنظيمية العنصر الأهم لأي إدارة كي تستطيع أداء أعمالها فجوهر عملية الإدارة يكمن في أداء المهام من خلال جمع وتنسيق جهود العاملين وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بأفضل ما يمكن ولا يمكن أن يتم ذلك دون قوة ملزمة للأفراد تقنعهم أو تجبرهم على تنفيذ المهام الموكلة لهم، وفي هذا المجال فإنه توجد عشرات التعاريف لمصطلح القيادة، ويمكن تصنيفها في ثلاثة اتجاهات أساسية:

- ✓ الأول يعرف القيادة على أنها مجموعة من الصفات والخصائص التي يتمتع بها القائد
- ✓ الثاني يصفها على أنها مجموعة من المهارات والمعارف التي تكتسب وتمارس من القائد
- ✓ الثالث يعتبرها على أنها (عملية) أي معالجة وأداء وممارسة مستمرة ومتطورة

¹ الخليل، عبد الحميد. (2016). السلوك التنظيمي. دمشق، محاضرات في مادة السلوك التنظيمي، مقرر جامعي لطلاب ماجستير إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية.

² جمال الدين، الكمالي، محمود، نجوى، عبد الله، حسان، (يوليو، 2014). الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر. مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، صفحة 496 - 532.

³ IVANKO, S. (2012). *ORGANIZATIONAL BEHAVIOR*. slovenia: UNIVERSITY OF LJUBLJANA. P161.

ويمكن القول أن ما يجمع كافة التعريفات التي وضعت لعملية القيادة أو العنصر المشترك في هذه التعريفات هو عنصر (القدرة على التأثير في الآخرين) (IVANKO, 2012, p. 161)¹.

من هنا نورد أفضل تعريفين للقوة التنظيمية مما تم الاطلاع عليه حيث تعرف القوة أو القيادة التنظيمية بأنها "مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة من خلال التفاعل بين السمات الشخصية للقائد والأتباع وخصائص العمل والثقافة التنظيمية الداخلية والخارجية لتحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفاعلية" (الخليل، 2016)² كما يعرفها (العبدالله، 2015، صفحة 23)³ بأنها " قدرة التأثير التي يمتلكها الفرد أو المجموعة أو الوحدة في المنظمة والتي يتمكنون بواسطتها من تغيير سلوك الآخرين أو اتجاهاتهم بنجاح وفق الوجيهات التي تحقق أهداف وحداتهم التنظيمية رغم المقاومة التي يتعرضون لها".

مبحث أول: أبعاد القوة التنظيمية وتصنيفاتها:

تتعدد أبعاد القوة أو مظاهرها بتعدد مصادرها أي الأساس الذي تستند إليه أو تستمد منه الإدارة القوة في ممارسة القيادة، فالقوة الرسمية (قوة المركز القانوني) وقوة المكافأة وقوة العقاب (الإكراه) وقوة المرجعية (الكاريزما الشخصية) وقوة الخبرة وقوة المعلومات وقوة الارتباط وقوة الملكية كلها تمثل أبعاد للقوة التي قد تملكها وتمارسها الإدارة (كلها أو بعضها) في أدائها لمهامها المختلفة وفيما يلي نعرض شرحا مبسطا لكل من هذه القوى⁴:

- **القوة الرسمية:** وتسمى عند بعض الباحثين بالقوة الشرعية أو الهيكلية أو القوة المستمدة من موقع المدير في الهيكل التنظيمي للمنظمة، مصدرها صلاحيات الموقع القانوني للمدير أو القائد وهي السلطات والإمكانات التي يخولها القانون أو نظام عمل المنظمة للمدير في أدائه لمهام الإدارة المختلفة.
- **قوة المكافأة:** مصدرها توقعات العامل أن قيامه بعمله بالوجه المطلوب وطاعته للمدير سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل المدير.
- **قوة العقاب:** أو قوة القسر، مصدرها خوف العامل من أن تقصيره في تأدية واجباته أو عدم طاعته للمدير سيعرضه لنوع من العقاب المادي أو المعنوي من قبل المدير.
- **قوة المرجعية:** وتسمى أيضا بقوة الصفات الشخصية وبقوة الإعجاب أو قوة الاقتداء، مصدرها شخصية المدير الجذابة وصفاته الإيجابية التي تدفع العاملين معه لطاعته والتفاعل معه بإيجابية بشكل طوعي وذاتي، ويعرف القائد الذي يتمتع بمستوى عالي من قوة المرجعية بالقائد القدوة أو القائد الكاريزمي.
- **قوة الخبرة:** مصدرها هو المهارة والمعرفة الفنية العلمية والعملية والإدارية التي يمتلكها المدير ويتميز بها ما يجعل العاملين يقبلون أرائه ونصائحه ويطيعون أوامرهم نتيجة قبولهم وقناعتهم بهذه الخبرة.
- **قوة المعلومات:** مصدرها سيطرة المدير على مستوى ونوعية المعلومات الوظيفية المعطاة للعاملين نتيجة هرمية السلطة عادة.

¹ مرجع سبق ذكره، ص161.

² مرجع سبق ذكره

³ مرجع سبق ذكره، ص23

⁴ تمت صياغة تعريف المصطلحات من قبل الباحث كاختصار لمجمل ما تم الاطلاع عليه من تعريفات لأنواع القوة التنظيمية.

- **قوة الارتباط:** مصدرها ميل فئة من العاملين عادة لتكوين علاقات شخصية أو مهنية متميزة مع المدير غايتها التقرب من المدير لإشباع حاجات نفسية (الشعور بالقوة) أو مادية.

- **قوة الملكية:** مصدرها كون المدير هو نفسه مالك المنظمة أو لجزء منها كامتلاك نسبة معينة من أسهم الشركة مثلاً فيكون لهذه الملكية قوة تؤثر في العلاقة بين المدير المالك والعاملين لديه وهي من الحالات الخاصة للقوة بطبيعة الحال¹.

- لقد تم تصنيف مصادر القوة التنظيمية بأشكال متعددة من قبل مختلف الكتاب والباحثين ومن أهم تصنيفات مصادر قوة الإدارة هو التصنيف الثنائي والذي يعتبر أن قوة القائد تكون من أحد مصدرين أساسيين هما قوة المنصب الوظيفي أو قوة الصفات الشخصية للقائد (زيدية، 2007، صفحة 31)²:

✓ قوة المنصب هي قوة كامنة في المنصب نفسه بغض النظر عن شاغله، ولذلك فإن القوة الشرعية وقوة المعلومات وجانب من قوة المكافأة وقوة القسر هي جميعاً تدخل ضمن قوة المنصب، وقوة المنصب قوة رسمية ترتبط تماماً بالسلطة الرسمية في المنظمة والموقع الإداري والتنظيمي للقائد.

✓ قوة الشخصية فهي كامنة في الشخص ذاته وليست مرتبطة بمنصبه في المنظمة فهي قوة غير رسمية، والقوة الشخصية يمكن تحقيقها من خلال قوة المرجعية وكذلك قوة الخبرة والقسر والمكافأة والإقناع، كلها عادة ما تستخدم لتحقيق القوة الشخصية وترتبط عادة مقارنة قوة المنصب مع القوة الشخصية بأنماط القيادة الرسمية أو غير الرسمية.

- كذلك تصنف مصادر القوة وفق (FRENCH & RAVEN, 1959)³ في خمسة أنواع هي (الشرعية، المكافأة، القهر، المرجعية، الخبرة) وبرغم من قدمه التاريخي إلا أن هذا التصنيف يعتبر من أكثر نماذج تصنيف مصادر القوة أصالة حيث اعتمده العديد من الباحثين في دراسة مصادر القوة التنظيمية في مختلف المنظمات ذات الأنشطة المختلفة الطبيعة وقد اخترنا هذا التصنيف لدراسة مصادر القوة التنظيمية في مجال المصارف العامة وبالتطبيق على مصرف التسليف الشعبي لقتاعتنا بأنه الأفضل في دراسة هذا المتغير والأكثر مناسبة لأهداف بحثنا.

مبحث ثاني: تكتيكات القوة وأساليب القيادة:

ترتبط عادة ممارسة كل نوع من أنواع القوة باستراتيجية أو بتكتيك معين يتناسب مع طبيعة هذه القوة وفي هذا المجال تحدد (العطية، 2003، صفحة 244 - 250)⁴ سبعة أنواع من تكتيكات استخدام القوة هي:

1. **المنطق:** استخدام البيانات والحقائق وعرض الآراء بشكل عقلاني ومنطقي
2. **الودية:** استخدام الإطراء والتواضع والودية قبل التقدم بطلب ما
3. **التحالفات:** الحصول على دعم الأفراد الآخرين في المنظمة لتأييد الطلب
4. **المساومة:** التفاوض من خلال تبادل المنافع أو الخدمات
5. **التثبيت:** استخدام مدخل مباشر وقوي كفرض الطاعة أو استخدام الأوامر
6. **السلطة العليا:** الحصول على دعم المستويات العليا في المنظمة لتأييد الأوامر
7. **العقوبات:** استخدام العقوبات التنظيمية كالتأثير في الأجور والمكافآت والترقيات

¹ لن يكون لقوة الملكية حضور في بحثنا لكون القطاع المدروس هو المصارف العامة وهي مملوكة من الدولة ولا وجود لحقوق ملكية للأفراد فيها.

² مرجع سبق ذكره، ص31

³ FRENCH, J., & RAVEN, B. (1959). *google book*. Retrieved from.

[https://books.google.com/books?hl=ar&lr=&id=IOTrBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA251&dq=French+,+J.,+%26+Raven+,+B.\(+1959\).+The+base+s+of+social+power+.+Studies+in+Social+Power.&ots=wQOGkoXMJ_&sig=42ytP5-9IUxuDYDpZVwY7sEkrto#v=onepage&q=French%20%2C%20J.%20%26%20Raven%](https://books.google.com/books?hl=ar&lr=&id=IOTrBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA251&dq=French+,+J.,+%26+Raven+,+B.(+1959).+The+base+s+of+social+power+.+Studies+in+Social+Power.&ots=wQOGkoXMJ_&sig=42ytP5-9IUxuDYDpZVwY7sEkrto#v=onepage&q=French%20%2C%20J.%20%26%20Raven%20)

⁴ العطية، ماجدة، (2003). **سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة**. عمان: طبعة أولى، دار الشروق، ص244 وحتى 250.

وفي العموم يكون استخدام هذه التكتيكات بصورة مفردة أو متعددة تبعاً لقوة شخصية المدير وهدفه وتوقعاته حول العاملين وطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، ويشير عدد من الباحثين إلى القوة التنظيمية بوصفها حالة موقفية بمعنى أنها متغيرة ومتبدلة بظروف الواقع ولا تكون ثابتة أو مستقرة أو مستمرة بنفس الوتيرة والشدة أو الطبيعة (الخشالي، 2006، صفحة 98)¹ وبرأينا أن هذا الأمر هو من طبيعة الأشياء التي تفرض أن تستخدم الإدارة الحكيمة القوة بنوعها ودرجتها المطلوبة وبالتكتيك الأنسب وفق معطيات الموقف الإداري وطبيعة المهام المراد تنفيذها، كما أن مصادر القوة نفسها لا تستخدم بشكل أحادي وإنما في كل منظمة وبالنسبة لكل مدير يكون استعمال كل أو بعض هذه القوى وبنسب مختلفة فهي بطبيعتها لا تعمل باستقلالية عن بعضها وإنما تكون مرتبطة ببعضها وتؤثر في بعضها البعض فمثلاً استعمال قوة القهر أو الإكراه سيقبل من فعالية قوة المرجعية فيما استعمال قوة المكافأة قد يسهم في تقوية قوة المرجعية (زيدية، 2007، صفحة 32)².

- وفي الحقيقة إن لطبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة ولطبيعة المنظمة نفسها من حيث الحجم والهيكله ونمط الاتصالات الإدارية المتبع فيها وظروف الحالة أو الواقع الإداري والتنظيمي أثر في اختيار الإدارة وتركيزها على أنواع معينة من القوى التي ذكرناها وبدرجات معينة، الأمر الذي بدوره يساهم في تشكيل ما يسمى بأسلوب أو نمط الإدارة، حيث أن الاستخدام المنهجي لأبعاد معينة من القوة التنظيمية ووفق تكتيكات محددة، يمكن أن يتشكل وفق ما يعرف بأسلوب أو نمط الإدارة حيث تصنف أساليب الإدارة وفق عدة تصنيفات بحسب المعايير الممكنة التصنيف وفقها إلا أن أفضل هذه التصنيفات برأينا هو التصنيف القائم على درجة الإلزام أو الإكراه التي يمارسها القائد على المرؤوسين في مقابل المشاركة والتحفيز، ووفق هذا المعيار هناك أربعة أساليب للقيادة يستعملها القادة الإداريون لقيادة مرؤوسيهم وحفزهم وهي بحسب (حاج عارف، 2015)³:

1. **القيادة الديكتاتورية:** يتميز القائد الديكتاتوري بمركزية مطلقة في السلطة ويعتمد في إنجاز أعماله على التهديد بالثواب والعقاب لمرؤوسيه والإكراه واستعمال التخويف وخوفاً من العقاب يسلك المرؤوسين سلوكاً معيناً لإرضاء ذلك القائد.
2. **القيادة الأوتوقراطية:** يشبه القائد الأوتوقراطي القائد الديكتاتوري لجهة مركزية السلطة وعدم فسح المجال أمام المرؤوسين في المشاركة بعملية القيادة، إلا أن القائد الأوتوقراطي يوصف بأنه نشيط وفعال وبالرغم من مركزية السلطة لديه إلا أنه ليس متسلطاً على مرؤوسيه كالقائد الديكتاتوري وإنما فعال في إقناع مرؤوسيه بما يريده هو، وهو من يقوم بكل أعمال التفكير والتخطيط والتنظيم وما على مرؤوسيه سوى التنفيذ.
3. **القيادة الديمقراطية:** هذا النوع من القيادة هو عكس القيادة الديكتاتورية والأوتوقراطية لجهة مركزية السلطة، حيث يهدف القائد إلى خلق نوع من المسؤولية لدى المرؤوسين ومحاولة مشاركتهم في اتخاذ القرارات، والقائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة ويأخذ رأيهم في معظم قراراته. وينتج عن هذه المشاركة بين القائد ومرؤوسيه رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم.
4. **قيادة عدم التدخل:** يترك هذا النوع من القيادة حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم ووضعهم واتخاذ القرارات المتعلقة بذلك، والقائد هنا لا يمارس القيادة السليمة والفعالة للمرؤوسين بالمعنى الفني الإداري، ولذلك فإن تأثيره على سلوك الأفراد محدود وهذا النوع من القيادة ينجح فقط عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات علمية وعملية عالية حيث يكون المرؤوسين على دراية وخبرة تماماً لما يجب عمله.

¹ مرجع سبق ذكره، ص 98

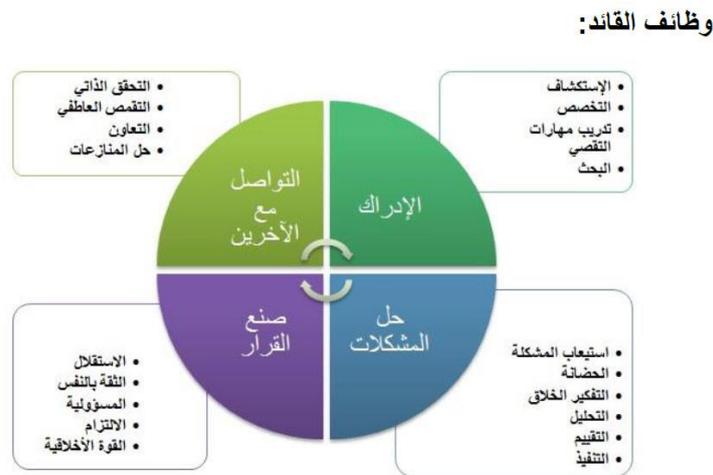
² مرجع سبق ذكره، ص 32

³ حاج عارف، ديبالا، (2015). أساسيات الإدارة. دمشق: محاضرات في مادة أساسيات الإدارة، مقرر جامعي لطلاب ماجستير إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية.

مبحث ثالث: وظائف القائد والتميز بين القائد والمدير:

يتوجب على القائد في أي منظمة القيام بالمهام والمسؤوليات الكفيلة بتحقيق هذه المنظمة لرسالتها وأهدافها الاقتصادية والاجتماعية والإنسانية بأعلى كفاءة ممكنة، وفي سبيل تحقيق ذلك يعمل القائد على تأدية الوظائف الأساسية للإدارة والمعروفة في أدبيات علم الإدارة وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتي تشكل الإطار العام والقاعدة الأساسية لأي عملية إدارة، ويضاف إلى هذه المهام مجموعة من الوظائف ذات الطابع السلوكي التبادلي بين القائد والتابعين له، كما أن هذه الوظائف تتميز بطابع تركيبى معقد من المهام والمسؤوليات التي يتوجب على القائد أدائها بشكل مستمر ومنسجم مع أهداف المنظمة والعاملين، ويبين الشكل (2) تلخيصاً لأهم هذه الوظائف ذات البعد السلوكي.

الشكل 2 وظائف القائد



الشكل 3: وظائف القائد، المصدر: (باساو، 2010)

المصدر: منقول عن (الجهني، 2017)¹

– عند البحث في موضوع القيادة لا بد من التطرق إلى الفروق بين مصطلحي القائد والمدير حيث يقع الخلط أحياناً بينهما فقد يعتقد البعض أن المدير هو القائد أو يعتبرونهما شيئاً واحداً، حيث أن المدير والقائد كل منهما يمارس المهام القيادية ويسعى إلى تحقيق الأهداف المكلف بها، لكن في الواقع يميز معظم الباحثين والكتاب بين القائد والمدير ويتفق الأغلبية على مقولة أن " كل قائد مدير وليس كل مدير قائداً" فالمدير هو الشخص الذي تكون إدارته للتنظيم مبنية على ما يتمتع به من سلطات رسمية، أما القائد فهو الذي تكون قيادته للتنظيم بناء على ما يتمتع به من صفات قيادية، وبذلك يتم التمييز بين الإدارة القائمة على أساس السلطة وبين القيادة التي تقوم على أساس اقتناع المرؤوسين واتباعهم لتعليمات وتوجيهات القائد بدون استخدام قوة السلطة أو التخويف أو التهديد باستخدامها، فالمدير هو الذي يحتل منصباً إدارياً بقرار من الإدارة العليا وهذا المنصب يعطيه السلطة والصلاحيات المكتوبة والمنصوص عليها في توصيف وظيفته بينما يعتمد القائد على قدرات طبيعية كامنة في شخصه أكثر من اعتماده على السلطة في إدارته (زيدية، 2007، صفحة 37)².

¹ الجهني، نهى، (2017). معايير اختيار القيادات. جدة: جامعة الملك عبد العزيز، مرجع تعليمي لمادة أساسيات الإدارة، موجود على نظام المودل التابع للجامعة الافتراضية السورية.

² مرجع سبق ذكره، ص 37

ويحدد (الخليل، 2016)¹ أهم الفروقات بين القائد والمدير كما يلي:

- ✓ المدير يعتمد على الصلاحيات والمركز الوظيفي في فرض الطاعة وتنفيذ الأوامر، في حين أن القائد يعتمد على الحب والانتماء والالتزام في تنفيذ الإرشادات.
- ✓ يركز المدير على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة في حين يعتمد القائد على التأثير والإقناع والإلهام.
- ✓ يهتم المدير بتنفيذ الخطة ويهتم القائد في كيفية القفز فوق الخطط وتجاوزها.
- ✓ يركز المدير على تنفيذ الأعمال اليومية في حين يركز القائد على الأعمال التي تقود إلى التميز والإبداع.
- ✓ يخاف المدير من التغيير ومن المبدعين خوفاً على مركزه الوظيفي، في حين يرى القائد في التغيير فرصة أكبر في تحقيق أداء أعلى وفرصة أكبر للتحدي.
- ✓ المدير لا يسعى إلى خلق صف ثاني من القيادات الإدارية أو من المدراء المتميزين، في حين يعتبر القائد أن هؤلاء مساعدين له على تقدم وأداء أكبر.
- ✓ المدير أقرب لضبط الجودة والأداء والقائد أقرب لإدارة الجودة الشاملة.
- ✓ يركز المدير على إنهاء وإخماد الصراعات بالثواب والعقاب، في حين يركز القائد على حل أسباب الصراع من جذورها والعودة إلى الأسباب المباشرة وغير المباشرة.
- ✓ يعمل المدير على إنهاء التنظيمات غير الرسمية أو عدم التعامل معها، في حين أن القائد يعتبر وجود التنظيمات غير الرسمية أمر طبيعي ولا يمكن القضاء عليها بل يجب الاعتراف بها والتعامل معها وتوجيهها بما يخدم المنظمة.

الفصل الثاني: ضغوط العمل:

في العموم يطلق على الحالة النفسية والفيزيولوجية التي يمر بها الإنسان حينما يتعرض لمؤثرات خارجية أو داخلية تسبب اختلالاً في توازنه النفسي والجسدي الطبيعي مصطلح الضغط والسبب في هذه التسمية يعود في الغالب إلى أن التغيير في ضغط الدم يمثل المؤشر الحيوي الأول لتعرض الإنسان للمؤثرات السلبية أو الإيجابية على حد سواء، وفي الحالات التي يكون فيها هذا المؤثر ناتجاً عن ممارسة الفرد لأعماله فقد اصطلح على تسمية المؤثرات المسببة بأنها (ضغوط العمل) وقد قدم الباحثون تعاريف متعددة لضغوط العمل اتفقت بمجملها على تفسير الضغوط بالمؤثر الخارجي أو الداخلي أو بكليهما معاً فالبعض يعزو حدوث الضغط إلى المحرك أو المؤثر البيئي ويعتبره الأبرز في تزايد الضغوط وآخرون يرجعون المسبب إلى الاستجابات الذاتية الداخلية والاستعدادات الشخصية لدى العامل فيما يتخذ فريق ثالث اتجاهها موضوعياً يؤكد أن ضغوط العمل هي نتاج تفاعل مقصود أو تلقائي بين مجموعة العوامل الذاتية المرتبطة بشخصية العامل والعوامل أو المحددات البيئية المرتبطة بالعمل الممارس (صالح، 2009، صفحة 4)² وفي هذا المجال فإننا نورد تعريف الضغط عند (هيجان، 1998، صفحة 23)³ كأحد أفضل التعريفات التي اطلعنا عليها والذي يعرف ضغوط العمل بأنها " تجربة ذاتية لدى الفرد تحدث نتيجة عوامل في الفرد أو البيئة التي يعمل فيها بما في ذلك المنظمة، حيث يترتب على هذه العوامل حدوث أثار أو نتائج جسمانية أو نفسية أو سلوكية على الفرد، تؤثر على أدائه للعمل".

¹ مرجع سبق ذكره

² مرجع سبق ذكره، ص4

³ هيجان، عبد الرحمن، (1998). ضغوط العمل مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها. الرياض: معهد الإدارة العامة، ص23.

مبحث أول: مصادر وأنواع الضغوط:

تتعدد العوامل والظروف والمؤثرات التي يمكن أن تكون مصدر ضغط للفرد العامل كما تتعدد التصنيفات التي أوردها الباحثين لهذه الضغوط نظراً لاختلاف المداخل النظرية لدراسة الضغوط بين هؤلاء الباحثين واختلاف مجالات الأعمال المدروسة ولكن وبشكل عام يمكن إرجاع مصادر هذه الضغوط إلى ثلاث مجموعات أساسية هي بحسب (السقا، 2009، صفحة 11)¹:

الأولى: ما يكون مصدره البيئة التنظيمية التي يعمل الفرد فيها وهذه البيئة لها بعدين بالنسبة للفرد مادي يتعلق ببيئة العمل المادية التي يعمل الفرد فيها ومهني ويتعلق بالوظيفة أو الدور الذي يمارسه الفرد في المنظمة، وتشمل هذه المجموعة (الاختلاف المهني، غموض الدور، صراع الدور، عبء العمل الزائد، عبء العمل الناقص، ملاءمة الدور، المسؤولية عن الأفراد، المستقبل الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات، اتخاذ القرارات، المساندة الاجتماعية، البيئة المادية للعمل، البيئة المعنوية للعمل)

الثانية: هي العوامل الشخصية للفرد العامل والمرتبطة بقدراته وإمكاناته الجسدية والنفسية والعقلية وتشمل هذه المجموعة (نمط الشخصية، القدرات، الحاجات، معدل التغيير في حياة الفرد، السمات الشخصية)

الثالثة: هي عوامل البيئة الخارجية أي كل ما يسبب الضغط دون أن يكون مصدره المنظمة أو الفرد

- تتعدد أنواع ضغوط العمل بتعدد مصادرهما وفيما يلي سنعرض على سبيل المثال لا الحصر لأهم أنواع ضغوط العمل وبالترتيب وفق مصادرهما مع تعريفها بإيجاز ما أمكن وبما يخدم أغراض بحثنا²:

مصدرها البيئة التنظيمية:

✓ **عبء العمل الزائد:** حجم المهام والأعباء الوظيفية أكبر من قدرة الفرد على تليبيتها بالشكل المناسب ما يسبب له الإرهاق والانهيار

✓ **عبء العمل الناقص:** حجم المهام الوظيفية أقل من قدرات الفرد وإمكاناته ما يسبب له الملل وفقد الحافز

✓ **غموض الدور:** المهام الوظيفية غير محددة الحجم والطبيعة بدقة أو متشعبة ومتداخلة مع مهام وادوار أخرى ما يجعل الفرد يشعر الفرد بعدم الرغبة في أدائها أو لا يعتبرها جزءاً من مهام وظيفته.

✓ **صراع الدور:** المهام الوظيفية المكلف بها الفرد غير منسجمة مع بعضها البعض أو أنها تتناقض مع مبادئه وقيمه الشخصية أو أن الفرد يخضع لأكثر من قيادة بطريقة متناقضة.

✓ **النمو والتقدم الوظيفي:** عند مقارنة الفرد نفسه بالآخرين أو عندما يضع لنفسه وقتاً محدداً لتحقيق هدف معين دون أن يتمكن من تحقيقه، وفي هذه الحال فإن تقدير ما إذا كانت هذه الأهداف تخلق ضغوطاً أو تحقق قوة دفع ايجابية يتوقف على مدى واقعية الأهداف واحتمالات تحقيقها.

✓ **بيئة العمل المادية:** عندما لا تكون الشروط الفيزيائية والمادية لمكان العمل مناسبة للفرد من حيث متطلبات العمل أو السلامة والراحة للعاملين وبما يشكل مصدر إزعاج لهم كالإضاءة والتهوية وغير ذلك من المعطيات الواجب توافرها في مكان العمل.

¹ مرجع سبق ذكره، ص 11

² تمت صياغة تعريف المصطلحات من قبل الباحث كاختصار لمجمل ما تم الاطلاع عليه من تعريفات لأنواع ضغوط العمل المذكورة

✓ **بيئة العمل المعنوية:** عندما لا تكون الشروط النفسية والاجتماعية والمناخ التنظيمي في مجتمع العمل مناسبة للعامل وخصوصاً عند وجود الصراعات والحساسيات والخلافات بمقابل غياب روح الفريق والجو العائلي المستقر.

مصدرها العوامل الشخصية للفرد:

✓ **طبيعة شخصية الفرد:** حيث تختلف أنماط شخصيات الأفراد في الاستجابة للمؤثرات فنفس الظروف في بيئة العمل الواحدة تسبب للعاملين مستويات مختلفة من الشعور بالضغط تبعاً لاختلاف أنماط شخصيات العاملين.

✓ **اختلاف قدرات الأفراد:** تتفاوت القدرات من فرد لآخر من حيث القدرة على تحمل الأعباء والمهام الصعبة أو تحمل المسؤولية أو القدرة على التعامل والتأقلم مع الضغوط ما يسبب تفاوت الشعور بضغوط العمل بين الأفراد

✓ **الظروف الاجتماعية الخاصة بالعامل:** قد يتعرض الفرد في حياته الخاصة لبعض الظروف التي ينتقل تأثيرها عليه للعمل فتزيد من حساسيته للإصابة بضغط العمل

– كذلك قسم الباحثون الضغوط المهنية تبعاً للفترة الزمنية التي تستغرقها أو التي يتعرض لها العامل خلالها إلى (الخليل، 2016)¹:

✓ **الضغوط البسيطة:** تستمر من عدة ثوان إلى عدة ساعات

✓ **الضغوط المتوسطة:** تستمر من عدة ساعات إلى عدة أيام مثل فترة العمل الإضافي أو زيارة شخص مسؤول غير مرغوب فيه.

✓ **الضغوط الشديدة:** تستمر لأسابيع أو شهور أو سنوات مثل النقل التعسفي خارج المنظمة أو الإيقاف عن العمل حتى زوال السبب.

– نذكر هنا أننا سنقتصر في الجانب العملي التطبيقي لبحثنا على دراسة أربعة أنواع من الضغوط الموجودة في مصرف التسليف الشعبي وهي (صراع الدور، غموض الدور، عبء العمل الزائد، عبء العمل الناقص) وهي الضغوط المرتبطة بالدور الوظيفي وحجم العمل وقد اخترنا أن تكون مجال بحثنا الحالي والسبب في ذلك هو عدم قدرتنا على دراسة كافة الضغوط الممكن توажدها في المصرف وكذلك رغبتنا بالتركيز على نوع محدد من الضغوط والتي نعتقد بأنها الأكثر صلة بمصادر القوة التنظيمية كونها تحاكي حسن توزيع الأعباء وإدارة العمل في أي منظمة وهي بطبيعة الحال من أهم أدوار الإدارة وهو ما شكل اعتقادنا بأنها أهم أنواع الضغوط الوظيفية التي يمكن البحث فيها وفق أهداف بحثنا.

مبحث ثاني: عناصر ومراحل وأثار الضغوط الوظيفية:

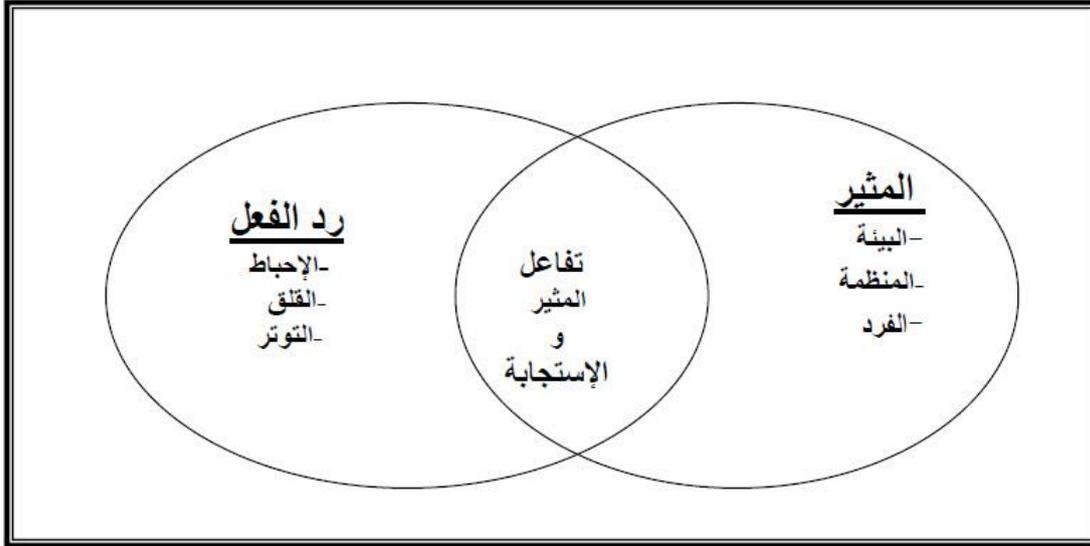
إن حدوث الضغوط الوظيفية والضغوط بشكل عام يتطلب توافر عدد من العوامل أو العناصر المسببة للضغط ويتفق معظم الكتاب والباحثين في موضوع ضغوط العمل على أن العوامل المسببة لضغوط العمل هي ثلاثة عوامل هي:

1. **المثير:** ويقصد به المسبب أو المصدر أو الفعل المحرض الذي يؤدي إلى حدوث الاستجابة أو ردة الفعل ويكون هذا المثير من البيئة الخارجية أو من المنظمة أو من داخل الفرد نفسه.

¹ مرجع سبق ذكره

2. **الاستجابة:** أي رد الفعل الذي يبديه الفرد على المثير سواء كانت نفسية أو جسدية أو سلوكية كالتحفيز أو القلق أو التوتر أو غير ذلك.
3. **التفاعل:** بين المؤثر المسبب والاستجابة الحاصلة من الفرد وبه تتشكل النتيجة التي تحدث ونتيجة هذا التفاعل يحدث خلل في التوازن الفيزيولوجي والنفسي للفرد فيصدر عنه ردود فعل متوازنة أو غير متوازنة.

الشكل 3 العناصر المكونة لضغط العمل



Seley, Hans, (1978) the stress of life (2nd Ed) New York, McGraw Hill

المصدر منقول عن (المعشر، 2009، صفحة 25)¹

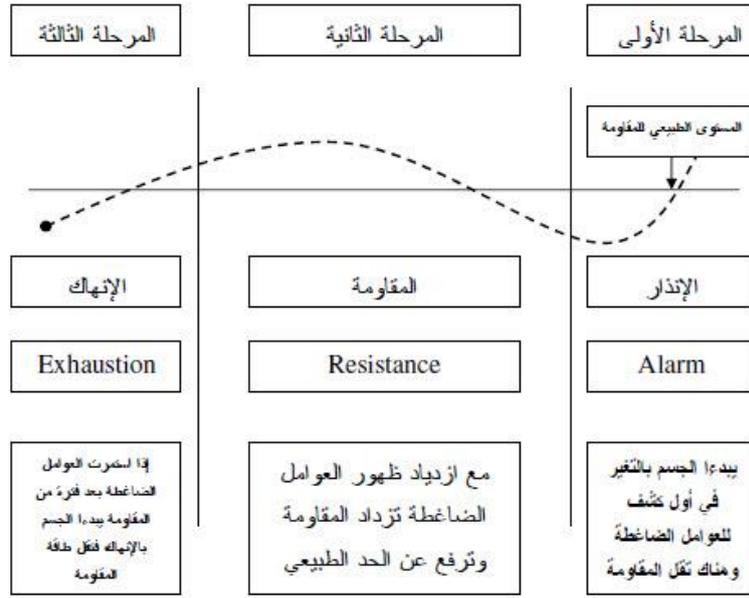
إن الشعور بالضغط عند العاملين يمر بمراحل متعددة يحددها الطبيب (Hans Seley) الأشهر في دراسة ضغوط العمل في ثلاثة مراحل أساسية متتابعة هي (الخليل، 2016)²:

- (1) **مرحلة الإنذار:** تبدأ حينما يجهز الجسم نفسه لمواجهة التهديد أو التحدي عبر إثارة الجهاز العصبي المستقبل وإفراز الهرمونات المسؤولة عن ذلك (الأدرينالين غالباً) ما يسبب زيادة دقات القلب ومعدل التنفس ونقص السكر في الدم.
- (2) **مرحلة المقاومة:** وتحدث إذا استمرت المواقف الضاغطة لمدة طويلة حيث يقاوم الفرد الموقف وتخفّي مرحلة الإنذار وتتم مقاومة هذه المواقف عن طريق النشاط الزائد لمقدمة الغدة النخامية حيث تفرز هرمونيين يساعدان الإنسان على التكيف مع الموقف وتتميز هذه المرحلة بضعف التركيز وعدم صفاء الذهن، وبالتالي عدم سلامة القرارات المتخذة بسبب عدم إمكانية سيطرة الإنسان على المواقف مما يؤدي بالنهاية إلى انهيار المقاومة
- (3) **مرحلة الإنهاك:** وتظهر هذه المرحلة إذا لم يستطع الفرد التغلب على مسببات الضغط حيث يصبح الفرد عرضة للأمراض المرتبطة بالضغط مثل القرحة المعدية، ارتفاع ضغط الدم، وغير ذلك من أمراض العمل وتعتبر هذه المرحلة حادة وخطيرة وتشكل تهديداً للفرد.

¹ مرجع سبق ذكره، ص 25

² مرجع سبق ذكره

الشكل 4 مراحل تطور أثر ضغط العمل



Seley, Hans, (1978) the stress of life (2nd Ed) New York, McGraw Hill

المصدر منقول عن (المعشر، 2009، صفحة 17)¹

- وبالنسبة لآثار الضغوط الوظيفية فإنه ينتج عن تعرض العاملين للضغوط الوظيفية آثار متعددة لا تشمل الفرد العامل فقط وإنما تتعداه لتشمل المنظمة بأكملها ويصنف الباحثين الآثار الناجمة عن ضغوط العمل في ثلاث أنواع هي بحسب (IVANKO, 2012, pp. 91 - 93)²:

الآثار الفيزيولوجية:

ويقصد بها النتائج التي تظهر على الحالة الجسدية أو الصحية وتشمل هذه الآثار مشكلات النوم والصداع والقرحة المعدية ومشاكل ضغط الدم وعدم انتظام ضربات القلب وحتى آلام المفاصل والظهر، وفي الواقع فإن العلاقة بين ضغوط العمل والأمراض التي تسببها هي علاقة معقدة من الناحية الطبية والفيزيولوجية وهي مجال بحث مستمر من قبل الأطباء والباحثين المتخصصين في هذه المجالات.

الآثار النفسية:

ويقصد بها النتائج التي تظهر على الحالة النفسية للعامل وتشمل هذه الآثار الانزعاج والقلق والعصبية والغضب والشعور المستمر بعدم الرضا وفي الحالات التي تكون فيها مستويات ضغوط العمل اليومية مرتفعة ولفترة ممتدة من الزمن فقد يواجه العامل ما يصطلح على تسميته بالاحتراق الوظيفي والذي يكون بالأخص في المهن التي تتضمن المهام الوظيفية فيها حماية أو مساعدة أو رعاية الآخرين كالمهن الطبية مثلاً وخصوصاً التمريض

الآثار السلوكية:

ويقصد بها آثار الضغوط على الأداء الوظيفي للعامل وهي بطبيعة الحال محل اهتمام المدراء في المنظمات، فهذه الضغوط وفق طبيعة معينة لها وحتى مستوى معين من الشدة يكون لها آثار إيجابية في تحسين الأداء

¹ مرجع سبق ذكره، ص 17

² مرجع سبق ذكره، ص 91 وحتى 93.

الوظيفي وبعد هذا المستوى يصبح التزايد في ضغوط العمل سلبياً على أداء العاملين حيث يمكن تلمس هذه الآثار من خلال الغياب ومعدل دوران العمل.

الآثار الإيجابية:

إن تحديد النقطة التي تتحول فيها الضغوط الوظيفية إلى ضغوط ذات آثار فيزيولوجية ونفسية وسلوكية سلبية يرتبط بمجموعة من العوامل وأهمها هي الصفات والقدرات الشخصية للعاملين، ولكن وعندما تبقى الضغوط الوظيفية تحت عتبة الأثر السلبي فإنها تكون عاملاً إيجابياً محفزاً للفرد العامل على الإنجاز والتقدم في مسيرته المهنية.

الآثار على المنظمة:

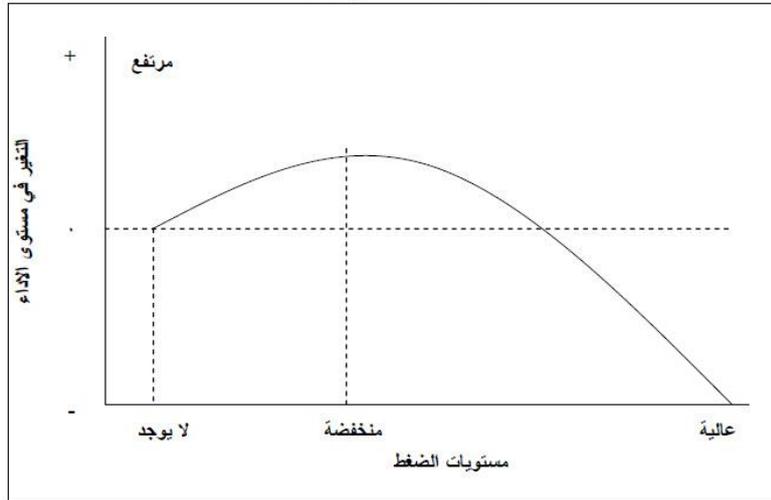
يذكر (العميان، 2005، صفحة 167)¹ مجموعة من الآثار التي تسببها ضغوط العمل السلبية على المنظمات ونذكرها على سبيل المثال لا الحصر وهي:

- ✓ زيادة التكاليف المالية المتمثلة بتكاليف التأخر عن العمل، الغياب، التوقف عن العمل، تشغيل عمال إضافيين
- ✓ تدني مستوى الإنتاج وانخفاض جودته
- ✓ صعوبة التركيز على العمل والوقوع في حوادث صناعية
- ✓ ارتفاع معدل الشكاوى والتظلمات وعدم الرضا الوظيفي
- ✓ عدم الدقة في اتخاذ القرارات
- ✓ سوء العلاقات والاتصال وتشويه المعلومات بين افراد المنظمة.

– يبين الشكل التالي المستوى الذي تلعب فيه الضغوط دوراً إيجابياً على مستوى الأداء في المنظمة عندما تكون منخفضة الشدة والنقطة التي تتحول فيها هذه الضغوط لتلعب دوراً معاكساً بعدها.

الشكل 5 تأثيرات الضغط على الأداء

تأثيرات الضغط على الأداء



المصدر: سيزلافي أندرو، والاس مارك، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة احمد جعفر، معهد الادارة العامة، الرياض، 1991، ص 189

منقول عن دراسة (السقا، 2009، صفحة 20)²

¹ محمود العميان. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: طبعة ثالثة، دار وائل للنشر، ص167.

² مرجع سبق ذكره، ص20

- يبين الجدول التالي أهم الفروق بين الضغوط الإيجابية والسلبية من حيث أثرها على العاملين:

جدول 3 أهم الفروق بين الضغوط الإيجابية والسلبية

الإيجابية	السلبية
١- تمنح دافعاً للعمل	١- تسبب انخفاض في الروح المعنوية
٢- تساعد التفكير	٢- تولد ارتباكاً
٣- تحافظ على التركيز على النتائج	٣- تدعو للتفكير في المجهود المبذول
٤- تجعل الفرد ينظر إلى العمل بتحد	٤- تجعل الفرد يشعر بتراكم العمل عليه
٥- تحافظ على التركيز على العمل	٥- الشعور بالأرق
٦- منح الإحساس بالمتعة والشعور بالإنجاز	٦- ظهور الانفعالات وعدم القدرة على التعبير عنها
٧- تمد الفرد بالقوة والثقة	٧- الإحساس بالقلق
٨- التفاؤل بالمستقبل	٨- الشعور بالفشل والتشاؤم من المستقبل
٩- القدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر	٩- تسبب للفرد الضعف
١٠- النوم الجيد	١٠- تشعر الفرد بأن كل شيء يمكن أن يقاطعه ويشوش عليه.

المصدر (الخليل، 2016)¹.

مبحث ثالث: أساليب مواجهة الضغوط:

تعتمد الإدارات في مختلف المنظمات على أساليب متعددة للتعامل مع الضغوط الوظيفية في سبيل السيطرة عليها إما بتحسين قدرات الأفراد على التكيف مع هذه الضغوط عبر رفع مستوى قدراتهم المعرفية المهنية وتنمية القيم الإدارية الملائمة لديهم أو عبر السيطرة على العوامل المسببة للضغوط في البيئة التنظيمية أو المناخ العام للمنظمة، ويمكن أن يكون ذلك بصورة استباقية أي قبل حدوث الآثار السلبية للضغوط أو بصورة لاحقة علاجية بعد وصول مستوى ضغوط العمل في المنظمة إلى الحد الذي تصبح فيه الضغوط ذات أثر سلبي واضح على إنتاجية العمل في المنظمة، فتحاول الإدارة بشتى الوسائل التحكم بهذه الضغوط والسيطرة عليها بل والاستفادة منها عبر توجيهها وفق منحى إيجابي تجاه العمل في المنظمة.

نجد في الحياة العملية أساليب متعددة تمكن الفرد أو المنظمة من مواجهة الضغوط بفاعلية وبما يحد من آثارها السلبية عليه، فنجد بعض الأفراد المقاومين للضغوط الذين يتمتعون بالصحة النفسية والجسدية ولا يظهر عليهم غير أعراض طفيفة من التوتر رغم ما يواجهون من ضغوط، في حين أن زملاء لهم قد يصابون بأمراض مختلفة لدى تعرضهم لنفس مصادر الضغوط وأبرز أساليب تعامل الأفراد مع ضغوط العمل هي وفق (القبلان، 2004، الصفحات 130-139)² التالية:

¹ مرجع سبق ذكره

² القبلان، نجاح، (2004). مصادر الضغوط المهنية في المكتبات الأكاديمية في المملكة العربية السعودية. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، ص130 وحتى ص139.

✓ **الرجوع إلى الدين:** للدعم الروحي والانفعالي والرضا والهدوء، وتجاوز المواقف الضاغطة بالإكثار من العبادات والدعاء المتصل لله سبحانه وتعالى الذي يضيء على النفس الهدوء والسكينة، ويزيد الفرد قوة على تحمل الضغوط.

✓ **الكشف الطبي وممارسة الرياضة والهوايات:** حيث أن التعرض المستمر لضغوط العمل له تأثيرات سلبية على الصحة، لذلك فإن الكشف الطبي الدوري يعد ضرورياً للكشف عن الآثار الصحية السلبية لضغوط العمل والعمل على التخلص منها باتخاذ الإجراءات الطبية المناسبة حيالها مع محاولة تكوين عادات صحية سليمة كالإقلاع عن التدخين، والتقليل من شرب المنبهات من شاي وقهوة، كما أن لممارسة الرياضة دور هام في التقليل من شدة التوتر الناتج عن الضغوط حيث أن التمارين الرياضية وما تنتجه من تفاعلات فيزيائية تزيد من النشاط وتحسن الصحة وتسهم في التقليل من الضغط العصبي وكذلك ممارسة الهوايات من أعمال يدوية أو الاهتمام بزراعة المنزل أو أي مهام أخرى من شأنها أن تتيح للفرد الاندماج في حياة خاصة به تخلصه من التفكير في مشكلات عمله وتساعد على التغلب على الضغوط.

✓ **تغيير فلسفة الحياة وإعادة بناء الذات:** ويكون ذلك عبر ممارسات متعددة منها إعادة التفسير الإيجابي لمواقف الضغط عبر تغيير أهداف الفرد وتعديلها بما يساعد على تحويل المواقف الضاغطة السلبية إلى مواقف إيجابية تساعد الفرد على تطوير الذات والقدرات، وكذلك اتخاذ موقف متفائل للمستقبل حيث أن مستوى الضغوط وردود الفعل تتخفف حينما يبتعد الإنسان عن الأفكار السلبية ويفكر بطريقة إيجابية.

✓ **تغيير نمط السلوك من خلال التدريب:** أي السعي إلى تعديل سلوك الفرد في استجابته لمصادر ضغوط العمل من خلال الممارسة لتحقيق التغيير المطلوب والتي تتناول على سبيل المثال الراحة والاسترخاء عبر الحصول على فترات راحة مناسبة خلال وقت العمل، بجانب إجازة رسمية بعيداً عن جو العمل وضغوطه، مع ضرورة عدم التفكير في المشكلات التي تزعجه وممارسة الهوايات والأنشطة الرياضية المحببة إلى نفسه. ويتطلب الاسترخاء البعد عن كل ما يجعل الفرد يتذكر الضغوط حتى يعيد الجسم إلى توازنه الطبيعي حيث إن قضاء الإجازة بصورة خاطئة من دون التمتع بها يزيد مستويات التوتر النفسي والعصبي بدلاً من تخفيفها، وكذلك التريث وكبح الغضب عبر محاولة إجبار الذات على عدم الانفعال والانتظار للوقت المناسب وعدم التسرع وبما يساعد الفرد على تحقيق أهدافه في العمل والمحافظة على علاقاته الشخصية.

✓ **التأييد الاجتماعي:** أي بحث الفرد عن المساندة الاجتماعية إما للحصول على المعلومات التي تساعد على فهم وحل المشكلة التي تسبب الضغط أو للمساندة العاطفية التي تعين على تحمل الضغوط عبر إقامة علاقات صداقة حميمة مع أفراد يشعر بالارتياح لهم ويثق باتزانهم وصحة حكمهم على الأمور.

✓ **طلب المساعدة من المتخصصين:** يلجأ الفرد إلى هذا الأسلوب عندما لا تجدي الأساليب السابقة في التعامل مع الضغوط حين تكون من الحدة بحيث يعجز الشخص عن مواجهتها مما يحتم طلب المساعدة من الأشخاص المتخصصين في معالجة الضغوط، سواء كانوا من أطباء علم النفس أو الاختصاصيين بالأمراض العضوية وخصوصاً عندما تطول المدة التي يتعرض لها الفرد للاضطرابات الصحية أو النفسية من جراء ضغوط العمل وعند عدم القدرة على التخلص من المشكلات المسببة للضغوط أو الإخفاق في العمل أو الحياة بصفة عامة بسبب الضغوط.

✓ **فرص العمل البديلة:** وهي آخر الحلول ولا تستخدم إلا بعد فشل جميع المحاولات السابقة حين يعتقد الفرد أن ضغوط العمل الواقعة عليه قد تعدت الحد وأنها تقربه من نقطة الخطر ومن ثم فإن ترك العمل والبحث عن فرصة عمل أخرى بديلة لتغيير الموقف كله هو الحل الوحيد.

ويضاف إلى الأساليب الفردية في التعامل مع ضغوط العمل، الأساليب والإجراءات الممكنة للمنظمات الوظيفية اتخاذها في مواجهة الضغوط وهو أمر يقع في نطاق مسؤولية إدارة المنظمة بمختلف مستوياتها

للعمل بشكل مباشر لتحفيز العاملين وحملهم على أداء وظائفهم بنجاح والحد من مشكلات العمل وضغوطه وتقليلها في مساحة محدودة منطقياً وعدم الاعتماد على قدرات الموظفين الذاتية فقط للتكيف مع الضغوط، وفي هذا المجال يمكن للمنظمات اعتماد عدد من الإجراءات في مواجهة الضغوط التي يمكن أن يتعرض لها العاملين ومنها على سبيل المثال الآتي (القبلان، 2004، الصفحات 140-145)¹:

- ✓ اختيار مدراء أو مشرفين أكفاء ملمين بالأهداف المطلوب تحقيقها وبأحوال العمل وظروفه، وعارفين بقدرات العاملين الذين تحت إشرافهم مع قدرتهم على التأثير في بيئة العمل ومحتوياتها حيث تؤدي القيادة دائماً الدور الرئيس في التأثير في بيئة العمل واستثمار إمكانياتها البشرية والمادية.
- ✓ تطوير نظم اختيار وتعيين العاملين للتأكد من قدرتهم على تحمل أعباء العمل المطلوب، وقياس قدرتهم على تحمل الضغوط الناجمة منه، لإيجاد تناغم وانسجام بين الموظف والمهارات المطلوبة لأداء العمل مع السماح بالمرونة الكافية في تطبيق قواعد العمل ونظمه.
- ✓ التوفيق بين توقعات المنظمة حول المهام الوظيفية التي ترغب تحقيقها من خلال موظفيها وبين توقعات الموظفين من تلك المنظمات حول ما ينبغي أن يتلقوه منها في المقابل، من خلال توصيف وظيفي رسمي يوضح المهام والواجبات لكلا الطرفين.
- ✓ التحسين المستمر لجميع العوامل ذات العلاقة بضغوط العمل ضمن خطة واضحة يعتقد أغلب العاملين أنها تخدم مصالحهم الشخصية ومصالح المنظمة، مع التأكيد على متابعة كافة البيانات المتعلقة بمشاكل العاملين عبر استطلاع آرائهم.
- ✓ وضع خطط تنفيذية يمكن اتباعها لإحداث تغييرات لها علاقة بتخفيف ضغوط العمل على العاملين في المنظمة وإطلاع العاملين عليها، مع تحديد أساليب العمل الموكبة للتغيير، والسماح لهم بالاطلاع على تقييم أدائهم الوظيفي للتعرف مستوى التقدم الذي يحرزونه.
- ✓ وضع برامج متطورة لتدريب العاملين لتقليل الشعور بضغط العمل وتطوير شعورهم بالنمو والتقدم المهني، سواء كان الهدف من التدريب هو رفع كفاءة أدائهم ومهارتهم أم تعديل سلوكهم أثناء العمل لدمجهم وانسجامهم مع بيئة العمل، خاصة بالنسبة للعاملين حديثي العهد بالوظيفة لترسيخ ولائهم للعمل، حيث يؤدي التدريب تلقائياً إلى حفز الشعور الداخلي وإثارته لتوليد النشاط والرغبة على أداء العمل وإتقانه، وبالتالي إلى تخفيف الضغوط.
- ✓ تغيير مواقع العاملين الذين يرى المدير أنهم يعانون من ضغط العمل واجتذاب كفاءات جديدة تملك الرغبة والقدرة على تحريك المنافسة وكسر الروتين.
- ✓ وضع معايير واضحة ودقيقة لتقديم الحوافز المادية والمعنوية المختلفة ليشعر العاملون بالعدل وأن أداءهم وجودة عملهم محل تقييم موضوعي من قبل المسؤولين وبالتالي سينقلص شعورهم بالظلم وضغط العمل.
- ✓ الاستعانة بالاستشاريين لجمع المعلومات عن مصادر ضغوط العمل الخاصة بمجال عمل المنظمة وتحليلها، وتوفير برامج إرشادية وتوجيهية مساندة لدعم العاملين نفسياً وسلوكياً وصحياً، للتغلب على ضغوط العمل بتوفير فريق من الاختصاصيين النفسيين والأطباء عند الضرورة.
- ✓ توثيق الروابط الإنسانية بين المدير وفريق العمل الذي يعمل تحت إدارته بحيث تكون العلاقة ودية تقوم على المشاركة والمساندة في توجيه اقتراحات لحل المشكلات التي تواجههم والتعرف إلى مفاتيح شخصياتهم عند توجيه الأوامر والنواهي المتعلقة بالعمل والتعامل معهم على أنهم بشر وليسوا أدوات فقط للأداء والإنتاج، وإن كانت حلول مشكلات العاملين تأخذ كثيراً من وقت المدير وتحتاج

¹ مرجع سبق ذكره، ص 140 وحتى 145.

إلى كثير من الصبر إلا أن السماع لهم يجعلهم يفرغون ما بهم من شحنات لينفقوا طاقاتهم بعد ذلك ويوجهوها في أداء أعمالهم.

✓ تحسين بيئة العمل المادية والمعنوية باستخدام التقنيات الحديثة التي تسهل من عبء العمل وتقلله، والاهتمام بقواعد الأمن والسلامة وأجهزتها، مع وضع وسائل لتلطيف الهواء وتنقيته وإزالة الغبار.

الفصل الثالث: استنتاج العلاقة نظرياً بين القوة التنظيمية والضغط في المصارف العامة في سورية:

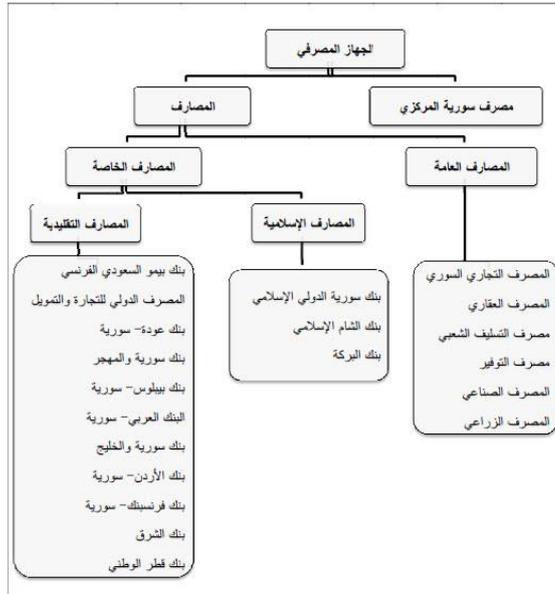
استكمالاً للجانب النظري في بحثنا وقبل الشروع في تنفيذ الجانب العملي منه عبر إجراء الدراسة الميدانية لا بد لنا من التعريف بالقطاع المدروس (المؤسسات المصرفية العامة في سوريا) وتحديد أهم خصائصه المرتبطة بموضوع بحثنا، وصولاً إلى الاستنتاج النظري للعلاقة بين مصادر القوة التنظيمية وضغوط العمل في القطاع المدروس، بناءً على التأثير المشترك لطبيعة القطاع المدروس وطبيعة المهنة المصرفية على المتغيرين المدروسين في القطاع المصرفي العام في سوريا أي مصادر القوة التنظيمية وضغوط العمل .

مبحث أول: طبيعة القطاع المصرفي العام في سورية:

ونقصد بطبيعة القطاع المصرفي العام (الهيكلية التنظيمية) و(الخصائص) التي يتميز بها هذا القطاع عن غيره من القطاعات غير المصرفية أو عن نظيره المصرفي في القطاع الخاص.

يتألف النظام المصرفي في سوريا من عدد من المصارف العامة (المملوكة من الدولة) والخاصة والتي تعمل جميعها وفق مجموعة واسعة من القوانين الناظمة للعمل التجاري بشكل عام والمصرفي على وجه الخصوص ويبين الشكل التالي هيكلية القطاع المصرفي في سوريا.

الشكل 6 هيكلية القطاع المصرفي السوري



المصدر: (مصرف سورية المركزي، 2016، صفحة 20)¹

¹ مصرف سورية المركزي. (2016). التقرير السنوي لأعمال مصرف سورية المركزي لعام 2015. دمشق: الناشر مصرف سورية المركزي.

تخضع جميع المصارف العاملة في الجمهورية العربية السورية للقرارات والتعليمات التي يصدرها مجلس النقد والتسليف وهو الجهة المختصة بتنظيم عمل مؤسسات النقد والتسليف في الجمهورية العربية السورية وتنسيق فعاليتها لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للدولة والمجتمع، والتعليمات والتوجيهات التي يصدرها هذا المجلس ملزمة وفق القواعد التي يحددها القانون رقم /23/ لعام 2002 والمعدل بالمرسوم التشريعي رقم /48/ لعام 2013 وكذلك التعليمات والتوجيهات التي يقرها مصرف سورية المركزي.

إن مجمل هذه القواعد والتعليمات يشكل الإطار العام للخدمات المصرفية المقدمة من المصارف السورية وبالتالي فهي عامل أساسي في تحديد طبيعة الأعمال والمهام التي يمارسها العاملين في المصارف العامة، ويضاف إلى هذه المحددات بالنسبة للمصارف العامة عامل آخر هو النظام القانوني في العمل المطبق على العاملين في المصارف العامة السورية وهو نفسه المطبق على كافة العاملين في القطاع العام السوري والمحددة قواعده بموجب القانون رقم /50/ لعام 2004 نظام العاملين الأساسي في الدولة، وهذا النظام يحدد القواعد العامة في التوظيف والأجور والتعويضات والترقية والمكافآت والإجازات ومختلف الشؤون الوظيفية للعاملين في القطاع العام في سورية، وهو المحدد الأساسي للقوة الرسمية الممنوحة للمدراء، وكذلك المجال الممنوح لهم في المكافآت والعقوبات.

لن نتوسع في الجانب القانوني فيما يتعلق بالقوانين والمراسيم المشار إليها آنفاً وما يهمننا في الأمر هو الإشارة إلى أن للقواعد والتعليمات التي تحددها هذه القوانين بالنسبة للمصارف العامة بالغ الأثر في تحديد الجانب الأكبر من مصادر قوة الإدارة وكذلك بالنسبة لضغوط العمل المدروسة في بحثنا بالنسبة لهذا القطاع، فكما وجدنا خلال بحثنا في مصادر القوة أنها تكون مستمدة من المنصب كما يمكن أن تستمد من الطبيعة والنمط الشخصي للقائد وكذلك ضغوط العمل تستمد من البيئة كما يمكن أن تكون ذات منشأ فردي ذاتي في شخصية العامل، لذا فإن لطبيعة وخصائص القطاع المصرفي أثرها الأکید من الناحية النظرية على أقل تقدير فيما يتعلق بمصادر القوة وكذلك في ضغوط العمل .

– يتميز العمل المصرفي في المصارف العامة في سوريا بحسب (اسبر، 2009، الصفحات 48 - 53)¹ بما يلي:

- ✓ **التخصص والاحتكار:** فعلى الرغم من إزالة القيود التي تحدد اختصاص كل مصرف بقطاع معين أو بشريحة معينة من العملاء من الناحية النظرية إلا أنه وفي الواقع العملي لا يزال تخصص كل مصرف بنوع معين من الأعمال أمراً واقعاً.
- ✓ **المركزية وقرارات المصرف:** تخضع المصارف الحكومية للقرارات والأنظمة التي تصدرها الحكومة وتعمل ضمن توجيهاتها بشكل واضح، بالتالي لا يمكن القول إن إدارات هذه المصارف تملك المبادرة في تنفيذ أعمالها ووضع أهدافها وتنظيم أساليب عملها.
- ✓ **ضعف الكفاءات والخبرات:** إن إدارة الأعمال المصرفية وفق أساليب العمل الحكومي الروتينية التي تفرض نفسها على واقع العمل المصرفي من جهة وآليات الاستقطاب والتوظيف الجامدة والأجور المنخفضة نسبياً مقارنة بالقطاع الخاص تجعل من نمو الخبرات والكفاءات في القطاع العام المصرفي كما يجب أمراً متعذراً.
- ✓ **استخدام التقنيات الحديثة:** لقد كان لدخول التقنيات الحاسوبية والبرمجيات الخاصة بالعمل المصرفي أثر هام وإيجابي على أداء المصارف العامة لمهامها سواء على صعيد خدمة الزبائن أو فيما يتعلق بإدارة الأموال والحسابات وغيرها من المهام المصرفية، ولكن يمكن ملاحظة التفاوت في مستوى حداثة وتطور التقنيات بين المصارف العامة فالمصرف التجاري والعقاري يتقدمان تقنياً على بقية المصارف العامة في سوريا، ويلاحظ بطء تطوير التقنيات بشكل دائم مقارنة بالبلدان التي تتميز بقطاع مصرفي قوي ومتطور.

¹ اسبر، لمى، (2009). مدخل مقترح لرفع الكفاءة والفعالية المصرفية من منظور إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية على المصارف الحكومية في الجمهورية العربية السورية. رسالة ماجستير، جامعة تشرين، ص 48 وحتى 53.

مبحث ثاني: طبيعة المهنة المصرفية:

لا يمكن إغفال الأثر الخاص بطبيعة المهنة التي يمارسها الفرد على (ضغوط العمل) التي يتعرض لها كما أن لهذه الطبيعة أثرها فيما يتعلق بنوعية ودرجة استجابة العاملين لأبعاد القوة الإدارية التي يمارسها القائد أو المدير وعليه يمكن القول بأن الطبيعة الخاصة للمهنة المصرفية تشكل عاملاً أساسياً وجوهرياً في تحديد وتكييف أنماط القوى الإدارية المستخدمة في المصرف ودرجة شدتها وكذلك في تحديد طبيعة وشدة ضغوط العمل الممكن ظهورها في المنظمة، وإن البحث في خصوصية طبيعة المهنة المصرفية يقتضي البحث في وجهين متكاملين لا ينفصلان هما:

– **الطبيعة الفنية:** ونقصد بها الطبيعة المستمدة من كون المهنة المصرفية هي خدمة ذات خصائص محددة حيث تعرف الخدمة المصرفية بأنها "مجموعة من الأنشطة والعمليات ذات المضمون النفعي الكامن في العناصر الملموسة وغير الملموسة المقدمة من المصرف والتي يدركها العملاء من خلال ملامحها وقيمها النفعية التي تشكل مصدراً لإشباع حاجاتهم ورغباتهم الحالية والمستقبلية وفي الوقت نفسه تشكل من منظور المصرف مصدراً للربح من خلال العلاقة التبادلية بين الطرفين" (العجارمة، 2005، صفحة 32)¹ وتتمثل خصائص هذه الخدمة في كونها وبحسب (اسماعيل و الحموي، 2011)²:

- ✓ لا ملموسة حيث يتعذر تلمس خصائصها المادية مقارنة بالسلع
- ✓ تكاملية من حيث عدم امكان فصل الإنتاج عن التوزيع كونهما يحدثان بنفس الوقت
- ✓ التشابهيّة والنمطية وبالتالي صعوبة تمييز الخدمات بين المصارف إلا من حيث الجودة
- ✓ الشخصانية أي البعد الشخصي في تقديم الخدمة لكونها تنتج حسب طلب العميل
- ✓ التلازمية وتشير إلى درجة الترابط بين الخدمة ومقدمها وبالتالي العلاقة المباشرة والشخصية للعميل بمقدم الخدمة.

– **الطبيعة القانونية:** ونقصد بها الطبيعة الخاصة للعمليات المصرفية والمستمدة من ضرورة الالتزام والتقيّد بالقواعد القانونية الدقيقة النازمة للأعمال المصرفية والموزعة بين قوانين متعددة منها قانون التجارة وقانون الشركات والقانون المدني وقانون أصول المحاكم المدنية وفي كل من هذه القوانين قواعد تتصل بممارسة العمل التجاري عموماً والمصرفي على وجه الخصوص وعلى العاملين في هذا القطاع أن يكونوا على دراية كافية بهذه القواعد كما عليهم تنفيذ مهامهم وأداء الخدمات بما يتوافق مع هذه المتطلبات القانونية.

وبناء عليه يمكن القول بأن الطبيعة الخاصة للمهنة المصرفية بوجهيها الفني والقانوني تشكل جانباً مهماً فيما يتعلق بالضغوط التي يتعرض لها العاملين في القطاع المصرفي عموماً والمصارف العامة على وجه الخصوص، كما يمكن القول أيضاً أن لهذه الطبيعة دور هام في فهم العاملين واستجابتهم لمصادر القوة التنظيمية وأنماط القوى التي يمارسها مدراء المصارف.

مبحث ثالث: طبيعة العلاقة بين القوة التنظيمية والضغوط في المصرف العام في سورية:

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة وكذلك للمفاهيم والأسس النظرية التي يقوم عليها كل من (مصادر القوة التنظيمية) و(ضغوط العمل) وكذلك لهيكلية وطبيعة القطاع أو المجال الاقتصادي للمصارف العامة في سورية وطبيعة المهنة المصرفية، وانعكاس مجمل هذه المعطيات على البيئة والمناخ التنظيمي لمؤسسات

¹ العجارمة، تيسير، (2005). التسويق المصرفي. عمان: طبعة أولى، دار ومكتبة الحامد، ص32.

² اسماعيل، الحموي، محمد، فواز، (العدد 6 المجلد 33، 2011). قياس جودة الخدمة في القطاع المصرفي السوري دراسة ميدانية مقارنة بين المصارف الخاصة والعامة. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، الصفحات 105-124.

القطاع العام المصرفي خصوصاً بالنسبة لمصادر القوة وضغوط العمل فإنه يمكن ملاحظة أثر طبيعة وخصائص هذا القطاع وكذلك طبيعة المهنة المصرفية على أبعاد القوة التنظيمية وضغوط العمل في المصارف العامة السورية كما يلي:

بالنسبة لمصادر القوة التنظيمية المدروسة: إن التنظيم الرسمي وهرمية السلطة المتبعة في القطاع العام عوامل تفرض نفسها فيما يتعلق بمصادر قوة الإدارة المدروسة في بحثنا (الشرعية، المكافأة، العقاب، الإعجاب، المرجعية)، فمن الطبيعي أن يكون للقوة الرسمية حضورها الأكبر نظرياً على الأقل بسبب التنظيم البيروقراطي وهيكلية القطاع العام، كما أن حدود منح المكافأة والعقوبات في المؤسسات العامة الموضوعة والمحددة قانوناً تشكل قيوداً على حدود ممارسة هذه القوى في المصارف العامة، خصوصاً إذا ما قورنت بما يتم منحه من سلطات واسعة في العقوبة والمكافآت لدى القطاع الخاص فنتيجة الحدود القانونية الضيقة لممارسة هذه القوى في القطاع العام عموماً وفي قطاع المصارف العامة بالتبعية فإن المدراء في المصارف العامة لن يستطيعوا الاعتماد على هذه القوى إلا في حدود معينة، ويضاف لذلك غياب القواعد القانونية الواضحة والمعايير المحددة بدقة في القوانين المرتبطة بالترقية والتكليف بالنسبة لاختيار المدراء لجهة مستوى الخبرة أو درجة قوة الشخصية والكاريزمية الخاصة وإن كان الواقع العملي والضرورات التي تفرضها طبيعة المهنة المصرفية تفرض حدوداً دنياً لهذه الأبعاد (الخبرة والمرجعية) لضرورة تسيير العمل.

بالنسبة لضغوط العمل المدروسة: إن الهياكل التنظيمية والتنظيم القانوني المتعدد والمعقد نوعاً ما وطبيعة المهنة المصرفية كلها عوامل تفرض نفسها في تشكيل ضغوط العمل المصرفية خصوصاً بالنسبة لأبعاد ضغوط العمل المدروسة في بحثنا (صراع الدور، غموض الدور، عبء العمل الزائد، عبء العمل الناقص) فالمعارف المتعددة المطلوبة من المصرفي والمتمثلة بطيف لا بأس به من العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية تجعل من أي نقص في المعلومات أو المؤهلات المطلوبة في عامل المصرف مصدراً لضغط غموض الدور مثلاً كما أن أي خلل في توزيع العمل كما هو نوعاً يمكن أن يشكل مصدراً لضغوط عبء العمل الزائد أو الناقص أو صراع الدور، كما أن هذه الأبعاد من الضغوط ترتبط بصورة وثيقة بوجود توصيف إداري وقانوني دقيق للمهام الوظيفية في مختلف المستويات الإدارية في المصرف العام وبالنسبة للمؤسسة المدروسة (مصرف التسليف الشعبي) فقد وجدنا أن النظام الداخلي للمصرف يتضمن وصفاً وظيفياً لمختلف المهام والوظائف الموجودة في المصرف ولكن يمكن أن يقال بأن هذا الوصف واسع وغير محدد بالنسبة لبعض الأعمال والشكل (7) يوضح مثلاً عن إحدى بطاقات الوصف الوظيفي الواردة في النظام الداخلي لمصرف التسليف الشعبي.

الشكل 7 بطاقة وصف لوظيفة مدير فرع

بطاقة الوصف الوظيفي	
المسمى الوظيفي: مدير فرع	الرقم: 4 الرمز: A الدرجة: إدارية عليا
مسمى وظيفة الرئيس المباشر: المدير العام	
الوظائف التي يشرف عليها: الفرع	
المؤهل العلمي: شهادة جامعية من الشهادات المنصوص عليها في ملاك المصرف لوظائف الفئة الأولى	

الخبرة الوظيفية: ممارسة العمل في إحدى الوظائف التالية (معاون مدير فرع - رئيس دائرة - مراقب) مدة لا تقل عن أربع سنوات
التدريب: اتباع دورة تأهيل لمدة لا تقل عن شهر
الاختصاص العام للوظيفة: يتمتع بأوسع الصلاحيات في إدارة شؤون الفرع
<p>الواجبات والمسؤوليات:</p> <ul style="list-style-type: none"> - يقوم بعمله وفقاً للنظام الداخلي ونظام العمليات والقوانين والبلاغات والتعليمات التي تبلغ إليه من الإدارة العامة. - يتلقى التوجيه من المدير العام ومديريات الإدارة العامة. - يوجه العمل في الفرع ويشرف على حسن تنفيذ العاملين للمهام المكلفين بها. - يوقع على كافة المراسلات الصادرة عن الفرع. - يحيل التعليمات والتعاميم والكتب الواردة إلى الدوائر المختصة بعد أن يسطر عليها التوجيه الملائم. - يستقبل المتعاملين في الفرع ويتلقى الشكاوى ويعمل على حلها ضمن صلاحياته. - يدرس طلبات التسهيلات ويقوم بالكشوف الميدانية عند الضرورة أو يكلف معاونه بها. - يقر مبالغ الاعتمادات ضمن صلاحياته ويرفع ما يجاوزها إلى الإدارة العامة مع اقتراح المبلغ المناسب. - يدرس كافة الأمور المتعلقة بالعاملين ويقترح المناسب من الناحيتين الإدارية والمسلكية. - يمنح الإجازات للعاملين في الفرع في إطار الجدول الزمني. - يشرف على حسن صيانة البناء والآلات وسلامتها. - يقترح كل ما من شأنه تطوير العمل في الفرع. - يعتبر المسؤول الأمني عن فرعه ويرأس اللجنة الأمنية في الفرع ويسهر على حسن تطبيق الخطة الأمنية للفرع. - يوزع العمل على العاملين في الفرع كل حسب اختصاصه في الدوائر والشعب. - يعقد ويصرف النفقات الإدارية وفق أحكام النظام المالي وضمن الصلاحيات المحددة له. - يتخذ الإجراءات الضرورية لتوفير احتياطي نقدي في الصندوق ولدى المصرف المركزي ويتقيد بالنسب المفروضة من السلطة النقدية وتوجيهات الإدارة العامة. - يرفع للإدارة العامة التقارير الدورية عن أوضاع الفرع ونشاطاته. - ينفذ كل ما يوكل إليه من أعمال مماثلة من قبل المدير العام.
<p>المهارات والقدرات والمعارف المطلوبة:</p> <p>مهارات علمية وعملية وحاسوبية.</p>

المصدر (مصرف التسليف الشعبي، 2016، صفحة 90)¹

بناء على ما تم ذكره آنفاً فإنه يمكن الاستنتاج بأنه توجد علاقة بين مصادر القوة التنظيمية وضغوط العمل في القطاع المصرفي العام في سورية، بدليل الارتباط الوثيق لكلا المتغيرين بطبيعة الهيكل التنظيمي وهرمية الاتصالات والسلطة في المصرف وفي الغالب أن هذه العلاقة ذات اتجاه سلبي منطقياً فارتفاع مستوى قوة التنظيم يجب أن ينعكس إيجاباً على الواقع التنظيمي وبالتالي انخفاض لمستوى الضغوط فيما انخفاض مستوى القوة التنظيمية يؤدي لارتفاع مستوى الضغوط ولنتائج سلبية على المنظمة كما رأينا حين البحث في ضغوط العمل، بالتالي يمكن القول بأن العلاقة بين مصادر القوة التنظيمية وضغوط العمل علاقة عكسية.

بعد هذا العرض لأهم المفاهيم النظرية المتعلقة بمصادر القوة التنظيمية وضغوط العمل يمكننا القول أن أهم ما يميز هذين البعدين الهامين من أبعاد البيئة التنظيمية هو أنهما متغيران ومتبدلان بصورة كبيرة ووفق مجال واسع يحدده طبيعة المنظمة والمجال الذي تعمل به كما تحدده عوامل البيئة التنظيمية والمادية والثقافة السائدة في المنظمة وخصائص القادة والعاملين في المنظمة لذا فإن القياس العلمي لقوة أثر كل منهما وارتباطهما مع بعضهما بعلاقة معينة في بيئة العمل الخاصة بمنظمة معينة أو بقطاع معين للأعمال يتطلب حكماً إجراء دراسة ميدانية تطبيقية وهذا ما سعينا إلى إنجازه في القسم الثاني من بحثنا، ووفق أكثر من أسلوب، توجيهاً للإحاطة بالموضوع بأكبر قدر ممكن .

¹ مصرف التسليف الشعبي. (2016). النظام الداخلي لمصرف التسليف الشعبي. دمشق: منشور من قبل مصرف التسليف الشعبي، ص90.

القسم الثاني: القسم العملي: الحالة التطبيقية العملية في مصرف التسليف الشعبي:

بعد دراسة موضوعنا من الناحية النظرية لا بد لنا من تطبيق البحث على المؤسسة المدروسة كي نستطيع استخلاص النتائج التي تمكننا من إثبات فرضيات بحثنا أو نفيها وفق أصول البحث العلمي وقد اخترنا تنفيذ التطبيق العملي عبر إجراء عملية ملاحظة ميدانية في أحد فروع مصرف التسليف الشعبي بهدف التعرف على متغيرات بحثنا ميدانياً ثم إجراء مقابلة معمقة مع أحد الخبراء بموضوع بحثنا من العاملين في المصرف وهو يشغل منصب معاون المدير العام للمصرف، وأخيراً تم تنفيذ استبانة على عينة مناسبة من العاملين لدى المصرف بهدف إجراء القياس الكمي والاختبارات الإحصائية الضرورية لاستخلاص النتائج النهائية.

إن السبب الرئيسي في اختيارنا لإنجاز البحث التطبيقي من خلال عدة أساليب هو اعتقادنا بأن لكل من هذه الأساليب الثلاث (الملاحظة الميدانية، المقابلة المعمقة، الاستبيان) إيجابية لا يمكن الحصول عليها دون اتباعه فالملاحظة يمكن من خلالها تلمس الواقع الميداني وطبيعة التطبيق العملي للمفاهيم المدروسة والمقابلة المعمقة تؤمن رأي الخبير في المسائل المدروسة، أما الاستبيان فيعطي قياساً كمياً لا بد من إجرائه ليكون من الممكن بناء استنتاجات على مستوى المنظمة ككل، وقد وجدنا في ذلك إغناءً للبحث.

الفصل الرابع: الملاحظة الميدانية والمقابلة المعمقة:

مبحث أول: الملاحظة الميدانية:

رغبة منا في تلمس الحقائق الواقعية العملية المرتبطة بموضوع بحثنا فقد تم إجراء عملية ملاحظة ميدانية حول الجوانب التفصيلية المرتبطة بمصادر القوة التنظيمية وضغوط العمل في ممارسة الأعمال المصرفية، وبالرغم من محدودية الفائدة من الملاحظة لجهة عدم إمكانية التعميم على كامل مجتمع البحث لكنها تمثل طريقة معقولة منطقياً للاستفادة منها ومن المقابلة المعمقة في تصميم أو ضبط الاستبيان أو في اكتشاف بعض القضايا المرتبطة بالممارسة العملية والتي يصعب اكتشافها بالمقابلات المعمقة أو الاستبيان.

- تم تنفيذ عملية الملاحظة في فرع مصرف التسليف الشعبي (29 أيار) بدمشق في الفترة الممتدة من 2017/5/10 وحتى 2017/6/10 وبمعدل ساعتين على الأقل يومياً حيث تم إعلام إدارة الفرع بطبيعة العمل المنفذ من قبل الباحث وتنفيذ المهمة بهدوء ودون إعلام العاملين بشكل مباشر، وقد تمت مراقبة تنفيذ الأعمال اليومية الاعتيادية والدورية التي تنجز في مختلف الأقسام في المصرف من خدمة العملاء إلى الأعمال الإدارية والمحاسبية والقانونية والصندوق وحتى مهام إدارة الفرع، وقد نفذت الملاحظة عبر المعاينة المادية المباشرة لأساليب العمل وطرق تنفيذ المهام ودون تدخل في العمل من قبل الباحث إلا بالحدود الدنيا مثل الاطلاع على بعض الجداول والأوراق والقرارات والتعميم المتصلة بالمهام المصرفية والمرتبطة بموضوع بحثنا وبعد تنفيذ المهمة كاملة ومراجعة المعلومات المستخلصة من العملية تم استنتاج مجموعة من النتائج فيما يتعلق بموضوع بحثنا وكانت كما يلي:

- بالنسبة لمصادر القوة التنظيمية:

أمكن من خلال المراقبة ملاحظة وجود كافة أبعاد القوة التنظيمية المدروسة في بحثنا (الشرعية، المكافأة، العقاب، الإعجاب، المرجعية) ولو بدرجات متفاوتة في الوضوح والشدة كما أنه قد تجتمع في موقف إداري واحد خليط من أكثر من قوة معاً في إحداث التأثير المطلوب في العاملين ولكن تقدير هذا الاجتماع وإن أمكن تلمسه فلا يمكن قياسه بدقة بطريقة الملاحظة فقط.

أمكن بوضوح ملاحظة تفوق قوة الشرعية على باقي مصادر القوة من خلال الصلاحيات والإمكانات الممنوحة لمدراء العمل بموجب التعليمات الداخلية ونظام عمليات المصرف المكتوب وكذلك الصلاحيات المستمدة من القوانين النازمة للعمل وشؤون العاملين مثل القانون رقم 50 لعام 2004 وهو النظام الأساسي المطبق على كافة العاملين في الدولة بسوريا ويطبق على عملي المصرف كونه من المصارف العامة التابعة للدولة وكانت قوة الخبرة ثانياً ثم المرجعية فالمكافأة وأخيراً قوة العقاب ، وطبعاً وفق تقديرنا الشخصي بحسب الملاحظة، كذلك يمكن ملاحظة أن أبعاد القوة التنظيمية تتركز في منصب مدير الفرع بالدرجة الأولى والمراقب بدرجة أقل فيما تقل هذه القوة بشكل ملحوظ بالنسبة لرؤساء الأقسام ويرجح أن السبب في ذلك الصغر النسبي لعدد العاملين في الفروع (25- 50) عاملاً ما يجعل القوة متركزة في إدارة الفرع بشكل مباشر وفي الإدارة العامة للمصرف من خلال الأوامر والتعليمات التنفيذية والتعاميم الملزمة للعاملين، يعرف الموظفين القوانين وينفذون تعليمات الإدارة المنسجمة مع هذه القوانين دون اعتراض أو تذمر في غالب الأحيان، و لقوة الشرعية حضور في ضبط التزام العاملين بالدوام وبأداء المهام اليومية المعتادة ولم يكن حضور هذه القوة يغيب إلا في الحالات التي يفرزها الواقع العملي و التي لا ينص القانون أو التعليمات على حلول محددة لها فتتراجع أهمية قوة الشرعية لتتقدم عليها قوة الخبرة أو المرجعية بحسب الموضوع وطبيعة شخصية الموظف فالموضوع الفني المهني يفرض أولوية قوة الخبرة في التعاطي معه والمواضيع الأقل احترافاً مهنياً يكون لقوة المرجعية حضورها في اعتماد الموظف للتعليمات الصادرة عن المدير بهذا الخصوص أو عدم القناعة بهذه التعليمات، وأما بالنسبة لقوة المكافأة فهي موجودة بشكل ضعيف جداً ومقتصرة على المكافأة المعنوية المتمثلة بالشكر والثناء والمديح على جودة العمل أو حسن التصرف مع العملاء وخصوصاً في أوقات ازدهام العمل والمراجعين ولكن تغيب بشكل واضح المكافآت المادية أو الترفيعات والترقيات الوظيفية الناجمة عن التقدير لسببين أساسيين الأول هو عدم إتاحة المكافآت المادية بحرية لمدراء الفروع والثانية هي أنظمة الترقيات الروتينية السارية في المصرف وعليه فسعي الموظفين وشدة تأثير قوة المكافأة عليهم ضعيف لكونها محصورة بالحالات الاستثنائية جداً، وفي المقابل أيضاً فإن قوة الإكراه ضعيفة إلى حد ما فيندر استخدام العقوبات الإدارية الرسمية بأنواعها (التنبيه، الإنذار، الحسم من الراتب...) وتقتصر العقوبات على العقوبات المعنوية كالتنبيه الشفهي أو التهديد الشفهي دون اتخاذ أي إجراءات مكتوبة تحفظ في سجل العامل إلا في الحالات الاستثنائية جداً وبعد تحقيق وتدقيق جدي بشأنها.

كذلك أمكن ملاحظة أن للعوامل الديموغرافية للموظف مثل شهادته وخبرته في العمل المصرفي دور في درجة تأثير القوة التي تستخدمها الإدارة بمختلف أنواعها لكن من بين مختلف أبعاد القوة كان تأثير هذه العوامل أكبر فيما يتعلق بقوة المرجعية والخبرة من بقية أبعاد القوة الهيكلية والمكافأة والعقاب المرتبطة بشكل أكبر بنواحي قانونية وإدارية بحتة.

- بالنسبة لضغوط العمل:

أمكن من خلال المراقبة ملاحظة وجود كافة أبعاد ضغوط العمل المدروسة في بحثنا (صراع الدور، غموض الدور، عبء العمل الزائد، عبء العمل الناقص) وأيضاً بدرجات متفاوتة في الوضوح والشدة على مختلف المراكز الوظيفية وبشكل غير منتظم نوعاً ما فوجود هذه الضغوط نسبي ويتأثر بشكل واضح بالمركز الوظيفي كما أنه يمكن اجتماع أكثر من بعد للضغط بالنسبة لنفس الشخص أو المركز الوظيفي.

تمت ملاحظة أن مركز مدير الفرع يتعرض لمختلف أنواع ضغوط العمل الثلاث (عبء العمل الزائد، غموض الدور، صراع الدور) فضغط عبء العمل الزائد يمكن ملاحظته بشكل واضح من خلال عدد المسؤوليات والمهام المرتبطة به، فعلى الرغم من وجود التنظيم الهيكلي وتوزيع المهام بشكل معقول إلا أن رقابة المدير وضرورة توقيعه على كافة الأوراق المرتبطة بتنفيذ الأعمال الإدارية أو المرتبطة بتقديم الخدمات للعملاء يجعله ملزماً بصرف الجزء الأكبر من وقته في الأعمال التدقيقية الروتينية إضافة لأعمال الإدارة ومتابعة شؤون العاملين والسيولة ونقل النقدية والرد على الكتب والتقارير المطلوبة منه من الإدارة العامة للمصرف، وأما غموض الدور فيتمثل من خلال بعض المهام المعقدة وغير واضحة الآلية في التنفيذ

التي يكلف بها المدير من الإدارة العامة للمصرف كالتقارير المتلاحقة حول بيانات القروض وضماناتها وفق صيغ معينة دون وجود ميزات مساعدة على ذلك في البرنامج الحاسوبي أو من خلال تكليف المدير بأعمال خارج فرعه كاللجان وورشات العمل دون تحديد آلية ووقت تنفيذ أعمال هذه اللجان ومهامها، وبالنسبة لصراع الدور فهو موجود أيضاً كالأضطرار إلى اتخاذ الإدارة للإجراءات القانونية القاسية أحياناً بحق المتعاملين المتخلفين عن السداد كالحجز على الممتلكات رغم معرفتهم بصعوبة ظروفه الشخصية أو أن تخلفه عن السداد كان بسبب مرضه أو مرض أحد أفراد أسرته مثلاً ولكن وجود هذه الضغوط كان قليلاً جداً ومحدوداً ومقتصراً على بعض الحالات الاستثنائية.

وبالطبع فما تم ذكره بالنسبة لمدير الفرع يمكن ملاحظته أيضاً بالنسبة لمراقب الفرع ولو بدرجة أقل نوعاً ما وأقل من ذلك أيضاً بالنسبة لرؤساء الأقسام ، وأما بقية العاملين فلا يلاحظ عبء العمل الزائد مثلاً إلا في حالات محدودة مقتصرة على بعض موظفي قسم الحسابات الجارية وبأوقات محدودة وليضعة أيام في الشهر فقط مثل أوقات تسليم رواتب المتقاعدين أو تجديد بطاقات الصراف الآلي لهم وكذلك موظف الملاحقة القضائية للقروض المتعثرة بصورة استثنائية عندما يكون مضطراً لملاحقة عدد كبير من القروض المتعثرة في وقت محدود، أما بالنسبة لعبء العمل الناقص فيمكن ملاحظته استثنائياً وفي بعض الأوقات القليلة بالنسبة لبعض الموظفين كالمراسل أو موظف الديوان ولكنها محدودة لدرجة لا يمكن الأخذ بها كحالة معتبرة.

كذلك أمكن ملاحظة أن للعوامل الديموغرافية للموظف مثل عمر الموظف وشهادته دور في درجة تأثير ضغوط العمل المدروسة عليه (صراع الدور، غموض الدور، عبء العمل الزائد، عبء العمل الناقص) ولكنه أثر محدود وضعيف نوعاً ما فيما للموقع الإداري للموظف أثر واضح فتأثيرات هذه الضغوط المدروسة ضعيفة جداً بالنسبة للموظفين العاديين وتبدأ بالظهور بالنسبة لرؤساء الأقسام وتكون واضحة بالنسبة لإدارة الفرع ويحد من أثرها نوعاً ما عامل الخبرة الشخصية للمدير.

يجدر الذكر أنه ومن خلال الملاحظة الميدانية لم تتمكن من تلمس وجود أدوات تدريبية واضحة وحاضرة في سياق الأنشطة المعتادة للعمل سواء بالنسبة لتعزيز فهم وإدراك مصادر القوة التنظيمية أو بالنسبة للتدريب على التعامل مع ضغوط العمل لدى مدراء العمل أو الموظفين العاديين، فالتدريب مقتصر على التدريب العملي في المكان وأثناء التنفيذ العملي للمهام المعتادة ولا وجود لنظام تدريبي موجه سواء كان دورات تدريبية أو مدربين من خارج الفرع أو من الإدارة العامة، ما يستتبع عدم وجود تطوير لمستوى العاملين والإدارة والاكتفاء بالتنفيذ الروتيني التكراري للمهام وهو أمر يجب على الإدارة العامة للمصرف التنبيه له وإيجاد حلول عملية له.

كذلك تمكنا من خلال الملاحظة الميدانية الاستنتاج بأن من أهم العوامل المسببة لضغوط العمل المدروسة في بحثنا (صراع الدور، غموض الدور، عبء العمل الزائد، عبء العمل الناقص) هو التطبيق القاصر لنظام النافذة الواحدة عبر الغاء الغرف واعتماد الصالة المفتوحة فقط مع الإبقاء على العمل وفق نظام الأقسام الوظيفية المتخصصة بدلا من النظام الصحيح لعمل النافذة الواحدة حيث يكون تعدد النوافذ وإمكان تقديم مختلف الخدمات من قبل نفس الموظف كما إجراء كامل العملية لدى هذا الموظف، فالأقسام الوظيفية تعني قيام العامل بنفس العمل كل اليوم وكل يوم كما أن ازدحام العمل في فترات محدودة يعني زيادة الضغط على العامل في هذه الفترات مقابل شعوره بالملل في فترات أخرى، بينما وفق نظام عمل النافذة الواحدة تحل هذه القضية كما يعني هذا النظام رفع مستوى الخبرة لدى كافة العاملين وهذا النظام هو المتبع في معظم البنوك ومؤسسات الخدمات وحتى في بعض المصارف العامة في سوريا كالمصرف التجاري السوري.

مبحث ثاني: المقابلة المعمقة:

استكمالاً لما بدأنا العمل عليه من خلال الملاحظة الميدانية ورغبة منا بجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات حول متغيرات البحث وفي سبيل الإحاطة بموضوع بحثنا من كافة الجهات المفيدة في البحث فقد تم إجراء

مقابلة معمقة مع الأستاذ واصف وتار وهو يحمل إجازة في التجارة والاقتصاد ولديه خبرة في العمل المصرفي لأكثر من عشرين سنة ويشغل حالياً منصب معاون المدير العام لمصرف التسليف الشعبي، وقد أجريت المقابلة في مكتبه في الإدارة العامة للمصرف بتاريخ 2017/6/17، حيث تمت مناقشته حول أثر مصادر القوة التنظيمية على ضغوط العمل في مصرف التسليف الشعبي وقد خلصنا من خلال هذه المقابلة للنتائج التالية :

- ✓ إن موضوع قوة القيادة وموضوع ضغوط العمل كلاهما من المسائل الهامة في المؤسسات ذات الطبيعة المالية المصرفية نتيجة طبيعة العمل المليئة بالضغوط والتي تحتاج لأنماط دقيقة من القيادة الإدارية.
- ✓ لا بد من تواجد مصادر القوة التنظيمية (الشرعية، المكافأة، العقاب، المرجعية، الخبرة) جميعها في العمل المصرفي عموماً وهذه القوى تتكامل مع بعضها في إحداث تأثير القيادة وأهم هذه القوى هي (القوة الشرعية) المستمدة من طبيعة النظام الإداري والقانوني المطبق في المصارف العامة وقوة الخبرة في المرتبة الثانية، وثالثاً قوة الإعجاب أو المرجعية ورابعاً قوة المكافأة وأخيراً قوة العقاب، بحسب رأي الخبير.
- ✓ تتأثر قوة أو شدة مصادر القوة التنظيمية (الشرعية، المكافأة، العقاب، المرجعية، الخبرة) بحسب العوامل الديموغرافية للعاملين في مصرف التسليف (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، نوع الفرع) ولعوامل (المستوى التعليمي، الموقع الوظيفي، سنوات الخبرة) دور أكبر من غيرها من العوامل.
- ✓ تتواجد كافة أشكال ضغوط العمل في المصرف ولكن بدرجات متفاوتة، والضغوط (صراع الدور، غموض الدور، عبء العمل الزائد، عبء العمل الناقص) ترتبط بشكل أساسي بوجود وصف وظيفي دقيق لكافة المواقع والمهام العملية في المصرف ودون إمكانية لتحديد دقيق لدرجة قوة كل منها في مصرف التسليف الشعبي.
- ✓ تتأثر قوة أو شدة ضغوط العمل على العاملين (صراع الدور، غموض الدور، عبء العمل الزائد، عبء العمل الناقص) بالعوامل الديموغرافية للعاملين في مصرف التسليف (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي) ولعوامل (المستوى التعليمي، الموقع الوظيفي، سنوات الخبرة) دور أكبر من غيرها في ذلك.
- ✓ توجد علاقة بين مصادر القوة التنظيمية وضغوط العمل المدروسة في بحثنا حيث ترتبط الضغوط بطريقة الإدارة في العمل ومدى حسن توزيع المهام الوظيفية وتنظيم العمل ميدانياً وحسن إسناد المهام وتوزيع الأدوار والتعامل مع أي متغيرات بإيجابية وذكاء في استخدام ما تملكه من مصادر قوة ودون إمكانية لتحديد دقيق لأكثر مصادر القوة التنظيمية تأثيراً في ضغوط العمل حيث أن كلها مهمة وتتفاوت أهميتها بحسب الموقف الإداري وطبيعة الموظفين الذين تمارس عليهم وأن لكل موقف مزيج مختلف من القوى للتعامل معه ولكل موظف نوع معين من القوة المؤثرة به بشكل أكبر من غيرها، ولكن عموماً لقوة الرسمية تفوق على بقية القوى في التأثير على ضغوط العمل.
- ✓ لا توجد لدى مصرف التسليف الشعبي عمليات موجهة نحو تدريب القياديين والمدراء على فهم وحسن استخدام مصادر القوة التنظيمية أو بالنسبة لتلمس وجود ضغوط العمل لدى الموظفين وآليات التعامل معها وإنما يتم التعامل مع هذا الموضوع وفق الأنظمة والتعليمات والمتابعة الإدارية العادية ويراعى عند انتقاء المدراء الصفات الخاصة بالخبرة والطبع الشخصي وكذلك تتم مراقبة استعمال المدراء لصلاحيات المكافأة والعقوبة الممنوحة لهم قانوناً أو المرفوعة من قبلهم لضمان تقيدهم بالشروط القانونية لمنحها أصولاً.

الفصل الخامس: الاستبيان وتحليل الإجابات:

من المفيد بداية التعريف بالمنظمة المدروسة ومجتمع البحث المدروس قبل الدخول بتفاصيل الاستبيان وتحليل النتائج¹.

مصرف التسليف الشعبي مؤسسة عامة ذات طابع اقتصادي تأسس منذ عام 1966، يتميز بتوزيع خدماته على نطاق جغرافي واسع فقد بلغت عدد الفروع (66) فرعاً منتشرة في المدن الكبرى ومعظم المناطق الرئيسية في سوريا، تتوزع الصلاحيات الإدارية فيما يتعلق بالاختصاصات الأساسية في إدارة شؤون المصرف بين عدة جهات هي:

وزارة المالية حيث يرتبط المصرف بوزير المالية وفق القانون فيما يتعلق بشؤون العاملين وبعض النفقات التي تخضع لرقابة أجهزة الدولة المختصة، كون المصرف من المصارف العامة في سوريا.

مجلس النقد والتسليف الذي يمارس دوراً رقابياً على كافة المصارف العاملة في سوريا عامة أو خاصة وذلك فيما يتعلق بالمسائل المصرفية الاقتصادية والنقدية وحسن تسييرها دون التدخل في الشؤون الإدارية الداخلية.

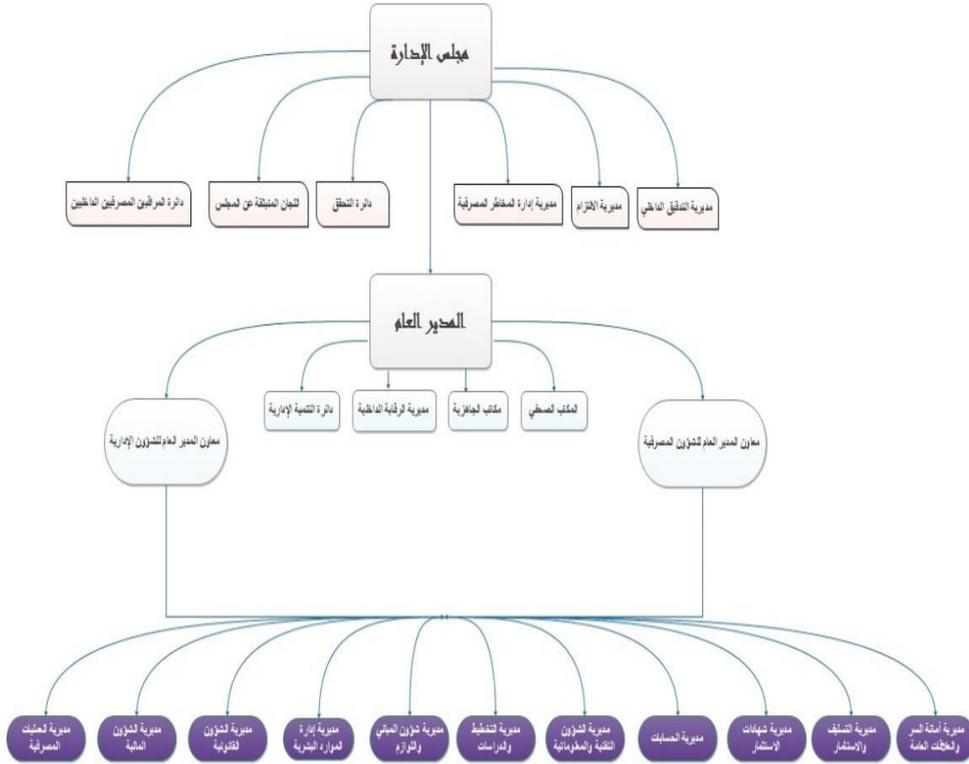
مجلس الإدارة ويضم إضافة لرئيس مجلس الإدارة معاوناً هو المدير العام للمصرف ومعاونيه كأعضاء وعضوين ممثلين عن العمال وثلاثة أعضاء يعينون من خارج المصرف، ويتولى الشؤون الإدارية العليا المتعلقة باستراتيجية وسياسات المصرف الإدارية والاستثمارية كما أن له دور في بعض المسائل التي تخص العاملين ضمن أوضاع محددة قانونياً.

الإدارة العامة أي المدير العام ومعاونيه للشؤون المصرفية وللشؤون القانونية والإدارية ومدراء المديرية الوظيفية للمصرف وتقدم الخدمة للعملاء عبر الفروع المنتشرة في المحافظات.

يبين الشكل (8) الهيكل التنظيمي العام لمصرف التسليف الشعبي فيما يبين الشكل (9) مثلاً عن الهيكل التنظيمي لأحد فروع المصرف:

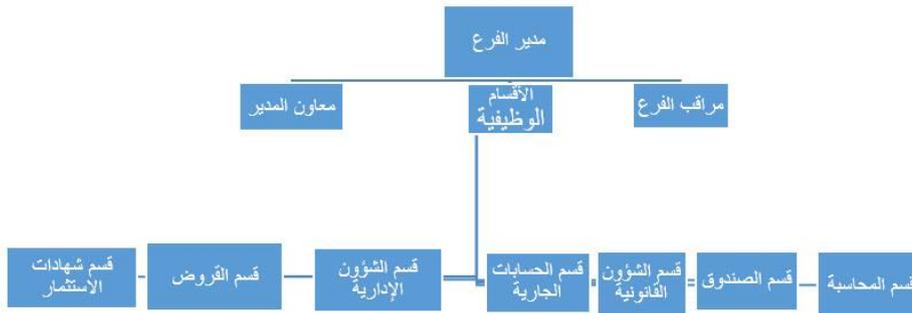
¹ كافة البيانات المستخدمة مأخوذة عن النظام الداخلي لمصرف التسليف الشعبي.

الشكل 8 الهيكل التنظيمي العام لمصرف التسليف الشعبي



المصدر (مصرف التسليف الشعبي، 2016)

الشكل 9 الهيكل التنظيمي لأحد فروع المصرف



المصدر (مصرف التسليف الشعبي، 2016)

- مجتمع البحث¹:

ويعرف مجتمع البحث بأنه "جميع المفردات التي تمثل الظاهرة موضوع البحث وتتشترك في صفة أو صفات معينة من المطلوب جمع البيانات حولها" (الخضر، 2013، صفحة 199)² وبالنسبة لموضوع بحثنا فإن مجتمع البحث يشمل كافة الموظفين القائمين على رأس عملهم من العاملين لدى مصرف التسليف الشعبي بكافة فروعهم، والذين يمارسون الأعمال المصرفية بشكل حصري، أي يستثنى من مجموع العاملين أولئك الذين يمارسون مهام أو أعمال ليست مصرفية بطبيعتها كالحراس أو المراسلين، وهم بطبيعة الحال من حملة الشهادة الابتدائية أو شهادة التعليم الأساسي .

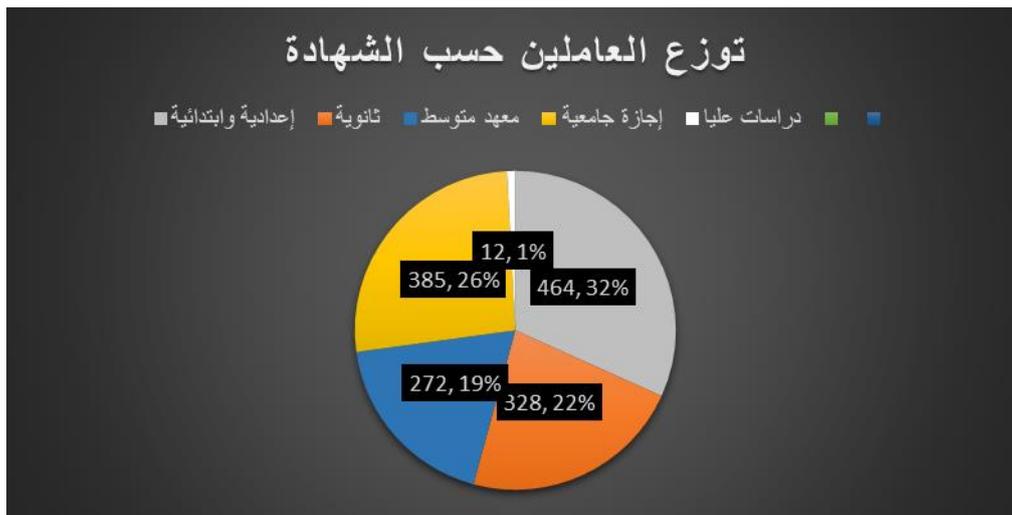
يبلغ عدد كافة الموظفين القائمين على رأس عملهم من العاملين لدى مصرف التسليف الشعبي (1461) عاملاً منهم (817) من الذكور و(644) إناث وهم موزعين على (66) فرعاً في كافة المحافظات السورية ومنهم (12) يحملون شهادة دراسات عليا و(385) ممن يحملون شهادة جامعية و(272) ممن يحملون شهادة معهد متوسط و(328) يحملون شهادة ثانوية و(464) يحملون شهادة إعدادية وابتدائية، وبالتالي يبلغ عدد مفردات مجتمع بحثنا (997) عاملاً.

ويبين الشكلين التاليين نسب توزيع المجتمع بالنسبة للجنس والشهادة:

الشكل 10 نسبة توزيع العاملين في المصرف حسب الجنس



الشكل 11 نسبة توزيع العاملين في المصرف حسب الشهادة العلمية



¹ كافة البيانات تم الحصول عليها من مديرية الموارد البشرية في الإدارة العامة لمصرف التسليف الشعبي بدمشق.
² محمد الخضر. (2013). طرائق البحوث الإدارية. كتاب جامعي، الجامعة الافتراضية السورية، ص 211 وحتى 214.

مبحث أول: تصميم وتنفيذ الاستبيان:

عينة البحث:

وتعرف بأنها " جزء أو عدد محدود من إجمالي مفردات مجتمع البحث موضوع الاهتمام بشرط أن تكون ممثلة تمثيلاً دقيقاً لهذا المجتمع" (الخصر، 2013، صفحة 199)¹، ولتحديد هذا العدد توجد طرائق متعددة منها تحديد الحجم بنسبة مئوية من مجتمع البحث، أو الطريقة القائمة على قيود الميزانية أو طريقة المتوسطات وغيرها (الخصر، 2013، الصفحات 211-214)².

إن الحجم المثالي للعينة المطلوبة في بحثنا هو (278) مفردة وهذا الرقم نتيجة اختبار تطبيق عدد من المعادلات الرياضية المتخصصة بتحديد حجم العينة³ وكذلك بالاطلاع على جدول⁴ krejcie-morgan-sample-size-table الخاص بتحديد حجم العينة، الملحق رقم (1).

لقد اخترنا لإنجاز الاستبيان سحب عينة عشوائية بسيطة⁵ من مجتمع البحث وسعينا للوصول لأكبر عدد من الإجابات إلا أن الفترة الزمنية المحدودة لجمع الإجابات إضافة لمشكلة عدم استجابة الكثير من العاملين للمشاركة في الاستبيان وغير ذلك من العوامل التي سنذكرها في محددات البحث جعلت العدد الذي تمكنا من الحصول عليه هو (150) إجابة، وهذا العدد يمثل تقريباً 15% من إجمالي عدد مفردات مجتمع البحث.

أسلوب توزيع الاستبانة:

نظراً لمحدودية الإمكانيات المادية والزمنية المتاحة والانتشار الجغرافي الكبير لفروع المصرف فقد تم اعتماد أسلوب التوزيع الإلكتروني للاستبانة وذلك عبر تصميم صفحة خاصة بالاستبانة على موقع جوجل المتخصص بالاستبيانات (GOOGLE DRIVE)⁶ وبعد ذلك تم توزيع الاستبانة برسالة إلكترونية عبر مواقع التواصل الاجتماعي خصوصاً فيسبوك وواتس آب تحوي نص الدعوة للمشاركة مع الشرح اللازم والرابط الإلكتروني الذي يؤمن الانتقال لصفحة الاستبيان على (GOOGLE DRIVE)، وقد تم إرسال الرسالة إلى كافة العاملين الذين تنطبق عليهم الخصائص المطلوبة في مجتمع البحث حيث تم اختيارهم عشوائياً بداية ثم التحقق بأن لديهم صفحة على موقع فيسبوك أو أنهم من مستخدمي برنامج واتس آب ثم إرسال الرسالة عبر إحدى هذه الطرق.

¹ مرجع سبق ذكره، ص 199.

² نفس المرجع السابق

³ ومنها معادلة ستيفن ثامبسون ومعادلة روبيرت ماسون ومعادلة ريتشارد جيجر ومعادلة هيربرت اركن

⁴ <http://www.kenpro.org/sample-size-determination-using-krejcie-and-morgan-table>

⁵ لقد كان متاح لنا الاطلاع على أسماء وأرقام كافة مفردات المجتمع من خلال مديرية الموارد البشرية في الإدارة العامة للمصرف.

⁶ كان رابط الاشتراك بالاستبانة:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdCZi2aXpg1NEqvOD1sECOZkL6YPhUvd74nlJhhORqLLAigMA/closedform>

تصميم الاستبانة

تم تصميم الاستبانة المناسبة لقياس المتغيرات المدروسة بحيث تحتوي على أربعة أقسام هي:

القسم الأول: التعريف بالمستجوب وقياس المتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، الحالة الاجتماعية، مدة الخدمة، المستوى التعليمي، الموقع الإداري، نوع الفرع¹).

القسم الثاني: يقيس هذا القسم المتغير المستقل (مصادر القوة التنظيمية) من وجهة نظر العاملين باستخدام 25 عبارة تقيس كل مجموعة منها بعداً من أبعاد مصادر القوة التنظيمية المدروسة في بحثنا كما يلي:

✓ القوة الشرعية (الرسمية): من 1 وحتى 5

✓ قوة المكافأة: من 6 وحتى 10

✓ قوة العقاب: 11 وحتى 15

✓ قوة الخبرة: 16 وحتى 20

✓ قوة المرجعية (الكاريزما): 21 وحتى 25

القسم الثالث: يقيس هذا القسم المتغير التابع (ضغوط العمل) باستخدام 20 عبارة تقيس كل مجموعة منها بعداً من أبعاد ضغوط العمل المدروسة في بحثنا كما يلي:

✓ صراع الدور: من 26 وحتى 32

✓ غموض الدور: من 33 وحتى 39

✓ عبء العمل الزائد: من 40 وحتى 42

✓ عبء العمل الناقص: من 43 وحتى 45

تم تصميم الاستبانة بالاعتماد على الاستبانة المستخدمة في دراسة (العبدالله، 2015، صفحة ملحق رقم 2)² وقد تم إجراء تعديل واحد فقط عليها عبر تخفيض عدد الأسئلة التي تقيس مصادر القوة التنظيمية من 40 سؤالاً إلى 25 سؤالاً ودون تغيير صيغة أي من الأسئلة، وكذلك تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي المكون من خمس درجات تتراوح بين موافق تماماً إلى معارض تماماً حيث تم تصحيح المقياس وفقاً للدرجات التالية:

موافق تماماً 5 درجات

موافق 4 درجات

محايد 3 درجات

معارض 2 درجة

معارض تماماً 1 درجة

الملحق رقم (2) يحوي نص الاستبانة الكامل.

– تم جمع الإجابات في الفترة الممتدة بين 2017/6/25 وحتى 2017/7/20 حيث تم سحب النتائج من الموقع الإلكتروني كملف EXCEL وتحويلها إلى برنامج SPSS وإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة عليها.

¹ نعني بنوع الفرع نوع النشاط الذي يتخصص به الفرع الذي يعمل به الموظف حيث أنه لدى مصرف التسليف أربعة أنواع من الفروع هي فروع الدخل المحدود المتخصصة بمنح القروض لذوي الدخل المحدود وفروع إنتاجية تختص بمنح القروض لأصحاب المهن الحرة والأنشطة الإنتاجية المختلفة وفروع خدمية فقط وتختص بأداء الخدمات المصرفية الاعتيادية دون منح القروض وفروع مختلطة تشمل كل الأنشطة السابقة وإنما بحجم عمل أقل، وبالنسبة لموظفي الإدارة فهم النوع الخامس.

² مرجع سبق ذكره

مبحث ثاني: التحليل الإحصائي للإجابات عبر برنامج spss:

التحليل الإحصائي:

بعد استخراج إجابات العينة المكونة من (150) إجابة وتنزيلها على البرنامج الإحصائي (spss)، تم تجميع إجابات الأسئلة بطريقة المتوسط الحسابي إلى المتغيرات البعدية ثم إلى المتغيرين الأساسيين، أي مصادر القوة التنظيمية وضغوط العمل، وتم بعد ذلك إجراء مجموعة من التحليلات الإحصائية لاستخلاص النتائج المطلوبة وهي كما يلي:

مواصفات العينة المدروسة (النسب والتكرارات):

لقد توزعت أفراد العينة المدروسة وفق المواصفات كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول 4 مواصفات العينة المدروسة في الاستبيان

الصفة	الحالات والنسب (العدد) (النسبة المئوية)		
الجنس	إناث (69) (46%)		ذكور (81) (54%)
العمر	أقل من 30 (14) (9.3%)	30 حتى أقل من 40 (57) (38%)	40 حتى أقل من 50 (45) (30%)
سنوات الخدمة	أقل من 10 سنوات (36) (24%)		
الحالة الاجتماعية	أعزب (40) (26.7%)	متزوج (103) (68.7%)	مطلق (2) (1.3%)
مستوى التعليم	ثانوي (31) (20.7%)	معهد متوسط (52) (34.7%)	جامعي (61) (40.7%)
الموقع الإداري	موظف اداري (82) (54.7%)		
نوع الفرع	انتاجي (38) (25.3%)	دخل محدود (27) (18%)	خدمي (44) (29.3%)
		مختلط (20) (13.3%)	إدارة عامة (21) (14%)

اختبار اعتمادية المقياس:

تم اجراء اختبار اعتمادية المقياس (reliability) بواسطة اختبار (cronbache`s alpha) وتبين ما يلي:

جدول 5 اختبار اعتمادية المقياس

نتيجة معامل ألفا	القسم من الاستبيان
0.8	كامل المقياس: الأسئلة من (1- 45)
0.888	مصادر القوة: الأسئلة من (1-25)
0.828	الرسمية: الأسئلة من (1- 5)
0.798	المكافأة: الأسئلة من (6 - 10)
0.797	العقاب: الأسئلة من (11- 15)
0.939	الخبرة: الأسئلة من (16- 20)
0.838	المرجعية: الأسئلة من (21- 25)
0.859	ضغوط العمل: الأسئلة من (26- 45)
0.856	صراع الدور: الأسئلة من (26- 32)
0.829	غموض الدور: الأسئلة من (33- 39)
0.797	عبء العمل الزائد: الأسئلة من (40 - 42)
0.813	عبء العمل الناقص: الأسئلة من (43 - 45)

نلاحظ أن قيم الفا بالنسبة لأبعاد المتغيرات وكذلك للمتغيرين الأساسيين في البحث ولكامل المقياس كذلك، كلها بدرجة أكبر من (0.6) لذا يمكن القول بأن اعتمادية المقياس محققة.

تحليل One sample t-test:

يستخدم هذا التحليل لمقارنة المتوسط الحسابي لمتغير كمي مع قيمة ثابتة (ديب، 2016)¹ وفي حالتنا نقارن المتوسط الحسابي لمتغيرات البحث بوسطي المقياس المستخدم في الاستبانة أي (3).

جدول 6 تحليل One sample t-test

المتغير المدروس	قيمة متوسط المتغير مقارنة بالقيمة الوسطية أي (3)	قيمة الدالة (sig)
-----------------	--	-------------------

¹ حيان ديب. (2016). تحليل البيانات بالكمبيوتر. دمشق: مقرر جامعي لطلاب ماجستير إدارة الاعمال، الجامعة الافتراضية السورية.

0.000 =Sig	3.4605	مصادر القوة مجتمعة
0.000 =Sig	4.2133	الرسمية
0.018 =Sig	3.1379	المكافأة
0.000 =Sig	3.5133	العقاب
0.000 =Sig	3.2960	الخبرة
0.014 =Sig	3.1427	المرجعية
0.000 =Sig	2.7608	ضغوط العمل مجتمعة
0.000 =Sig	2.5867	صراع الدور
0.000 =Sig	2.7076	غموض الدور
0.014 =Sig	3.1689	عبء العمل الزائد
0.000 =Sig	2.5800	عبء العمل الناقص

نجد من الجدول السابق أن قيمة (sig) أصغر من 0.05 ما يدل على معنوية نتيجة التحليل لكل المتغيرات، وعليه يبلغ المتوسط الحسابي لقوة متغير مصادر القوة التنظيمية (3.4605)، أي يزيد عن المتوسط ويكون ترتيب أبعاد مصادر القوة المدروسة في بحثنا بحسب القوة هو الرسمية أولاً (4.2133) ثم العقاب (3.5133) ثم الخبرة (3.2960) ثم المرجعية (3.1427) ثم المكافأة (3.1379).

فيما يبلغ المتوسط الحسابي لقوة متغير ضغوط العمل مجتمعة (2.7608) أي يقل عن المتوسط ويكون ترتيب أبعاد ضغوط العمل المدروسة في بحثنا بحسب القوة هو عبء العمل الزائد (3.1689) والذي تجاوز وحده الوسط ثم غموض الدور (2.7076) ثم صراع الدور (2.5867) ثم عبء العمل الناقص (2.5800).

أي أن الفرضية (أ) في بحثنا والتي تقول بأنه (تزيد درجة قوة متغير ضغوط العمل بأبعاده مجتمعة في المؤسسة المدروسة عن الوسط فيما تنخفض درجة قوة متغير مصادر القوة بأبعاده مجتمعة في المؤسسة المدروسة عن الوسط) غير محققة والعكس هو الصحيح بحسب نتائج تحليل الاستبيان.

تحليل One Way ANOVA :

يستخدم هذا التحليل عادة لفحص تساوي متوسطات متغير كمي بين مجموعات يحددها متغير نوعي يسمى بالمتغير العاملي بهدف معرفة أثر المتغير النوعي العاملي على المتغير الكمي (ديب، 2016)¹.

- المتغير الكمي هو مصادر القوة مجتمعة

¹ مرجع سبق ذكره

جدول 7 تحليل One Way ANOVA لمتغير مصادر القوة

المتغير العملي	قيمة الدالة حسب المجموعات	قيمة الدالة (sig) لاختبار ANOVA	قيمة الدالة (sig) لاختبار levene
الجنس	ذكور (3.4830) إناث (3.4342)	0.529 = sig أكبر من 0,05 وبالتالي فإن فروق المتوسط الحسابي غير ذات دلالة معنوية احصائياً.	0.172 =sig (levene) أكبر من 0.05 وبالتالي فإن شرط تساوي تباينات المجموعات الفرعية محقق.
العمر	أقل من 30 (3.6314) 30 حتى أقل من 40 (3.4091) 40 حتى أقل من 50 (3.4258) 50 فأكثر (3.5224)	0.343= sig أكبر من 0,05 وبالتالي فإن فروق المتوسط الحسابي غير ذات دلالة معنوية احصائياً.	0.53 =sig (levene) أكبر من 0.05 وبالتالي فإن شرط تساوي تباينات المجموعات الفرعية محقق.
عدد سنوات العمل	أقل من 10 (3.3833) من 10 إلى أقل من 20 (3.4594) من 20 وحتى 30 (3.5154)	0.436 = sig أكبر من 0,05 وبالتالي فإن فروق المتوسط الحسابي غير ذات دلالة معنوية احصائياً.	0.256 =sig (levene) أكبر من 0.05 وبالتالي فإن شرط تساوي تباينات المجموعات الفرعية محقق.
الحالة الاجتماعية	أعزب (3.3510) متزوج (3.4975) مطلق (3.8200) أرمل (3.4320)	0.265 = sig أكبر من 0,05 وبالتالي فإن فروق المتوسط الحسابي غير ذات دلالة معنوية احصائياً.	0.504 =sig (levene) أكبر من 0.05 وبالتالي فإن شرط تساوي تباينات المجموعات الفرعية محقق.
المستوى التعليمي	ثانوي (3.4439) معهد متوسط (3.3615) جامعة (3.5390) دراسات عليا (3.6067)	0.204 = sig أكبر من 0,05 وبالتالي فإن فروق المتوسط الحسابي غير ذات دلالة معنوية احصائياً.	0.156 =sig (levene) أكبر من 0.05 وبالتالي فإن شرط تساوي تباينات المجموعات الفرعية محقق.
الموقع الإداري	موظف إداري (3.4078) رئيس قسم أو معاون مدير (3.4640) مدير فرع أو مدير مديرية (3.6417)	0.109 = sig أكبر من 0,05 وبالتالي فإن فروق المتوسط الحسابي غير ذات دلالة معنوية احصائياً.	0.5 =sig (levene) يساوي 0.05 وبالتالي فإن شرط تساوي تباينات المجموعات الفرعية محقق.
نوع الفرع	انتاجي (3.4758) دخل محدود (3.5570) خدمي (3.5909) مختلط (3.3180) إدارة عامة (3.4605)	0.05 = sig تساوي 0,05 وبالتالي فإن فروق المتوسط الحسابي غير ذات دلالة معنوية احصائياً.	0.298 =sig (levene) أكبر من 0.05 وبالتالي فإن شرط تساوي تباينات المجموعات الفرعية محقق.

- المتغير الكمي هو ضغوط العمل مجتمعة:

جدول 8 تحليل One Way ANOVA لمتغير ضغوط العمل

المتغير العاملي	قيمة الدالة حسب المجموعات	قيمة الدالة (sig) لاختبار ANOVA	قيمة الدالة (sig) لاختبار levene
الجنس	ذكور (2.7828) إناث (2.7350)	0.530 = sig أكبر من 0,05 وبالتالي فإن فروق المتوسط الحسابي غير ذات دلالة معنوية احصائياً.	0.016 =sig (levене) أصغر من 0.05 وبالتالي فإن شرط تساوي تباينات المجموعات الفرعية غير محقق.
العمر	أقل من 30 (2.5391) 30 حتى أقل من 40 (2.7713) 40 حتى أقل من 50 (2.7593) 50 فأكثر (2.8365)	0.246 = sig أكبر من 0,05 وبالتالي فإن فروق المتوسط الحسابي غير ذات دلالة معنوية احصائياً.	0.192 =sig (levене) أكبر من 0.05 وبالتالي فإن شرط تساوي تباينات المجموعات الفرعية محقق.
عدد سنوات العمل	أقل من 10 (2.6994) من 10 إلى أقل من 20 (2.7792) من 20 وحتى 30 (2.7814)	0.661 = sig أكبر من 0,05 وبالتالي فإن فروق المتوسط الحسابي غير ذات دلالة معنوية احصائياً.	0.05 =sig (levене) يساوي 0.05 وبالتالي فإن شرط تساوي تباينات المجموعات الفرعية محقق.
الحالة الاجتماعية	أعزب (2.7396) متزوج (2.7834) مطلق (2.1964) أرمل (2.7608)	0.333 = sig أكبر من 0,05 وبالتالي فإن فروق المتوسط الحسابي غير ذات دلالة معنوية احصائياً.	0.794=sig (levене) أكبر من 0.05 وبالتالي فإن شرط تساوي تباينات المجموعات الفرعية محقق.
المستوى التعليمي	ثانوي (2.7784) معهد متوسط (2.7342) جامعة (2.7681) دراسات عليا (2.8254)	0.951 = sig أكبر من 0,05 وبالتالي فإن فروق المتوسط الحسابي غير ذات دلالة معنوية احصائياً.	0.018 =sig (levене) أصغر من 0.05 وبالتالي فإن شرط تساوي تباينات المجموعات الفرعية غير محقق.
الموقع الإداري	موظف إداري (2.7377) رئيس قسم أو معاون مدير (2.8037) مدير فرع أو مدير مديرية (2.7593)	0.746 = sig أكبر من 0,05 وبالتالي فإن فروق المتوسط الحسابي غير ذات دلالة معنوية احصائياً.	0.118 =sig (levене) أكبر من 0.05 وبالتالي فإن شرط تساوي تباينات المجموعات الفرعية محقق.
نوع الفرع	إنتاجي (2.7039) دخل محدود (2.7372) خدمي (2.8198) مختلط (2.8226) إدارة عامة (2.7608)	0.748 = sig أكبر من 0,05 وبالتالي فإن فروق المتوسط الحسابي غير ذات دلالة معنوية احصائياً.	0.275 =sig (levене) أكبر من 0.05 وبالتالي فإن شرط تساوي تباينات المجموعات الفرعية محقق.

نجد من الجدول السابق أن قيمة الدالة (sig) لاختبار ANOVA هي أكبر أو تساوي 0.05 في كافة حالات المتغير العاملي وهي العوامل أو البيانات الديمغرافية للعاملين وبالتالي فإن الفروقات في المتوسطات الحسابية للمتغير الكمي سواء كان مصادر القوة أو ضغوط العمل بين المجموعات الفرعية للمتغير العاملي هي فروقات غير ذات دلالة معنوية احصائياً.

وعليه يمكن القول بأنه ليس للعوامل الديموغرافية (الجنس، العمر، عدد سنوات العمل، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الموقع الإداري، نوع الفرع) أثر ذو دلالة إحصائية على قوة متغير مصادر القوة التنظيمية أو متغير ضغوط العمل بحسب نتائج تحليل الاستبيان.

بالتالي يمكن القول بأن الفرضية (ج) في بحثنا والتي تقول بأنه (توجد فروقات جوهرية بالنسبة للعوامل الديموغرافية للعاملين في المؤسسة المدروسة على قوة كل من المتغيرين المدروسين مصادر القوة وضغوط العمل بأبعادهما المدروسة مجتمعة) غير محققة.

تحليل Bivariate linear correlation:

يستخدم هذا التحليل لمعرفة وجود علاقة ارتباط خطي بين متغيرين كميين هما في هذه الحالة مصادر القوة المدروسة مجتمعة وضغوط العمل المدروسة مجتمعة.

جدول 9 تحليل Bivariate linear correlation

المتغير المستقل	المتغير التابع	نتيجة التحليل	قيمة الدالة (sig)
مصادر القوة مجتمعة	ضغوط العمل مجتمعة	R= -0.254	0.002 = sig

يبين الجدول السابق أنه توجد علاقة ارتباط خطي بين المتغيرين وتبلغ درجة الارتباط 0.254 -والقيمة السالبة ل R تعني أنها علاقة عكسية كما أن قيمة الدالة (sig) أصغر من 0.05 وعليه نقول بأنه هناك دلالة معنوية إحصائية لهذه العلاقة.

بالتالي فإن الفرضية (ب) في بحثنا والتي تقول بأنه (توجد علاقة معنوية عكسية ذات دلالة إحصائية بين مصادر القوة التنظيمية المدروسة مجتمعة وضغوط العمل المدروسة مجتمعة من وجهة نظر العاملين) محققة.

تحليل Partial Linear Correlation:

يستخدم هذا التحليل لضبط أثر متغير نوعي على العلاقة بين متغيرين كميين، والمتغير النوعي في هذه الحالة هو العوامل أو البيانات الديموغرافية للعاملين من حيث أثرها على العلاقة بين المتغير المستقل (مصادر القوة مجتمعة) والمتغير التابع (ضغوط العمل مجتمعة).

جدول 10 تحليل Partial Linear Correlation

المتغير	المتغير التابع	متغير الضبط	نتيجة التحليل	قيمة الدالة (sig)	قيمة التغير في R عن

المستقل			والمعنى	قيمته الأساسية بعد ضبط أثر المتغير الديموغرافي
مصادر القوة مجتمعة	ضغوط العمل مجتمعة	الجنس	R= -0.257	0.002 = sig
		العمر	R= -0.256	0.002 = sig
		عدد سنوات العمل	R= -0.262	0.001 = sig
		الحالة الاجتماعية	R= -0.253	0.002 = sig
		المستوى التعليمي	R= -0.257	0.002 = sig
		الموقع الإداري	R= -0.263	0.001 = sig
		نوع الفرع	R= -0.250	0.002 = sig
		المتغيرات الديموغرافية مجتمعة	R= -0.248	0.003 = sig

يبين الجدول السابق أن قيمة (R) الممثلة لقوة العلاقة بين المتغيرين تختلف عند ضبط أثر المتغيرات الديموغرافية المختلفة عن قيمته دون هذا الضبط والتي كانت تساوي (-0.254) وبما أن قيمة الدالة (sig) أصغر من 0.05 فهذا يعني أن لهذا الاختلاف دلالة معنوية احصائياً، بالتالي يمكن القول أن للعوامل الديموغرافية أثر ذو دلالة إحصائية في العلاقة بين مصادر القوة التنظيمية مجتمعة وضغوط العمل مجتمعة.

ويجدر التنويه إلى أن هذا الأثر على العلاقة ضعيف جداً وفق النتائج الإحصائية حيث تراوح التغير الحاصل على قيمة (R) بين (0.001) عند ضبط متغير الحالة الاجتماعية و(0.009) بالنسبة للموقع الإداري وهي قيم منخفضة جداً.

تحليل Simple Linear Regression :

يستخدم هذا التحليل عادة لاستنتاج معادلة الانحدار الخطي بين متغيرين كميين توجد بينهما علاقة ارتباط خطي وبالنسبة لمتغيرات بحثنا وبعد استنتاج وجود العلاقة الخطية بين المتغير المستقل (مصادر القوة مجتمعة) والمتغير التابع (ضغوط العمل مجتمعة) فإنه يمكن استنتاج معادلة الانحدار الخطي كما يلي:

جدول 11 تحليل Simple Linear Regression

ملاحظات	قيمة الدالة (sig)	نتيجة التحليل	المتغير الثاني	المتغير المستقل
المعادلة النموذجية للانحدار الخطي البسيط هي: $Y = B_0 + (B_1) x$ حيث أن (x) ترمز لمصادر القوة مجتمعة و (y) ترمز لضغوط العمل مجتمعة. فإذا معادلة الانحدار الخطي البسيط في بحثنا هي: $Y = 3.622 - 0.249x$	sig(ANOVA)=0.002 sig(B0)=0.00 sig(B1)=0.002	R= 0.254 R ² = 0.064 adjusted R ² =0.058 B0=3.622 B1= -0.249	ضغوط العمل مجتمعة	مصادر القوة مجتمعة

يبين الجدول السابق أن قيمة الدالة (sig) لكل من اختبار ANOVA لمعنوية النموذج وكذلك لمعنوية نتيجة الحد الثابت في معادلة الانحدار (B0) وكذلك معامل المتغير المستقل (B1) كلها أصغر من (0.05) وبالتالي فإن القيم المستنتجة هي قيم معنوية احصائياً.

يلاحظ أيضاً أن قيمة R^2 adjusted هي فقط (0.058) أي أن نموذج الانحدار لا يشرح سوى 6% تقريباً من تغيرات المتغير التابع وربما تكون هذه النتيجة ضعيفة نظرياً لكنها برأينا مقبولة بالنسبة لمتغيرات معقدة كضغوط العمل ومصادر القوة التنظيمية وفي قطاع معقد وحساس كالقطاع المصرفي العام في سوريا.

نتائج البحث:

إن أهم ما يمكن استنتاجه من خلال ما تم إنجازه في بحثنا سواء في الجانب النظري المتعلق بمصادر القوة التنظيمية وضغوط العمل في القطاع المصرفي العام في سوريا أو الجانب العملي التطبيقي على مصرف التسليف الشعبي هو ما يلي:

بالنسبة للجانب النظري في البحث:

1. يمكن القول بأن كل من مصادر القوة التنظيمية وضغوط العمل هي من أكثر عناصر البيئة التنظيمية تعقيداً وحساسية وهي في القطاع المصرفي ذات طبيعة خاصة ويجب التعامل معها من خلال هذه الخصوصية كي تحسن الإدارة استثمارها بالشكل الأمثل في تحقيق أهدافها التنظيمية.
2. يكتسب نمط القيادة وتكتيكات القوة المستخدمة أهمية كبرى في تحديد مصادر القوة الموجودة في المنظمة وترتيبها في الأولوية وتدرج كل منها في الشدة لذلك لا يجب النظر إلى مصادر القوة التنظيمية كحالة منفردة عن نمط القيادة وتكتيكاتها ونظرية استعمال القيادة للقوة في المنظمة المدروسة.
3. تنشأ ضغوط العمل من مصادر متعددة وتتأثر بالعديد من العوامل وهي تكون إيجابية الأثر كما قد تتحول لسلبية وربما ضارة جداً وهي من الاتساع في المفهوم والتعقيد في الطبيعة ما يجعل من المستحيل على أي إدارة إدراكها بالصورة الصحيحة والتعامل معها بالشكل الإيجابي دون معرفة أكاديمية جيدة (التدريب) وخطة موضوعية إدارية عالية لإبقائها في الحدود الإيجابية والتي تعني كونها قوة حفز وتشجيع لا قوة احباط وعامل ممرض.
4. المهنة المصرفية وبشكل مجرد تتميز بخصوصيات كثيرة من الناحية الفنية والقانونية تجعلها مرجحة للاستجابة الحساسة لمصادر القوة أو لضغوط العمل، كما أن طبيعة القطاع المصرفي في سوريا شديد الروتينية في العمل يجعل من التدقيق في مسائل القوة التنظيمية وضغوط العمل أمراً ضرورياً لتطوير هذه المهنة ومؤسسات القطاع العام التي تمارسها.

بالنسبة للجانب العملي التطبيقي في مصرف التسليف الشعبي:

الملاحظة الميدانية:

1. كافة أبعاد مصادر القوة التنظيمية وضغوط العمل المدروسة في بحثنا موجودة وبدرجات متفاوتة في الوضوح والشدة، وبفوق واضح للقوة الرسمية بالنسبة لمصادر القوة ولعبء العمل الزائد بالنسبة لضغوط العمل.
2. تركز أبعاد كل من القوة التنظيمية وضغوط العمل في منصب مدير الفرع بشكل كبير.
3. للعوامل الديموغرافية للموظف تأثير على مدى استيعاب واستجابة الموظف لكل من مصادر القوة التنظيمية وضغوط العمل.
4. من أهم العوامل المسببة لضغوط العمل المدروسة في بحثنا لدى مصرف التسليف هو آلية العمل بنظام الأقسام الوظيفية المتخصصة بدلاً من نظام عمل النافذة الواحدة حيث أن العمل بنظام الأقسام الوظيفية يعني قيام العامل بنفس العمل كل اليوم وكل يوم كما أن ازدحام العمل في فترات محددة يعني زيادة الضغط على العامل في هذه الفترات مقابل شعوره بالملل في فترات أخرى، بينما وفق نظام عمل النافذة الواحدة بشكله الصحيح تحل هذه القضية كما يعني هذا النظام رفع مستوى الخبرة لدى كافة العاملين.

المقابلة المعمقة:

1. توجد كافة مصادر القوة التنظيمية المدروسة لدى مصرف التسليف وتتكامل هذه القوى مع بعضها في إحداث تأثير القيادة، وكذلك تتواجد كافة أشكال ضغوط العمل المدروسة في المصرف ولكن بدرجات متفاوتة.
2. ترتبط مصادر القوة التنظيمية بشكل أساسي بخطوط السلطة والمسؤولية وفق الهيكل التنظيمي فيما ترتبط ضغوط العمل بشكل أساسي بوجود وصف وظيفي دقيق لكافة المواقع والمهام العملية في المصرف.
3. تتأثر قوة أو شدة كل من مصادر القوة التنظيمية وضغوط العمل بحسب العوامل الديموغرافية للعاملين.
4. توجد علاقة عكسية بين مصادر القوة التنظيمية وضغوط العمل المدروسة في بحثنا.
5. لا توجد لدى مصرف التسليف شعبي عمليات موجهة نحو تدريب القياديين والمدراء على فهم وحسن استخدام مصادر القوة التنظيمية أو بالنسبة لتلمس وجود ضغوط العمل لدى الموظفين وآليات التعامل معها.

الاستبيان:

1. تنقص درجة قوة متغير ضغوط العمل بأبعاده مجتمعة عن الوسط فيما تزيد درجة قوة متغير مصادر القوة بأبعاده مجتمعة عن الوسط، بالتالي فإن الفرضية (أ) في بحثنا غير محققة والعكس هو الصحيح بحسب نتائج تحليل One sample t-test.
2. ترتيب أبعاد مصادر القوة المدروسة في بحثنا بحسب القوة هو الرسمية أولاً ثم العقاب ثم الخبرة ثم المرجعية وأخيراً المكافأة.
3. ترتيب أبعاد ضغوط العمل المدروسة في بحثنا بحسب القوة هو عبء العمل الزائد أولاً وهو وحده تجاوز حد الوسط ثم غموض الدور ثم صراع الدور وأخيراً عبء العمل الناقص.

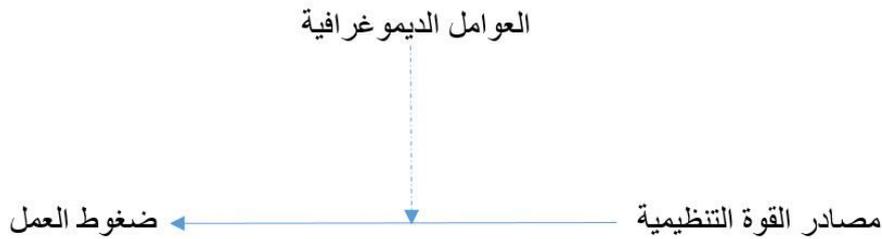
4. ليس للعوامل الديموغرافية (الجنس، العمر، عدد سنوات العمل، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الموقع الإداري، نوع الفرع) أثر ذو دلالة إحصائية على قوة متغير مصادر القوة التنظيمية أو متغير ضغوط العمل بحسب نتائج تحليل One Way ANOVA بالتالي يمكن القول بأن الفرضية (ج) في بحثنا غير محققة إحصائياً.

5. توجد علاقة ارتباط خطي عكسية ذات دلالة معنوية بين مصادر القوة التنظيمية وضغوط العمل، و حيث أن (x) ترمز لمصادر القوة مجتمعة و (y) ترمز لضغوط العمل مجتمعة، تمثل علاقة الانحدار الخطي البسيط في بحثنا بالمعادلة $(Y=3.622-0.249x)$ وقد تم استنتاج ذلك من خلال تحليل Bivariate linear correlation وكذلك تحليل Simple Linear Regression ، بالتالي فإن الفرضية (ب) في بحثنا محققة.

6. للعوامل الديموغرافية أثر ذو دلالة إحصائية على العلاقة بين مصادر القوة التنظيمية مجتمعة وضغوط العمل مجتمعة، لكن هذا الأثر على العلاقة ضعيف جداً وذلك وفق نتائج تحليل Partial Linear Correlation.

وعليه يصبح التمثيل البياني لعلاقات المتغيرات في بحثنا على الشكل التالي:

الشكل 12 نموذج البحث المعدل



السهم المتقطع يشير إلى ضعف العلاقة، النموذج من اعداد الباحث

الخاتمة والتوصيات:

في خاتمة بحثنا لا بد لنا من الإشارة لبعض النقاط الهامة التي تتطلب توضيحاً ثم الخروج ببعض التوصيات للمؤسسة المدروسة بناء على النتائج التي توصلنا لها من خلال بحثنا:

1) يجدر التنويه إلى أن انخفاض المتوسط العام لمتغير ضغوط العمل في المنظمة وارتفاع المتوسط العام لمصادر القوة التنظيمية عن المتوسط وإن كانت تعد مؤشرات إيجابية على حسن تعامل الإدارة مع هذه المتغيرات إلا أن الأمر لا يقف عند المؤشرات العامة ويجب الانتباه وتدقيق وضع كافة فروع المصرف بالنسبة لهذه المتغيرات بالتالي يجب وضع آليات قياس دوري لهذه المتغيرات على مستوى الفروع كما على المستوى العام للمنظمة وهو أمر غير موجود حالياً وفق ما اطلعنا عليه من خلال الملاحظة الميدانية والمقابلة المعمقة.

(2) إن عدم ظهور الأثر الإحصائي للعوامل الديمغرافية على قوة المتغيرين (مصادر القوة) و(ضغوط العمل) لا يعني عدم وجوده، كما أن ضعف تأثير هذه العوامل على العلاقة بينهما يمكن أن يكون ناتجاً عن طبيعة تصميم الاستبيان المرتكزة بشكل أكبر على إظهار العلاقات بين المتغيرات الكمية الأساسية منها على إظهار أثر العوامل الديمغرافية على المتغيرات وربما يحتاج الأمر أبحاثاً مستقلة ومصممة خصيصاً كي يظهر هذا الأثر، ويدلل على صحة ذلك وضوح تأثير هذه العوامل من خلال الملاحظة الميدانية والمقابلة المعمقة.

(3) أهمية وضع خطة فنية إدارية متكاملة على مستوى المصرف تنطلق من الهيكل التنظيمي العام وهيكله الفروع وتطوير التوصيف الوظيفي لكافة الوظائف في المصرف حيث تحدد بدقة مصادر القوة الإدارية الممنوحة للمدراء على مختلف المستويات الإدارية من حيث النوع والطبيعة والشدة ويراعى فيها توازن التوزيع والتركيز وعدم تركزها بدرجات أعلى أو أقل من المطلوب في بعض المواقع كما يراعى فيها عدم زيادة شدة إحدى القوى على حساب البقية كما هي حال القوة الرسمية وفق نتائج بحثنا، وأيضاً يجب مراعاة حجم ضغوط العمل المتوقعة من حيث النوع والشدة لكل وظيفة وبما يتلاءم مع طبيعة المهنة المصرفية وطبيعة القطاع المصرفي العام في سوريا.

(4) ضرورة السعي للانتقال إلى العمل بالطريقة الصحيحة لنظام عمل النافذة الواحدة للخدمة حيث أن مجرد إلغاء الغرف المغلقة والعمل في صالة مفتوحة مع استمرار العمل بنظام الأقسام الوظيفية (وفق معاييرنا من خلال الملاحظة الميدانية) يعني زيادة في الضغوط على العامل دون إنتاجية إضافية إلى أن نظام عمل النافذة الواحدة للخدمة إذا ما طبق على الوجه الصحيح يعني رفع مستوى الخبرة لدى كافة العاملين كما يعني توزيعاً عادلاً لعبء العمل على كامل الكادر الموجود في المصرف.

(5) تزويد القادة الإداريين بالمعارف الأكاديمية الحديثة المتعلقة بمصادر القوة التنظيمية أو بضغوط العمل وبأحدث الدراسات التي تتناول هذين المتغيرين الهامين والعلاقة بينهما في البيئة التنظيمية في المصارف ففي بحثنا تمكنا من اثبات وجود علاقة عكسية بينهما ما يفرض أخذ هذه العلاقة بعين الاعتبار في التعامل مع هذه المتغيرات وبالتأكيد ستحمل الأبحاث في المستقبل ما هو أكثر عمقاً وتفصيلاً وفائدة.

(6) إعطاء الأولوية اللازمة لتوافر الخبرة والميزات الشخصية الكاريزمية لدى القادة الإداريين وأخذ ذلك بعين الاعتبار ووفق معايير علمية واضحة ومحددة سواء عند الاختيار والترقية أو عبر التدريب بالنسبة للكوار القيادية الموجودة حالياً.

(7) الانتباه الدقيق لتوافق المؤهلات الشخصية المطلوبة في الفرد مع طبيعة الوظائف المصرفية من حيث الضغوط الوظيفية التي يمكن أن يتعرض لها المرشح لتولي الوظيفة سواء عند الترقية أو عند التعيين في الوظائف الشاغرة.

(8) السعي لزيادة حضور قوة المكافأة بين القوى التي يتمتع بها القادة ومنح هامش أكبر للقادة في استخدام هذه القوة لتحفيز العاملين على بذل أفضل ما لديهم.

(9) انجاز برامج لتدريب العاملين والقادة الإداريين في المصرف على التعامل مع ضغوط العمل المختلفة وكذلك التفاعل والاستجابة الإيجابية في استخدام مصادر القوة التنظيمية.

محددات البحث:

لقد واجهتنا خلال انجاز بحثنا صعوبات عديدة ابتداء من قلة المراجع والأبحاث العلمية التي تعالج أثر مصادر القوة التنظيمية على ضغوط العمل في القطاع المصرفي على وجه الخصوص، رغم وفرة المراجع والأبحاث التي تعالج موضوع مصادر القوة التنظيمية وكذلك ضغوط العمل في المجالات والقطاعات المهنية المختلفة، مروراً بصعوبات إجراء الأبحاث العملية الميدانية من الملاحظة الميدانية ثم المقابلة المعمقة وحتى إجراء الاستبيان، إلا أن أكثر الصعوبات كانت بالنسبة لمسألة استجابة العاملين للمشاركة في الاستبيان فعلى الرغم من الجهود الكبيرة التي بذلت وبمساعدة عدد من الزملاء في المصرف لتأمين أكبر عدد من الإجابات وكون الاستبيان إلكترونياً ومن السهل على العاملين التعامل معه والاجابة عليه إلا أن الاستجابة كانت محدودة ، وقد ساهم في ذلك بشكل كبير حدوث ظرف تنظيمي خاص في الفترة التي اجري فيها الاستبيان حيث كانت تجري أعمال تدقيق ورقابة من قبل لجنة متابعة ومحاسبة المقصرين وصدرت خلال هذه الفترة قرارات كف يد واعفاء عدد تحصيل ديون المصارف العامة ومحاسبة المقصرين وصدرت خلال هذه الفترة قرارات كف يد واعفاء عدد من كبار المسؤولين في المصرف مما شكل شد انتباه للعاملين لقرارات اللجنة وتطورات هذه القضية وجعل مسألة الاشتراك بالاستبيان ثانوية جداً أو غير هامة.

عدا عما ذكر آنفاً فقد أنجز العمل بكثير من الجهد والذي نرجو أن يكون مصيباً وناجحاً بنسبة مقبولة.

الأبحاث المقترحة:

في الحقيقة يمكن لنا ومن خلال ما تم إنجازه واستنتاجه في بحثنا أن نذكر عدداً لا بأس به من الأبحاث التي يمكن السعي لإنجازها مستقبلاً على صعيد القطاع المصرفي العام في سوريا أو بالنسبة لمصرف التسليف الشعبي، ومنها مثلاً البحث في أثر المتغيرات الديموغرافية على كل من مصادر القوة وضغوط العمل كأبحاث مستقلة تصمم خصيصاً لدراسة هذا الأثر، كذلك يمكن البحث في أثر الهيكل التنظيمي على مصادر القوة التنظيمية، وأيضاً أثر التوصيف الوظيفي على ضغوط العمل، كما أن هناك أبعاداً كثيرة لضغوط العمل لم يشملها بحثنا ويمكن البحث فيها مستقبلاً.

Abstract:

Student name: Feras Ibrahim Omran

Address: Syria - Homs City

Syrian Virtual University in 2017

Supervisor: Prof. Dr. Mohammed Khaled Al Mahaini.

The aim of this Search, is to study the impact of organizational power sources on work pressures, in public banking institutions in Syria, applied to popular Credit Bank, through an analytical descriptive approach that depends on books, research, Scientific journals in the theoretical side, in the practical side we applied Practical case in the popular Credit Bank where a field observation was carried out in one of the branches of the Popular Credit Bank, which is the branch of 29 th of May in Damascus, in the period from 10/5/2017 to 10/6/2017 about Search dimensions. Then we have completed work, through an in-depth interview, on 17/6/2017 with the Assistant Director General of the Bank, in his office at the General Administration in Damascus, about the most important aspects related to the sources of organizational power and work pressures, and the nature of the relationship between them in Popular Credit Bank, then We designed a questionnaire based on previous studies, and download it on a website and distribute it electronically, by sending the link of participation to employees, through social media, Facebook and Watts up, For randomly chosen workers.

(150) employees responded, representing approximately (15%) of the (997) full research community who are engaged in purely banking activities, except for those who engage in security or non-banking services. The responses were analyzed using SPSS And through a series of appropriate statistical analyzes (ratios and frequencies, reliability through cronbache`s alpha, one sample t-test, one way ANOVA, Bivariate Linear Correlation, Partial Linear Correlation, Simple Linear Regression) Conclusion:

- ✓ The degree of variable force, (work pressure) is reduced by its combined dimensions in the studied institution from the center, while the variable strength (power sources) is increased by its combined dimensions in the studied institution from the center
- ✓ There is a statistically significant adverse correlation between the combined organizational powers (legitimacy, reward, coercion, experience, reference) and the combined working pressures (role conflict, ambiguity of role, overload, underemployment).
- ✓ There are no significant differences for the demographic factors of the employees of the institution studied on the strength of each variable in their combined studied dimensions, which have a very little positive impact on the relationship between them.

The study concluded with a set of recommendations and testaments for the organization, the most important of which is the need to develop an integrated management plan at the bank level with regard to the sources of power and work pressure, as well as, the need to strive to move to work in the correct manner of the one-stop shop system of service, and give priority to the availability of expertise and To meet the personal qualifications required in the individual with the nature of banking functions in terms of functional pressures and seek to increase the presence of reward power to motivate employees to do their best, and finally to Execute complete programs to train employees and administrative leaders In the bank to deal with the various work pressures, as well as, positive interaction with the sources of organizational power.

قائمة المراجع 1:

العربية:

- ✓ أحمد حمود العبدالله. (2015). مصادر القوة التنظيمية وأثرها على ضغوط العمل، دراسة ميدانية على العاملين في وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل. دمشق: رسالة ماجستير، جامعة دمشق.
- ✓ أحمد فاروق محمد صالح. (2009). أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية في ضغط العمل اليومي لدى المهنيين دراسة مطبقة على قطاع الرعاية الصحية. الفيوم: كلية الخدمات الاجتماعية، جامعة الفيوم.
- ✓ تيسير العجامة. (2005). التسويق المصرفي. عمان: طبعة أولى، دار ومكتبة الحامد.
- ✓ حيان ديب. (2016). تحليل البيانات بالكمبيوتر. دمشق: مقرر جامعي، الجامعة الافتراضية.
- ✓ خالد ذيب حسين أبو زيد. (2010). أثر القوة التنظيمية على الابداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية. عمان، الاردن: رسالة ماجستير جامعة الشرق الأوسط.
- ✓ ديالا حاج عارف. (2015). أساسيات الإدارة. دمشق: محاضرات في مادة أساسيات الإدارة، مقرر جامعي لطلاب ماجستير إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية.
- ✓ شاكر جار الله الخشالي. (العدد 1، 2006). أثر مصادر قوة الإدارة العليا في اختيار استراتيجية النمو دراسة ميدانية في البنوك الاردنية. المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، صفحة 114-96.
- ✓ طالب أصغر دوسة، و سوسن جواد حسين. (العدد 75، 2009). القوة التنظيمية وأثرها في السلوك القيادي (بحث ميداني في وزارة المهجرين والمهاجرين العراقية). مجلة الادارة والاقتصاد بالاردن، صفحة 139-110.
- ✓ عبد الحميد الخليل. (2016). السلوك التنظيمي. دمشق: محاضرات في مادة السلوك التنظيمي، مقرر جامعي لطلاب الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية.
- ✓ عبد الرحمن هيجان. (1998). ضغوط العمل مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها. الرياض: معهد الادارة العامة.
- ✓ عيسى ابراهيم المعشر. (2009). أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمس نجوم (دراسة ميدانية). عمان: رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
- ✓ لمى فيصل اسير. (2009). مدخل مقترح لرفع الكفاءة والفعالية المصرفية من منظور إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية على المصارف الحكومية في الجمهورية العربية السورية. رسالة ماجستير، جامعة تشرين.
- ✓ ماجدة العطية. (2003). سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة. عمان: طبعة أولى، دار الشروق.
- ✓ محمد اسماعيل، و فواز الحموي. (العدد 6 المجلد 33، 2011). قياس جودة الخدمة في القطاع المصرفي السوري دراسة ميدانية مقارنة بين المصارف الخاصة والعامة. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، الصفحات 124-105.
- ✓ محمد الخضر. (2013). طرائق البحوث الإدارية. كتاب جامعي، الجامعة الافتراضية السورية.
- ✓ محمد صلاح الدين أبو العلا. (2009). ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة. غزة: رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الاسلامية بغزة.
- ✓ محمود العميان. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: طبعة ثالثة، دار وائل للنشر.
- ✓ مصرف التسليف الشعبي. (2016). النظام الداخلي لمصرف التسليف الشعبي. دمشق: مصرف التسليف الشعبي.

¹ تم اعتماد التوثيق APA الآلي المتاح من خلال ميزات برنامج مايكروسوفت وورد.

- ✓ مصرف سورية المركزي. (2016). *التقرير السنوي لأعمال مصرف سورية المركزي لعام 2015*. دمشق: مصرف سورية المركزي.
- ✓ منى علي زبيدة. (2007). *أثر مصادر قوة الإدارة العليا في تحديد الأهداف الاستراتيجية دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في قطاع غزة*. غزة، فلسطين: رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية بغزة.
- ✓ منيرة تماسيني. (2015). *علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي دراسة ميدانية في بلدية سيدي عمران جامعة الوادي*. رسالة ماجستير جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي.
- ✓ ميسون سليم السقا. (2009). *أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة*. غزة: رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية بغزة.
- ✓ نجاح قبالان القبلان. (2004). *مصادر الضغوط المهنية في المكتبات الأكاديمية في المملكة العربية السعودية*. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- ✓ نجوى يوسف جمال الدين، عبدالله عبد القادر الكمالي، و حسان حسان سعيد محمود. (يوليو، 2014). *الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر*. مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، صفحة 496 - 532.
- ✓ نهى سعيد الجهني. (2017). *معايير اختيار القيادات*. جدة: جامعة الملك عبد العزيز.

الأجنبية:

- ✓ FRENCH, J., & RAVEN, B. (1959). *google book*. Retrieved from [https://books.google.com/books?hl=ar&lr=&id=IOTrBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA251&dq=French+,+J.+%26+Raven+,+B.\(+1959\).+The+bases+of+social+power+.+Studies+in+Social+Power.&ots=wQOGkoXMJ_&sig=42ytP5-9lUxXDYDpZVwyJ7sEkrto#v=onepage&q=French%20%2C%20J.%20%26%20Raven%](https://books.google.com/books?hl=ar&lr=&id=IOTrBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA251&dq=French+,+J.+%26+Raven+,+B.(+1959).+The+bases+of+social+power+.+Studies+in+Social+Power.&ots=wQOGkoXMJ_&sig=42ytP5-9lUxXDYDpZVwyJ7sEkrto#v=onepage&q=French%20%2C%20J.%20%26%20Raven%20)
- ✓ HOBUBI, N., CHOUBINEH, A., GANAVATTI, F. K., KESHAVARZI, S., & HOSSEINI, A. A. (2017). The Impact of Job Stress and Job Satisfaction on Workforce Productivity in an Iranian Petrochemical Industry. *Safety and Health at Work* 8, pp. 67-71.
- ✓ IVANKO, S. (2012). *ORGANIZATIONAL BEHAVIOR*. slovenia: UNIVERSITY OF LJUBLJANA.
- ✓ KOZAN, K. M., ERGIN, C., & VAROGLU, K. (2014, 25(1)). Bases of Power and Conflict Intervention Strategy: A Study on Turkish Managers. *International Journal of Conflict Management*, pp. 38-60.
- ✓ RAMEZANI, Z. N., NEDAEI, T., MOHAMMADI, H. A., & FIROUZJAH, J. A. (2013, 3(6)). Managers power bases, employees 'job stress and intent to stay. *European Journal of Experimental Biology*, pp. 14-21.

الملحق 1 جدول تحديد حجم العينة

Table 3.1
Table for Determining Sample Size of a Known Population

N	S	N	S	N	S	N	S	N	S
10	10	100	80	280	162	800	260	2800	338
15	14	110	86	290	165	850	265	3000	341
20	19	120	92	300	169	900	269	3500	346
25	24	130	97	320	175	950	274	4000	351
30	28	140	103	340	181	1000	278	4500	354
35	32	150	108	360	186	1100	285	5000	357
40	36	160	113	380	191	1200	291	6000	361
45	40	170	118	400	196	1300	297	7000	364
50	44	180	123	420	201	1400	302	8000	367
55	48	190	127	440	205	1500	306	9000	368
60	52	200	132	460	210	1600	310	10000	370
65	56	210	136	480	214	1700	313	15000	375
70	59	220	140	500	217	1800	317	20000	377
75	63	230	144	550	226	1900	320	30000	379
80	66	240	148	600	234	2000	322	40000	380
85	70	250	152	650	242	2200	327	50000	381
90	73	260	155	700	248	2400	331	75000	382
95	76	270	159	750	254	2600	335	100000	384

Note: N is Population Size; S is Sample Size
Source: Krejcie & Morgan, 1970

الملحق 2 نص الاستبانة التي تم توزيعها على العاملين

(نص الاستبانة)

يقوم الباحث بدراسة أثر مصادر القوة التنظيمية على ضغوط العمل في مصرف التسليف الشعبي ويتطلب ذلك الحصول على آراء سيادتكم المتعلقة بالعبارات التي يحتويها هذا الاستبيان، وإننا ننوه إلى الأهمية القصوى لتعاونكم في استيفاء المعلومات ونقدر لكم الاهتمام والجهد والوقت الذي تبذلونه للقراءة وتحديد إجاباتكم وفقاً لأرائكم الشخصية.

نؤكد أن ما تدلون به من آراء ووجهات نظر سيستخدم لأغراض البحث العلمي فقط عبر استخلاص النتائج والتوصيات التي ستكون مفيدة في تطوير مؤسستكم (مصرف التسليف الشعبي).

فيما يلي تعريف بالمصطلحات الرئيسية الواردة في الاستبانة يليها الأسئلة التي ستجيبون عنها:

- القوة التنظيمية: وهي " قدرة القائد أو المدير على التأثير التي يمتلكها الفرد أو المجموعة أو الوحدة في المنظمة والتي يتمكنون بواسطتها من تغيير سلوك الآخرين أو اتجاهاتهم بنجاح وفق الوجهات التي تحقق أهداف وحداتهم التنظيمية رغم المقاومة التي يتعرضون لها".

- ضغوط العمل: وهي "تجربة ذاتية لدى الفرد تحدث نتيجة عوامل في الفرد أو البيئة التي يعمل فيها بما في ذلك المنظمة، حيث يترتب على هذه العوامل حدوث أثار أو نتائج جسدية أو نفسية أو سلوكية على الفرد، تؤثر على أدائه للعمل"

أولاً: التعريف بالمجيب:

الاسم :

- ✓ الجنس: ذكر () أنثى ()
✓ العمر: أقل من 30 () 30 حتى أقل من 40 ()
40 حتى أقل من 50 () 50 فأكثر ()
✓ عدد سنوات العمل: أقل من 10 () من 10 إلى أقل من 20 ()
من 20 وحتى 30 ()
✓ الحالة الاجتماعية: أعزب () متزوج () مطلق () أرمل ()
✓ المستوى التعليمي: ثانوي () معهد متوسط () جامعة () دراسات عليا ()
✓ الموقع الإداري: عادي أي موظف إداري ()
متوسط رئيس قسم أو معاون مدير ()
مرتفع مدير فرع أو مدير مديرية ()
✓ نوع الفرع: انتاجي () دخل محدود () خدمي () مختلط () إدارة عامة ()

ثانياً: فيما يلي عدد من العبارات يرجى وضع علامة بجانب الإجابة المناسبة لكل عبارة:

ت	العبارة	معارض تماماً	معارض	محايد	موافق	موافق تماماً
مصادر القوة التنظيمية						
1	يمتلك مديركم المباشر صلاحيات تغيير بعض إجراءات العمل					
2	يمتلك مديركم المباشر حق إصدار الأوامر لتنفيذ تعليمات العمل					
3	يمتلك مديركم المباشر القدرة على رقابة واستخدام الموارد التنظيمية في المصرف (الأموال، العمال، المعدات، المعلومات....)					
4	يعتمد مديركم المباشر تطبيق القوانين والأنظمة بشكل دقيق جداً					
5	موقع مديركم المباشر يخوله استخدام صلاحياته لإنهاء خدمة العامل عند ارتكابه عدد كبير من الأخطاء					
6	تنسجم توقعات العاملين في المصرف بخصوص					

				المكافآت ونظام الحوافز مع ما هو مطبق فعلاً	
				يستطيع مديركم المباشر التحكم في توزيع المكافآت المادية والمعنوية وإزالة العقوبات السلبية وغير العادلة منها	7
				يحرص المصرف على تكريم العاملين المغادرين منه بشكل دائم (تقاعد، نقل، ندب، استقالة...)	8
				يعتقد العاملون في القسم أن مديرهم المباشر يمتلك القدرة على منحهم المزايا والمنافع الايجابية التي يحتاجون إليها	9
				يتم ربط ترقية العاملين ومكافآتهم بمستوى الأداء لديهم	10
				يمتلك مديركم المباشر الحق في تحديد الأشخاص الذين يستحقون العقاب	11
				يستطيع مديركم المباشر أن يعاقب العاملين في المستويات الإدارية الأدنى	12
				يمتلك مديركم المباشر القدرة على زيادة العقوبات وإلغاء المكافآت	13
				يعتقد العاملون في القسم أن مديرهم المباشر قادر على حجب المزايا والمنافع الإيجابية التي يستحقونها	14
				يستخدم مديركم المباشر التهديد بالعقاب للإلزام بتنفيذ المهام والنشاطات المطلوبة منكم	15
				يمتلك مديركم المباشر خبرة مهنية عالية لذا يفضل العاملون في القسم العمل باقتراحاته	16
				يتمتع مديركم المباشر بالخبرة اللازمة لحل المشكلات التي تواجه العاملين في القسم	17
				يستخدم مديركم المباشر خبراته في تشجيع العاملين على العمل على أنهم فريق واحد	18
				اكتسب مديركم المباشر خبرات متعددة من خلال عمله في معظم أقسام ومديريات المصرف	19
				اكتسب مديركم المباشر مهارات متنوعة من خلال مشاركته في دورات متخصصة في العمل	20
				يرغب العاملون في المصرف بإقامة علاقات شخصية مع مديركم المباشر	21
				العاملون في القسم يرون مديركم المباشر على أنه قائد رسمي خاص بهم، يستطيع التأثير في الآخرين	22
				يرغب العاملون في المصرف بامتلاك الصفات	23

					الشخصية لمديركم المباشر
					يعد العاملون في قسمكم مديركم المباشر قدوة حسنة
					يلتزم العاملون في المصرف بتوجيهات مديرهم رغبة منهم في كسب رضاه
					ضغوط العمل
					يطلب مني القيام بأعمال متناقضة من عدة أشخاص مسؤولين في الإدارة العليا للمصرف
					إن معظم الأعمال التي أقوم بها لا تتناسب في الواقع مع طبيعة تخصصي
					خبرتي في مجال العمل المصرفي غير كافية لأداء واجباتي الوظيفية في المصرف
					مسؤوليات وظيفتي تتعارض مع مسؤوليات الآخرين في المصرف
					تتعارض متطلبات عملي في المصرف مع حياتي العائلية
					أقوم بتنفيذ بعض الأعمال التي تتعارض مع قيمي ومبادئ
					معظم الأحيان أنجز بعض الأعمال بطريقة أعتقد أنها خاطئة
					المهام التي أقوم بها في المصرف غير واضحة تماماً
					أجهل في بعض الأحيان العمل الذي أقوم به في المصرف
					لا يوجد تحديد واضح ومكتوب لمسؤوليات كل وظيفة في المصرف
					السلطات الممنوحة لي لا تتناسب مع طبيعة المسؤوليات الموكلة إلي
					المعلومات التي أمتلكها غير كافية لأداء عملي بكفاءة عالية
					غالباً ما أحتاج إلى استشارة الآخرين لإنجاز المهام المتعلقة بعملي
					لا يوجد مسؤول مباشر يتم الرجوع إليه عند الحاجة
					يتطلب أداء عملي كمية كبيرة من النشاطات في وقت غير كافي

				41	يتم تكليفي أحيانا بأعمال ومهام لم أتلق تدريباً كافياً عليها
				42	بعض متطلبات عملي تفوق قدراتي وامكانياتي باعتبارها تتطلب معارف ومهارات عالية وصعبة
				43	لا تتطلب مهام وظيفتي وأنشطتها كامل وقت العمل
				44	أشعر أنني مؤهل للقيام بمهام أكثر أهمية مما هو مسند إلي حالياً
				45	من السهل علي إنجاز المهام الموكلة إلي في الظروف العادية للعمل

الملحق 3 توثيق الملاحظة الميدانية

ويستطع هنا تم ذكره بالنسبة لمدير الفرع يمكن ملاحظته أيضاً بالنسبة لمراقب الفرع ولو بدرجة أقل نوعاً ما وأقل من ذلك أيضاً بالنسبة لرؤساء الأقسام ، وأما بقية العاملين فلا يلاحظ عبء العمل الزائد مثلاً إلا في حالات محدودة مقتضية على بعض موظفي قسم الحسابات الجارية وبأوقات محدودة وليضعة أيام في الشهر فقط مثل أوقات تسليم رواتب المتقاعدين أو تجديد بطاقات الصراف الآلي لهم وكذلك موظف الملاحقة القضائية للقروض المتعثرة بصورة استثنائية عندما يكون مضطراً لملاحقة عدد كبير من القروض المتعثرة في وقت محدود، أما بالنسبة لعبء العمل الناقص فيمكن ملاحظته استثنائياً وفي بعض الأوقات القليلة بالنسبة لبعض الموظفين كالمراسل أو موظف الديوان ولكنها محدودة لدرجة لا يمكن الأخذ بها كحالة معتبرة.

كذلك أمكن ملاحظة ألتلوعامل الديموغرافية للموظف مثل عمر الموظف وشهادته دور في درجة تأثير ضغوط العمل المدروسة عليه (صراع الدور، غموض الدور، عبء العمل الزائد، عبء العمل الناقص) ولكنه أثر محدود وضعيف نوعاً ما فيما للموقع الإداري للموظف أثر واضح فتأثيرات هذه الضغوط المدروسة ضعيفة جداً بالنسبة للموظفين العاديين وتبدأ بالظهور بالنسبة لرؤساء الأقسام وتكون واضحة بالنسبة لإدارة الفرع ويحد من أثرها نوعاً ما عامل الخبرة الشخصية للمدير.

– يجدر الذكر أنه ومن خلال الملاحظة الميدانية لم نتمكن من تلمس وجود أدوات تدريبية واضحة وحاضرة في سياق الأنشطة المعتادة للعمل سواء بالنسبة لتعزيز فهم وإدراك مصادر القوة التنظيمية أو بالنسبة للتدريب على التعامل مع ضغوط العمل لدى مدراء العمل أو الموظفين العاديين، فالتدريب مقتصر على التدريب العملي في المكان وأثناء التنفيذ العملي للمهام المعتادة ولا وجود لنظام تدريبي موجه سواء كان دورات تدريبية أو مدربين من خارج الفرع أو من الإدارة العامة، ما يستتبع عدم وجود تطوير لمستوى العاملين والإدارة والاكتفاء بالتنفيذ الروتيني التكراري للمهام وهو أمر يجب على الإدارة العامة للمصرف التنبه له وإيجاد حلول عملية له.

– كذلك تمكنا من خلال الملاحظة الميدانية الاستنتاج بأن من أهم العوامل المسببة لضغوط العمل المدروسة في بحثنا (صراع الدور، غموض الدور، عبء العمل الزائد، عبء العمل الناقص) هو آلية العمل بنظام الأقسام الوظيفية المتخصصة بدلاً من نظام عمل النافذة الواحدة حيث يكون تعدد النوافذ وإمكان تقديم مختلف الخدمات من قبل نفس الموظف كما إجراء كامل العملية لدى هذا الموظف، فالأقسام الوظيفية تعني قيام العامل بنفس العمل كل اليوم وكل يوم كما أن ازدحام العمل في فترات محدودة يعني زيادة الضغط على العامل في هذه الفترات مقابل شعوره بالملل في فترات أخرى، بينما وفق نظام عمل النافذة الواحدة تحل هذه القضية كما يعني هذا النظام رفع مستوى الخبرة لدى كافة العاملين وهذا النظام هو المتبع في معظم البنوك ومؤسسات الخدمات وحتى في بعض المصارف العامة في سوريا كالمصرف التجاري السوري.

نهادي على قيام الباحث فاضل عز
بإجراء ملاحظة ميدانية بتاريخ ١٠/١٠/٢٠١٤
التاريخ ١٠/١٠/٢٠١٤
مستند رقم ٤٦٤
كتابة جعفر

الملحق 4 توثيق المقابلة المعمقة

المدراء الإداري وطبيعة الموظفين الذين تمارس عليهم فلكل موقف مزيج مختلف من القوى
معاملة معه ولكل موظف نوع معين من القوة المؤثرة به بشكل أكبر من غيرها، ولكن عموماً
قوة الهيكلية تفوق برأيي على بقية القوى في التأثير على ضغوط العمل.

من 7: هل يوجد لدى مصرف التسليف تدريب للقياديين والمدراء على فهم وحسن استخدام
مصادر القوة التنظيمية أو بالنسبة للتلمس وجود ضغوط العمل لدى الموظفين وآليات التعامل
معها؟

في الحقيقة لا توجد عمليات تدريب موجهة نحو ذلك بشكل خاص وإنما يتم التعامل مع هذا
الموضوع وفق السياق الطبيعي فبراعي عند وضع الأنظمة والتعليمات أن يمنح المدراء
الصلاحيات التي تمكنهم من أداء مهامهم وضمان استجابة العاملين للأوامر والتعليمات الشرعية
كما يراعى عند انتقاء المدراء الصفات الخاصة بالخبرة والطبع الشخصي الذي يساعد في حسن
قبول الموظفين للمدير واستجابتهم له في تنفيذ المهام والأعمال الموكلة إليهم، كذلك تتم متابعة
أوضاع العاملين في الفروع وأداء المدراء بصورة عامة بشكل طبيعي من خلال المتابعة الإدارية
العادية وكذلك تتم مراقبة استعمال المدراء للصلاحيات المكافأة والعقوبة الممنوحة لهم قانوناً أو
المرفوعة من قبلهم لضمان تقيدهم بالشروط القانونية لمنحها أصولاً.

- استمرت المقابلة لساعة ونصف تقريباً، توجهنا بالشكر بعدها للأستاذ واصف وتار وتمنيانا له
دوام النجاح في مهامه الإدارية وبادلنا التحية وتمنى لنا النجاح في إنجاز بحثنا ثم طلبنا منه
الحصول على توقيعه على نص المقابلة كتوثيق للعمل الذي أنجزناه فوافق مشكوراً ووقع على
نص المقابلة.

خلدت بحديثك الياسمين
الرائحة عبقها في هفتة
مصادر القوة التنظيمية وضغوط العمل
17/1/2017
10/1/2017

الملحق 5 تحليل اعتمادية كامل الاستبيان

→ Reliability

[DataSet1] C:\Users\MY\Desktop\الاستبيان\اعدادات الاستبيان.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	150	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	150	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.800	45

الملحق 6 قيمة متوسط متغير مصادر القوة بأبعاده مجتمعة

T-Test

[DataSet1] C:\Users\MY\Desktop\الاستبيان\اعدادات الاستبيان.sav

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
القوة	150	3.4605	.47114	.03847

One-Sample Test

Test Value = 3						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
القوة	11.972	149	.000	.46053	.3845	.5365

الملحق 7 قيمة متوسط متغير ضغوط العمل بأبعاده مجتمعة

T-Test

[DataSet1] C:\Users\MY\Desktop\الاستبيان.sav

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الضغوط	150	2.7608	.46221	.03774

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الضغوط	-6.338-	149	.000	-.23921-	-.3138-	-.1646-

الملحق 8 تحليل الانحدار البسيط 1

Regression

[DataSet1] C:\Users\MY\Desktop\الاستبيان.sav

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	القوة ^a	.	Enter

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: الضغوط

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.254 ^a	.064	.058	.44858

- a. Predictors: (Constant), القوة

الملحق 9 تحليل الانحدار البسيط 2

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.050	1	2.050	10.190	.002 ^a
	Residual	29.781	148	.201		
	Total	31.831	149			

a. Predictors: (Constant), القوة

b. Dependent Variable: الضغط

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.622	.272		13.298	.000
	القوة	-.249	.078	-.254	-3.192	.002

a. Dependent Variable: الضغط