

أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في البنوك الإسلامية بالأردن

إعداد

أحمد محمود خالد الحلبي

إشراف

الأستاذ الدكتور

نجم عبدالله العزاوي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

يناير / 2011 م

تفويض

أنا الموقع أدناه "أحمد محمود خالد الحلبي" أفوض جامعة الشرق الأوسط

بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنية

بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: أحمد محمود خالد الحلبي



التوقيع:

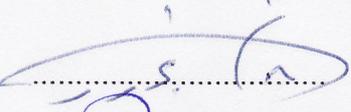
التاريخ: 20 / 3 / 2010 م

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها

أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في البنوك الإسلامية بالأردن

وأجيزت بتاريخ 2010 / 1 / 2 م

التوقيع	أعضاء لجنة المناقشة
	الأستاذ الدكتور نجم عبدالله العزاوي
	الدكتور علي محمد عباس
	الأستاذ الدكتور موسى سلامة اللوزي

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين ، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين.

أما بعد :

الحمد لله أولاً، أشكرك ربي على نعمك وفضلك الذي مننت علي وعلى والدي بأن وفقنتي لإنجاز هذه الرسالة.

وبكل الوفاء وصادق العرفان وعظيم الامتنان أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير من أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور نجم العزاوي، الذي أحاطني بكل رعايه وتوجيه حكيم ، مما كان له عظيم الأثر في إثراء معارفي لاستكمال هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر والتقدير للأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على جهودهم ولما منحوني من وقتهم الثمين لمناقشة وتحكيم هذا العمل المتواضع وتقديم الملاحظات والتوجيهات التي ستسهم في اثرائه.

كذلك أتقدم بالشكر والامتنان إلى كل من كان له جهد في سبيل اتمام هذا العمل فله مني الشكر والتقدير ولكل شخص ساهم في إخراج هذه الرسالة الى حيز الوجود.

لهم مني جميعاً تحية إكبار وتقدير

والله ولي التوفيق

أحمد محمود خالد الحلبي

الإهداء

*إلى والدي الغالي الذي علمني أنه في الدين والعلم صدقا وانتماء هو مثال الأبوة والإخوة والصدقة والذي كان وما زال نعم الربان لسفينتي في هذه الحياه....

*إلى والدتي الغالية القلب الذي ينبض بالحب والصدق والعطاء ، التي كانت بعطفها ومثابرتها تسهر على رعايتي آناء الليل وأطراف النهار

* إلى يقين قلبي التي تملأ ضحكتها حياتي بهجة وسرور إلى الشموع التي أنارت دربي ، إلى من اتكئ عليهم ، إلى أعلى الناس في هذه الدنيا الذين وقفوا بجانبني إخوتي

اهدي هذا الجهد

أحمد محمود خالد الحلبي

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
ل	قائمة الملاحق
م	الملخص باللغة العربية
س	الملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	(1-1): المقدمة
3	(2-1): مشكلة الدراسة وأسئلتها
4	(3-1): أهمية الدراسة
5	(4-1): أهداف الدراسة
5	(5-1): فرضيات الدراسة
6	(6-1): حدود الدراسة
7	(7-1): محددات الدراسة
8	(8-1): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
10	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
11	(1-2): المقدمة
12	(2-2): مفهوم وأهمية ضغوط العمل
14	(3-2): مصادر وآثار ضغوط العمل
23	(4-2): الاداء الوظيفي
33	(5-2): ضغوط العمل والاداء الوظيفي
36	(6-2): الدراسات السابقة العربية والأجنبية
47	(7-2): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
48	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
49	(1-3): المقدمة
49	(2-3): منهج الدراسة
50	(3-3): مجتمع الدراسة وعينتها
53	(4-3): أنموذج الدراسة
54	(5-3): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
55	(6-3): المعالجة الإحصائية المستخدمة
56	(7-3): صدق أداة الدراسة وثباتها

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
58	الفصل الرابع : نتائج التحليل واختبار الفرضيات
59	(1-4) : المقدمة
59	(2-4) : تحليل نتائج الدراسة
72	(3-4) : اختبار فرضيات الدراسة
81	الفصل الخامس : الاستنتاجات والتوصيات
82	(1-5) : النتائج
83	(2-5) : الاستنتاجات
84	(3-5) : التوصيات
86	قائمة المراجع
87	أولاً: المراجع العربية
93	ثانياً: المراجع الأجنبية
95	قائمة الملاحق
96	أولاً: قائمة بأسماء المحكمين
97	ثانياً: أداة الدراسة

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الفصل / الجدول
50	عدد العاملين في البنوك الإسلامية بالمملكة الأردنية الهاشمية من المستويات الإدارية الدنيا	1 - 3
51	أسماء المصارف التجارية الكويتية وعدد الاستبانات الموزعة والمستردة	2- 3
52	وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة	3 - 3
57	معاملات ثبات الاتساق الداخلي للمقاييس الفرعية	4 - 3
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية عبء العمل في المصارف الإسلامية بالمملكة الأردنية الهاشمية	1_4
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية صراع وغموض الأدوار في المصارف الإسلامية بالمملكة الأردنية الهاشمية	2_4
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية ظروف العمل المادية في المصارف الإسلامية بالمملكة الأردنية الهاشمية	3_4
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الدافعية في المصارف الإسلامية بالمملكة الأردنية الهاشمية	4_4
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى القدرة على الإنجاز في المصارف الإسلامية بالمملكة الأردنية الهاشمية	5_4
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فرص النمو والتقدم الوظيفي في المصارف الإسلامية بالمملكة الأردنية الهاشمية	6_4
73	نتائج اختبار أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي	7_4
75	نتائج اختبار أثر عبء العمل على الأداء الوظيفي (الدافعية، القدرة على الإنجاز، فرص النمو والتقدم الوظيفي)	8_4

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الفصل / الجدول
77	نتائج اختبار أثر صراع وغموض الأدوار على الأداء الوظيفي (الدافعية، القدرة على الإنجاز، فرص النمو والتقدم الوظيفي)	9_4
79	نتائج اختبار أثر ظروف العمل المادية على الأداء الوظيفي (الدافعية، القدرة على الإنجاز، فرص النمو والتقدم الوظيفي)	10_4

قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	الفصل / الشكل
34	العلاقة بين ضغوط العمل والأداء	1_2
53	أنموذج الدراسة	1_3

قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
96	قائمة بأسماء المحكمين	1
97	أداة الدراسة (الاستبانة)	2

أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في البنوك الإسلامية بالأردن

إعداد

أحمد محمود خالد الحلبي

إشراف

الأستاذ الدكتور

نجم عبد الله العزاوي

الملخص باللغة العربية

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في البنوك الإسلامية في الأردن.

ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (35) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (110) مفردة. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، ومنها تحليل الانحدار البسيط والمتعدد. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

1. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لضغوط العمل (عبء العمل؛ صراع وغموض الأدوار؛ ظروف العمل المادية) على الأداء الوظيفي في المصارف الإسلامية الأردنية من حيث الدافعية؛ القدرة على الإنجاز؛ فرص النمو والتقدم الوظيفي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

2. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعبء العمل على الأداء الوظيفي في المصارف الإسلامية الأردنية من حيث الدافعية؛ القدرة على الإنجاز ؛ فرص النمو والتقدم الوظيفي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

3. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لصراع وغموض الأدوار على الأداء الوظيفي في المصارف الإسلامية الأردنية من حيث الدافعية؛ القدرة على الإنجاز ؛ فرص النمو والتقدم الوظيفي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

4. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لظروف العمل المادية على الأداء الوظيفي في المصارف الإسلامية الأردنية من حيث الدافعية؛ القدرة على الإنجاز ؛ فرص النمو والتقدم الوظيفي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1. تسهيل المهمات الموكلة للموظفين العاملين في المصارف الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية وجعلها سهلة من حيث التنفيذ والإنجاز.
2. الاهتمام بتحفيز الموظفين العاملين في المصارف الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية، وذلك بمنحهم حوافز تشجيعية مناسبة تتفق مع قدراتهم.

Abstract

The Impact of Work Stress on Job Performance in Jordanian Islamic Banks

Prepared by
Ahmad AL-Halabi

Supervisor

Prof. Dr.

Najim Abdullah AL – Azawi

This study aimed at investigating the impact of Work Stress on Job Performance in Jordanian Islamic Banks

In order to achieve the objectives of the study, the researcher designed a questionnaire consisting of (35) open paragraphs to gather the primary information from a research the study society which consisted of (110) individuals. The statistical package for social sciences (SPSS) was used to analyze and examine the hypotheses. The researcher used a proper statistical methods to achieve study objectives, such as simple, and multiple regression....etc. The main conclusions of the study were:

1. There is a significant impact of Work Stress (Workload; conflict and ambiguity of roles; physical working conditions) on Job Performance in Jordanian Islamic Banks (Motivation; ability to deliver; growth opportunities and career advancement) at the level (0.05).

2. There is a significant impact of Workload on Job Performance in Jordanian Islamic Banks (Motivation; ability to deliver; growth opportunities and career advancement) at the level (0.05).
3. There is a significant impact of conflict and ambiguity of roles on Job Performance in Jordanian Islamic Banks (Motivation; ability to deliver; growth opportunities and career advancement) at the level (0.05).
4. There is a significant impact of physical working conditions on Job Performance in Jordanian Islamic Banks (Motivation; ability to deliver; growth opportunities and career advancement) at the level (0.05).

The main recommendations of the study were:

1. Facilitate the tasks assigned to employees in the Islamic banks of Jordan and make it easy in terms of implementation and achievement.
2. Stimulate the interest of the staff of the Jordanian Islamic banks in by providing them with appropriate incentives relative to their abilities.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- (1 - 1) : المقدمة
- (2 - 1) : مشكلة الدراسة وأسئلتها
- (3 - 1) : أهمية الدراسة
- (4 - 1) : أهداف الدراسة
- (5 - 1) : فرضيات الدراسة
- (6 - 1) : حدود الدراسة
- (7 - 1) : محددات الدراسة
- (8 - 1) : التعريفات الاجرائية لمصطلحات الدراسة

(1 - 1) : المقدمة

تشهد المجتمعات الحديثة على اختلاف أنواعها تزايداً مضطرباً في عدد وحجم المنظمات التي توفر الخدمات الضرورية للمجتمع. وتعتمد هذه المنظمات على متخصصين يفترض فيهم القيام بعملهم بطرق تتسم بالفاعلية. ولأسباب شتى تبرز معوقات تحول دون قيامهم بدورهم كاملاً، الأمر الذي يسهم في إحساسهم بالعجز عند أداء العمل المطلوب منه، وبالمستوى الذي يتوقعه منه الآخرون. ومتى ما حدث ذلك فإن العلاقة التي تربط الموظف بالمنظمة تأخذ بعداً سلبياً له آثاره السيئة على الفرد والمنظمة والعملية الإنتاجية ككل.

ويشير (Boswell, et..al, 2004: 167) أن أهمية دراسة العلاقة بين المنظمة والأفراد العاملين فيها إلى أهمية العمل ذاته وأثره البالغ في حياة الأفراد كما أن له الأثر نفسه في استمرار وبقاء المنظمة بصفة عامة، فضلاً عن أثره على نفسية العامل واتزان مشاعره وتأمين الحياة السعيدة له، إذ تجعل منه عضواً فعالاً في مجال عمله ومجتمعه.

ويؤكد (Shockley-Zalabak & Ellis, 2000: 377) أن السنوات الماضية القليلة شهدت اهتمام الباحثين في مجال السلوك التنظيمي، وعلم النفس الصناعي، وعلم الاجتماع التنظيمي بدراسة العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، التي تشتمل على متغيرات مثل الرضا والضغط، حيث تعد هذه العوامل من أكثر العوامل أهمية لأسباب ما تتركه من آثار على سلوك الأفراد ومواقفهم تجاه وظائفهم ومنظماتهم، خاصة أن تحسين الأداء الوظيفي مطلب مهم تسعى إليه كل منظمة، وذلك من خلال محاولتها الدائمة العمل على تعزيز وتدعيم الرضا. وفي الجانب الآخر تحاول المنظمات جاهدة العمل على إزالة أو تحييد العوامل أو المسببات التي تؤدي إلى ضغوط العمل لدى الأفراد المنتمين لها لأن ذلك كله يؤدي إلى تحقيق مستوى عال من الأداء الوظيفي.

وبذلك تسعى الدراسة الحالية إلى بيان أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في قطاع البنوك الإسلامية في الأردن.

(1 - 2) : مشكلة الدراسة وأسئلتها

يتعرض العاملون في منظمات الأعمال للعديد من مصادر الضغوط في بيئة العمل ولما كانت قدرة الأفراد العاملين على تحمل الضغوط محدودة عند مستوى معين فإن قدرتهم على تجنبها تبدأ بالنفاذ، مما يخلق عندهم توترات وقلقاً ينعكس على صحتهم وإنتاجية عملهم، وحيث أن البنوك الإسلامية هي مثل غيرها من منظمات الأعمال التي يواجه فيها العاملون الضغوط، فإنه ربما تؤثر هذه الضغوط على أدائهم اليومي، لذلك فإن هذه الدراسة تضع التساؤل الرئيس التالي في محاولة جادة لمعرفة مدى تأثير أداء العاملين في البنوك الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية بالضغوط التي يواجهونها.

واستناداً لما ذكر آنفاً، يمكن إظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر جلاء من خلال إثارة السؤال الرئيس التالي:

هل هناك أثر لضغوط العمل بمتغيراته (عبء العمل، صراع وغموض الادوار، الظروف المادية للعمل) على الأداء الوظيفي بمتغيراته (الدافعية، القدرة، فرص النمو والتقدم الوظيفي) في البنوك الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية؟ يشترك منه الأسئلة الفرعية التالية:

أولاً: ما مستوى أهمية متغيرات الدراسة والمتعلقة بضغوط العمل (عبء العمل، صراع وغموض الادوار، الظروف المادية للعمل) والأداء الوظيفي (الدافعية، القدرة، فرص النمو والتقدم الوظيفي) في البنوك الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية؟

ثانياً: هل هناك أثر لعبء العمل على الأداء الوظيفي (الدافعية، القدرة، فرص النمو والتقدم

الوظيفي) في البنوك الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية؟

ثالثاً: هل هناك أثر لصراع وغموض الأدوار على الأداء الوظيفي (الدافعية، القدرة، فرص النمو

والتقدم الوظيفي) في البنوك الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية؟

رابعاً: هل هناك أثر للظروف المادية للعمل على الأداء الوظيفي (الدافعية، القدرة، فرص النمو

والتقدم الوظيفي) في البنوك الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية؟

(1 - 3): أهمية الدراسة

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من النقاط الآتية:

1. أهمية المتغيرات المبحوثة والمتمثلة بضغط العمل والأداء الوظيفي؟
2. توضيح مدى تأثير ضغوط العمل بمتغيراته على الأداء الوظيفي بمتغيراته؟
3. الحاجة إلى تحديد مفهوم ضغوط العمل، وإن عملية التطوير هذه لا بد لها أن تأخذ بالاعتبار الأداء الوظيفي للعاملين في المصارف الإسلامية بالملكة الأردنية الهاشمية.
4. أهمية نتائج العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين متغيرات الدراسة التي ستوضح الصورة أمام متخذي القرارات في المصارف الإسلامية بالملكة الأردنية الهاشمية عن الجوانب الأكثر تأثيراً والأقل تأثيراً والأقوى ارتباطاً والأضعف ارتباطاً بما يعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها، وإعطائها الأولوية، وربما تقود تلك النتائج إلى ضرورة إجراء دراسات لاحقة ذات فائدة أكبر؛ لتطوير أداء المصارف الإسلامية بالملكة الأردنية الهاشمية بعد أن تكون الصورة قد اتضحت بشكل جيد.

(1 - 4) : أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة بما يأتي:

1. التعرف على أهمية ضغوط العمل بمتغيراته وأثرها على الأداء الوظيفي بمتغيراته في البنوك الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية.
2. بيان أثر عبء العمل على الأداء الوظيفي (الدافعية، القدرة، فرص النمو والتقدم الوظيفي) في البنوك الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية.
3. تحديد أثر صراع وغموض الأدوار على الأداء الوظيفي (الدافعية، القدرة، فرص النمو والتقدم الوظيفي) في البنوك الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية.
4. بيان أثر الظروف المادية للعمل على الأداء الوظيفي (الدافعية، القدرة، فرص النمو والتقدم الوظيفي) في البنوك الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية.

(1 - 5) : فرضيات الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية الرئيسة؛ التي سيجرى اختبارها:

الفرضية الرئيسة H0

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل (عبء العمل ؛ صراع وغموض الادوار ، الظروف المادية

للعمل) على الأداء الوظيفي (الدافعية، القدرة، فرص النمو والتقدم الوظيفي) في البنوك الإسلامية

في المملكة الأردنية الهاشمية". يشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الاولى H_{01}

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعبء العمل على الأداء الوظيفي (الدافعية، القدرة، فرص النمو والتقدم الوظيفي) في الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى دلالة (0.05)".

الفرضية الفرعية الثانية H_{02}

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصراع وغموض الأدوار على الأداء الوظيفي (الدافعية، القدرة، فرص النمو والتقدم الوظيفي) في الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى دلالة (0.05)".

الفرضية الفرعية الثالثة H_{03}

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للظروف المادية للعمل على الأداء الوظيفي (الدافعية، القدرة، فرص النمو والتقدم الوظيفي) في الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى دلالة (0.05)".

(1 - 6) : حدود الدراسة

الحدود البشرية: الأفراد العاملون في المستويات الإدارية الدنيا في البنوك الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية.

الحدود المكانية: البنوك الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية البالغ عددها (2) بنك، وهي البنك العربي الإسلامي الدولي؛ والبنك الإسلامي الأردني للاستثمار والتمويل.

الحدود الزمانية: المدة الزمنية التي استغرقت لإنجاز الدراسة، وهي من الفترة 2010/2/8 ولغاية

2010/ 11/ 11.

الحدود العلمية: اعتمد الباحث على متغيرات ضغوط العمل المقترحة من قبل (السقا، 2009) وهي (عبء العمل ؛ صراع وغموض الأدوار ، الظروف المادية للعمل) وفيما يتعلق بمتغير الأداء الوظيفي فقد تم الاعتماد على (التويجري، 1988)، والمتضمن (الدافعية، القدرة، فرص النمو والتقدم الوظيفي).

(1 - 7) : محددات الدراسة

1. محدودية عدد وطبيعة البنوك التي تم اختيارها كعينة الدراسة كونها بنوكاً إسلامية.
2. المتغيرات التي شملتها الدراسة ممثلة بضغوط العمل والأداء الوظيفي.
3. النتائج التي ستبرز ستكون من وجهة نظر الأفراد العاملين من المستويات الإدارية الدنيا فقط في البنوك الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية، لذا لا يمكن تعميم النتائج على البنوك الأردنية الأخرى.
4. ستحدد نتائج الدراسة بدرجة صدق أداة الدراسة وثباتها وموضوعية إجابة أفراد عينة الدراسة عن فقرات أداة الدراسة.

(1 - 8): التعريفات الاجرائية لمصطلحات الدراسة

ضغوط العمل: حث الأفراد العاملين، وتشجيعهم لغرض توفير مهاراتهم الخاصة وخبراتهم على نحو أفضل، وذلك عن طريق منحهم المزيد من الصلاحيات للسيطرة على وظائفهم والمشاركة في المعلومات إلى جانب توفير الموارد والامتيازات الأخرى لتعزيز قدرتهم على العمل بفاعلية تحقيقاً لأهداف المنظمة (Nixon, 1994: 16).

عبء العمل: تحميل الفرد بأعباء فوق طاقته يعد مصدراً من مصادر الضغوط ، وقد تكون زيادة الأعباء من الناحية الكمية حيث يطلب من الفرد القيام بأعمال أكثر مما يستطيع إنجازها في الوقت المحدد. كما قد تكون زيادة العبء في شكل نوعي، كأن يطلب من الفرد القيام بأعمال لا تلائم استعداداته وقدراته الخاصة (جرينبرج وبارون، 2004: 260).

صراع وغموض الأدوار: مجموعة من أنماط السلوك المتوقعة من الفرد الذي يشغل مركزاً معيناً. ويمثل صراع غموض الدور عدم التأكد فيما يتعلق بماذا يعمل الفرد ، ومتى وكيف.

الظروف المادية للعمل: مجموعة ظروف العمل المتعلقة من تهوية، إضاءة، رطوبة، درجة حرارة عالية، ضوضاء، أو التعامل مع مواد كيميائية كالغازات والتي يمكن أن تؤدي إلى الشعور بعدم مناسبة العمل وظروفه (العميان، 2005: 165).

الأداء الوظيفي: جانب من جوانب التنظيم غير الرسمي الذي يتمتع به بعض الأفراد أو الجماعات في المنظمات ويعرف بأنه عبارة عن قدرة العاملين على القيام بمهام وواجبات ومسؤوليات الوظيفة المحددة له بأقل وقت وكلفة لتحقيق أقصى درجة من الإنتاج في ظل بيئة تنظيمية متكاملة تتصف بمناخ ملائم وجيد للعمل مع توفر التعليمات الإدارية في ظل هيكل تنظيمي يأخذ في الاعتبار كافة المتغيرات المحيطة (بنات، 2009).

الدافعية: الرغبة لدى الأفراد العاملين في بذل أقصى جهود ممكنة لتحقيق أهداف المؤسسة (عباس، 2006: 166).

القدرة على الإنجاز: الرغبة في القيام بعمل جيد، والنجاح في العمل بشكل طموح وتنافسي ومواجهة المشكلات وحلها (قطامي، وعدس، 2002: 103).

فرص التقدم والنمو الوظيفي: مجموعة الظروف التي تنتهي للفرد للتقدم أو الإنجاز، وتتم من خلال مقارنة الفرد العامل نفسه مع الآخرين أو عندما يضع لنفسه وقتاً محدداً لتحقيق هدف معين (حسن، 2004: 404).

ويتفق الباحث مع ما تطرق إليه الباحثون والكتاب حول تعريف متغيرات الدراسة الحالية والتي سيعتمدها في دراسته.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

- (1 - 2) : المقدمة
- (2 - 2) : مفهوم وأهمية ضغوط العمل
- (3 - 2) : مصادر وآثار ضغوط العمل
- (4 - 2) : الاداء الوظيفي
- (5 - 2) : ضغوط العمل والأداء الوظيفي
- (6 - 2) : الدراسات السابقة العربية والاجنبية
- (7 - 2) : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

(2 - 1) : المقدمة

يتعرض الأفراد في المنظمات إلى العديد من الضغوط، ازدادت في الآونة الأخيرة وتتنوع مصادر ها . وهذه الضغوط جعلت الفرد يعيش في حالة قلق وتوتر وانفعال مما أثر على مهامه وواجباته الوظيفية ، وعلى العلاقة مع الآخرين وكذلك على صحته وجسده.

ونظرا لأهمية ضغوط العمل فقد أصبح هذا الموضوع أحد المجالات الأساسية التي استحوذت على الاهتمام في العقدين الأخيرين .ولكن يلاحظ أن الكتابات في هذا المجال ما زالت في معظمها على مستوى التحليل النظري، ولم تتل الدراسات التطبيقية فيه إلا نصيبا محدودا من الاهتمام، ويمكن إرجاع ذلك إلى سببين رئيسيين هما :الأول :تنوع العوامل المسببة للضغوط وتداخلها مما يثير مشكلة فصل كل منها لدراسة تأثيرها .الثاني :عدم اتفاق الباحثين على مفهوم محدد ودقيق لضغوط العمل مما يوقع الباحث الذي يحاول الخوض في هذا المجال بحيرة تجعله في النهاية إما أن يبتعد عنه كلياً أو يحاول تبني المفهوم الذي يتفق مع قناعاته الشخصية (العميان، 2005: 159).

لذلك فإن دراسة الضغوط ومصادر ها وأثارها واستراتيجيات و الحد منها من الأمور الحيوية

في عصرنا الحديث.

(2 - 2) : مفهوم وأهمية ضغوط العمل

تعد الضغوط حالة ديناميكية يواجه فيها الفرد فرصاً أو متطلبات مرتبطة بما يرغب به ولكن النتائج المرتبطة بها تدرك على أنها غير مؤكدة ومبهمّة (العطيه، 2003: 371).

ضغط العمل يحدث نتيجة لوجود متطلبات للوظيفة أو للعمل غير متوافقة مع القدرات العقلية والجسمية والفسولوجية للموظف مما تجعله غير متوازن في أداء مهامه (Greiner & Krause,2005: 145).

تعد ضغوط العمل من القضايا التي لازمت الإنسان منذ وجوده علي الأرض، وكان هذا العمل ولازال مصدراً للمتاعب ، ولقد ترتب على هذا وما صاحبه من شقاء بعض المخاطر والتحديات أو ما يعرف بالضغوط (الدوسري، 2005: 19).

ونظراً لأهمية ضغوط العمل فقد أصبح هذا الموضوع أحد المجالات الأساسية لاهتمام العديد من رجال الفكر الإداري، حيث ركزت اهتماماتهم على مستوى التحليل النظري ولم تتل الدراسات التطبيقية نصيباً كافياً ويرجع ذلك للأسباب التالية، الأول، كثرة العوامل المسببة للضغوط وتداخلها والسبب الثاني، عدم اتفاق الباحثين على مفهوم محدد ودقيق لضغوط العمل (العميان، 2005: 159).

مما لا شك فيه إننا نعيش في بيئة تسودها المثيرات والمنبهات المتنوعة بعيداً عن أسبابها سواء مادية أو سيكولوجية. وأثرت هذه المثيرات على الفرد، حيث لم يقتصر هذا التأثير في البيت أو المدرسة إنما تجاوز إلي بيئة العمل ومن هنا برزت الضغوط الإنسانية نتيجة التأثير بالمثيرات والمنبهات البيئية المختلفة (العميان، 2005: 159).

فالضغط بحد ذاته ليس حالة سيئة دائماً، لكن هناك إيجابيات للضغوط إذ إنه يكون فرصة حينما يتضمن احتمال الربح، ونذكر مثال الأداء المتفوق للرياضي في المواقف الصعبة، إن مثل هؤلاء

الأفراد يستفيدون من الضغط بشكل إيجابي للارتقاء بمستوي الموقف والأداء بأقصى ما يتمكنون (العطية، 2003: 372).

إن الضغوط هي حالة نفسية وذهنية واجتماعية تنتاب الإنسان وتتسم بالشعور والإرهاق الجسمي والبدني الذي قد يصل إلى الاحتراق، كما تتسم بالشعور الضيق والتعاسة وعدم القدرة على التأقلم وما يصاحب ذلك من عدم رضا عن النفس أو المنظمة أو المجتمع بصفة عامة (معروف، 2001: 21).

ويرى (المشعان، 2001: 72) بأن ضغوط العمل هي المصادر التي توجد في مجال العمل وتفرض حملاً زائداً على العاملين، ويترتب عليها درجة من التوتر والضيق يسعى الفرد لتجنبها والتقليل منها.

ويرى (الأحمدي، 2001: 32) أن الضغوط هي المثيرات الضارة في البيئة المحيطة والتي قد تكون نفسية، أو مادية، أو اجتماعية، مؤقتة أو دائمة.

وعرفت الضغوط أيضاً بأنها مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد التي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل، أو في حالتهم النفسية والجسمانية، أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد في بيئة عملهم التي تحوي الضغوط (عبد الجواد، 2000: 15).

والضغوط كل تأثير مادي أو نفسي أو معنوي يأخذ أشكالاً تؤثر على سلوك متخذ القرار، ويعوق توازنه النفسي والعاطفي ويؤدي إلى إحداث توتر عصبي أو قلق نفسي يجعله غير قادر على اتخاذ القرار بشكل جيد أو القيام بالسلوك الرشيد تجاه المواقف الإدارية والتنفيذية التي تواجه متخذ القرار في المشكلة (الخصيري، 1991: 12).

ويؤكد (النمر، 1994: 15) أن الضغوط هي مجموعة من ردود الأفعال التي يبديها الشخص نتيجة لمجموعة من المواقف التي يتعرض لها في بيئة العمل، وتنتج ردود الأفعال هذه من مجموعة المتغيرات الفسيولوجية والنفسية على الشخص ذاته ويتفق الجميع تقريبا على أن ضغوط العمل هي عبارة عن ناتج التفاعل بين الموظف وظروف العمل. وتختلف وجهات النظر ومع ذلك، فإن التعارض بين خصائص الموظف وظروف العمل هو السبب الرئيسي للضغوط العمل.

(2 - 3)؛ مصادر ضغوط العمل

صنف كلاً من (الكبيسي، 2003؛ مسلم، 2007) مصادر الضغوط في مجموعتين الأولى تضم المصادر التنظيمية، والأخرى تشمل المصادر الفردية لضغوط العمل.

(2 - 3 - 1)؛ المصادر التنظيمية

1. **طبيعة العمل**، إذ إن طبيعة العمل الذي يقوم به الفرد من حيث مدى تنوع الواجبات المطلوبة أو مدى أهمية العمل وكميته ونوعية المعلومات المرتدة من تقييم الأداء كلها من العوامل التي من المحتمل أن تكون مصدراً أساسياً للإحساس بالضغوط (العميان، 2005: 163).

بعض الوظائف بطبيعتها تتضمن ضغوطاً عالية مثل رجال الإطفاء وكبار المديرين والجراحين، في حين أن وظائف أخرى مثل المحاسبين وخبراء التأمين أقل ضغوطاً (جرينبيرج وبارون، 2004: 257). وفي دراسة لـ [The National Institute for Occupational Safety and Health](#) عن مستوى الضغط لأكثر من 130 مهنة، تبين أن هناك مهناً تعاني من مستوى عالٍ من ضغط العمل أكثر من غيرها، وفي مقدمة هذه المهن حسب ترتيبها مهنة المدير والسكرتير والمشرف ومدير المكتب، وتبين أن بعض المهن تتعرض لمستوى منخفض من الضغوط مثل مهنة العامل الزراعي والخدمة (عسكر، 1988: 11).

2. **غموض الدور**، تشير كلمة الدور إلى مجموعة من أنماط السلوك المتوقعة من الفرد الذي يشغل مركزاً معيناً. ويمثل غموض الدور عدم التأكد فيما يتعلق بماذا يعمل الفرد، متى وكيف. ويمكن أن يوجد الغموض في مسؤولية الفرد، القواعد، مصادر السلطة، تقييم المشرف لأداء الفرد، التغييرات التنظيمية والأمان الوظيفي، وهناك احتمال أن يحدث الغموض في المنظمات المعقدة كبيرة الحجم ويحدث الغموض عندما تحدث تغييرات تكنولوجية، يغير أحد الأفراد عمله، يوجد نقص في المعلومات الواردة من الإدارة العليا، يخفي المرؤوسون معلومات عن المشرف كوسيلة للسيطرة على الأحداث أو كأسلوب لمضايقة مشرف غير مفضل بالنسبة لهم (حسن، 2001: 403). وقد أثبتت بحوث عديدة أن غموض الدور ينشئ عند الفرد توتراً سلبياً يتجسد مباشرة في تدهور رضائه عن العمل وزعزعة ثقته بنفسه وبالآخرين (السالم، 1990: 84).

3. **صراع الدور**، يظهر صراع الدور في العمل حينما يقوم الفرد بأداء مهمات كثيرة تتطلب سرعة كبيرة لإنجازها، ويشعر الفرد عند أدائه لهذه المهمات بعدم رغبته في أدائها ويعتبرها جزءاً من مهمات وظيفته، بالإضافة إلى أن هذه المهمات تكون متشعبة ومتداخلة مع مهمات أو أدوار أخرى يؤديها الفرد. وأمثلة ذلك تداخل عمل الفرد مع واجباته العائلية أو عدم اهتماماته الشخصية في هذه الوظيفة، ولا يعد محببة إلى نفسه، وبالتالي يشعر الفرد بالاستياء من عمله وبالضغوط الواقعة عليه، كذلك يظهر صراع الدور حينما يكون الفرد واقفاً تحت أكثر من قيادة، ويتلقى أوامر من أكثر من رئيس يطلبون منه القيام بوظائف متناقضة (عبد الباقي، 2003: 333). كما لوحظ أيضاً أن هناك علاقة وثيقة بين صراع الدور وتوتر الفرد في المنظمة. وينشأ أيضاً صراع الدور عندما يواجه الفرد العديد من طلبات العمل المتناقضة أو عندما يعمل أشياء لا يرغبها أصلاً أو لا يعتقد أنها جزء من عمله (السالم، 1990: 85). وهناك عدة صور من صراع الدور في المنظمات تتكون من العناصر التالية (هيجان، 1998: 177):

▪ تعارض أولويات مطالب العمل.

▪ تعارض حاجات الفرد مع متطلبات المنظمة.

▪ تعارض مطالب الزملاء مع تعليمات المنظمة.

▪ تعارض قيم الفرد مع قيم المنظمة التي يعمل بها.

4. **زيادة أو انخفاض عبء الدور**، تحميل الفرد بأعباء فوق طاقته يعتبر مصدراً من مصادر الضغوط ، وقد تكون زيادة الأعباء من الناحية الكمية حيث يطلب من الفرد القيام بأعمال أكثر مما يستطيع إنجاز في الوقت المحدد. كما قد تكون زيادة العبء في شكل نوعي، كأن يطلب من الفرد القيام بأعمال لا تلائم استعداداته وقدراته الخاصة (جرينبرج وبارون، 2004: 260). وإذا كانت الزيادة في أعباء العمل تمثل مصدراً للضغط ، فإن انخفاض أعباء العمل يمثل مشكلة لكثير من الأفراد خاصة عندما يصبح ظاهرة مستمرة، ويرجع ذلك إلى أن العمل لا يمثل تحدياً لقدراتهم ويدفعهم إلى الملل كما هو الحال بالنسبة لعمال خطوط الإنتاج (محمد، 1992: 80). عبء العمل الناقص يقصد به أن الموظف لديه عمل قليل غير كاف لاستيعاب قدراته وطاقاته واهتماماته، أي يكون لديه إمكانات أكبر من المهام والواجبات المكلف بها، وهذا ما يسبب شعوراً بعدم الارتياح والملل لأن هذا العمل القليل لا يؤدي إلى استثارة حماس واهتمام الأفراد مما يؤدي بهم إلى الإهمال والقلق وذلك لشعورهم بعدم أهميتهم في العمل (هيجان، 1998: 171).

5. **النمو والتقدم الوظيفي**، قد تفرض بعض الضغوط نفسها على الفرد مثل الضغوط للتقدم أو الإنجاز، ويحدث هذا عادة عندما يضع الفرد لنفسه معايير، أو عندما يقارن نفسه بالآخرين، أو عندما يضع لنفسه وقتاً محدداً لتحقيق هدف معين. ويشعر بعض الأفراد بالراحة لهذه الضغوط لاعتقادهم أن إشباع الحاجة تعد قوة دافعة. ويتوقف ما إذا كانت الأهداف تخلق ضغوطاً أو تحقق قوة دفع إيجابية على مدى واقعية الأهداف واحتمالات تحقيقها (حسن، 2001: 404). وقد يرجع شعور الفرد

بالضغوط نتيجة عدم معرفته لفرص النمو والترقي المتاحة له في المستقبل ، خاصة مع تقدم سنه وشعوره أنه في آخر حياته الوظيفية، وهذا يولد لدى الفرد شعوراً بالإحباط والاستياء من عمله، كذلك انخفاضاً في الشعور بالانتماء للمنظمة (عبد الباقي، 2003: 334).

6. **المسؤولية تجاه الآخرين**، بوجه عام فإن الأفراد المسؤولين عن آخرين في تحفيزهم، ومكافأتهم، وعقابهم، والاتصال بهم يواجهون ضغوطاً أكثر من غيرهم، لذلك فإن وظائف المديرين في المنطقة هي التي تتحمل التكاليف الإنسانية لسياسات المنظمة وقراراتها. كذلك اتجاهات وتوقعات المديرين والمشرفين تؤثر على طبيعة علاقاتهم بالموظفين أو العاملين الذين يشرفون عليهم، كذلك الأسلوب الإشرافي الذي يتبعه المديرون في قيادتهم لهؤلاء الموظفين. ذلك أنه إذا ما كانت نظرة المديرين إيجابية نحو موظفيهم ويعاملونهم على اعتبار أنهم يحبون العمل، فإن ذلك سوف يؤثر على رفع معنويات الموظفين وزيادة رضاهم الوظيفي وبالتالي يقلل من ضغوط العمل عليهم، وبالمقابل فإنه إذا ما كانت النظرة سلبية ، فإن النتيجة سوف تكون أيضاً سلبية بالنسبة لمعنويات الموظفين ودرجة الضغوط التي يعانونها في العمل (هيجان، 1998: 180).

7. **الظروف المادية للعمل**، إن اختلال ظروف العمل المادية من تهوية، إضاءة، رطوبة، درجة حرارة عالية، ضوضاء، أو التعامل مع مواد كيميائية كالمخازن يمكن أن تؤدي إلى الشعور بعدم مناسبة العمل وظروفه. ونظراً للارتباط الوثيق بين هذه الأمور وصحة وسلامة الفرد البدنية فإنها يمكن أن تكون مصدراً أساسياً من مصادر ضغوط العمل (العميان، 2005: 165).

8. **الهيكل التنظيمي**، يحدد موقع الفرد داخل الهيكل التنظيمي نوع مسببات الضغط التي يتعرض لها، فرجل الإدارة العليا يتعرض لضغوط تأتيه من البيئة الخارجية بالإضافة إلى بيئة العمل، فهو يواجه مشاكل المنافسة والتغير في الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية. كما يواجه مشكلة تدبير الموارد وتوزيعها واتخاذ القرارات الصعبة ومشاكل العاملين. بينما يعاني رجال الإدارة الوسطى من

ضغوط صراع الدور. أما الشكوى العامة عند المستويات الأدنى من التنظيم، فهي عدم التوازن بين السلطات والمسؤوليات وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم، كما تبين أن شكل الهيكل التنظيمي والمركزية الشديدة والإفراط في التخصص وتقسيم العمل ونطاق الإشراف غير الملائم والاعتماد الزائد بين وحدات المنظمة من العوامل المسببة لضغوط العمل (العميان، 2005: 160).

9. **المساندة الاجتماعية**، ترتبط المساندة الاجتماعية التي يتلقاها الفرد من الآخرين بالجوانب المختلفة للصحة والاستقرار النفسي والاجتماعي، ويشير مفهوم المساندة الاجتماعية إلى الشعور بالراحة والمساعدة أو المعلومات التي يتلقاها الفرد من خلال اتصاله الرسمي أو غير الرسمي بالجماعات والأفراد، ومثالا لذلك استماع العامل لشكوى صديقه الذي تخطاه في الترقية أو مساعدة العامل زميله في تعلم مهارات جديدة، أو مساعدة الفرد زميله الذي فصل من عمله في البحث عن عمل آخر (عسكر، 1988: 16). فالفرد يشعر بالأمان حينما يجد بجواره صديقاً أو قريباً يستطيع اللجوء إليه حينما يواجه صعوبات أو مشكلة أو يحتاج إلى مشورة. ومن هنا تأتي أهمية العلاقة الإنسانية بين المدير ومرؤسيه، وجو الصداقة بين الزملاء في العمل لأن ذلك من شأنه أن يخفف من مقدار الضغوط التي يواجهها الفرد (جرينبرج وبارون، 2004: 260).

(2 - 3 - 2) : المصادر الفردية

هناك مجموعة من العوامل الشخصية التي تسبب في شعور الأفراد بالضغوط من عدمه ومن أهم هذه العوامل (عبد الباقي، 2003: 336):

1. اختلاف شخصية الفرد كمسبب للشعور بضغوط العمل: قد تكون الضغوط الموجودة في بيئة العمل واحدة، إلا أن الشخصية المختلفة للأفراد هي التي تعطي الفرصة للفرد بأنه يشعر بالضغوط دون شخص آخر.

2. اختلاف قدرات الأفراد: تتفاوت القدرات من فرد إلى آخر، ويلعب ذلك دوراً في تفاوت الشعور بضغوط العمل، ومن هذه القدرات:

- القدرة على تحمل الأعباء والمهام الصعبة.
- القدرة على تحمل المسؤولية وقد تكون مسؤولية الإشراف على الآخرين والمسؤولية عن أشياء مادية للأفراد.
- القدرة على التعامل والتأقلم مع الضغوط: فبعض الأفراد لديهم القدرة على التكيف مع ضغوط العمل، ومع أن مصادر الضغوط واحدة إلا أن لها ردود فعل مختلفة من جانب الأفراد.
- مدى إدراك الفرد للضغوط: فالأفراد يختلفون في مدى إدراكهم للضغوط من حولهم، ويرجع ذلك إلى التفاوت بين المعاني المدركة بواسطة الأفراد ومدى فهمهم وتفسيرهم لها.

3. مركز التحكم في الأحداث (داخلي أو خارجي): توجد بعض الأدلة التي تربط بين اعتقاد الفرد في مدى تحكمه وسيطرته على الأحداث المحيطة به وبين الشعور بضغوط العمل. فمركز التحكم الداخلي يعني أن الفرد يعتقد أنه يستطيع التحكم والسيطرة على الأحداث المحيطة به بدرجة كبيرة في حين أن مركز التحكم الخارجي يعني أن الفرد يعتقد أن ما يحدث له يتحدد بعوامل وقوى خارجة عن تحكمه وسيطرته مثل الحظ والفرصة (عسكر، 1988: 18).

4. الأحداث الضاغطة في حياة الفرد، يتعرض الفرد من حين لآخر إلى أحداث في حياته الشخصية تمثل قدراً من الإثارة والضغط النفسي وهذه الأحداث بما تسببه من توتر ينتقل تأثيرها إلى العمل (العميان، 2005: 162). فوفاة الزوج أو الزوجة أو الطلاق أو مرض أحد الأبناء أو حدوث تدهور في بورصة الأوراق المالية وغيرها من الأحداث المؤلمة يمكن أن تساعد على زيادة إحساس الفرد بالضغوط الواقعة عليه (جرينبرج وبارون، 2004: 262).

5. العلاقات الشخصية، من متطلبات أداء العمل تكوين العديد من العلاقات الشخصية، إلا أن أطراف هذه العلاقات قد يسيئوا استغلالها، مما يؤدي إلى تميز هذه العلاقات بالعدوانية، أو الصراعات أو وجود مناورات سياسية ترهق أحد أطراف العلاقة، كما قد تؤدي بعض العلاقات إلى الإساءة إلى الحرية الشخصية أو عدم الحفاظ على سرية المعلومات الشخصية، وقد يزيد حجم العلاقات الشخصية بدرجة عالية إلى الحد الذي يمثل إثارة عالية لا يمكن تحملها، وقد تقل هذه العلاقات بدرجة كبيرة إلى الحد الذي يمثل انفصلاً واغتراباً من قبل الفرد (ماهر، 2002: 406).

6. الحالة النفسية والبدنية، أي نوع من التوتر لا بد أن يصاحبه نوع من التغيرات البدنية الظاهرة والتغيرات الفسيولوجية الداخلية، أي عندما يمر الفرد بحالة من الضغط فإنه من الممكن أن يتلمس آثار هذه الحالة على ما يجري في جسمه من زيادة ضربات القلب؛ وزيادة ارتفاع ضغط الدم، وزيادة معدل التنفس، وتصيب العرق، وجفاف الحلق، وتتطور تلك الآثار الناجمة عن ضغط العمل ببطء محدثة نتائج فسيولوجية واضطرابات نفسية وسلوكية (هيجان، 1998: 257).

ويرى العديد من الباحثين أن لضغوط العمل آثاراً إيجابية وسلبية، وهي:

1. الآثار الإيجابية المترتبة على ضغوط العمل

إن العديد من المنظمات إن لم يكن جميعها تنظر إلى ضغوط العمل على أنها شر يجب مكافحته وذلك لأثارها السلبية على الفرد والمنظمة معاً. ولكن الحقيقة غير ذلك، إذا إن لضغوط العمل آثاراً إيجابية مرغوباً فيها إلى جانب السلبية غير مرغوب فيها ومن الآثار الإيجابية ما يلي: التحفيز على العمل؛ وتجعل الفرد يفكر في العمل؛ وزيادة تركيز الفرد على العمل؛ ونظر الفرد إلى عمله بتميز؛ والتركيز على نتائج العمل؛ والنوم بشكل مريح؛ والمقدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر؛ والشعور بالمتعة؛ والشعور بالإنجاز؛ وتزويد الفرد بالحيوية؛ والنظر للمستقبل بالتفاؤل؛ والمقدرة على العودة إلى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة (العميان، 2005: 65).

2. الآثار السلبية المترتبة على ضغوط العمل

2 – 1 آثار الضغوط على الفرد

2 – 1 – 1 الآثار السلوكية

من بين الآثار التي تترتب على إحساس الفرد بتزايد الضغوط عليه، حدوث بعض التغيرات في عاداته المألوفة وأنماط سلوكه المعتاد. وعادة ما تكون تلك التغيرات إلى الأسوأ وذات آثار سلبية ضارة سواء في الأجل القصير أو الأجل الطويل، ومن أهم تلك المتغيرات المعاناة من الأرق، الإفراط في التدخين، اضطراب الوزن، فقدان الشهية، التغير في عادات النوم، استخدام الأدوية المهدئة، العدوانية والتخريب، وعدم احترام الأنظمة والقوانين الموجودة في المنظمة (هيجان، 1998: 228).

2 – 1 – 2 الآثار النفسية

على الرغم من أهمية الآثار النفسية، فإنها لم تحظ بنفس درجة الاهتمام التي حظيت بها الآثار المرتبطة بأعضاء الجسم، ويرجع ذلك إلى صعوبة قياسها نظراً لأنها غير ملموسة وهذه الآثار غالباً ما تتمثل بالقلق والتوتر؛ والغضب والإحباط؛ والملل والشعور بانخفاض تقدير الذات؛ والأرق وسرعة الإثارة؛ وانخفاض أخلاقيات الفرد؛ وزيادة عدم الرضا عن العمل؛ وزيادة الرغبة في ترك العمل؛ وانخفاض الولاء التنظيمي؛ والاحتراق الذاتي؛ وفقدان الاهتمام وانخفاض القدرة على إشباع الحاجات (Lothans, 1985: 141).

2 – 1 – 3 الآثار الجسدية

تمتد نتائج تزايد الضغوط على الفرد لتحدث بعض الآثار السلبية الضارة على الفرد وسلامته البدنية ومن أهم الأمراض الجسدية التي يمكن أن يعاني منها الفرد بسبب الضغط في العمل الصداع، قرحة المعدة، السكري، أمراض القلب، ضغط الدم (العميان، 2005: 167).

2 – 2 آثار الضغوط على المنظمة

يمكن عرض الآثار السلبية لضغوط العمل على المنظمة بما يلي:

- زيادة التكاليف المالية من حيث تكاليف التأخر عن العمل، الغياب والتوقف عن العمل، تشغيل عمال إضافيين، عطل الآلات وإصلاحها، تكلفة الفاقد من المواد أثناء العمل (العطيه، 2003: 377).
- تدني مستوى الإنتاج وانخفاض جودته.
- صعوبة التركيز على العمل والوقوع في حوادث صناعية.
- الاستياء من جو العمل وانخفاض الروح المعنوية.
- عدم الرضا الوظيفي.
- الغياب والتأخر عن العمل.
- ارتفاع معدل الشكاوي والتظلمات.
- عدم الدقة في اتخاذ القرارات.
- سوء العلاقات بين أفراد المنظمة.
- سوء الاتصال بسبب غموض الدور وتشويه المعلومات.
- التسرب الوظيفي.
- الشعور بالفشل (العميان، 2005: 167).

(2-4) : الأداء الوظيفي

تنطوي وظيفة إدارة العنصر البشري على تلك النشاطات المصممة لتوفير القوى العاملة حسب التخصصات المطلوبة في المنشآت وكذلك المحافظة على تلك الكفاءات وتميئتها وتحفيزها بما يمكن المنظمة من بلوغ أهدافها بكفاية وفعالية. فالعنصر البشري يمكن الاستغناء عنه وهو بلا شك حتمي الوجود في أي مرحلة سواء كان العمل يدويا أو آليا أو محسوبا، فهذه التطورات المتصاعدة في عالم الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات عززت أهمية الموارد البشرية، وقد أكدت العديد من التجارب إن نجاح رسالة المؤسسة بأيدي العاملين، وتحقيق الأهداف يعتمد على أداء العاملين (نصر الله، 2002: 3).

لذلك حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام إدارة الموارد البشرية وإدارة الأعمال وعلماء الإدارة العامة و السلوك التنظيمي لاتصاله الوثيق يستقبل العنصر البشري في المؤسسات الإدارية، ويعتبر موضوع الأداء من الموضوعات التي نالت اهتماما كبيرا من قبل المنظرين والإداريين في المجالات الإدارية ، إذ إنه يعد الوسيلة لتحقيق أهداف العمل للمنظمات، فضلا عن أن الأداء يعبر عن مستوى التقديم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة و النامية على سواء ومن هنا نجد أن غالبية المسؤولين والإداريين يعطون موضوع الأداء والعوامل المؤثرة فيه الأهمية القصوى نظرا لأن أداء إداراتهم ما هو إلا انعكاس للأداء الفردي دخل المنظمة (العماج، 2003: 58).

وبينت (برنوطي، 2004: 377) أن كل منظمة تحتاج أن تجري تقييم دوري لأداء العاملين فيها إذا أرادت الاستفادة منهم بشكل سليم، فمثلا إذا احتاجت ترشيح شخص للترقية إلى وظيفة جديدة لا بد مراجعة أدائه في وظيفته الحالية لتقدير استحقاقه للترقية وأهليته للوظيفة الجديدة.

ويشير(العوامله، 2004: 66) إلى الأداء الوظيفي على أنه مجموعه السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ والخبرة والفنية في الوظيفة

فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله والسعي نحو الاستجابة بكل حرص.

كما يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهمات المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق الفرد متطلبات الوظيفة. وغالبا ما يحدث لبس وتداخل للنتائج التي حققها الفرد مثلا الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد لامتحانات، ولكنه يحصل على درجات منخفضة. وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عاليا بينما الأداء منخفض (حسن، 2000: 215). وأن دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في قيام بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسئوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى (المدهون، 2005: 152).

ومن خلال ما سبق يعرف الباحث الأداء الوظيفي، بأنه عبارة عن قدره العاملين القيام بمهام وواجبات ومسئوليات الوظيفة الواضحة العناصر والمعالم بأقل وقت وأقل تكلفة لتحقيق أقصى درجة من الإنتاج، في ظل بيئة تنظيمية متكاملة تتصف بمناخ ملائم وجيد للعمل مع توافر التعليمات في ظل هيكل تنظيمي يأخذ في الاعتبار كل المتغيرات المحيطة.

ويرى (الحسيني، 1994: 22) أنه إذا ما تم النظر إلى عناصر الأداء نجد أنه يتكون من عدة عناصر هامة تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء:

1. المعرفة بمتطلب الوظيفة: وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2. نوعية العمل: وتشمل حجم المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز، والمثابرة والثقة ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل، والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.

3. الموظف، وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.

4. الموقف، وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

وبين (نصر الله، 2004: 169) أن تقييم الأداء الوظيفي يعني تقدير كفاءة العاملين لعملهم ومسلكتهم فيه، وأنه نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها خلال فترات زمنية محددة ومعروفة. وحددت (برنوطي، 2004: 378) تقييم الأداء الوظيفي، بأنه عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه فيما إذا كان الأداء جيداً أو لا وفي أي مجالات.

وعد (شاويش، 2005: 87) عملية تقييم الأداء الوظيفي من العمليات المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، ومن خلال قياس وتقييم الأداء تتمكن المنظمة من الحكم على دقة السياسات المعتمدة سواء كانت سياسات استقطاب أو اختيار وتعيين. إذ إن قياس الأداء الوظيفي يمثل عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم إنجازه بالمقارنة مع المطلوب إنجازه كماً و نوعاً، وعلى شكل علاقة نسبية بين الوضعين القائم، واعتماداً على هذا المفهوم فإنه يتعين التفرقة بين نوعين من الأعمال، وهي:

1. الأعمال التي يمكن تقييمها من حيث الكم، فهي تتميز بكونها شيئاً مادياً ملموساً يمكن حصره والتأكد من مطابقة هذه الوحدات للمواصفات المحددة، وذلك مثل قياس أداء عامل النسيج على أساس عدد الأمتار من النسيج التي ينتجها خلال فترة زمنية معينة.

2. الأعمال التي تعتمد على الجهد الذهني، مثل أعمال التخطيط والبحوث والتنظيم والإشراف والرقابة وإصدار القرارات وفي هذه الأعمال يصعب في كثير من الأحيان وضع معايير واضحة ودقيقة دون الاعتماد إلى حد كبير التقدير الشخصي للقائم بالتقييم.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص النقاط التالية التي توضح مفهوم ومعنى تقييم الأداء الوظيفي.

▪ أن تقييم الأداء، عملية مستمرة منتظمة تتطلب وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر ليكون التقييم موضوعياً.

▪ إن تقييم الأداء، عملية تتطلب وجود معايير ومعدلات محددة للأداء تتم بموجبها مقارنة أداء الموظفين للحكم على مستوى كفاءته وسلوكه في العمل.

▪ إن تقييم الأداء وثيقة رسمية سنوية يستند إليها من ناحية قانونية عند إثبات العدالة في أي قرارات التوظيف أو الترقية أو النقل أو التدريب وغيرها من حقوق الموظفين وظروفهم وبيئة العمل التي يعملون فيها.

▪ إن تقييم الأداء لا يقتصر على تقدير فقط، بل يتعدى ذلك إلى تشخيص نواحي الضعف والعمل على علاجها وتحفيز الموظف على تحسين أدائه وتطوير إمكانياته.

ويحدد (سلطان، 2003) أن موضوع الأداء الوظيفي للعاملين حظي بأهمية مرموقة في العملية الإدارية وبين موضوعاتها، فهو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط حين تجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤسيهم بشكل مستمر، وتدفع المرؤسين للعمل بفاعلية، وقد اختلفت نظرة الباحثين لمجالات الاستفادة من تقييم الأداء الوظيفي منذ ظهور التقييم بمفهومه البسيط، الذي لا يعدو أن يكون الغرض منه متابعة ومراقبة الموظفين، حتى بروز

المفهوم الحديث لتقييم الأداء الوظيفي الذي يهدف إلى زيادة الكفاءة الانتاجية واستعداد الأفراد للتقدم، وبالتالي ظهرت مجالات متعددة الاستخدام لتقييم الأداء الوظيفي.

وبهذا، شدد كل من (شاويش، 2005: 87 - 88 ؛ حسن، 2004: 289 ؛ الوهاب والبرادعي، 2002: 100 ؛ السلمي، 2001: 217) على أهمية قياس أداء العنصر البشري المتمثل بالأداء الوظيفي للعاملين بالآتي:

1. الترقية والنقل، إذ يكشف قياس الأداء الوظيفي عن قدرات العاملين وبالتالي تتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم، كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب وقدراته.
2. تقييم المشرفين والمديرين، حيث يساعد قياس الأداء الوظيفي في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.
3. تزويد متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات واقعية عن أداء العاملين فيها، مما يعتبر مؤشرا لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم ونتاجيتهم ومستقبل المؤسسة نفسها.
4. إجراء تعديلات في الرواتب والأجور، إذ إن قياس الأداء يسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين. ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب وأجور العاملين أو إنقاصها كما ويمكن اقتراح نظام الحوافز معين لهم.
5. المقياس أو المعيار، إذ إن قياس الأداء الوظيفي يمكن أن يعد معيارا أو مقياسا مقبولا في تقييم سياسات وتطبيقات أخرى في مجال الأفراد، وذلك كالحكم على مدى فعالية التدريب في المؤسسة وكذلك فيما يتعلق بتقارير البحوث التي يمكن إعدادها.

6. تقديم المشورة، إذ يشكل قياس الأداء الوظيفي أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم وقد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل المؤسسة أو خارجها. وبمعنى آخر يمكن أن يعد قياس الأداء حافزا للتطوير الشخصي ومقاسا له.

7. يعد متطلباً للمعرفة الشخصية والاطلاع، إذ إن قياس الأداء الوظيفي يشجع المشرفين على الاحتكاك بمؤسسيهم أثناء عملية القياس فتنتج عنه معرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين.

8. اكتشاف الحاجات التدريبية، إذ إن قياس الأداء الوظيفي يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.

9. يزود قياس الأداء الوظيفي مسؤولي إدارات الأفراد في المؤسسات المختلفة بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين فيها، مما يعتبر مؤشرا لإجراءات دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم ونتاجيتهم ومستقبل المؤسسة نفسها، كما يعتبر قياس الأداء مؤشرا لعمليات الاختبار والتعيين في المؤسسة.

10. استخدامات بيانات الأداء لأغراض البحث، تركز استخدامات بيانات الأداء لأغراض البحث على الجوانب الإحصائية أكثر من الجوانب الشخصية ويتم استخدام هذه البيانات بغرض إجراء المزيد من الدراسات والبحوث التطويرية للمنظمة التي تهدف إلى رسم الخطط المستقبلية للموارد البشرية لهذه المنظمة ومن أهم أهداف استخدامات نتائج تقييم الأداء الوظيفي للأغراض البحثية هو استخدامها لأغراض التنبؤ، وتقويم البرامج التدريبية.

11. تستخدم بيانات الأداء الوظيفي في تزويد قاعدة البيانات عن كل موظف يمكن الرجوع إليها عند الحاجة كما تساعد الإدارة العليا بالمنظمة بعملية التخطيط بعيد المدى للمنظمة ورسم السياسات المستقبلية فيما يتعلق بالموارد البشرية. وأيضا في حالة الرغبة في إيجاد القيادات العليا

أو الوسطى فإنه يتم الرجوع الى البيانات التي وفرتها نتائج تقييم الاداء الوظيفي لاختيار الموظفين ذوي الكفاءات العليا لشغل المناصب القيادية في المنظمات الإدارية.

إن نجاح المنظمة في تحقيق ما يطلب منها بكفاءة وفاعلية هو بحد ذاته نجاح بعيد المدى، وإن نسبة عالية من نجاح المنظمة في هذا الشأن يعود للإسهامات الفعالة للعنصر البشري، الذي يعتبر أحد مقومات الإنتاج الأساسية، لذا كان لزاماً على الإدارة أن تولي أهمية بالغة للعنصر البشري في الإنتاج والنظر إليه النظرة الإنسانية من حيث مراعاة رغباته واحتياجاته وطموحاته، وإنه جزء من البيئة الاجتماعية المحيطة بالتنظيم يؤثر فيها ما يؤثر في البيئة الخارجية حيث لا يمكن عزله عما يدور في البيئة المحيطة وما فيها من قيم وعادات وتقاليد، وإن مراعاة الإدارة لهذه الجوانب وحرصها، الدائم لتلمس احتياجات الفرد سوف يحسن من أدائه ويدفع بعملية الإنتاج إلى الأمام (النمر، 1990: 43).

بناء على ما تقدم فإنه من الضروري على الإدارة التي تسعى إلى رفع كفاءة أداء موظفيها وأن تعمل دائماً على إزالة ما يعيقهم ويؤثر على إنتاجيتهم وذلك لبلوغ الأهداف المنشودة. وفيما يلي بعض العوامل التي تؤدي إلى تدني مستويات الأداء الموظفين:

1. غياب الأهداف المحددة، فالمنظمات التي تعمل دون أن يكون لديها خطط شمولية وتفصيلية للأعمال، ومعدلات إنتاج محددة، فإنها لا تستطيع أن تقيس مدى ما تحقق من إنجازات وأن تحاسب موظفيها على معدلات إنتاجهم، وفي ظل غياب أو محدودية استخدام معايير للأداء أو خطط تفصيلية محددة فإن المنظمة لا تستطيع أن يكون لديها معايير أو مؤشرات للإنتاج، ويتساوى في هذه الحالة الموظف الذي يؤدي مع الذي يكون أدائه محدوداً أو معدوماً، وعلى الرغم من وجود تقارير للأداء فإن عدم الموضوعية في تعبئتها يؤدي إلى تقليل الفائدة منها في كثير من الحالات، وينشأ عن ضعف التخطيط وعدم الموضوعية في تطبيق تقارير الأداء صعوبة قياس معدلات أداء الموظفين والتفريق

بين الموظفين المنتجين وغير المنتجين، وهذا بدوره يؤدي إلى تدني الأداء حيث لا يكافأ الموظف المنتج بما يستحقه مما قد يؤدي إلى تعميق شعورهم بعدم المبالاة ، ومن ثم تدني مستوى الأداء (الشقاوي، 1994: 86).

2. عدم المشاركة في الإدارة، فضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات، من العوامل التي ساهمت في إيجاد فجوة بين القيادات الإدارية العليا والموظفين في المستويات الدنيا. وينتج عن ضعف المشاركة والعمل الجماعي ضعف الشعور بالمسئولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا بدوره يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى الموظفين حيث يشعرون بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في تحليل المشكلات أثناء أداء الأعمال والمشاركة في وضع الحلول المناسبة التي تعترض سبيل التنفيذ، وينشأ عن ذلك تدني الشعور بالرضا، ومن ثم انخفاض الحماس للعمل ومعدلات الإنتاج (محمود، 1997: 298).

3. اختلاف مستويات الأداء، من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات أدائهم والمردود المعنوي والمالي الذي يحصلون عليه، فكلما كان هناك ارتباط واضح بين مستوى أداء الموظف والترقيات والعلاوات والمكافآت والحوافز المالية الأخرى التي يحصل عليها، كلما كانت عوامل الحفز على الأداء مؤثرة وهذا يتطلب نظاماً لتقييم أداء الموظفين يتم من خلاله التمييز بين الموظف المنتج والموظف متوسط الإنتاج والموظف غير المنتج، كذلك فإن وجود نظام للحوافز الإضافية كالمكافآت التي تعطي للموظفين الذي يتميز أداؤهم من العوامل التي تساهم في دفعهم في الأداء وبالتالي رفع معدلات إنتاجهم (خاشقجي، 1993: 180).

4. مشكلات الرضا الوظيفي، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه لدى الموظفين يعتبر من العوامل الأساسية في تدني معدلات الأداء، والرضا الوظيفي لا يقتصر على الحوافز المادية وحدها بل يتأثر بالحوافز المعنوية على حد سواء. ويمكن القول إنه من العوامل الأساسية التي قد تساهم في تدني

معدلات الأداء ، فالرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل الاجتماعية والاقتصادية، فمن العوامل الاجتماعية - على سبيل المثال - العادات والتقاليد، كما يتأثر بعوامل معنوية داخل البيئة - خاصة بيئة العمل - كالترقي والتكليف بمسؤوليات أكبر، إضافة إلى المشاركة في العمل، وأسلوب التعامل، وعوامل مادية كالراتب والحوافز المادية وغيرها (الشقاوي، 1994: 78).

5. التسبب الإداري، إذ يعتبر التسبب الإداري من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء الموظفين، فالتسبب الإداري يعني ضياع ساعات مهدورة من العمل يقضيها المسئول أو الموظف خارج نطاق العمل أو في أعمال ليس لها صلة به. وينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسباب عديدة منها أسلوب القيادة والإشراف، فإذا كانت القيادة الإدارية العليا على قدر كبير من الالتزام بالنظام واحترام الوقت وأبدت انتماء وحماساً للعمل، فإن ذلك سوف يجعلها قدوة يحتذي بسلوكها، فضلاً عن ذلك فإن هذه القيادات سوف يكون لديها الشجاعة على تطبيق النظام على الموظفين ودعوتهم لاحترام الوقت، وإلى جانب القيادات الإدارية العليا فإن المشرفين الإداريين كل في مستواه إذا كانوا أيضاً قدوة في الالتزام بالنظام واحترام الوقت مع أداء دورهم في المتابعة والإشراف فإن ذلك سوف يسهم في دفع موظفيهم إلى التقيد بمواعيد وبذل الجهد لإنجازه (محمود، 1997: 300).

6. مشكلات التطوير التنظيمي، تعتبر المشكلات الناتجة عن التطوير التنظيمي من الظواهر التي لها أثر على انخفاض معدلات الأداء للعاملين، إذ إن الهدف الأسمى للتطوير التنظيمي هو تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة ومعالجة الأمراض الفنية والتي تعاني منها المنظمات بهدف جلب بيئة مناسبة للابتكار والإبداع بين العاملين وإشاعة الثقافة والحضارة وتطبيق تقنيات التدخل والتجريب بهدف تحسين الأداء (الكبيسي، 1998: 54).

7. مشكلات البيئة المادية، تهتم الكثير من المنظمات بمختلف أنواعها ببيئة العمل المادية المناسبة من ناحية الإضاءة أو العمل على إقلال الضوضاء وتوفير الهدوء للعاملين والتهوية والتدفئة

والاهتمام بالنظافة بهدف تحسين ظروف العمل. إن عجز المنظمة عن توفير بيئة مادية مناسبة للعاملين يؤدي إلي ترك آثار سيئة في نفوس العاملين وانخفاض روحهم المعنوية وبالتالي إلى قلة إنتاجهم وضعف في مستوى أدائهم (بدر، 1998: 35).

8. ضعف نطاق الإشراف، نتيجة للتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية التي يشهدها المجتمع فإن عبء المسؤولية التي تتحملها المنظمات تزايد، ونظراً لكبر حجم المنظمات وتعدد العلاقات بين المنظمة والعاملين والرؤساء فإن لنطاق الإشراف دوراً في التأثير على الأداء الوظيفي. فيترتب على عدم وجود الإشراف الجيد انخفاض في الروح المعنوية للعاملين وخلق جو من عدم الثقة والاحترام في التعامل مع الرؤساء وبالتالي يترك أثر على أداء العاملين وإنتاجهم (أبو الخير، 1989: 371).

9. ضعف نظم الحوافز، لا شك أن الحوافز على اختلاف أنواعها تسهم في تحفيز العاملين وحثهم على رفع كفاءة أدائهم وتزويد من درجة رضاهم عن العمل، وتعمل المنظمات الناجحة على استخدام أساليب التحفيز التي تلائم الموقف. إن غياب الحوافز تؤثر على العديد من النواحي منها معنوياتهم وعلى رغبتهم في تنمية قدراتهم ومعارفهم وعدم التوصل إلي أفكار جديدة ومنجزات عالية، والتزامهم وبالتالي على أدائهم (عبد الوهاب، 1987: 109).

(2 - 5) : ضغوط العمل والأداء الوظيفي

على ضوء استعراض طرق علاج ضغوط العمل فإن السؤال الذى يثار: هل المطلوب القضاء كلياً على أسباب الضغوط؟ والإجابة عن ذلك بالنفي، لأن محاولة القضاء كلياً على أسباب الضغوط ليست فى صالح المنظمة وتؤكد العديد من الدراسات ضرورة أن يعمل الفرد فى ظل مستوى معتدل من الضغوط، لأن ذلك من شأنه أن يبعث على التحدى ويثير فيه الحيوية والنشاط مما يؤدي إلى تحسين مستوى أدائه وفي هذا المجال يمكن الإشارة إلى نموذجين (الرفاعى، 1998: 264):

1. أنموذج Yerks-Dadson

وبموجب هذا الأنموذج، فإنه كلما زاد مقدار الضغط الواقع على الفرد، زادت إنتاجيته إلى أن يصل مستوى معين، وتفسير ذلك أن الفرد حينما تكون ضغوط العمل الواقعة عليه بسيطة، فإن ذلك لا ينشطه ومن ثم لن يظهر أي تحسين فى الأداء، ومن ناحية ثانية، إذا كانت الضغوط الواقعة عليه كبيرة، فإنه سيبدل جهداً كبيراً للتكيف مما يؤدي إلى تخفيض مستوى أدائه، لأن جزءاً من جهد الفرد انصرف فى عملية التكيف، والموقف المثالى وفقاً لهذا النموذج هو مقدار مقبول من الضغط لأنه عند هذا المستوى يكون الفرد قادراً على بذل الجهد والطاقة التى يمكن توجيهها لتحسين مستوى أدائه.

2. أنموذج Megline

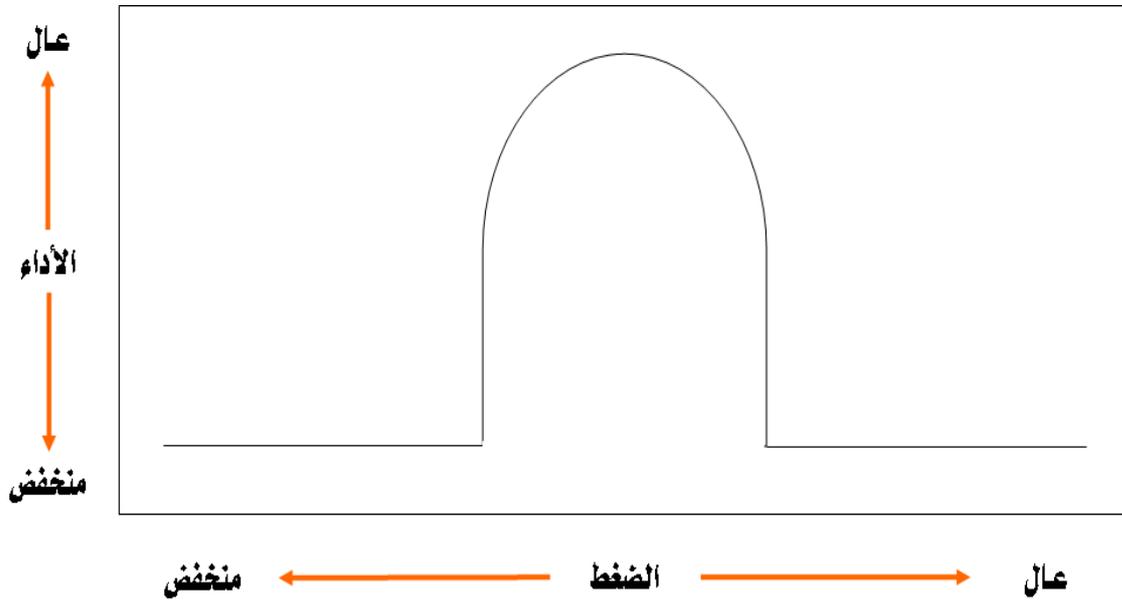
يعد هذا الأنموذج، أن الضغط معادل للتحدى، حيث يرى أن المشاكل والصعوبات تتيح فرصة للنشاط البناء الذى يساعد على تحسين مستوى الأداء، ويفترض النموذج أنه حينما يكون مستوى الضغط الواقع على الفرد منخفضاً، فإنه فى هذا الموقف لا يواجه أى تأثير يبعث الاهتمام بتحسين

الأداء، ولكن وجود مستوى متوسط من الضغوط يتيح فرصة لإثارة التحدي الذي ينشط الفرد لتحسين مستوى أدائه، أما إذا كان مقدار الضغط عالياً فإن التحدي قد يكون عند المستوى الذي يثبط من عزيمة الفرد ويؤدي إلى فتور همته.

وهناك العديد من الدراسات التي حاولت اكتشاف العلاقة بين الضغوط والأداء، والشكل الأكثر شيوعاً في توضيح العلاقة في توضيح العلاقة بين الضغط والأداء، هو حرف **U** بالمقلوب، والذي يوضح أن مستويات الضغط المنخفضة والمتوسطة تعمل على تحفيز البدن، وتؤدي إلى زيادة القابلية على رد الفعل. وغالباً ما يؤدي لارتفاع مستوى الأداء، ويصبح الأفراد أكثر أداءً. والشكل (2 - 1) يوضح ذلك.

الشكل (2 - 1)

العلاقة بين ضغوط العمل والأداء



المصدر: العتيبي، ماجدة، (2003)، "سلوك الفرد والجماعة"، الطبعة الأولى، دار الشروف للنشر، العراق.

وهذا الشكل قد يصف أيضاً رد الفعل نحو الضغط بمرور الزمن بالإضافة إلى التغيرات في شدة الضغط، حيث أن مستويات متوسطة من الضغوطات قد يكون لها تأثيرات سلبية على الأداء

على المدى البعيد. حيث أنه باستمرار الضغط على الفرد، فإن ذلك يؤدي لإرهاقه ويؤثر على مصادر طاقته. إذ قد يتمكن مسئول المبيعات أن يضغط على نفسه أثناء الاجتماع السنوي، ولكن مستويات متوسطة من الضغط التي يعاني منها الفرد باستمرار على مدى فترة زمنية طويلة، كما هو الحال مثلاً في العاملين في غرفة الطوارئ في مستوصف ريفي، يمكن أن تؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء. وهذا ما يفسر سبب تدوير هؤلاء العاملين في غرفة الطوارئ باستمرار، وإلّا فإن استمرارهم في العمل تحت الضغوطات ولفترة زمنية طويلة، فإن ذلك يؤدي لاحتراقهم. وبالرغم من شيوع هذا النموذج وقبوله منطقياً، إلا أنه لم يعزز ميدانياً، لذلك فعلى المديرين أن يحذروا من افتراض أن هذا النموذج يعرض وبشكل دقيق العلاقة بين الضغط والأداء (العطية، 2003: 378 - 379).

(2-6): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(أ) الدراسات العربية

- دراسة (الهنداوي، 1994) بعنوان "استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل". هدفت إلى إلقاء الضوء على مكونات ومصادر ضغوط العمل والنتائج المترتبة على تلك الضغوط وتحديد الاستراتيجيات العامة للتعامل مع مشكلة ضغوط العمل والآثار السلبية المترتبة عليها سواء على المستوى الفردي أو على المستوى المنظمة ككل، وتم تطبيق هذه الدراسة في قطاع المستشفيات العامة والخاصة بالمملكة. تكون مجتمع الدراسة من عدد 400 مفردة من العاملين في هذا المجال. وخلصت الدراسة إلى أن اختلاف إدراك الأفراد بحسب جنسياتهم لمسببات ضغوط العمل المتولدة من عبء العمل وطبيعة العمل، والسياسات التنظيمية المتبعة، ونظم تقويم الأداء وتعارض الدور والمستقبل الوظيفي. اختلاف إدراك الأفراد بحسب طبيعة وظائفهم لمسببات ضغوط العمل المتولدة عن عبء العمل وطبيعة العمل والسياسات التنظيمية المتبعة ونظم تقويم الأداء وتعارض الدور والمستقبل الوظيفي. اختلاف إدراك الأفراد بحسب طبيعة وظائفهم لمسببات ضغوط العمل المتولدة عن عبء العمل وطبيعة العمل والسياسات التنظيمية المتبعة ونظم تقويم الأداء وتعارض الدور والمستقبل الوظيفي وأوصت الدراسة توضيح مسببات ضغوط العمل، وتوضيح السياسات التنظيمية المتبعة، توضيح طبيعة العمل المطلوبة من الموظف.

- **دراسة (سبحي، 1997) بعنوان "ضغوط العمل وأثارها النفسية لدى موظفي البنوك في مدينة مكة**

المكرمة". هدفت إلى التعرف على أكثر الضغوط شيوعاً بين موظفي البنوك في مدينة مكة المكرمة، والتعرف على الفروض ذات الدلالة الإحصائية تبعاً للمتغيرات العمر، الجنسية، الحالة الاجتماعية، الخبرة، المؤهل الدراسي، والتعرف على الآثار النفسية المرتبطة بالضغوط الأكثر شيوعاً لدى العاملين في البنوك، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسة، وقد طبقت الدراسة على عينة عشوائية قوامها 202 موظف. وقد توصلت الدراسة إلى أن أكثر الضغوط انتشاراً لدى الفئة المستهدفة تمثل خمسة أبعاد، هي عدم وضوح الأدوار، الدعم الإداري، بيئة العمل، تقويم الأداء، تعارض الدور، وأيضاً بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في ضغوط العمل تعزى إلي الخبرة والحالة الاجتماعية والعمر ونضيف بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ضغوط العمل تعزى إلى متغير المؤهل الدراسي أو الجنسية.

- **دراسة (السبيعي، 1999) بعنوان "أثر ضغوط العمل على أداء ضباط الشرطة: دراسة مسحية على**

شرطة مدينة الرياض". هدفت إلى التعرف على مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها ضباط الشرطة في مدينة الرياض، والوقوف على مدى اختلاف إدراكهم لمتغيرات ضغوط العمل باختلاف خصائصهم الشخصية وخبراتهم العلمية، وكشف العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي، وكيفية إدارة ضغوط العمل والعمل علي تخفيف أثارها، وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي من خلال أسلوب المسح الشامل لمفردات مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 414 ضابطة. وقد توصلت الدراسة إلى أهم المصادر التي تسببها الضغوط تتمثل في شخصية الفرد وهي مصادر نفسية وسلوكية، ومصادر تتعلق بالمنظمات الأمنية وهي تتعلق بثقافة المنظمة، وطبيعة الوظيفة، وعبء العمل، والظروف المادية والتغير في بيئة العمل. إن ضغوط العمل لها تأثير كبير على الأداء الوظيفي لضباط الشرطة، إن أهم المصادر التي تسبب شعور ضباط الشرطة بضغوط العمل في

الأجهزة الأمنية تتمثل في نوع العمل، وفرص النمو الوظيفي ويمثلان مكانة مهمة جداً. وصراع الدور وكمية العمل، بينما لا يمثل غموض الدور سوى أهمية متوسطة.

- **دراسة (جودة واليافي، 2002) بعنوان "ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجه البيروقراطي وعدم الرضا**

الوظيفي: دراسة ميدانية". هدفت إلى دراسة ضغوط العمل وعلاقته بالتوجه البيروقراطي لدى الفرد وعدم الرضا الوظيفي وبعض الخصائص الشخصية. وقد تم توزيع 130 استبانة على عينة عشوائية من العاملين والمديرين والمشرفين في وزارة الثقافة في جمهورية مصر العربية. وقد أجاب 93 مشاركاً عن استبانة الدراسة أي بنسبة 71.5%. وقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق بين توجه الفرد للعمل في منظمة بيروقراطية وبين ضغوط العمل. وأن هناك فروقاً جوهرية بين متوسطات ضغوط العمل وبين العمر والمركز الوظيفي والجنس. وأخيراً وجود علاقة بين مستوى الرضا وبين ضغوط العمل.

- **دراسة (النوشان، 2003) بعنوان "ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرارات: دراسة مسحية على**

القيادات الإدارية في عدد من الأجهزة الأمنية في مدينة الرياض". هدفت إلى التعرف على مستويات ضغوط العمل لدى القيادات الإدارية وما مدى اتباع القيادات لخطوات عملية اتخاذ القرار وما أثر ضغوط العمل على خطوات عملية اتخاذ القرارات لدى القيادات الإدارية والتعرف على العلاقات الديمغرافية ممثلة بالعمر، والمؤهل العلمي؛ والمرتبة الوظيفية؛ وسنوات الخدمة؛ وجهة العمل؛ ومتوسط الدخل بكل مستوى من مستويات ضغوط العمل؛ وعملية اتخاذ القرارات لدى القيادات الإدارية. وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الذي يقوم على تجميع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة. تكونت عينة الدراسة من (145) قائد إداري يعملون في الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض. وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى ضغوط العمل لدى القيادة الإدارية بالأجهزة الأمنية أقل من الوسط وأن مستوى الضغوط أعلى لدى المستويات الإدارية الدنيا. وأشارت النتائج إلى أن

تأثير ضغوط العمل على خطوات عملية اتخاذ القرارات سلباً مما يعني أنه كلما زادت ضغوط العمل لدى القيادات الإدارية انخفض مستوى اتباعهم لخطوات عملية اتخاذ القرار وكلما قل مستوى الضغوط لدى العاملين كلما زاد اتباعهم لخطوات عملية اتخاذ القرارات.

- **دراسة (العمرى، 2003) بعنوان "ضغوط العمل عند العاملين: دراسة ميدانية"**. هدفت إلى اختبار العلاقة بين المتغيرات الديمغرافية والمتغيرات الوظيفية من جهة وضغوط العمل من جهة أخرى بمدارس الرياض الحكومية وذلك باستخدام عينة عشوائية بلغت 372 معلماً. وقد توصلت الدراسة على أنه يوجد علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديمغرافية (العمر، الراتب الشهري، ومدة الخدمة) وضغوط العمل، وأيضاً وجود علاقة بين المتغيرات الوظيفية (عبء العمل، صراع الدور، غموض الدور، طبيعة العمل، الأمان الوظيفي، وضغوط العمل عند المعلمين، إضافة إلى المتغيرات الوظيفية أكثر تأثيراً على ضغوط العمل من المتغيرات الديمغرافية. وقد أوصت الدراسة بالتفريق بين رواتب المديرين والموظفين العاديين، إدخال جانب التدريب لإدارة عملية ضغوط العمل التركيز على الجانب الوظيفي للموظف.

- **دراسة (الكبيسي، 2004) بعنوان "ضغوط العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على قطاع البنوك القطرية"**. هدفت إلى تحديد أهم مصادر ضغوط العمل ومجموعة من المتغيرات التنظيمية والشخصية على تصورات العاملين في قطاع البنوك وتحديد أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في البنوك العاملة بدولة قطر. وقد تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. وقد تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية بلغت 100 من العاملين في البنوك القطرية المختلفة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن حجم العمل المطلوب من موظفي البنوك العاملة في قطر كبير مما يزيد من التوتر والضغوط التي تواجههم. وأن فرصة الترقية في البنوك العاملة في قطر محدودة وهناك منافسة شديدة عليها. وتوجد علاقة بين البنوك العاملة في قطر ومستوى أداء

الموظفين حيث أن المستويات المرتفعة من ضغوط العمل تساهم في التأثير السلبي على أداء الموظفين. وأن الموظفين راضين عن حجم العمل المنجز من قبلهم. وكان من اهم توصيات البحث زيادة فرص الترقية للموظفين بشكل عادل؛ والتخفيض من حجم العمل المطلوب إنجازه من الموظفين وتحسين الظروف المادية للعمل في البنوك.

- دراسة (الدوسري، 2005) بعنوان "ضغوط العمل وعلاقته بالولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على مستوى

شرطة المنطقة الشرقية". هدفت إلى التعرف على مستويات كل من ضغوط العمل والولاء التنظيمي لدى العاملين بشرطة المنطقة الشرقية وأيضا التعرف علي فروق المتوسطات في كل من ضغوط العمل والولاء التنظيمي بين العاملين بشرطة المنطقة الشرقية والتي تعزى للتغيرات الشخصية والوظيفية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في الدراسة. تكونت عينة الدراسة من (171) عاملاً بشرطة المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية. وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى ضغوط العمل الذي يشعر به الضابط من أفراد مجتمع الدراسة ظهر بوجه عام متوسطاً نسبياً، إن أهم المصادر المسببة لضغوط العمل من أفراد مجتمع الدراسة على النحو التالي طبيعة العمل، قلة فرص التقدم والنمو الوظيفي، صراع الدور، عبء العمل، غموض الدور. إن مستوى الولاء التنظيمي الذي يشعر به الضابط من أفراد مجتمع الدراسة ظهر بوجه عام مرتفعاً نسبياً. وجود علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي.

- دراسة (البشاشة، 2005) بعنوان "أثر مصادر ضغوط العمل في السلوك الإبداعي لدى العاملين في

شركة البوتاس العربية". هدفت إلى التعرف على أثر مصادر ضغوط العمل في السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة البوتاس العربية. شملت عينة الدراسة (250) مفردة تشكل ما نسبته (33%) من مجتمع الدراسة البالغ (769) موظفاً. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطيه سلبية بين

مصادر ضغوط العمل المختلفة التي شملتها الدراسة والسلوك الإبداعي بأبعاده المختلفة، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لمصادر ضغوط العمل في أبعاد السلوك الإبداعي. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام التنظيمات المختلفة بالمصادر الأساسية التي لها دور رئيسي في خلق ضغوط عمل على الأفراد العاملين في شركة البوتاس العربية ومحاولة مساعدتهم في التخلص منها باعتبارها ذات تأثير سلبي في السلوك الإبداعي للأفراد والتنظيم وبالتالي في أداء المنظمة.

- دراسة (عمار، 2006) بعنوان "أثر بعض المتغيرات الداخلية على مستوى ضغط العمل لدى الهيئة الإدارية

والأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة". هدفت إلى التعرف على أثر المتغيرات الداخلية المختلفة على مستوى ضغط العمل لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وتكون مجتمع الدراسة من الهيئات الإدارية والأكاديمية للعاملين في كل من جامعة الأقصى والأزهر والإسلامية وبلغ عددهم 1489 فرداً وشكلت عينة بنسبة % 30 من مجتمع الدراسة وخلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها عدم وجود أي تأثير للمتغيرات الشخصية على الإحساس بالضغط بينما وجدت اختلافاً في مستوى الشعور بالضغط والمتغيرات التنظيمية وأوصت الدراسة بضرورة إحداث تغيير في هيكل الدور الكمي والنوعي الملقى على عاتق العاملين في الجامعات الفلسطينية والاهتمام ببناء قوي ومتناسك لجماعة العمل وتعزيز العمل الجماعي وفرق العمل، وتوجيه أكبر قدر ممكن من الاهتمام والعناية للرعاية النفسية

- دراسة (مسلم، 2007) بعنوان "مصادر الضغوط المهنية وأثارها في الكليات التقنية في محافظات غزة".

هدفت إلى تحديد مصادر الضغوط المهنية والآثار المترتبة عليها، وطرق التغلب في الكليات التقنية في محافظات غزة، وذلك باستخدام عينة عشوائية طبقية مكونة من (249) موظفاً وموظفة وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج وهي أن مصادر الضغوط بشكل إجمالي لا يعتبرها العاملون أنها تشكل لهم إحساساً بالضغط، باستثناء وجود ضغوط مهنية يعاني منها العاملون وكان

أهم مصادر تمثل الروتين في الأعمال، رواتب العاملين أقل من أمثالهم في مؤسسات أخرى، وبينت الدراسة أن العاملين في الكليات المبحوثة تظهر عليهم آثاراً جسدية سلبية نتيجة الإحساس بالضغط وأهم ما أوصت به الدراسة بأن تقوم الكليات المبحوثة بالعمل على إثراء العمل كل فترة من الزمن وتحسين رواتب العاملين ووضع نظام حوافز فعال، وزيادة فرص نمو وتطوير العاملين.

- دراسة (السقا، 2009) بعنوان "أثر ضغوط العمل على عملية إتخاذ القرارات: دراسة ميدانية على

المصارف العاملة في قطاع غزة". هدفت إلى التعرف على أبرز ضغوط العمل التي تواجهها القيادة الإدارية في المصارف العاملة في قطاع غزة، و إلى التعرف على مستوى ضغوط العمل والآثار المتوقعة لها على عملية اتخاذ القرارات لدى القيادة الإدارية، وكذلك إلى معرفة العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية (الجنس، الحالة الاجتماعية، عدد أفراد الأسرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، العمر، الراتب الشهري) وكل من مصادر ضغوط العمل وعملية اتخاذ القرارات. يتكون مجتمع الدراسة من فئة متخذي القرارات في المصارف العاملة في قطاع غزة والبالغ عددهم (166) فرداً، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (116) فرداً. وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى ضغط العمل لدى أفراد العينة يعد مقبولاً حيث احتل مجال المسؤولية تجاه الآخرين المركز الأول، وكذلك أظهرت النتائج وجود مؤشرات بمستوى مقبول لضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات. كما بينت أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل وعملية اتخاذ القرارات عند مستوى دلالة (0.05). وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين عن مستوى ضغط العمل تعزى إلى (الجنس، الحالة الاجتماعية، عدد أفراد الأسرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، العمر، الراتب الشهري) باستثناء متغير عدد أفراد الأسرة والمسمى الوظيفي وجدت فروق لبعض مجالات ضغوط العمل. كما بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين عن

مستوى عملية اتخاذ القرارات تعزى الى (الجنس، الحالة الاجتماعية، عدد أفراد الأسرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، العمر، الراتب الشهري).

- دراسة (أبو العلاء، 2009) بعنوان " ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على

المديرين العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة". هدفت إلى التعرف على أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي عند المديرين العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة ومحاولة التعرف على الأسباب التي تزيد من ضغوط العمل، وأيضاً التعرف على فروق المتوسطات في ضغط العمل والولاء التنظيمي للعاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة والتي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية. وقد استخدم الباحث الاستبانة لجمع المعلومات واقتصرت عملية التوزيع على أسلوب العينة العشوائية الطبقية ، حيث أن عدد أفراد مجتمع الدراسة يضم (147) مدير من مديري وزارة الداخلية والأمن الوطني من مختلف الأجهزة والإدارات والمديريات المدنية منها والعسكرية. ولقد خلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: إن مستوى ضغوط العمل الذي يشعر به المديرين ظهر بوجه عام ضعيف، حيث بلغ الوزن النسبي 53.13%. وأن عبء العمل هو أكثر العوامل تأثيراً على الضغوط ثم صراع الدور، ثم الثقافة التنظيمية، كما خلصت الدراسة إلى وجود درجة عالية من الولاء التنظيمي لدى المديرين بنسبة 82.49% ، كما خلصت الدراسة إلى عدم وجود فروق بين مفردات العينة حول أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

- دراسة (خليفات والمطارنه، 2010) بعنوان " أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري

المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن".

هدفت إلى تحديد التعرف على أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن. وقد تم تطوير استبانتين تم توزيعها على عينة الدراسة البالغة (331) مديراً، ومديرة و(985) معلماً ومعلمة. وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الضغوط في الأداء لدى المديرين كان متوسطاً، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى ضغوط العمل تعزى لمتغير الجنس والمستوى التعليمي والخبرة والعمر والحالة الاجتماعية.

(ب) الدراسات الاجنبية

- دراسة (Winefield & Bronwyn, 2002) بعنوان " Work Stress and Quality of Work

Performance in Australian General Practitioners". هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين عبء العمل وضغط العمل والرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي. وقد تم اختيار عينة عشوائية تكونت من 30 مشاركاً من الممارسين لمهنة الرعاية الصحية في استراليا والذين تتراوح أعمارهم بين 35 - 45. وقد توصلت الدراسة إلى أن الرضا عن الدعم الوظيفي المقدم كان أفضل من الرضا عن ضغوط العمل، وأن هناك حاجة إلى إعادة النظر في نظم تقييم الأداء الوظيفي في مؤسسات الرعاية الصحية.

- دراسة (Boswell & LePine, 2002) بعنوان " Relations between stress and work

outcomes: The role of felt challenge, job control, and psychological strain". هدفت بيان العلاقة بين الضغوط ونتائج العمل. شملت الدراسة عينة عشوائية مكونة (461) من موظفي

الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية دعماً لهاتين الفرضيتين. وأظهرت النتائج أن نوعي الضغط كان أثرهما على نتائج العمل بطريقة مختلفة، ولكن كلاهما ارتبط بالإرهاق النفسي، بالإضافة إلى ذلك، فإن الشعور بالتحدي الوظيفي كان له الأثر المباشر على ضغط العمل ونتائجه، ولكن ضغط العمل المتعلق بالتحدي لم يكن يرتكز على التحكم الوظيفي (السيطرة).

- **دراسة (Swee, et.al, 2007) بعنوان " Work Stress Prevalence among the Management**

Staff in an International Tobacco Company in Malaysia". هدفت إلى تحديد معدل انتشار ضغوط العمل في هذه الشركة وإجهادات العمل التي مر بها العمل. تكونت عينة الدراسة من 185 مسؤولاً تنفيذياً ومديراً يعملون في المقر الرئيسي لشركة التبغ في ماليزيا. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها أن إنتشار ضغوط العمل بين المسؤولين التنفيذيين كانت بنسبة 68.1% أما بين المديرين فكانت النسبة 67.9%، وإن لم يكن هناك إختلاف كبير ذو أهمية في مستوى التوتر بين المسؤولين التنفيذيين والمديرين العاملين في الشركة.

- **دراسة (Glazer & Gyurak, 2007) بعنوان " Sources of occupational stress among nurses**

in five countries". هدفت إلى دراسة مفهوم ضغط العمل بالنسبة لخمس ممرضات من خمس بلدان مختلفة من أجل تحديد تجاربهن في ضغط العمل. وكانت عينة الممرضات من هنغاريا، إسرائيل، إيطاليا، بريطانيا، وأمريكا. وقد قامت كل واحدة منهن بالإجابة عن السؤال التالي: ما أكثر الأسباب التي تسبب لك الضغط أو القلق في عملك؟ وأشارت النتائج إلى وجود مصادر داخلية وخارجية لضغوط العمل. ولقد كانت هناك مصادر ضغط مشتركة بين الممرضات، وهي: أداء مهمات معينة، ونوع المرضى كمصادر ثابتة. بالإضافة إلى أن الممرضة البريطانية أوضحت أن قلة

المهارات لدى طاقم العمل أحد أسباب ضغط العمل، والمرضات الهنغاريات أشرن إلى مصدرين لضغط العمل هما: الراتب المتدني، وغياب الموارد.

- **دراسة (Rubina, et.al,2008) بعنوان " Occupational Strees and its Effect on Job**

Performance: A case Study Medical House Officers of District Abbottabad ". هدفت إلى التعرف على أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي. وقد أجريت الدراسة على 55 ضابطاً في باكستان بمقاطعة أبو تباد. وقد تم الحصول على المعلومات من خلال توزيع استبيان على مجتمع الدراسة. وتم تحليلها باستخدام الطرق الإحصائية وتشمل الإحصاءات الوظيفية ومعامل ارتباط سبيرمان والانحدار. وقد أظهرت النتائج تأييداً قوياً بالإفتراس القائل بأنه توجد علاقة عكسية بين الضغط في العمل والأداء الوظيفي، مشيراً إلى أنه هناك ضغوط عمل متنوعة في عمل الضباط مما أدى إلى أداء وظيفي منخفض وكان تأثير العوامل على الضباط الذكور أكثر من الإناث. وقد أوصى الباحثون بأنه يجب تحسين العلاقات بين الأشخاص وعدم خلق ضغوط عمل من قبل الإدارة حيث أن ثقافة الإنفتاح والتفهم جوهرية أكثر من ثقافة الانتقاد. وإن هؤلاء الضباط لديهم مستوى ضغط مهني عالٍ وأداء مهني منخفض.

- **دراسة (Bakhshi, et.al, 2008) بعنوان " Impact of Occupational Strees on Home**

Environment: An Analytical Study of Working Women of Ludhiana City ". هدفت إلى فحص ظروف العمل للفئات المختارة من النساء العاملات، وتحليل أثار الضغط المهني على المحيط العائلي حسب استجابات العينة المختارة المرأة العاملة في مدينة لوديانا الهندية وقد أخذت بعين الاعتبار معرفة الخصائص الشخصية والاجتماعية للفئات المختارة من النساء العاملات وأسره أدى ارتفاع عدد النساء المتزوجات الذين يدخلون في قوة العمل الرسمية إلى زيادة الضغط في

داخل البيت ومكان العمل على حد سواء. وقد جرت هذه الدراسة على عينة مكونة من 150 امرأة، تم اختيارهم من ثلاث فئات وتشمل: الطبيبات؛ مدرسات الجامعة والعاملات في البنوك، وقد ضمت كل فئة 50 امرأة. وقد أظهرت النتائج تأثير هذه الضغوط على الرعاية المنزلية والنظام داخل المنزل وقد نال هذا البند أعلى النقاط.

(2 - 7): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

1. من حيث بيئة الدراسة وقطاع التطبيق: أجريت الدراسات السابقة على البنوك التجارية والشركات والأجهزة الأمنية والجامعات سواء على المستوى العربي أو الغربي. في حين تم تطبيق الدراسة الحالية على البنوك الإسلامية في الأردن.

2. من حيث هدف الدراسة: تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، والتي هدفت بيان أثر ضغوط العمل على اتخاذ القرارات والسلوك الإبداعي للعاملين والولاء التنظيمي واستراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل، أما الدراسة الحالية فقد هدفت بشكل أساسي إلى بيان أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في البنوك الإسلامية في الأردن، وهي تشابهت مع دراسة الكبيسي (2004) واختلفت بقطاع التطبيق.

3. من حيث المنهجية: يمكن عد الدراسة الحالية دراسة وصفية تحليلية لكونها تأخذ وجهة نظر آراء الأفراد العاملين في المستويات الدنيا بالبنوك الإسلامية بالمملكة الأردنية الهاشمية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

- (1 - 3) : المقدمة
- (2 - 3) : منهج الدراسة
- (3 - 3) : مجتمع الدراسة وعينتها
- (4 - 3) : أنموذج الدراسة
- (5 - 3) : أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
- (6 - 3) : المعالجة الإحصائية المستخدمة
- (7 - 3) : صدق أداة الدراسة وثباتها

(3 - 1) : المقدمة

تُعد المنهجية (الطريقة والإجراءات)، حلقة الربط بين التراكم المعرفي النظري والتطبيقي، وبين إمكانية تجسيد ذلك التراكم في حياة منظمات الأعمال، واقعاً وحاضراً، ومستقبلاً. ويعتمد تحديد مسارات المنهجية، على ما يتيسر من ذلك التراكم، والذي ينبغي أن يخضع للانتقاء والاختبار في المنظمة بهدف التحقق من إمكانية استخدامها في أعمال ونشاطات المنظمة ضمن رؤية حالية ومستقبلية.

(3 - 2) : منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف وتقييم واقع ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي في المصارف الإسلامية الأردنية، ويحاول المنهج الوصفي أن يقارن ويفسر ويقيم أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع، والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين قدرة المصارف الإسلامية على الاستفادة من توزيع ضغوط العمل بالشكل الأمثل والحد من المعوقات التي تؤثر على أداء الموظفين العاملين بالمصارف الإسلامية.

(3 - 3) : مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من كافة الأفراد العاملين في المستويات الإدارية التنفيذية بالبنوك الإسلامية بالمملكة الأردنية الهاشمية والبالغ عددهم (600). أما عينة الدراسة فتم تحديدها بشكل ملائم من الأفراد العاملين في المستويات التنفيذية بالبنوك الإسلامية بالمملكة الأردنية الهاشمية والبالغ عددهم (150) أي بنسبة (25%) من المجتمع الكلي. وكما هو موضح بالجدول (3 - 1)

جدول (3 - 1)

عدد العاملين في البنوك الإسلامية بالمملكة الأردنية الهاشمية من المستويات الإدارية الدنيا

الرقم	اسم البنك	عدد العاملين في الإدارة الدنيا
1	البنك العربي الإسلامي الدولي	280
2	البنك الإسلامي الأردني	320
	المجموع	600

وقد تم توزيع ما مجمله (150) استبانة وتم استرجاع ما مجمله (110) استبانة بنسبة بلغت (73.33%)، إذ خضعت بكاملها إلى التحليل الإحصائي. والجدول (3 - 1) يوضح أسماء المصارف الإسلامية بالمملكة الأردنية الهاشمية وعدد الاستبانات الموزعة والمستردة.

جدول (3 - 2)

أسماء المصارف الإسلامية بالمملكة الأردنية الهاشمية وعدد الاستبانات الموزعة والمستردة

الرقم	اسم المصرف البنك	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل	النسبة المئوية للإستبانات الصالحة للتحليل
1	البنك العربي الإسلامي الدولي	80	60	54.55%
2	البنك الإسلامي الأردني	70	50	45.45%
المجموع		150	110	100%

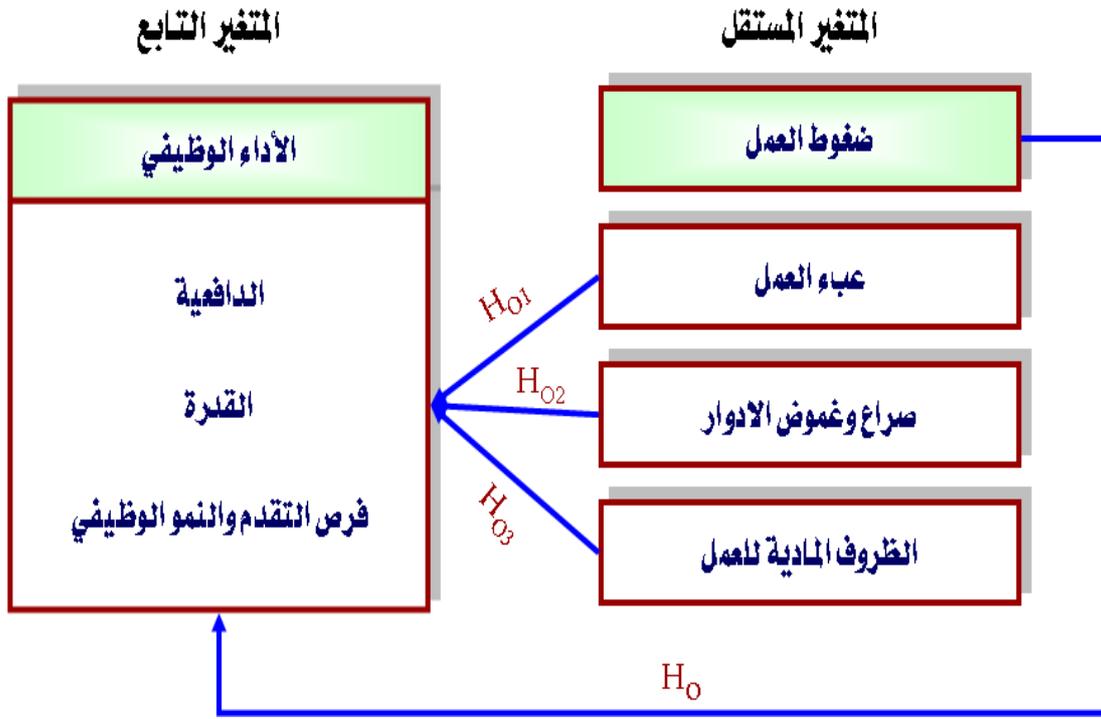
وتبين النتائج الظاهرة في الجدول (3-3) أن المتغيرات الديمغرافية كان لها أثر كبير في فهم أفراد العينة لأسئلة الاستبانة والإجابة عنها بموضوعية، وذلك من خلال عدد سنوات الخدمة الحالية والمؤهل العلمي والتخصص العلمي حسب الشهادة. حيث تبين أن ما نسبته (59.1%) من أفراد عينة الدراسة هم من الذين تقل عدد سنوات خبرتهم عن 3 سنوات، وأن ما نسبته (22.7%) هم ممن تتراوح سنوات خبرتهم من 6 سنوات إلى 10 سنة، وشكل ما نسبته (12.7%) من أفراد عينة الدراسة ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم من 11 سنة إلى أكثر من 16 سنة؛ وأن (5.5%) هم من الذين تزيد عن 16 سنة. وتشير هذه النتائج إلى أن العاملين في البنوك الإسلامية يتعرضون لضغوط عالية ينبغي على إدارات البنوك الانتباه إليها— ويظهر هذا من خلال ارتفاع نسبة من تقل مدة خدمتهم عن 3 سنوات والتي بلغت (59.1%)، و (22.7%) ممن تتراوح خدمتهم بين 3 – 6 سنوات وهذه مؤشرات قوية لارتفاع معدلات دوران العمل في البنوك الإسلامية بالمملكة الأردنية الهاشمية. أما فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي فقد بينت النتائج أن ما نسبته (78.2%) من أفراد عينة الدراسة هم من حملة درجة البكالوريوس في اختصاصاتهم. وأن (11.8%) هم من حملة درجة الدبلوم العالي، وبينت النتائج أيضاً أن (10%) من أفراد عينة الدراسة هم من حملة درجة الماجستير. وبالنسبة للتخصص العلمي أشارت النتائج أن (38.2%) من أفراد عينة الدراسة هم من

المتخصصين بالعلوم الإدارية، وأن (30%) هم من المختصين بالعلوم المالية والمصرفية، وأن ما نسبته (28.2%) هم متخصصين في العلوم المحاسبية، وأن ما نسبته (3.6%) هم من المختصين بعلم الحاسوب. حيث أن هذه التخصصات تمكن أفراد عينة الدراسة من إدراك واجبات ومتطلبات وظائفهم.

جدول (3-3): وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	العمر	أقل من 30 سنة	72	65
		من 30 - 40 سنة	30	27
		من 41 - 50 سنة	6	5
		51 سنة فأكثر	2	2
المجموع			110	100
2	الجنس	ذكر	66	60
		أنثى	44	40
المجموع			110	100
3	المستوى التعليمي	بكالوريوس	86	78.2
		دبلوم عال	13	11.8
		ماجستير	11	10
		دكتوراه	-	-
المجموع			110	100
4	التخصص العلمي حسب الشهادة	علوم إدارية	42	38.2
		علوم مالية ومصرفية	33	30.0
		علوم محاسبية	31	28.2
		علوم حاسوب	4	3.6
المجموع			110	100
5	عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية	3 سنوات فأقل	65	59.1
		من 6 - 10 سنوات	25	22.7
		من 11 - 15 سنة	14	12.7
		فأكثر من 16 سنة	6	5.5
المجموع			110	100

(3 - 4) : نموذج الدراسة



شكل (3 - 2)
نموذج الدراسة
من إعداد الباحث

إذ اعتمد الباحث على متغيرات ضغوط العمل المقترحة من قبل (السقا، 2009) وهي (عبء العمل ؛ صراع وغموض الادوار ، الظروف المادية للعمل) وفيما يتعلق بمتغير الأداء الوظيفي فقد تم الاعتماد على (التويجري، 1988)، والمتضمن (الدافعية، القدرة، فرص النمو والتقدم الوظيفي).

(3 - 5) : أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

تم استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقارات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة الحالي، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة الحالي فقد تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، وقد شملت الاستبانة على عدد من العبارات تعكس أهداف الدراسة وأسئلتها، للإجابة عنها من قبل المبحوثين، وسيتم استخدام مقياس **Likert** الخماسي، بحيث تأخذ كل إجابة أهمية نسبية. ولأغراض التحليل سيتم استخدام البرنامج الإحصائي **SPSS**. وقد وقعت الاستبانة في ثلاثة أجزاء، هي:

(أولاً) القسم الأول ويحتوى متغيرات تتعلق بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال (5) فقرات، والمتضمنة: العمر؛ والجنس؛ والمستوى التعليمي، والتخصص العلمي حسب الشهادة، وسنوات الخبرة في الوظيفة الحالية.

(ثانياً) القسم الثاني ويحتوى متغيرات تتعلق بضغط العمل عبر (3) أبعاد رئيسية لقياسها و (16) سؤالاً.

(ثالثاً) القسم الثالث ويحتوى متغيرات تتعلق بالأداء الوظيفي عبر (3) أبعاد رئيسية لقياسها و (19) سؤالاً.

ونتيجة لما ذكر فقد استقر الرأي على المقياس بعد إجراء تعديل في فقراته، إضافة وحذفاً، شطراً وجمعاً، تثبيناً وإعادة صياغة، وصحح المقياس قبل اجتيازه التحكيم لغوياً وبعده. وتكون المقياس من (38) فقرة تراوح مدى الاستجابة من (1- 5) وكان المقياس:

لا أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق على الإطلاق
5	4	3	2	1

(3- 6): المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية

التالية:

- معامل Cronbach Alpha للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية.
- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار فرضيات الدراسة.
- الأهمية النسبية، الذي تم تحديده طبقاً للمقياس الآتي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبيدول} - \text{الحد الأدنى للبيدول}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3}$$

وبذلك تكون الدرجة المنخفضة من 1 – أقل من 2.33

والدرجة المتوسطة من 2.33 – 3.66

والدرجة المرتفعة من 3.67 فأكثر.

(3 - 7) : صدق أداة الدراسة وثباتها

اعتمدت الدراسة في أداة القياس على الصدق الظاهري للتأكد من صدق الاستبانة وجدواها، وذلك من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص الإداري والأكاديمي من الأساتذة. وبلغ عدد المحكمين (5) محكمين. انظر الملحق (1).

من أجل البرهنة على أن الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها، والتثبت من صدقها، قام الباحث بإجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب **Cronbach Alpha**. وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، إضافة لذلك فإن معامل **Alpha** يزود بتقدير جيد للثبات. وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذه الطريقة، طبقت معادلة **Cronbach Alpha** على درجات أفراد عينة الثبات. وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة **Alpha** لكن من الناحية التطبيقية يعد ($\text{Alpha} \geq 0.60$) معقولاً في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية (Sekaran, 2003). انظر الجدول (3) – (4).

الجدول (3 – 4)

معاملات ثبات الاتساق الداخلي للمقاييس الفرعية

التسلسل	المتغير	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	عبء العمل	4	71.3
2	صراع وغموض الأدوار	7	84.4
3	الظروف المادية للعمل	5	78.7
	ضغوط العمل	16	87.7
4	الدافعية	6	75
5	القدرة على الإنجاز	7	83.5
6	فرص النمو والتقدم الوظيفي	6	81.7
	الاداء الوظيفي	19	88.7
	الإستبانة ككل	35	81.2

وتدل معاملات الثبات هذه على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات عالٍ على قدرة الأداة على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran, 2003). حيث يتضح من الجدول (3 – 4) أن أعلى معامل ثبات أبعاد الاستبانة حققه بعد صراع وغموض الأدوار بقيمة (84.4)، يليه مباشرة بعد القدرة على الإنجاز بقيمة (83.5). فيما يلاحظ أن أدنى قيمة للثبات كانت لبعء عمل بقيمة (71.3). وهو ما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الاستبانة نتيجة تطبيقها.

الفصل الرابع

تحليل النتائج واختبار الفرضيات

(1 - 4) : المقدمة

(2 - 4) : تحليل نتائج الدراسة

(3 - 4) : اختبار فرضيات الدراسة

(4 - 1) : المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج استخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية التي أفرزتها الاستبانة من خلال تحليل آراء عينة الدراسة، وتم استخدام جداول التوزيع التكراري والنسب المئوية والأوساط الحسابية لتقدير المستويات، والانحرافات المعيارية. وقد تم عرض النتائج عبر محورين رئيسيين يغطيان متغيرات الدراسة، وفقاً للآتي:

تحليل نتائج الدراسة

اختبار فرضيات الدراسة

(4 - 2) : تحليل نتائج الدراسة

السؤال الأول: ما مستوى أهمية ضغوط العمل (عبء العمل، صراع وغموض الأدوار، الظروف المادية للعمل) في المصارف الإسلامية بالمملكة الأردنية الهاشمية؟. للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بتجزئته إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية:

السؤال الفرعي الأول: ما مستوى أهمية عبء العمل في المصارف الإسلامية بالمملكة الأردنية الهاشمية ؟

للإجابة عن هذا السؤال استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة ومستوى الأهمية، كما هو موضح بالجدول (4-1).

جدول (4-1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية عبء العمل في المصارف الإسلامية بالمملكة

الأردنية الهاشمية

الرقم	عبء العمل في المصارف الإسلامية بالمملكة الأردنية الهاشمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	يجب أن أكمل عملي في المساء حتى أنتهي منه.	3.55	1.21	4.81	0.000	1	متوسطة
2	ليس لدي التدريب الكافي أو الخبرة اللازمة لأداء كل واجباتي بدقة .	2.49	1.25	4.26	0.000	4	متوسطة
3	أنا مسؤول في نفس الوقت عن عدة واجبات أو مشروعات غير مرتبطة ببعضها بعضا.	3.22	1.17	1.96	0.050	2	متوسطة
4	أحياناً تكون المهام المسندة لي معقدة أو صعبة للغاية.	2.56	1.06	4.31	0.000	3	متوسطة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		2.96	1.17				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.645)

يظهر الجدول (4-1) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة عبء العمل في المصارف الإسلامية بالمملكة الأردنية الهاشمية. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يجب أن أكمل عملي في المساء حتى أنتهي منه" بمتوسط حسابي بلغ (3.55) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (2.96)، وانحراف معياري بلغ (1.21)، فيما حصلت الفقرة "أنا مسؤول في نفس الوقت عن عدة واجبات أو مشروعات غير مرتبطة ببعضها بعضا" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.22) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (2.96) وانحراف معياري (1.17). وحصلت فقرة "أحياناً تكون المهام المسندة لي معقدة أو صعبة للغاية" على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (2.56) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ

(2.96) وانحراف معياري (1.06). وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاءت فقرة "ليس لدي التدريب الكافي أو الخبرة اللازمة لأداء كل واجباتي بدقة" بمتوسط حسابي بلغ (2.49) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (2.96) وانحراف معياري (1.25). حيث يلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بعبء العمل حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات، باستثناء الفقرة التي حصلت على المرتبة الثانية، إذ كان مستوى الدلالة مساوياً للمستوى المعتمد في الدراسة الحالية. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية عبء العمل في المصارف الإسلامية بالمملكة الأردنية الهاشمية كان متوسطاً.

ويرى الباحث أن السبب في عبء العمل عدم وجود التدريب الكافي أو الخبرة اللازمة لدى الموظف لأداء واجباته بدقة أو ربما تكون المهام المسندة إليه معقدة أو صعبة للغاية.

السؤال الفرعي الثاني: ما مستوى أهمية صراع وغموض الأدوار في المصارف الإسلامية

بالمملكة الأردنية الهاشمية ؟

للإجابة عن هذا السؤال استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية،

وأهمية الفقرة ومستوى الأهمية، كما هو موضح بالجدول (4-2).

جدول (4-2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية صراع وغموض Gدوار في المصارف

الإسلامية بالمملكة الأردنية الهاشمية

الرقم	صراع وغموض الأدوار في المصارف الإسلامية بالمملكة الأردنية الهاشمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
5	أعمل في ظل سياسات وإرشادات متناقضة.	3.08	1.22	0.70	0.480	1	متوسطة
6	هناك تعارض بين متطلبات العمل الذي أقوم به والواجبات العائلية.	2.82	1.21	-1.57	0.120	2	متوسطة
7	أحياناً يطلب مني القيام بمهام في عملي تتناقض مع مبادئ الشخصية.	2.37	1.19	5.54	0.000	5	متوسطة
8	أنا غير متأكد من مسؤوليات وظيفتي.	2.32	1.13	6.31	0.000	6	منخفضة
9	حدود السلطة الموكلة لي غير واضحة.	2.82	1.17	-1.62	0.110	2	متوسطة
10	لا أرى أن هناك علاقة بين ما أقوم به من عمل وبين تحقيق الأهداف الأساسية للبنك.	2.39	1.14	5.59	0.000	4	متوسطة
11	تفتقر وظيفتي إلى الوضوح والأهداف المحددة.	2.55	1.25	3.75	0.000	3	متوسطة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		2.62	1.19				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.645)

يظهر الجدول (4-2) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بصراع وغموض

الأدوار في المصارف الإسلامية بالمملكة الأردنية الهاشمية. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة

أعمل في ظل سياسات وإرشادات متناقضة بمتوسط حسابي بلغ (3.08) وهو أعلى من المتوسط

الحسابي العام البالغ (2.62)، وانحراف معياري بلغ (1.22)، فيما حصلت الفقرات **هناك تعارض**

بين متطلبات العمل الذي أقوم به والواجبات العائلية ؛ حدود السلطة الموكلة لي غير واضحة " على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.82) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (2.62) وانحراف معياري (1.21 ؛ 1.17) على التوالي. وحصلت فقرة "تفتقر وظيفتي إلى الوضوح والأهداف المحددة" على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (2.55) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (2.62) وانحراف معياري (1.25). وفي المرتبة الرابعة جاءت فقرة "لا أرى أن هناك علاقة بين ما أقوم به من عمل وبين تحقيق الأهداف الأساسية للبنك" بمتوسط حسابي بلغ (2.39) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (2.62) وانحراف معياري (1.14). وجاءت الفقرة التي تنص "أحياناً يطلب مني القيام بمهام في عملي تتناقض مع مبادئ الشخصية" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (2.37) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (2.62) وانحراف معياري (1.19). وأخيراً، في المرتبة السادسة جاءت الفقرة التي تنص على "أنا غير متأكد من مسؤوليات وظيفتي" بمتوسط حسابي بلغ (2.32) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (2.62) وانحراف معياري (1.13). حيث يلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بصراع وغموض الأدوار حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات، باستثناء الفقرات التي حصلت على المرتبة الأولى والثانية، إذ كان مستوى الدلالة أعلى من المستوى المعتمد في الدراسة الحالية. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية صراع وغموض الأدوار في المصارف الإسلامية بالمملكة الأردنية الهاشمية كان متوسطاً.

ويشدد الباحث على هذه النتيجة بأن الصراع يحدث بين العاملين في البنك نتيجة لعدم تأكد الموظف من مسؤوليات وظيفته، وعدم الربط بين أعماله وبين تحقيق الأهداف الأساسية للبنك، وربما نتيجة غموض الأهداف المحددة للوظيفة.

السؤال الفرعي الثالث: ما مستوى أهمية ظروف العمل المادية في المصارف الإسلامية

بالمملكة الأردنية الهاشمية ؟

للإجابة عن هذا السؤال استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية،

وأهمية الفقرة ومستوى الأهمية، كما هو موضح بالجدول (3-4).

جدول (3-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية ظروف العمل المادية في المصارف الإسلامية

بالمملكة الأردنية الهاشمية

الرقم	ظروف العمل المادية في المصارف الإسلامية بالمملكة الأردنية الهاشمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
12	أشعر بالارتياح بخصوص المكان الذي أمارس عملي فيه.	3.59	1.29	4.81	0.000	3	متوسطة
13	يتلاءم الأثاث في مكان عملي مع طبيعة العمل الذي أؤديه.	3.42	1.31	3.35	0.000	4	متوسطة
14	يوفر البنك ظروف الأمن والسلامة في العمل.	3.95	0.96	10.37	0.000	1	مرتفعة
15	يسعى البنك على توفير كافة التسهيلات للعاملين لإنجاز أعمالهم.	3.31	1.18	2.75	0.010	5	متوسطة
16	يوفر لي البنك التأمينات اللازمة في حالة التعرض لحوادث العمل.	3.70	0.96	7.62	0.000	2	مرتفعة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.59	1.14				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.645)

يظهر الجدول (3-4) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بظروف العمل المادية

في المصارف الإسلامية بالمملكة الأردنية الهاشمية. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يوفر

البنك ظروف الأمن والسلامة في العمل" بمتوسط حسابي بلغ (3.95) وهو أعلى من المتوسط

الحسابي العام البالغ (3.59)، وانحراف معياري بلغ (0.96)، فيما حصلت الفقرة "يوفر لي البنك

التأمينات اللازمة في حالة التعرض لحوادث العمل" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.70) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.59) وانحراف معياري (0.96). وحصلت فقرة أشعر بالارتياح بخصوص المكان الذي أمارس عملي فيه" على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.59) وهو مساوٍ للمتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.59) وانحراف معياري (1.29). وفي المرتبة الرابعة جاءت فقرة "يتلاءم الأثاث في مكان عملي مع طبيعة العمل الذي أؤديه" بمتوسط حسابي بلغ (3.42) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.59) وانحراف معياري (1.31). وجاءت الفقرة التي تنص "أحياناً يطلب مني القيام بمهام في عملي تتناقض مع مبادئ الشخصية" في المرتبة الخامسة والأخيرة جاءت الفقرة التي تنص على يسعى البنك على توفير كافة التسهيلات للعاملين لإنجاز أعمالهم" بمتوسط حسابي بلغ (3.31) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.59) وانحراف معياري (1.18). حيث يلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بظروف العمل المادية حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية ظروف العمل المادية في المصارف الإسلامية بالمملكة الأردنية الهاشمية كان متوسطاً.

ويرى الباحث أنه لأهمية ظروف العمل المادية وتوفيرها بشكل كامل بالإضافة إلى تأثيرها على إنجاز الأعمال، كتناسق الأثاث في مكان عمل الموظف مع طبيعة العمل الذي يؤديه، فمن المفترض على البنك السعي لتوفير كافة التسهيلات للموظفين لإنجاز أعمالهم وتحقيق الأهداف المنشودة.

السؤال الثاني: ما مستوى الأداء الوظيفي (الدافعية ، القدرة على الإنجاز،فرص التقدم والنمو الوظيفي) في المصارف الإسلامية بالمملكة الأردنية الهاشمية؟.

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بتجزئته إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية:

السؤال الفرعي الأول: ما مستوى الدافعية في المصارف الإسلامية بالمملكة الأردنية

الهاشمية؟

للإجابة عن هذا السؤال استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية،

وأهمية الفقرة ومستوى الأهمية، كما هو موضح بالجدول (4-4).

جدول (4-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الدافعية في المصارف الإسلامية بالمملكة

الأردنية الهاشمية

الرقم	الدافعية في المصارف الإسلامية بالمملكة الأردنية الهاشمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
17	أعطى بتقدير رؤسائي عندما أحقق مستوى أفضل من الأداء.	3.45	1.33	3.58	0.000	3	متوسطة
18	تحفزني التقويمات المعنوية على الأداء الأفضل.	3.75	1.17	6.74	0.000	1	مرتفعة
19	توزيع العمل بين العاملين غير عادل.	3.31	1.17	2.77	0.010	4	متوسطة
20	أحرص على تقديم المقترحات الخاصة بتطوير عملي دائما من خلال البيانات الدورية عن العمل.	3.74	0.94	8.26	0.000	2	مرتفعة
21	يخضع العاملون في البنك لمقاييس تقويم دقيقة في الأداء.	2.81	1.29	-1.55	0.120	6	متوسطة
22	يمنحني البنك حوافز تشجيعية مناسبة.	2.83	1.25	-1.45	0.150	5	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.32	1.19				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.645)

يظهر الجدول (4-4) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمستوى الدافعية في المصارف الإسلامية بالمملكة الأردنية الهاشمية. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تحفزي التقويمات المعنوية على الأداء الأفضل" بمتوسط حسابي بلغ (3.75) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.32)، وانحراف معياري بلغ (1.17)، فيما حصلت الفقرة "أحرص على تقديم المقترحات الخاصة بتطوير عملي دائماً من خلال البيانات الدورية عن العمل" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.74) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.32) وانحراف معياري (0.94). وحصلت فقرة "أحظى بتقدير رؤسائي عندما أحقق مستوى أفضل من الأداء" على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.45) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.32) وانحراف معياري (1.33). وفي المرتبة الرابعة جاءت فقرة "توزيع العمل بين العاملين غير عادل" بمتوسط حسابي بلغ (3.31) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.32) وانحراف معياري (1.17). وفي المرتبة الخامسة جاءت الفقرة التي تنص "يمنحني البنك حوافز تشجيعية مناسبة" بمتوسط حسابي بلغ (2.83) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.32) وانحراف معياري (1.25). وأخيراً، وفي المرتبة السادسة والأخيرة جاءت الفقرة التي تنص على "يخضع العاملون في البنك لمقاييس تقويم دقيقة في الأداء" بمتوسط حسابي بلغ (2.81) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.32) وانحراف معياري (1.29). حيث يلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بمستوى الدافعية حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات، باستثناء الفقرات الخامسة والسادسة، إذ كان مستوى الدلالة أكبر للمستوى المعتمد في الدراسة الحالية. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية بمستوى الدافعية في المصارف الإسلامية بالمملكة الأردنية الهاشمية كان متوسطاً.

وهنا يشدد الباحث على ضرورة إخضاع العاملين في البنك لمقاييس تقويم دقيقة في الأداء لتحقيق الإنجاز المطلوب، ولما لمنح العاملين الحوافز التشجيعية من تأثير في رفع مستوى الأداء الوظيفي.

السؤال الفرعي الثاني: ما مستوى القدرة على الإنجاز في المصارف الإسلامية بالمملكة

الأردنية الهاشمية ؟

للإجابة عن هذا السؤال استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة ومستوى الأهمية، كما هو موضح بالجدول (4-5).

جدول (4-5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى القدرة على الإنجاز في المصارف الإسلامية

بالمملكة الاردنية الهاشمية

الرقم	القدرة على الإنجاز في المصارف الإسلامية بالمملكة الأردنية الهاشمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
23	أؤدي مهماتي المحددة والتزم بتنفيذها بدقة متناهية.	4.29	0.81	16.81	0.000	2	مرتفعة
24	قدرتي على الإنجاز جيدة لأنني أعمل بكل إمكاناتي.	4.37	0.83	17.27	0.000	1	مرتفعة
25	يتناسب مستوى تأهيلي الوظيفي مع الواجبات المناطة بي.	3.65	1.34	5.11	0.000	3	متوسطة
26	تتلاءم نوع الوظيفة التي أشغلها مع قدراتي الذاتية.	3.58	1.34	4.54	0.000	4	متوسطة
27	توفر لي الوظيفة فرصاً تتوافق وتنسجم مع قدراتي.	3.41	1.23	3.49	0.000	5	متوسطة
28	يكلف الموظف بأكثر مسؤولية لتحسين مستوى قدرته على الأداء.	3.30	1.15	2.73	0.010	7	متوسطة
29	تهتم سياسة البنك بخصوص إدارة الأفراد بتنمية القدرات لدى العاملين.	3.38	1.12	3.59	0.000	6	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.71	1.12				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى (0.05 ≤ α) (1.645)

يظهر الجدول (4-5) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمستوى القدرة على الإنجاز في المصارف الإسلامية بالمملكة الأردنية الهاشمية. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة *قدرتي على الإنجاز جيدة لأنني أعمل بكل إمكانياتي* بمتوسط حسابي بلغ (4.37) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.71)، وانحراف معياري بلغ (0.83)، فيما حصلت الفقرة *أؤدي مهماتي المحددة و ألتزم بتنفيذها بدقة متناهية* على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.29) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.71) وانحراف معياري (0.81). وحصلت فقرة *يتناسب مستوى تأهيلي الوظيفي مع الواجبات المناطة بي* على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.65) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.71) وانحراف معياري (1.34). وفي المرتبة الرابعة جاءت فقرة *تتلاءم نوع الوظيفة التي أشغلها مع قدراتي الذاتية* بمتوسط حسابي بلغ (3.58) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.71) وانحراف معياري (1.34). وفي المرتبة الخامسة جاءت الفقرة التي تنص *يمنحني البنك حوافز تشجيعية مناسبة* بمتوسط حسابي بلغ (3.41) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.71) وانحراف معياري (1.23). وفي المرتبة السادسة جاءت الفقرة التي تنص على *تهتم سياسة البنك بخصوص إدارة الأفراد بتنمية القدرات لدى العاملين* بمتوسط حسابي بلغ (3.38) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.71) وانحراف معياري (1.12). وأخيراً، في المرتبة السابعة جاءت الفقرة *يكلف الموظف بأكبر مسؤولية لتحسين مستوى قدرته على الأداء* بمتوسط حسابي بلغ (3.30) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.71) وانحراف معياري (1.15). حيث يلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بمستوى القدرة على الإنجاز حيث كانت

كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية القدرة على الإنجاز في المصارف الإسلامية بالمملكة الأردنية الهاشمية كان مرتفعاً.

ويتفق الباحث مع النتيجة السابقة، إذ يشدد على ضرورة اهتمام سياسة البنك بخصوص إدارة الأفراد بتنمية القدرات لدى العاملين يرفع من مستوى الأداء الوظيفي وكذلك تكاليف الموظف بأكبر مسؤولية يُحسن من مستوى قدرته على الأداء.

السؤال الفرعي الثالث: ما مستوى فرص النمو والتقدم الوظيفي في المصارف الإسلامية

بالمملكة الأردنية الهاشمية ؟

للإجابة عن هذا السؤال استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية،

وأهمية الفقرة ومستوى الأهمية، كما هو موضح بالجدول (4-6).

جدول (4-6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فرص النمو والتقدم الوظيفي في المصارف الإسلامية بالمملكة الأردنية الهاشمية

الرقم	فرص النمو والتقدم الوظيفي في المصارف الإسلامية بالمملكة الأردنية الهاشمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
30	يساعدني عملي في الحصول على الخبرة المطلوبة للتقدم الوظيفي.	3.39	1.26	3.24	0.000	1	متوسطة
31	يوفر لي عملي الفرصة للتقدم الوظيفي بحسب استحقاقي.	2.95	1.24	-0.38	0.700	3	متوسطة
32	أحصل على ترقيتي الوظيفية في موعدها المحدد.	2.81	1.20	-1.67	0.100	6	متوسطة
33	تتلاءم طبيعة وظيفتي ومتطلباتها مع المستقبل الوظيفي الذي أطمح لتحقيقه.	2.84	1.37	-1.25	0.210	4	متوسطة
34	إن فرص معايير الترقية في البنك جيدة.	2.83	1.33	-1.36	0.180	5	متوسطة
35	لا يوجد إرتباط بين إتقان العمل والترقية الوظيفية.	3.10	1.40	0.75	0.460	2	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	2.99	1.30				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.645)

يظهر الجدول (4-6) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمستوى فرص النمو والتقدم الوظيفي في المصارف الإسلامية بالمملكة الأردنية الهاشمية. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يساعدني عملي في الحصول على الخبرة المطلوبة للتقدم الوظيفي" بمتوسط حسابي بلغ (3.39) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (2.99)، وانحراف معياري بلغ (1.26)، فيما حصلت الفقرة "لا يوجد ارتباط بين إتقان العمل والترقية الوظيفية" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.10) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (2.99) وانحراف معياري (1.40). وحصلت فقرة "يوفر لي عملي الفرصة للتقدم الوظيفي بحسب استحقاقي" على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (2.95) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (2.99) وانحراف معياري (1.24). وفي المرتبة الرابعة جاءت فقرة "تتلاءم طبيعة وظيفتي ومتطلباتها مع المستقبل الوظيفي الذي أطمح لتحقيقه" بمتوسط حسابي بلغ (2.84) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (2.99) وانحراف معياري (1.37). وفي المرتبة الخامسة جاءت الفقرة التي تنص "إن فرص معايير الترقية في البنك جيدة" بمتوسط حسابي بلغ (2.83) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (2.99) وانحراف معياري (1.33). وأخيراً، وفي المرتبة السادسة جاءت الفقرة التي تنص على "أحصل على ترقيتي الوظيفية في موعدها المحدد" بمتوسط حسابي بلغ (2.81) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (2.99) وانحراف معياري (1.20). حيث يلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه كان هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بمستوى فرص النمو والتقدم الوظيفي حيث كانت كافة مستويات الدلالة أعلى من (0.05) لجميع الفقرات. باستثناء الفقرة التي حصلت على المرتبة الأولى. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية فرص النمو والتقدم الوظيفي في المصارف الإسلامية بالمملكة الأردنية الهاشمية كان متوسطاً.

ويرى الباحث أن حصول الموظف على ترقية الوظيفية في موعدها المحدد يزيد من التقدم الوظيفي وفرص النمو في البنك ، وكذلك فرص معايير الترقية الجيدة يرفع من مستوى التقدم الوظيفي.

(4 - 3) : اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية H0

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل (عبء العمل ؛ صراع وغموض الأدوار ، الظروف المادية للعمل) على الأداء الوظيفي (الدافعية، القدرة على الإنجاز، فرص النمو والتقدم الوظيفي) في البنوك الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، كما هو موضح في الجدول (4 -

7).

جدول (4 - 7) نتائج اختبار أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي

Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	β معامل الانحدار		F المحسوبة	(R2) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.000	3	0.190	عبء العمل	6.760	0.202	0.450	الأداء الوظيفي
	106	0.416	صراع وغموض الأدوار				
	109	0.197	ظروف المادية للعمل				
0.000	3	0.103	عبء العمل	23.019	0.394	0.628	الدافعية
	106	0.079	صراع وغموض الأدوار				
	109	0.497	ظروف المادية للعمل				
0.000	3	0.149	عبء العمل	37.554	0.515	0.718	القدرة على الإنجاز
	106	0.282	صراع وغموض الأدوار				
	109	0.512	ظروف المادية للعمل				
0.000	3	0.003	عبء العمل	24.330	0.408	0.639	فرص النمو والتقدم الوظيفي
	106	0.064	صراع وغموض الأدوار				
	109	0.745	ظروف المادية للعمل				

* يكون الأثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

يوضح الجدول (4 - 7) أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في المصارف الإسلامية الأردنية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لضغوط العمل على الأداء الوظيفي في المصارف الإسلامية الأردنية، إذا بلغ معامل الارتباط R (0.450) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.202)، أي أن ما قيمته (0.202) من التغيرات في مستوى الأداء الوظيفي في المصارف الإسلامية الأردنية ناتج عن التغير في مستوى ضغوط العمل، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.190) لعبء العمل؛ و(0.416) لصراع وغموض الأدوار؛ و(0.197) لظروف العمل المادية، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى ضغوط العمل يؤدي إلى زيادة في مستوى الأداء الوظيفي في المصارف الإسلامية الأردنية بقيمة (0.190)

لعبء العمل؛ و(0.416) لصراع وغموض الأدوار؛ و(0.197) لظروف العمل المادية. ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (6.760) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). كما يوضح الجدول (4 - 7) أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في المصارف الإسلامية الأردنية من حيث الدافعية؛ القدرة على الإنجاز؛ فرص النمو والتقدم الوظيفي. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لضغوط العمل على الأداء الوظيفي في المصارف الإسلامية الأردنية من حيث الدافعية؛ القدرة على الإنجاز؛ فرص النمو والتقدم الوظيفي. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

لضغوط العمل أثر على الأداء الوظيفي في المصارف الإسلامية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)

وللتحقق من أثر كل مكون من مكونات ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في المصارف الإسلامية الأردنية بشكل عام (الدافعية؛ القدرة على الإنجاز؛ فرص النمو والتقدم الوظيفي) تم تقسيم الفرضية الرئيسية الأولى إلى ثلاث فرضيات فرعية، وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى H₀₁

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعبء العمل على الأداء الوظيفي (الدافعية، القدرة، فرص النمو والتقدم الوظيفي) في الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى دلالة (0.05)".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما هو موضح في الجدول (4 - 8).

جدول (4-8) نتائج اختبار أثر عبء العمل على الأداء الوظيفي (الدافعية، القدرة على الإنجاز،

فرص النمو والتقدم الوظيفي)

Sig*	DF	β	F	(R ²)	(R)	المتغير التابع
مستوى الدلالة	درجات الحرية	معامل الانحدار	المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط	
0.011	1	0.290	6.702	0.076	0.275	الدافعية
	108					
	109					
0.001	1	0.729	12.004	0.128	0.357	القدرة على الإنجاز
	108					
	109					
0.000	1	0.712	19.373	0.191	0.437	فرص النمو والتقدم الوظيفي
	108					
	109					

* يكون الأثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

يوضح الجدول (4-8) أثر عبء العمل على الأداء الوظيفي (الدافعية، القدرة على الإنجاز، فرص النمو والتقدم الوظيفي). حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعبء العمل على الأداء الوظيفي (الدافعية، القدرة على الإنجاز، فرص النمو والتقدم الوظيفي)، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.275 ؛ 0.357 ؛ 0.437) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) على التوالي. أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.076 ؛ 0.128 ؛ 0.191) على التوالي، أي أن ما قيمته (0.076 ؛ 0.128 ؛ 0.191) من التغيرات في الأداء الوظيفي (الدافعية، القدرة على الإنجاز، فرص النمو والتقدم الوظيفي) ناتج عن التغير في عبء العمل، كما بلغت قيمة درجة التأثير (معامل التأثير) β (0.290 ؛ 0.729 ؛ 0.712) على التوالي. وهذا يعني أن الزيادة والاهتمام بدرجة واحدة في عبء العمل يؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي (الدافعية، القدرة على الإنجاز، فرص النمو والتقدم الوظيفي) بقيمة (0.290 ؛ 0.729 ؛ 0.712).

(0.712) على التوالي. ويؤكد معنوية الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (6.702 ؛ 12.004 ؛ 19.373) على التوالي. وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الاولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

لعباء العمل أثر على الأداء الوظيفي (الدافعية، القدرة على الإنجاز، فرص النمو والتقدم الوظيفي) في المصارف الإسلامية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الفرعية الثانية H_{02}

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصراع وغموض الأدوار على الأداء الوظيفي (الدافعية، القدرة، فرص النمو والتقدم الوظيفي) في الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى دلالة (0.05)".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما هو موضح في الجدول (4-9).

جدول (4-9) نتائج اختبار أثر صراع وغموض الأدوار على الأداء الوظيفي (الدافعية، القدرة على

الإنجاز، فرص النمو والتقدم الوظيفي)

Sig*	DF	β	F	(R ²)	(R)	المتغير التابع
مستوى الدلالة	درجات الحرية	معامل الانحدار	المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط	
0.000	1	0.293	14.964	0.122	0.349	الدافعية
	108					
	109					
0.000	1	0.485	39.489	0.268	0.517	القدرة على الإنجاز
	108					
	109					
0.002	1	0.321	10.143	0.086	0.293	فرص النمو والتقدم الوظيفي
	108					
	109					

* يكون الأثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

يوضح الجدول (4-9) أثر صراع وغموض الأدوار على الأداء الوظيفي (الدافعية، القدرة على الإنجاز، فرص النمو والتقدم الوظيفي). حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لصراع وغموض الأدوار على الأداء الوظيفي (الدافعية، القدرة على الإنجاز، فرص النمو والتقدم الوظيفي)، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.349 ؛ 0.517 ؛ 0.293) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) على التوالي. أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.122 ؛ 0.268 ؛ 0.086) على التوالي، أي أن ما قيمته (0.122 ؛ 0.268 ؛ 0.086) من التغيرات في الأداء الوظيفي (الدافعية، القدرة على الإنجاز، فرص النمو والتقدم الوظيفي) ناتج عن التغير في صراع وغموض الأدوار، كما بلغت قيمة درجة التأثير (معامل التأثير) β (0.293 ؛ 0.485 ؛ 0.321) على التوالي. وهذا يعني أن الزيادة والاهتمام بدرجة واحدة في صراع وغموض الادوار يؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي (الدافعية،

القدرة على الإنجاز، فرص النمو والتقدم الوظيفي) بقيمة (0.293 ؛ 0.485 ؛ 0.321) على التوالي. ويؤكد معنوية الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (14.964 ؛ 39.489 ؛ 10.143) على التوالي. وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

لصراع وغموض الأدوار أثر على الأداء الوظيفي (الدافعية، القدرة على الإنجاز، فرص النمو والتقدم الوظيفي) في المصارف الإسلامية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الفرعية الثالثة H_{O3}

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لظروف العمل المادية على الأداء الوظيفي (الدافعية، القدرة، فرص النمو والتقدم الوظيفي) في الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى دلالة (0.05)".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما هو موضح في الجدول (4) -

(10).

جدول (4-10) نتائج اختبار أثر ظروف العمل المادية على الأداء الوظيفي (الدافعية، القدرة على

الإنجاز، فرص النمو والتقدم الوظيفي)

Sig*	DF	β	F	(R ²)	(R)	المتغير التابع
مستوى الدلالة	درجات الحرية	معامل الانحدار	المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط	
0.000	1	0.532	67.675	0.385	0.621	الدافعية
	108					
	109					
0.000	1	0.651	94.192	0.466	0.683	القدرة على الإنجاز
	108					
	109					
0.000	1	0.711	73.646	0.405	0.637	فرص النمو والتقدم الوظيفي
	108					
	109					

* يكون الأثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

يوضح الجدول (4 - 10) أثر ظروف العمل المادية على الأداء الوظيفي (الدافعية، القدرة على الإنجاز، فرص النمو والتقدم الوظيفي). حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية بظروف العمل المادية على الأداء الوظيفي (الدافعية، القدرة على الإنجاز، فرص النمو والتقدم الوظيفي)، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.621 ؛ 0.683 ؛ 0.637) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) على التوالي. أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.385 ؛ 0.466 ؛ 0.405) على التوالي، أي أن ما قيمته (0.385 ؛ 0.466 ؛ 0.405) من التغيرات في الأداء الوظيفي (الدافعية، القدرة على الإنجاز، فرص النمو والتقدم الوظيفي) ناتج عن التغير في ظروف العمل المادية، كما بلغت قيمة درجة التأثير (معامل التأثير) β (0.532 ؛ 0.651 ؛ 0.711) على التوالي. وهذا يعني أن الزيادة والاهتمام

بدرجة واحدة في ظروف العمل المادية يؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي (الدافعية، القدرة على الإنجاز، فرص النمو والتقدم الوظيفي) بقيمة (0.532 ؛ 0.651 ؛ 0.711) على التوالي. ويؤكد معنوية الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (67.675 ؛ 94.192 ؛ 73.646) على التوالي. وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

لظروف العمل المادية أثر على الأداء الوظيفي (الدافعية، القدرة على الإنجاز، فرص النمو والتقدم الوظيفي) في المصارف الإسلامية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

(1 - 5) : النتائج

(2 - 5) : الاستنتاجات

(3 - 5) : التوصيات

(5 - 1) : النتائج

أثارت الدراسة جملة من التساؤلات وقدمت أيضا فرضيات تعلقت بطبيعة التأثير بين متغيرات الدراسة، وتوصلت إلى عدة نتائج ساهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها، ويحاول الباحث هنا الإشارة إلى أبرز هذه النتائج:

1. بينت النتائج أن مستوى أهمية عبء العمل في المصارف الإسلامية بالمملكة الأردنية الهاشمية كان متوسطاً.

2. أشارت النتائج إلى أن مستوى صراع وغموض الأدوار في المصارف الإسلامية بالمملكة الأردنية الهاشمية كان متوسطاً.

3. تبين أن مستوى أهمية ظروف العمل المادية في المصارف الإسلامية بالمملكة الأردنية الهاشمية كان متوسطاً.

4. أشارت النتائج أن مستوى أهمية الدافعية في المصارف الإسلامية بالمملكة الأردنية الهاشمية كان متوسطاً.

5. أوضحت النتائج أن مستوى أهمية القدرة على الإنجاز في المصارف الإسلامية بالمملكة الأردنية الهاشمية كان مرتفعاً.

6. أشارت النتائج إلى أن مستوى أهمية فرص النمو والتقدم الوظيفي في المصارف الإسلامية بالمملكة الأردنية الهاشمية كان متوسطاً.

7. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لضغوط العمل (عبء العمل؛ صراع وغموض الادوار؛ ظروف العمل المادية) على الأداء الوظيفي في المصارف الإسلامية الأردنية من حيث الدافعية؛ القدرة على الإنجاز؛ فرص النمو والتقدم الوظيفي.

8. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعبء العمل على الأداء الوظيفي في المصارف الإسلامية الأردنية من حيث الدافعية؛ القدرة على الإنجاز ؛ فرص النمو والتقدم الوظيفي.
9. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لصراع وغموض الأدوار على الأداء الوظيفي في المصارف الإسلامية الأردنية من حيث الدافعية؛ القدرة على الإنجاز ؛ فرص النمو والتقدم الوظيفي.
10. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لظروف العمل المادية على الأداء الوظيفي في المصارف الإسلامية الأردنية من حيث الدافعية؛ القدرة على الإنجاز ؛ فرص النمو والتقدم الوظيفي.

(5 - 2) : الاستنتاجات

1. لا يمتلك العاملون في المصارف الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية التدريب الكافي أو الخبرة اللازمة لأداء واجباتهم بدقة.
2. المهام المسندة للعاملين في المصارف الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية معقدة وصعبة للغاية حسب وجهة نظرهم.
3. ليس لدى العاملين في المصارف الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية معرفة تامة بمسؤولياتهم الوظيفية.
4. لا يوجد توافق بين أعمال الموظفين في المصارف الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية وبين تحقيقهم لأهداف البنك الأساسية من وجهة نظرهم.
5. لا يوجد مقاييس دقيقة لتقييم أداء الموظفين العاملين في المصارف الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية.
6. لا تقوم المصارف الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية وحسب وجهة نظر عاملها بمنح حوافز تشجيعية مناسبة لهم.

7. لا يحصل الموظفون العاملون في المصارف الإسلامية على ترقيةهم الوظيفية في موعدها المحدد.

8. هناك عدم ملاءمة لطبيعة الوظيفة ومتطلباتها مع المستقبل المهني الذي يطمح الموظفون لتحقيقه.

(5 - 4): التوصيات

- وفقاً للاستنتاجات التي تم التوصل إليها من الإطار النظري للدراسة وكذلك الاستنتاجات التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات، تم الخروج بالتوصيات الآتية:
1. العمل على تدريب الموظفين العاملين في المصارف الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية التدريب الكافي لإعطائهم الخبرة اللازمة لأداء أعمالهم وواجباتهم بشكل دقيق.
 2. تسهيل المهام الموكلة للموظفين العاملين في المصارف الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية وجعلها سهلة من حيث التنفيذ والإنجاز.
 3. العمل على توضيح مسؤوليات الموظفين الوظيفية وذلك من خلال تزويد كافة الموظفين بوصفهم الوظيفي والمهام المطلوب منهم إنجازها.
 4. العمل على تحقيق التوافق والمواءمة بين أعمال الموظفين في المصارف الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية وبين أهداف المصرف، وذلك من خلال بيان أن أعمال الموظف لها تحقق مساهمة جوهرية في جزء من تحقيق أهداف المصرف.

5. العمل على وضع مقاييس دقيقة لتقييم أداء الموظفين العاملين في المصارف الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية، وذلك من خلال الاطلاع على أفضل الممارسات العالمية في مجال قياس الأداء الوظيفي.

6. الاهتمام بتحفيز الموظفين العاملين بالمصارف الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية، وذلك بمنحهم حوافز تشجيعية مناسبة تتفق مع قدراتهم.

7. العمل على إعطاء كل موظف بالمصارف الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية وحسب منصبه الوظيفي على ترقيته في الوعد المحدد لذلك.

8. العمل على ملاءمة طبيعة الوظائف بالمصارف الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية مع المستقبل المهني لموظفيها والذين يطمحون لتحقيقه على المدى البعيد.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

أولاً: المراجع العربية

1. أبو الخير، حمدي كمال، (1989)، " الإدارة بين النظرية والتطبيق"، القاهرة: مكتبة عين شمس.
2. أبة العلا، محمد صلاح الدين، (2009)، "ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.
3. الأحمدى، طلال بن عايد،(2004)، "الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة:دراسة ميدانية للمرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض"، **المجلة العربية للإدارة**، المجلد 24، العدد 1: 32.
4. بدر، حسن حجاج،(1998)، "إدارة وتنظيم المكتبات الحديثة"، القاهرة: مكتبة عين شمس.
5. برنوطي، سعاد، (2004)، "إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
6. البشابشة، سامر، (2005)، "اثر مصادر ضغوط العمل في السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة البوتاس العربية"، **دراسات العلوم الادارية**، م 32، العدد 2.
7. بنات، عبد القادر سعيد، (2009)، "ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركات الإتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.
8. التويجري، محمد ابراهيم، (1988)، "المواقف الوظيفية والرضا الوظيفي للعاملين من السعوديين وغير السعوديين في الشركات متعددة الجنسيات: دراسة ميدانية مقارنة"، **المجلة العربية للإدارة**، المجلد 12، العدد 3.

9. جريندبرج جيرالد، وبارون روبرت، (2004)، "إدارة السلوك في المنظمات"، تعريب ومراجعة: رفاعي رفاعي وبسيوني إسماعيل، الرياض: دار المريخ للنشر.
10. جودة، إيمان؛ واليافي، رنده، (2002)، "ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجه البيروقراطي وعدم الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 18، العدد الأول.
11. خاشقجي، هاني يوسف، (1993)، "التنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية"، الرياض: مطابع الفرزدق.
12. خليفات، عبد الفتاح صالح؛ والمطارنة، شرين محمد، (2010)، "أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الاردن"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26: العدد 1 + 2: 599 – 642.
13. حسن، راوية، (2001)، "السلوك في المنظمات"، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية: جمهورية مصر العربية.
14. الحسيني، أحمد بن عبد الله، (1990)، "علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين: دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية بالرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة.
15. حمود، خضير، والخرشة، ياسين، (2007)، "إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان: الاردن.
16. الخضير محسن، (1991)، "الضغوط الإدارية: الظاهرة، الأسباب، العلاج"، مكتبة مدبولي، القاهرة.

17. الدوسري، سعد بن عميان، (2005)، " ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية: دراسة ميدانية على مستوى شرطة المنطقة الشرقية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية.
18. الرفاعي، أحمد، (1998)، "مناهج البحث العلمي"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
19. السالم مؤيد، (1990)، "التوتر التنظيمي: مفاهيمه واسبابه واستراتيجيات ادارته"، مجلة الادارة العامة، العدد 68: 84.
20. سبجي، ممدوح محمد، (1997)، "حقوق العمل وأثرها النفسية لدي موظفي النبوك بمدينة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
21. السبيعي، شبيب منصور، (1999)، " أثر ضغوط العمل على أداء الشرطة: دراسة مسحية على ضباط شرطة مدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية.
22. السقا، ميسون، (2009)، "أثر ضغوط العمل على إتخاذ القرارات: دراسة ميدانية على المصارف العامة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.
23. سلطان محمد، (2003)، "سلوك الإنسان في المنظمات في فهم إدارة الجانب الإنساني للعمل"، دار الجامعة الجديدة للنشر: الإسكندرية.
24. السلمي، علي، (2001)، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، القاهرة.
25. شاويش، مصطفى، (2005)، "إدارة الموارد البشرية: إدارة الافراد"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان: الاردن.

26. الشقاوي، عبد الرحمن عبد الله، (1994)، "إدارة التنمية في المملكة العربية السعودية"، الرياض: جامعة الملك عبد العزيز.
27. عباس، سهيلة محمد، (2006)، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
28. عبد الباقي، صلاح الدين، (2003)، "السلوك الإنساني في المنظمات"، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية: جمهورية مصر العربية.
29. عبد الجواد، محمد احمد، (2000)، "إدارة ضغوط العمل والحياة"، دار البشير للثقافة والعلوم، طنطا: مصر.
30. عبد الوهاب، علي محمد، (1987)، " الحوافز بالمملكة العربية السعودية"، معهد الإدارة العامة.
31. عسكر، سمير، (1988)، "متغيرات ضغط العمل: دراسة نظرية وتطبيقية في قطاع المصارف بدولة الإمارات العربية المتحدة"، مجلة الإدارة العامة، العدد 60: 11.
32. العطيه، ماجدة، (2003)، "سلوك الفرد والجماعة"، الطبعة الأولى، دار الشروف للنشر، العراق.
33. العماج، حمود، (2003)، "ضغوط العمل وعلاقتها بالعوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض: المملكة العربية السعودية.
34. عمار، تغريد، (2006)، " اثر بعض المتغيرات الداخلية على مستوى ضغط العمل لدى الهيئة الإدارية والأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

35. العمري، عبيد عبدالله، (2003)، "ضغوط العمل عند المعلمين : دراسة ميدانية"، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد 16، العدد 2.
36. العميان، محمود، (2005)، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان: الأردن.
37. العوامل، نائل، (2004)، "الاداء الإداري في المؤسسات العامة بين الإقليمية والعولمة"، دراسات العلوم الإنسانية، المجلد 31، العدد 3: 66.
38. قطامي، يوسف وعدس، عبد الرحمن، (2002)، "علم النفس العام"، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان.
39. الكبيسي، موفق، (2004)، "ضغوط العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على قطاع البنوك القطرية"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان، القاهرة.
40. العماج، حمود مطلق، (2003)، "علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
41. ماهر، احمد، (2002)، "السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات"، الطبعة الثامنة، الدار الجامعية، الإسكندرية.
42. محمد، لطفي، (1997)، "نحو إطار شامل لتفسير ضغوط العمل وكيفية مواجهتها"، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 75: 80.
43. محمود، عساف، (1997)، "نظم الحوافز وربط الأجر بالانتاج"، مجلة دراسات، المجلد 24، العدد 7: 298.
44. المدهون، محمد إبراهيم، (2005)، "إدارة وتنمية الموارد البشرية"، غزة: فلسطين.

45. مسلم، عبد القادر، (2007)، "مصادر الضغوط المهنية وأثارها في الكليات التقنية في محافظات غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
46. المشعان، عويد، (2000)، "مصادر الضغوط في العمل لدى المعلمين الكويتيين وغير الكويتيين في المرحلة المتوسطة"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 16، العدد 1: 72.
47. معروف، إعتدال، (2001)، "مهارات مواجهة الضغوط في الأسرة في العمل في المجتمع"، مكتبة الشقري: الرياض.
48. نصر الله، حنا، (2002)، "إدارة الموارد البشرية"، عمان: دار العقل للطباعة والنشر، الأردن.
49. النمر، سعود محمد، (1994)، "دراسة تحليلية لإتجاهات العاملين نحو مستوى ضغط العمل في القطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 16، العدد 2، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
50. النوشان، على، (2003)، "ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرارات: دراسة مسحية على القيادات الإدارية في عدد من الأجهزة الأمنية والمدنية في مدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض: المملكة العربية السعودية.
51. الهنداوي، وفيه أحمد، (1994)، "استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل"، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، العدد 58، مسقط: سلطنة عمان.
52. هيجان، عبد الرحمن، (1998)، "ضغوط العمل مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها"، الرياض: معهد الإدارة العامة.
53. الوهاب، عبد، والبرادعي، أحمد (2002)، "إدارة الموارد البشرية"، الشركة العربية للنشر، القاهرة.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Bakhshi, R; Sudha, N & Sandhu, P, (2008), "Impact of Occupational Stress on Home Environment:An Analytical Study of Working Women of Ludhiana City", **Journal of Human Ecology**, Vol.23, No.3: 231-235.
2. Boswell Wendy; Olson-Buchanan Julie and LePine Marcie, (2004), "Relations between stress and work outcomes: The role of felt challenge, job control, and psychological strain", **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 64: 165-181.
3. Glazer, Sharon & Gyurak, Anett, (2007), "Sources of occupational stress among nurses in five countries", **International Journal of Intercultural Relations**, Vol.32: 49-66.
4. Greiner, B.A. & Krause, N, (2005), "Objective stress factors, accidents, and absenteeism in transit operators: A theoretical framework and empirical evidence", **Occupational Health Psychology**: 145.
5. Lothans, 1985: 141
6. Nixon, DanMak, (1994), "Occupational Stress Of Administrators of Special Education", Ed,D East Texas State university, **D.A.L**,Vol.54, No 4: 11-19.
7. Rubina, Kazmi; Amjad, Shehla and Khan, Delawar, (2008), "Occupational Strees and its Effect on Job Performance: A Case Study Medical House Officers of District Abbottabad", Department of Management Sciences, **Working Paper**, Comsats Institute of Information Technology, Abbottabad, Pakistan.
8. Sekaran, Uma, (2003), "**Research Methods for Business: A Skill Building Approach**", 4th ed, Newyork: John Wiley & sons Inc.
9. Shockley-Zalabak, Pamela & Ellis, Kathleen, (2000), "Perceived Organizational Effectiveness, Job Satisfaction, Culture, and Communication: Challenging the Traditional View", **Communication Research Reports**, Vol.17, No. 4, 375- 386.

10. Swee, W.F.; Anza, E & Noor Hassim, (2007), "Work Stress Prevalence among the Management Staff in an International Tobacco Company in Malaysia", **Working Paper**, Department of Community Health, Medical Faculty, Universiti Kebangsaan Malaysia.

11. Winefield, Helen R & Bronwyn, M. Veale, (2002), "Work Stress and Quality of Work Performance in Australian General Practitioners", **Australian Journal of Primary Health**, Vol. 8, No. 2: 59 - 65

قائمة الملاحق

- أولاً: قائمة بأسماء المحكمين
- ثانياً: أداة الدراسة (الاستبانة)

ملحق (1)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	الجامعة
1	أ.د. محمد النعيمي	إحصاء	الشرق الأوسط
2	أ.د. كامل المغربي	إدارة أعمال	الشرق الأوسط
3	د. صباح حميد آغا	إدارة أعمال	الشرق الأوسط
4	د. ليث الربيعي	تسويق	الشرق الأوسط
5	د. محمد الشوره	تسويق	الشرق الأوسط

الخصائص الديمغرافية

(1) العمر

- | | | | |
|--------------------------|--------------|--------------------------|---------------|
| <input type="checkbox"/> | من 30-40 سنة | <input type="checkbox"/> | أقل من 30 سنة |
| <input type="checkbox"/> | 51 سنة فأكثر | <input type="checkbox"/> | من 41-50 سنة |

(2) الجنس

- | | | | |
|--------------------------|------|--------------------------|-----|
| <input type="checkbox"/> | أنثى | <input type="checkbox"/> | ذكر |
|--------------------------|------|--------------------------|-----|

(3) المستوى التعليمي

- | | | | |
|--------------------------|-----------|--------------------------|-----------|
| <input type="checkbox"/> | دبلوم عال | <input type="checkbox"/> | بكالوريوس |
| <input type="checkbox"/> | دكتوراه | <input type="checkbox"/> | ماجستير |

(4) التخصص العلمي حسب الشهادة

- | | | | |
|--------------------------|--------------------|--------------------------|--------------|
| <input type="checkbox"/> | علوم مالية ومصرفية | <input type="checkbox"/> | علوم إدارية |
| <input type="checkbox"/> | علوم حاسوب | <input type="checkbox"/> | علوم محاسبية |

(5) عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية

- | | | | |
|--------------------------|----------------|--------------------------|--------------|
| <input type="checkbox"/> | من 6-10 سنوات | <input type="checkbox"/> | 5 سنوات فأقل |
| <input type="checkbox"/> | أكثر من 16 سنة | <input type="checkbox"/> | من 11-15 سنة |

بدائل الإجابة					الفقرة	ت
لا أتفق على الإطلاق	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		
					يجب أن أكمل عملي في المساء حتى أنتهي منه	1
					ليس لدي التدريب الكافي أو الخبرة اللازمة لأداء كل واجباتي بدقة	2
					أنا مسؤول في نفس الوقت عن عدة واجبات أو مشروعات غير مرتبطة ببعضها البعض	3
					أحياناً تكون المهام المسندة لي معقدة أو صعبة للغاية	4
					أعمل في ظل سياسات وإرشادات متناقضة	5
					هناك تعارض بين متطلبات العمل الذي أقوم به والواجبات العائلية	6
					أحياناً يطلب مني القيام بمهام في عملي تتناقض مع مبادئ الشخصية	7
					أنا غير متأكد من مسؤوليات وظيفتي	8
					حدود السلطة الموكلة لي غير واضحة	9
					لا أرى أن هناك علاقة بين ما أقوم به من عمل وبين تحقيق الأهداف الأساسية للبنك	10
					تفتقر وظيفتي إلى الوضوح والأهداف المحددة	11
					أشعر بالإرتياح بخصوص المكان الذي أمارس عملي فيه	12
					يتلاءم الأثاث في مكان عملي مع طبيعة العمل الذي أؤديه	13
					يوفر البنك ظروف الأمن والسلامة في العمل	14

بدائل الإجابة					الفقرة	ت
لا أتفق على الإطلاق	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		
					يسعى البنك على توفير كافة التسهيلات للعاملين لإنجاز أعمالهم	15
					يوفر لي البنك التأمينات اللازمة في حالة التعرض لحوادث العمل	16
					أحظى بتقدير رؤسائي عندما أحقق مستوى أفضل من الأداء	17
					تحفزني التقويمات المعنوية على الأداء الأفضل	18
					توزيع العمل بين العاملين غير عادل	19
					أحرص على تقديم المقترحات الخاصة بتطوير عملي دائماً من خلال البيانات الدورية عن العمل	20
					يخضع العاملون في البنك لمقاييس تقييم دقيقة في الأداء	21
					يمنحني البنك حوافز تشجيعية مناسبة	22
					أؤدي مهماتي المحددة والتزم بتنفيذها بدقة متناهية	23
					قدرتي على الإنجاز جيدة لأنني أعمل بكل إمكانياتي	24
					يتناسب مستوى تأهيلي الوظيفي مع الواجبات المناطة بي	25
					تتلاءم نوع الوظيفة التي أشغلها مع قدراتي الذاتية	26
					توفر لي الوظيفة فرصاً تتوافق وتنسجم مع قدراتي	27
					يكلف الموظف بأكبر مسؤولية لتحسين مستوى قدرته على الأداء	28
					تهتم سياسة البنك بخصوص إدارة الأفراد بتنمية القدرات لدى العاملين	29

بدائل الإجابة					الفقرة	ت
لا أتفق على الإطلاق	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		
					يساعدني عملي في الحصول على الخبرة المطلوبة للتقدم الوظيفي	30
					يوفر لي عملي الفرصة للتقدم الوظيفي بحسب استحقاقي	31
					أحصل على ترقيتي الوظيفية في موعدها المحدد	32
					تتلاءم طبيعة وظيفتي ومتطلباتها مع المستقبل الوظيفي الذي أطمح لتحقيقه	33
					إن فرص معايير الترقية في البنك جيدة	34
					لا يوجد إرتباط بين إتقان العمل والترقية الوظيفية	35