

(المناخ التنظيمي وأثره في ضغوط العمل) دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأفراد العاملين في المصارف العراقية الحكومية (الرشيد والرافدين)

في محافظة كربلاء المقدسة

م. م محمد جبار هادي الظالمي

المعهد التقني / كربلاء

الملخص

تناولت الدراسة العلاقة والأثر بين المناخ التنظيمي وضغوط العمل، وهدفت إلى التعرف على مسببات ضغوط العمل وتهيئة المناخ التنظيمي الملائم للأفراد العاملين ، وذلك لمساعدتهم للتغلب على ضغوط العمل لديهم ، مما يؤدي إلى شعور العاملين بالرضا عن العمل ، وبالتالي زيادة كفاءتهم الإنتاجية في العمل ، واستندت الدراسة إلى مجموعة من المراجع والمصادر العلمية التي اهتمت بالموضوع . وتم اختيار عينة مقصودة من الأفراد العاملين في المصارف الحكومية في محافظة كربلاء المقدسة ، وقد تركزت جوانب الدراسة في إبراز أهمية وأبعاد المناخ التنظيمي ودورها في تقليل مستوى الضغوط في العمل، وتم استخدام استمارة الاستبانة وتوزيعها على (72) عينة من الأفراد العاملين في المصارف الحكومية ، ومن أبرز النتائج ضعف وقصور في استخدام التقنيات العلمية الحديثة المستخدمة في المصارف المبحوثة ، وإن أفراد عينة الدراسة يواجهون ضغوطا تفوق طاقتهم وإمكانياتهم، مما يؤثر سلبا على أداء العمل من إذ الجودة وسرعة الانجاز. ويوصي الباحث بضرورة الاهتمام بالمناخ التنظيمي من خلال بناء الثقافة التنظيمية تؤمن بها القيادة الإدارية في المصارف وتجسده في سلوكها وعملها بعدّه أداة للتغلب على ضغوط العمل والوصول إلى الأداء المتميز.

Abstract

Study examined the relationship and impact between organizational climate and the stressors of work, aimed at identifying the causes of the stressors of work and create a climate appropriate organizational personnel, and to help them to overcome the stressor to work for them, leading to the employees feel good about the work, thus increasing the efficiency of productivity in work, and the study was based on to a set of references and scientific sources, which focused on the subject. Was chosen as a sample landing of personnel in government banks in the province of Karbala, have been focused aspects of the study highlight the importance and dimensions of organizational climate and its role in reducing the level of pressure at work, was the use of form-resolution and distribution (72) sample of individuals working in government banks, Among the most prominent results weaknesses and deficiencies in the use of scientific techniques used in modern banks researched, although the subjects are facing stressors outweigh their potential, which negatively affects the performance of the work in terms of quality and fast delivery. The researcher recommended attention to the organizational climate by building the organizational culture provides the

administrative leadership in banks, reflected in their behavior and work as a tool to overcome the stressors' of work and access to outstanding performance.

المقدمة Introduction

تستند مقومات النجاح والتميز في المنظمات المصرفية على قواعد ومرتكزات تتمثل في مدى قدرتها على مواكبة التغييرات والمستجدات في بيئة العمل المصرفي ، إذ يشهد العالم تحولات وتغييرات كثيرة في تركيبة المجتمعات والمنظمات تمثلت بالنمو الاقتصادي السريع والتسارع التكنولوجي. وهذه التغييرات لم تحدث نتيجة زيادة رأس المال أو استخدام التكنولوجيا في المنظمات فحسب ، بل من خلال توافر المناخ التنظيمي الملائم للإفراد العاملين ، والذي يتلائم مع تطلعاتهم وحاجاتهم ، إذ يشكل الأفراد أهمية كبيرة للمنظمات، فهم الذين يعملون على تحقيق أهداف المنظمة ، ولهذا تحتاج المنظمات على اختلاف أنواعها وإحجامها إلى ضرورة الاهتمام بالإفراد العاملين وتوفير المناخ التنظيمي الملائم ، لمواجهة الضغوط في العمل ، إذ أن الضغوط التي تواجه الأفراد في هذا العصر في تزايد مستمر ، لا سيما الضغوط الناجمة عن العمل بسبب ما يتعرض له الفرد من المشاكل التي تواجهه كل يوم في مكان العمل . وانطلاقاً مما تقدم فإن أهمية الدراسة تأتي من كونها ستسهم في تقديم السبل العلمية للارتقاء بالقطاع المصرفي لتقديم أفضل الخدمات المصرفية لزيانها ، من خلال توفير المناخ التنظيمي الملائم للإفراد العاملين ومساعدتهم للتغلب على ضغوط العمل ، الشيء الذي يسهم في تعميق شعور الأفراد العاملين بالانتماء لها، مما يؤدي إلى زيادة كفاءتهم الإنتاجية في العمل . وتكمن مشكلة الدراسة في معالجة حالات الضعف لدى إدارة المصارف في إدراك مدى أهمية المناخ التنظيمي والتعامل معه وعدم الاهتمام الكافي به ، واعتمد الباحث على مجموعة من أدوات التحليل من أجل الحصول على المعلومات المطلوبة ، أما طريقة الحصول على البيانات تمت من خلال الإحصاء الوصفي والاستدلالي لإيجاد علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة من خلال معامل التحديد بينهما . ومن أهم الاستنتاجات والتوصيات التي تم التوصل إليها، ضرورة اهتمام إدارة المصارف بالمناخ التنظيمي من خلال بناء الثقافة التنظيمية التي تؤمن بها القيادة الإدارية في المصارف وتجسده في سلوكها وعملها بعدها أداة للتغلب على ضغوط العمل والوصول إلى الأداء المتميز.

وتم تبويب الدراسة إلى خمسة مباحث خصص الأول إلى المنهجية العلمية للدراسة وتناول الثاني الإطار النظري للدراسة وخصص الثالث إلى عرض وتحليل وتفسير النتائج أما الرابع انفراد باختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة أما الخامس فقد كرس لعرض ابرز الاستنتاجات والتوصيات للأخذ بها والاستفادة من عملية نقلها من الواقع التقليدي إلى الواقع المعاصر .

المبحث الأول :- منهجية الدراسة Study Methodology

أولاً: مشكلة الدراسة Study Problem

يسود المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها بيئة داخلية أو مناخا يميز مجتمع أي منظمة عن الأخرى . فكل منظمة تختلف عن الأخرى من إذ الخصائص والتوجيهات وكذلك الأفراد العاملين ، ولهذا تسعى

المنظمات إلى إيجاد مناخ ملائم كي يستطيع الأفراد العاملين أداء الأدوار المطلوبة منهم بكفاءة وفاعلية . ولقد وجد الباحث أن دراسة المناخ التنظيمي وما قد يسببه من مشاكل في المصارف عندما يكون غير ملائم ومنها ضغوط العمل التي تؤثر في أداء العاملين. وتكمن مشكلة الدراسة بما يأتي :-

ضعف إدراك المصارف مجتمع الدراسة ، مدى أهمية المناخ التنظيمي والتعامل معه وعدم الاهتمام الكافي به ، مع انه يعدّ من المفاهيم الإدارية الحديثة الذي يستوعب دراسات وافية ودقيقة حوله .

كثيرا ما يواجه الأفراد العاملين ظروفًا يتعرضون من خلالها لحالات من القلق والتوتر ، مما يؤثر في حالتهم الصحية وينعكس بدوره على مستويات أدائهم ، وتأتي معظم هذه الضغوط من مصادر العمل وطبيعته .

كما أن مشكلة الدراسة تتجسد في الإجابة عن مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي في مستوى ضغوط العمل في المصارف عينة الدراسة.

ثانيا: أهمية الدراسة Study Importance

تتجلى أهمية الدراسة من خلال النقاط الآتية :

تأتي أهمية الدراسة انسجاما مع تنامي الاهتمامات البحثية بدراسة الكيفية التي تستطيع من خلالها منظمات الأعمال التكيف مع متطلبات بيئة الأعمال وقدرتها على خلق المناخات السليمة التي يمكنها من استثمار القدرات البشرية والتي تعد من أهم محددات البقاء والاستمرار تسوده المنافسة والتقدم العلمي في مختلف المجالات ..

التعرف على مسببات ضغوط العمل وتهيئة المناخ التنظيمي الملائم للأفراد العاملين ، وذلك لمساعدتهم للتغلب على ضغوط العمل.

التعرف على الدور المهم للمناخ التنظيمي ، إذا ما أدركنا أهمية البيئة التي تساعد في أهداف التنظيم وأبعاده مع إمكانيات الأفراد وقيمهم وتطلعاتهم واتجاهاتهم ، ووسط هذا المناخ يعمل الأفراد العاملين في المنظمة على أداء أعمالهم بأعلى قدر ممكن من الكفاءة إذا ما توفر لهم مناخا مناسباً .

ثالثا : أهداف الدراسة Study Objective

تحدد أهداف الدراسة بالاتي : -

التعرف على المناخ التنظيمي السائد في المصارف عينة الدراسة .

التعرف على مستوى ضغوط العمل في المصارف عينة الدراسة .

التعرف على علاقة الارتباط بين متغيري الدراسة المناخ التنظيمي وضغوط العمل في المصارف مجتمع الدراسة

تحديد أي من الأبعاد سببا في بروز ضغوط العمل في المصارف مجتمع الدراسة .

رابعاً: فرضيات الدراسة Hypotheses Study

وصولاً إلى أهداف الدراسة تم صياغة الفرضيات الآتية :

أولاً: فرضيات الارتباط

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المناخ التنظيمي وضغوط العمل وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية :-

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الهيكل التنظيمي وضغوط العمل .

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد تصميم العمل وضغوط العمل .

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد القيادة الإدارية وضغوط العمل .

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المكافآت والحوافز وضغوط العمل

ثانياً: فرضيات التأثير

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي في ضغوط العمل وتنبثق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية :-

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده الهيكل التنظيمي في ضغوط العمل .

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده تصميم العمل في ضغوط العمل .

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده القيادة الإدارية في ضغوط العمل .

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده المكافآت والحوافز في ضغوط العمل.

خامساً : مجتمع الدراسة : Society Study

يحتل القطاع المصرفي مكانة مميزة في الاقتصاد العراقي و يعدّ ميداناً ملائماً لاختبار عينة الدراسة ، لذلك تم اختيار بعض المصارف الحكومية مجتمعاً للدراسة وتم اختيار عينة قصديه من العاملين في المصارف الحكومية شملت عينة الدراسة (72) من العاملين فيها وكان مجتمع الدراسة يتكون من (250) عينة من الأفراد العاملين في المصارف . وبلغ عدد الاستثمارات المستردة (72) أي نسبة (87 %) وقد استغرقت عملية الاسترداد مدة شهر آذارومايس من 2011.

* أسلوب وأدوات الدراسة : Study Technique

تم استخدام أداة الدراسة الرئيسية الاستبانة A questionnaire (أنظر الملحق (1) الاستبانة) إذ تم بموجبها بناء دقيق لجعلها مقياساً ثابتاً وصادقاً بأسلوب استطلاعي تحليلي واشتملت الاستبانة على محورين :

المحور الأول : تضمن معلومات عامة عن الأشخاص المجيبين عن الاستبانة مثل (الجنس ، الفئة العمرية ، الحالة الاجتماعية ، التحصيل العلمي ، العنوان الوظيفي ، الراتب الشهري)

المحور الآخر : ركز على مجموعة من الأسئلة وضعت أمام المجيب بمحاور مختلفة تنسجم وفرضية الدراسة وتحقيقاً لهدفها ليختار من هذه الأسئلة ما يعكس طبيعة المناخ التنظيمي وضيوف العمل في المصرف الذي يعمل به . و الجدير بالذكر أن الباحث قام بتوزيع (81) استبانة استبانته وقد بلغت نسبة الاسترجاع (87 %) من تلك الاستثمارات وقد تم صياغة المحور الثاني من الاستبانة بشكل يساعد في عملية القياس إذ اعتمد مقياس ليكرت ذي النقاط الخمسة التي تتراوح قيمته بين خمس درجات وهي اتفق بشدة وبين درجة واحدة وهي لا اتفق بشدة .

*المعالجة الإحصائية : Study Technique

استناداً إلى طبيعة فرضيات الدراسة ووصولاً إلى هدفه تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية فقد استخدمت النسب التكرارية في تحليل البيانات والخصائص العامة للأفراد عينة الدراسة بينما استخدم الوسط الفرضي (3) كمعيار لقياس وتقييم الدرجة المستحصل عليها والمتعلقة باستجابات المبحوثين وذلك ضمن أسلوب التقدير الغرض لأوزان الاستبانة علماً إن الوسط الفرضي (3) هو عبارة عن معدل أعلى درجة في المقياس وأوطأ درجة فيه (1) أي إن $(1+5/2 = 3)$ واختبار (t) للدلالة على معنوية علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة وقياسها ، واختبار (F) الذي يمثل معنوية علاقات التأثير للدلالات الإحصائية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات المعتمدة .

المبحث الثاني : الإطار النظري للدراسة Study Theoretical Part

أولاً: المناخ التنظيمي Organizational Climate

1. المفهوم Concept

يعد المناخ التنظيمي من الظواهر الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام الباحثين والمختصين في الأدبيات الإدارية ، إذ أخذت فكرة ظهوره بصورة مكثفة مع بداية الستينات (هاتف ، 2001 : 197) ، فهو من الظواهر التي تتسم بالصعوبة من الدراسة والتشخيص وتكمن تلك الصعوبة في كونها شيء غير مادي لا يمكن تحسس أبعاده أو ملامسته أو تجسيده بصورة من الصور (السالم ، 1991 : 256). وذكر (Hamblet , 1997 : 20) أن المناخ التنظيمي يختلف من منظمة إلى أخرى ، وهذه الاختلافات تبلغ من

الدقة والغموض بصورة يصعب وصفها ، ومن ثم فإن لكل منظمة مناخها الخاص الذي يجعل المنظمة لها طابعها الفريد الذي يميزها عن غيرها . وأشار (Burton ، 1999 : 4) الى أن المناخ التنظيمي هو صفة مستمرة نسبيا للبيئة الداخلية سيشهد أعضاؤه وتؤثر في سلوكهم بدلالات قيم مجموعة معينة من المميزات أو وجهات النظر للمنظمة) . أما (Neal ، 2000 : 5) عرفه بأنه ادراكات للسياسات والممارسات والإجراءات التنظيمية التي سيشارك فيها الأفراد ضمن المنظمات.وفيما نظر إليه (اللوزي ، 2003 : 130) هو المجال المتضمن الطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد . وأشار كل من (فليه ، عبد المجيد ، 2009 : 293) بأن مفهوم المناخ التنظيمي يمكن تعريفه من خلال العناصر التالية :

يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة والتي يمكن عن طريقها تمييز منظمة عن أخرى .

يعكس المناخ التنظيمي المميزات الشخصية والتنظيمية ويعبر عن خصائص المنظمة كما يدركها العاملون .

تتصف خصائص المناخ التنظيمي بدرجة معينة من الثبات النسبي .

تؤثر خصائص المناخ التنظيمي على السلوك التنظيمي للعاملين في المنظمة .

2. الأهمية Importance

يحثل موضوع المناخ التنظيمي بالنسبة للمنظمات أهمية خاصة نظرا لتأثيراته المحسوسة سواء أكانت مباشرة أم غير مباشرة ، وكذلك يلعب المناخ التنظيمي في أي منظمة دورا مؤثرا وحاسما في تحقيق أهدافها والتأثير في مختلف الظواهر الإدارية المتصلة بالأفراد داخل المنظمات . وقدرة نجاح المنظمة تعتمد على قدرتها في خلق مناخ تنظيمي ملائم إذ أظهرت البحوث والدراسات تأثيره في دافعية الأفراد في أداء المهام الموكلة إليهم وبالتالي على مستويات انجازهم (السالم وصالح ، 2000 : 357) . وفي الاتجاه نفسه أكد باحثون آخرون على أن الاتجاهات الايجابية للعاملين نحو العمل تحددتها بدرجة كبيرة طبيعة المناخ التنظيمي الذي يميز منظماتهم (Joseph & Paolio ، 1982 : 327) . وللمناخ التنظيمي تأثير واضح في سلوك الأفراد ومن ثم في السلوك التنظيمي ولاسيما في مجال التفاعل بين الفرد والبيئة التنظيمية بشكل عام ، ولضمان سلوكيات ايجابية فلا بد من توافر المهارة والقابلية للفرد ، ومدى مواعمة ذلك مع متطلبات الوظيفة التي سيشغلها (المعموري ، 2004 : 10) .

3. أبعاد المناخ التنظيمي Organizational Climate Dimensions

حاول الباحثون وهم يدرسون المناخ التنظيمي وصفه من خلال مجموعة من الأبعاد ، إلا أنهم اختلفوا في تحديد أبعاده بسبب اختلاف طبيعة البيئات التي تمت دراستها من قبل الباحثين، ومع كل هذه الصعوبات في تحديد الأبعاد التي تشكل المناخ التنظيمي، لم يمنع الباحثين والمختصين من طرح جملة من تلك الأبعاد ونورد بعضها :-

يحدد (Pascal & Athos ، 1983) أبعاد المناخ التنظيمي بالآتي (القيادة ، الإستراتيجية ، الأنظمة ، القيم المشتركة ، المهارات ، الهيكل التنظيمي ، العاملون) .

ويرى ويشير (حمود ، 2002 : 169 -170) إلى مجموعة من الأبعاد التي تسهم في خلق البيئة الداخلية للتنظيم ويمكن إيجاز هذه العناصر بما يأتي: (الهيكل التنظيمي ، القيادة ، نمط الاتصالات ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، طبيعة العمل ، التكنولوجيا) .

وذكر (الصيرفي ، 2009 : 263) بأن للمناخ التنظيمي ستة أبعاد وهي على النحو الآتي : (الهيكل التنظيمي ، التشجيع على تحمل المخاطر ، التشجيع على تحمل المسؤولية ، أنظمة المكافأة عن التميز في الأداء ، التشجيع على العمل الجماعي ، التشجيع على إبداء الرأي الآخر .

أما (المعموري ، 2004 : 10) فقد تناولت دراسته الأبعاد التالية للمناخ التنظيمي وهي: - (الهيكل التنظيمي ، المكافآت ، القيادة ، اتخاذ القرارات ، الاتصالات ، الانتماء) .

ومن منظور كل من (فليه ، عبد المجيد ، 2009 : 296-297) بأن للمناخ التنظيمي عدة أبعاد تتمثل في : (الهيكل التنظيمي ، نظم الاتصال ، نظم وإجراءات العمل ، طرق صنع القرارات ، العلاقات الداخلية ، نظام الحوافز .

بعد تناول أبعاد المناخ التنظيمي ومن تصورات عدد من الباحثين والكتاب يختار الباحث الأبعاد التالية :-

الهيكل التنظيمي Organizational structure

هو ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة ، إذ يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة ، كما انه يقيس نوعية وطبيعة العلاقة بين أقسامها وطبيعة المسؤوليات والصلاحيات لكل منها ، فضلا عن تحديد انسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة (بن حبتور ، 2004 : 192) . وعرف كل من (فليه ، عبد المجيد ، 2009 : 296) الهيكل التنظيمي هو الشكل العام للمنظمة الذي يحدد اسمها وشكلها واختصاصاتها ومجال عملها ، وتقسيمها الإداري وتخصصات العاملين ، بها وطبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين وبين الرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات المختلفة ، وارتباطها الإداري بالمنظمات الأعلى والمنظمات الموازية . ويرى الباحث إن الهيكل التنظيمي هو ذلك الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة، إذ يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية والتي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة لتحقيق أهداف المنظمة ، وكما انه يعكس طبيعة العلاقة بين أقسامها وطبيعة الصلاحيات والمسؤوليات لكل منها .

تصميم العمل Job Design

من الأساليب التي اعتمدها المنظمات في الدول المتقدمة بوصفه من الوسائل الضرورية لتقليل عدم الرضا وزيادة رضا العاملين عن أعمالهم والمؤثرة في رفع الإنتاجية ، إعادة تصميم العمل ليلتئم المتطلبات الإنسانية بدرجة رئيسة (عباس ، 1999 : 185) . ويرى (جلاب 2011 : 206) إن إعادة تصميم العمل

تمكن من إشعار الأفراد العاملين بالمزيد من المسؤولية ، وبيان عملهم ذو معنى والاستقلالية ، وزيادة مستوى التغذية العكسية ، وجميع هذه الجوانب تسهم بصورة وبأخرى في حصول هؤلاء الأفراد على مزيد من الرقابة على نشاطات الأعمال التي يؤدونها وتقلل من اعتمادهم على الآخرين . ويمكن تعريف تصميم العمل بأنه هو عملية تشكيل الإجراءات والمهام والنشاطات الفردية للعمل الموكلة للفرد أو إلى العاملين ، فمن خلال تحديد المهام والواجبات تتحدد مسؤوليات الفرد العامل والأساليب المستخدمة في أداء العمل والذي يتطلب مهارات ومعارف لتلائم المتطلبات العلمية والتقنية والبشرية في المنظمة .

القيادة الإدارية Leadership style

يعدّ الإشراف والقيادة من العوامل الرئيسة والمحددة لطبيعة المناخ التنظيمي ، فإذا كان نمط الإشراف تسلطيا ومركزيا فإن ذلك سيؤدي إلى مناخ غير صحي ويشعر العاملون بأنهم غير معنيين بتقديم مبادراتهم ومساهماتهم مما يؤدي إلى إضعاف روح التنافس مع المنظمات الأخرى ، في حين إذا كان المشرف ديمقراطيا يستمع للعاملين ويشجعهم على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم فإن ذلك يزيد من ثقتهم واندماجهم للمنظمة (القيوتي ، 2000 : 220) . وتمثل القيادة محورا مهما في العملية والممارسة الإدارية إذ تشكل مع التنظيم والتخطيط والرقابة ممارسة متكاملة تعطي للمنظمة النجاح إذا ما أتقنت بكافة أبعادها، والقيادة في إطار الممارسة الإدارية هي عملية إيماء أو الهام أو تأثير في الآخرين تجعلهم يعملون بالتزام عالٍ ومثابرة لانجاز وتأدية مهام مطلوبة منهم (العامري و الغالب ، 2007 : 424) . ويرى الباحث أن القيادة الإدارية هي عملية إيماء أو الهام أو تأثير في الآخرين ، وتسعى إلى تعزيز ثقة العاملين بها من خلال تقبل الآراء والمقترحات الخاصة بتطوير العمل كافة.

المكافآت والحوافز Incentives

هي برامج مصممة لمكافأة الموظفين مقابل الأداء الجيد (Gomez, Balking, 1998:298) ويشير كل من (Mathis & Jackson, 1994 :281) إلى الحوافز على أنها المردود الذي يحصل عليه العامل مكافأة له عن تحقيقه مستويات أداء تفوق توقعات الأداء المعتمد). ويعرف كل من (فليه ، عبد المجيد ، 2009 : 301) الحوافز هي النظام الذي تتبعه الإدارة العليا والرؤساء بشكل عام في تقديم المكافآت والتشجيع للعاملين بهدف تحفيزهم نحو تفعيل أدائهم والوصول إلى إنتاجية ممكنة . ويمكن تعريف الحوافز بأنها برامج مصممة تمنح المكافآت للعاملين على أساس الكفاءة والإسهام في تحقيق الأداء المتميز ، وكذلك تشجع الأفراد العاملين على تقديم الأفكار والمقترحات البناءة ، وهي تعدّ من الأهداف الأساسية للمنظمة .

ثانيا : ضغوط العمل Job Stressors

1. المفهوم : Concept

اختلف الباحثون في تعاريفهم لمفهوم ضغوط العمل وطبيعته ومصادره وأسبابه وسبل السيطرة عليه ، إذ ركز البعض على الأسباب التنظيمية وأهم الأسباب الاجتماعية ، وبين آخرون الآثار السلبية لتلك الضغوط .

وعليه وردت تعريفات متعددة لضغوط العمل إذ يشير الباحث إلى عدد منها ، إن ضغوط العمل هي تجربة ذاتية تحدث لدى الفرد محل هذا الضغط اختلالا نفسيا كالتوتر أو القلق أو الإحباط أو اختلالا عضويا كسرعة ضربات القلب أو ارتفاع ضغط الدم، ويحدث هذا الضغط نتيجة لعوامل قد يكون مصدرها البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه (الهنداوي ، 1994 : 94) . ويرى (هيجان ، 1998 : 96) بأنها تجربة ذاتية لدى الفرد تحدث نتيجة العوامل في الفرد أو البيئة التي يعمل فيها . وأوضح (رفاعي ، 2004 : 257) بأنها نمط معقد من حالة عاطفية ووجدانية وردود فعل فسيولوجية استجابة لمجموعة من الضغوط الخارجية . ويضيف فريد لوتز بان الضغوط هي تلك الاستجابة التي يقدم عليها الفرد للتكيف مع موقف خارجي ، والتي ينشأ عنها انحرافات جسدية ونفسية لأعضاء المنظمة ، وهي تتمثل في القلق والتوتر والذقان يعدان نتيجة للضغوط ، كما أن الضغوط ليست بالضرورة عاملا سلبيا وإنما قد تدفع إلى المنافسة والابتكار والتطوير وذلك حسب كيفية الاستجابة لها (http: Knol .google.com 2009) . ويرى كل من (عامر ، قنديل ، 2010 : 251) بأنها عبارة عن ردود الأفعال التي يبديها الأفراد نتيجة تعرضهم لعوامل بيئية أو ذاتية تجعلهم عاجزين عن تحقيق التكيف معها أو مع البيئة الموجودة فيها ، وهذه العوامل تتمثل في الأمن الوظيفي ، ومتطلبات وظروف العمل ، العبء الوظيفي ، المناخ التنظيمي ، المردود المادي ، مدى المشاركة في رسم القرارات ، الإجهاد الوظيفي. ومن منظور (Mechara and Glinow, 2007) إن الضغوط تمثل استجابة تكيفيه للفرد اتجاه موقف ما يدرك فيه انه أمام تحدي معين أو تهديد لوجوده (جلاب ، 2011 : 191) .

2. الأهمية Importance

يحظى موضوع ضغوط العمل باهتمام العديد من الباحثين والكتاب التي وجهت جهودهم نحو التعرف على طبيعة ضغوط العمل ومسبباته ، وأصبحت معاناة الأفراد من الضغوط الإدارية والتي تمثل أحد الجوانب المهمة في حياة الكثير من المنظمات ، وتنبع أهمية دراسة الضغوط مما يلي (الصيرفي ، 2009 : 77-78) .

حماية متخذ القرار ومن ثم المنظمة من اتخاذ قرار خاطئ ناجم عن انفعالات اللحظة والتأثير العاطفي والوجداني أو ناجم عن ردود الفعل العصبية للمواقف الصعبة التي تواجه متخذ القرار .

تأكيد ربحية المنشأة وتحقيق أهدافها بالشكل السليم ووفقا لما هو مخطط وموضوع بالبرامج التنفيذية .

حماية المنفذين من عشوائية القرار ومن ارتجالية السياسات ومن الحفاظ الازدواجية الناجمة عن قصور الرؤية وضيق دائرتها أمام متخذ القرار نتيجة سيطرة الضغوط والوساوس القهرية عليه .

توفير الظروف المناسبة والجو الصحي المناسب في بيئة العمل بالمنظمة وبالشكل الذي يجعل لكل مدير جو عمل أفضل ، وبما يمكنه من اتخاذ القرارات وممارسة سلطاته ومهامه بشكل أفضل.

زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية بتبسيط دوافع متخذي القرار في المنظمة عن طريق رفع قدراتهم على مواجهة ضغوط العمل والمواقف الصعبة .

تنمية مهارات التوافق السريع والتعامل الفعال مع الضغوط الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار وبالتالي تنمية مهارات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة في ظل سيادة جو من الضغوط على متخذ القرار في المنظمة .

إذكاء روح التعاون وسيادة روح الفريق بين الرؤساء والمرؤوسين وزيادة التفهم والمشاركة الايجابية والبناءة ، وبما يسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وإحساسهم بالمشاركة الفعالة في صنع حاضرهم الوظيفي في المنشأة .

تحقيق الرقابة الفعالة والمتابعة الحثيثة للسلوكيات الإدارية للمديرين في مستويات الإدارة (عليا - وسطى - تنفيذية) كافة بشكل يؤكد تنفيذ الخطط .

3. مصادر ضغوط العمل Job Stressors Resources

أشارت العديد من الدراسات إلى تعدد مصادر ضغوط داخل العمل ، إذ تناولت البيئة الداخلية والخارجية والفرد نفسه بعدّهم من المصادر الرئيسية المسببة للضغوط ، إذ حدد (Umstot ، 1984) ثمانية مصادر لضغوط العمل هي (الحياة الشخصية إزاء الحياة التنظيمية ، الاهتمامات ذات الصلة بالمسار الوظيفي ، خصائص الدور ، الخصائص التنظيمية والعمليات) بينما أشار كل من (Kreitner & Kinick, 2001- 2007) إن هناك أربعة مصادر للضغوط وهي (المصادر (المسببات) على المستوى الفردي ، المصادر على المستوى المجموعة ، المصادر على المستوى المنظمة ، مصادر خارج المنظمة) . ويرى كل من (Robbins ،Gibbsonet, 2003) إن هناك ثلاث مجموعات للضغوط وهي (العوامل البيئية ، العوامل التنظيمية ، العوامل الشخصية) (جلاب ، 2011 : 192 - 196) .

وأشار (عامر ، قنديل ، 2010 : 253) إلى إن مصادر ضغوط العمل هي (عدم وضوح الدور ، صراع الدور ، زيادة المسؤولية ، طبيعة العلاقات بين الأفراد ، عدم تطوير الوظيفة ، عدم فعالية الهيكل التنظيمي وعدم وجود المناخ التنظيمي الجيد ، مشكلات الأفراد الخاصة ، العوامل البيئية).

واستنادا إلى ما تقدم ، يمكن القول إمكانية اعتماد المصادر التالية كأبعاد لمتغير ضغوط العمل لإغراض هذه الدراسة ، وذلك لما تتمتع به من الوضوح والانسجام مع طبيعة وأهداف الدراسة وهي كالآتي :-

غموض الدور Role Ambiguity

ويقصد بغموض الدور هو الافتقار إلى المعلومات عن الصلاحيات والواجبات والمسؤوليات وعدم وضوحها واختلاطها عند الممارسة بصلاحيات وواجبات أخرى . ويرى كل من (232 - 210 : 1984 ، Gluek,W.F, Jaugh,L.R.)إن غموض الدور ينشأ عندما لا يملك الفرد معلومات كافية عن دوره في المنظمة أو القسم الذي يعمل فيه ، أو عندما تكون أهداف العمل غامضة ، كما يمثل تعارض الأهداف

التنظيمية مصدرا لضغوط العمل . ويشير (ماهر ، 2005 : 10 - 11) إن العامل يواجه عدة صعوبات عندما يكتنف عمله غموضاً في الدور إذ لا يتسنى له أداء عمله على الوجه الأمثل ، مما يخلق له حالة من التوتر والشعور بالضغط النفسي . ويمكن تعريف غموض الدور بأنه عدم توفر المعلومات الكافية لدى الفرد عن أهداف الدور المناط به ، و ما حدود صلاحياته ومسؤولياته وواجباته ؟

عبء العمل Workload

هناك علاقة بين الأعباء التي يتضمنها الدور وشعور الفرد بالضغط ، وعبء العمل هو كمية ونوعية العمل الذي يطلب من الفرد انجازه في وقت محدد. ويتخذ عبء العمل شكلين أساسيين هما أما زيادة عبء الدور أو انخفاضه ، وتعني زيادة عبء الدور قيام الفرد بمهام لا يستطيع انجازها في الوقت المحدد أو أن هذه المهام تتطلب مهارات عالية لا يمتلكها الفرد . وقد أثبتت بعض الدراسات إن الموظف الذي يتحمل زيادة أعباء كبيرة في عبء الدور يعاني من مستوى عال من الضغوط ، مما يترتب عليه زيادة في ضربات القلب وأيضاً ارتفاع في ضغط الدم (Caplan ، 1978 : 598) . ويمكن تعريف عبء العمل بأنه قيام الفرد بمهام ومسؤوليات متعددة ومتنوعة في وقت واحد، وان هذه المهام والمسؤوليات تتطلب الخبرة والمهارة والتي لا يمتلكها الفرد، مما يؤدي ذلك إلى زيادة عبء العمل لديه.

المسؤولية تجاه الآخرين Responsibility Towards Others

لما كانت المنظمة في حقيقتها عبارة عن نظام اجتماعي تكنولوجي بالغ التعقيد ، وتقوم على أساس التفاعل بين الأفراد بعضهم البعض ، وتفاعلهم داخل الجماعات سواء الرسمية أو غير الرسمية ، فمن المتوقع أن ينشأ من هذا التفاعل العديد من مسببات الضغط في العمل . (الرشيد ، 2003 : 52) نذكر منها :

وجود شخصيات عدائية في العمل .

ارتفاع الكثافة الاجتماعية وافتقاد الخصوصية في العمل .

ضعف القيادة وعدم قدرتها عن مصالح الأفراد والجماعة .

التباين في المراكز داخل الجماعة .

ويمكن تعريف المسؤولية تجاه الآخرين بأنها التزام المسؤول في العمل عن المستقبل الوظيفي للعاملين وتطوير أداء الموظفين ، وتقديم المشورة والرأي لهم في حل مشكلاتهم ، من اجل النهوض بأداء العمل المصرفي .

صراع الدور Role Conflict

يعد صراع الدور من الأسباب المؤدية للضغوط ، ويحدث هذا الصراع للأفراد من عدة طرق ، فقد ينشأ حينما يكون هناك تعارض في مطالب العمل من إذ الأولويات كأن يطلب الرئيس من المرؤوس انجاز بعض الأعمال التي يرى إنها ذات أهمية من غيرها . كما يحدث الصراع عندما يكون هناك تعارض بين مطالب

الزملاء في العمل مع تعليمات المنظمة ، أو عندما يكون هناك تعارض بين قيم الفرد ومتطلبات المنظمة ، أو ينشأ هذا الصراع عندما تكون وظيفة الفرد تتطلب منه العمل لساعات طويلة (هيجان ، 1998 : 176) . ويعرف الباحث صراع الدور بأنه الموقف الذي تتعارض فيه الأفكار والأهداف وقيم الأفراد مع أهداف ومتطلبات المنظمة .

المبحث الثالث: وصف وتحليل عناصر البحث وتحليل النتائج

يتناول هذا البحث عرض البيانات التي أظهرتها استمارة الاستبانة وتحليلها وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي وفقا لجدول التوزيعات التكرارية التي تبين عملية التحليل الإحصائي للحصول على الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة وقيمة (t) المحسوبة وكما يلي لاستجابات المبحوثين .

أولاً:- خصائص عينة البحث

أ- الأسئلة المتعلقة بالمعلومات العامة

للتعرف على بعض الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة وكما في الجدول رقم (1) ويلاحظ

إن اغلب العاملين في المصارف هم من الإناث إذ تشكل نسبة 64% أما نسبة الذكور بلغت 36% أما الفئة العمرية إذ تشكل هذه الفئة (40-49) 33% من أفراد العينة ويليهما النسبة التي تتراوح أعمارهم بين (30-39 سنة) بلغت (32%) أما بقية الفئات فتقع دون ذلك المستوى . أما من إذ الحالة الاجتماعية فقد بلغ عدد المتزوجين ما نسبة 83% و 17% من غير المتزوجين من أفراد العينة ، وتشير النسبة الواردة في الجدول رقم (1) إن اغلب أفراد العينة هم من حملة شهادة البكالوريوس إذ شكلت نسبة 40% من أفراد العينة وهذه يمكن عداها ظاهرة ايجابية نوعا ما، أما حملة شهادات الدبلوم التقني فقد شكلت بنسبة 32% منها أما الدبلوم العالي إذ بلغت 1% إما حملة الشهادات العليا فقد حصلت ما نسبته 0% من أفراد العينة، وهذا مؤشر يحتاج إلى استقطاب الكفاءات العلمية ذوي الشهادات العليا من اجل الارتقاء بالعمل المصرفي وتطويره في مختلف الاتجاهات ، أما حملة الشهادات الإعدادية قد حصلت على ما نسبته 27% وهذا يعزى إلى اعتماد المصارف على ذوي الخبرة والممارسة الطويلة في العمل المصرفي .

الجدول (1)

الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

حسب الجنس	ذكر		أنثى	
	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %
	26	36%	46	64%
الفئات	29-20	39-30	49-40	50 فأكثر

العمرية		العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %
		6	8 %	23	32 %	25	35 %	18	25 %		
الحالة الاجتماعية		متزوج		أعزب							
		العدد	النسبة	العدد	النسبة						
		60	83 %	12	17 %						
المؤهل العلمي		إعدادية		دبلوم فني		بكالوريوس		دبلوم عالي		ماجستير	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
		19	26 %	23	32 %	28	40 %	1	1 %	1	1 %
الخدمة الفعلية		5 فأقل		6 - 10		11 - 15		16 - 20		21 - 25 فأكثر	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
		6	8 %	8	11 %	17	24 %	13	18 %	9	13 %
العنوان الوظيفي		م. ملاحظ		ملاحظ		ر. ملاحظين		م. مدير		مدير أقدم	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
		12	17 %	14	19 %	15	20 %	22	31 %	4	6 %
		5	7 %								

المصدر من إعداد الباحث

ثانياً/ عرض وتحليل نتائج البحث

المحور الأول: النتائج المتعلقة بالهيكل التنظيمي

يشير الجدول رقم (2) إلى التحليل الإحصائي لاستجابات أفراد العينة عن بعد الهيكل التنظيمي في المصارف، إذ يتضمن التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة وقيمة (t) المحسوبة العامة هذا يعني إن هذا البعد كان واضحاً لأفراد العينة وبلغ معدل شدة الإجابة لهذا البعد (74.6) وهي نسبة جيدة لكنها منقوصة بمقدار (25.4)، وهذا يدل على مدى اهتمام المصارف بالهيكل التنظيمي لما له من دور كبير في تخفيض مستوى ضغوط العمل لدى أفراد عينة الدراسة وبالتالي ينعكس إيجابياً على مستوى أدائهم وزيادة رضاهم عن العمل. ولغرض التحليل كانت إجابات العينة وكما يظهر الجدول أعلاه إذ حصل المتغير X_1 والذي ينص (إن الهيكل التنظيمي يعكس بدقة أغراض وأنشطة المصرف (بوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.854) وشدة الإجابة بلغت (81%) وقيمة (t) المحسوبة بلغت

(10.5) اكبر من الجدولية البالغة (1.988) يعني معنوية إجابات المبحوثين وان الهيكل التنظيمي يمتاز بالدقة والانسيابية ويتلاءم مع جميع أنشطة ومجالات المصرف.

أما المتغير (X₂) والذي ينص (يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة لاستيعاب أية متغيرات داخلية فيها) جاء بوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.891) وعلى شدة إجابة (78 %) وان قيمة (t) المحسوبة (8.67) اكبر من الجدولية (1.988). يدل على معنوية الإجابات. ويعتمد المصرف الهيكل التنظيمي المرن لاستيعاب أية متغيرات داخلية سواء أكانت علمية أم تكنولوجية . وحصل (X₃) (يظهر الهيكل التنظيمي الحالي بوضوح توزيع الأدوار والمسؤوليات على العاملين . وبوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.979) وشدة الإجابة بلغت (76%) وكما بلغت قيمة (t) المحسوبة (7.24) و اكبر من الجدولية ويعني ذلك إن الهيكل الحالي معد مسبقا من قبل الإدارة العليا وشبه دائم لسنوات طويلة وهذا ما جعله واضحا بالنسبة للأفراد عينة الدراسة في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات.

أما المتغير (X₄) (يتناسب الهيكل التنظيمي مع حجم المنظمة وطبيعة الأفراد العاملين) بوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (1.046) وشدة إجابة بلغت (71%) وأما قيمة (t) المحسوبة بلغت (4.7) اكبر من الجدولية البالغة (1.988) يعني ذلك إن الهيكل التنظيمي الحالي يتناسب بشكل جيد مع حجم المنظمة وطبيعة الأفراد العاملين في المصرف . وجاء (X₅) (يشعر العاملين بأن هناك توازناً وتكافؤاً بين السلطات والمسؤوليات) جاء بوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (1.27) وشدة إجابة بلغت (65%) وبلغت قيمة (t) المحسوبة (1.93) أقل من الجدولية ويدل ذلك إن أفراد عينة الدراسة يتفقون بنسبة متوسطة بأن هناك توازناً أو تكافؤاً بين السلطات والمسؤوليات.

مؤشرات الإجابة	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لاتفق		متوسط موزون	شدة الإجابة %	انحراف معياري	قيمة t المحسوبة	المتغيرات
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت					
X ₁	32	23	47	34	16.6	12	3	2	4.05	81 %	0.854	10.5	
X ₂	25	18	50	36	15	11	11	7	3.90	78 %	0.891	8.67	
X ₃	25	18	47	34	15	11	12	8	3.83	76 %	0.979	7.24	
X ₄	16.6	12	47	34	14	10	21	15	3.56	71 %	1.046	4.7	
X ₅	16.6	12	38	27	13	9	26	17	3.27	65 %	1.27	1.93	

13.16	1.05	74.6	3.73											المعدل
-------	------	------	------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--------

وفي ضوء ما سبق تبرز أهمية الهيكل التنظيمي كإطار يحدد التركيب الداخلي للمصرف ويوضح الأدوار والمسؤوليات وطبيعة الصلاحيات وتحديد انسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية بغية تحقيق أهدافه الأساسية في تقديم الخدمة المصرفية للزبائن والاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية والتنافسية.

جدول (2)

النتائج الإحصائية لأفراد عينة البحث فيما يتعلق ببعد الهيكل التنظيمي

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

المحور الثاني : النتائج المتعلقة بتصميم العمل

تظهر نتائج الجدول رقم (3) إلى أن بعد تصميم العمل ومتغيراته إذ بلغ معدل التوزيع له عند مستوى الاتفاق عالية وبمعدل حسابي موزون بلغ (3.80) وانحراف معياري (0.97) وشدة إجابة بلغت (76.00) وان قيمة (t) المحسوبة (15.70) اكبر من الجدولية البالغة (1.889).

جدول (3)

النتائج الإحصائية لإفراد عينة البحث فيما يتعلق بتصميم العمل

قيمة t المحسوبة	انحراف معياري	شدة الإجابة %	متوسط موزون	لاتفق بشدة		لاتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		مؤشرات الإيجابية المتغيرات
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
8.50	0.75	84.1	4.21	0	0	3	2	11	8	48	35	38	27	X ₁
4.74	1.00	71.3	3.57	3	2	14	10	22	16	46	33	15	11	X ₂
5.81	0.99	73.6	3.68	1.4	1	14	10	19	14	46	33	19	14	X ₃
4.84	1.02	71.6	3.58	3	2	13	9	25	19	40	29	18	13	X ₄
8.95	0.91	79.1	3.96	0	0	14	14	10	10	47	34	29	21	X ₅
15.70	0.97	76.0	3.80											المعدل

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

وكما يظهر الجدول أعلاه تشير استجابات أفراد العينة عن بعد تصميم العمل، إذ بينت إن هذا البعد كان بارزا كونه يتطلب مهارات وقدرات ذاتية لدى أفراد عينة الدراسة في المصارف إذ حصل المتغير (X₁) (العمل الذي يقوم به الأفراد يتطلب مهارات ومعارف متعددة على وسط حسابي موزون (4.21) وانحراف معياري (0.75) وشدة الإجابة بنسبة (84.1) يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة (8.50) اكبر من الجدولية البالغة

(1.988) . مما يدل على معنوية الإجابات، بان تصميم العمل يتطلب مهارات ومعارف تلائم المتطلبات العلمية والتقنية والبشرية في المصرف. وهو من ابرز الأبعاد التي أسهمت في أغناء هذا المتغير. أما المتغير (X_2) (تنسجم مهام ومسؤوليات الأفراد العاملين مع المهارات والمعارف المتوفرة لديهم) بوسط حسابي موزون (3.57) وانحراف معياري (1.00) وشدة إجابة بلغت (71.3%) ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة (4.74) اكبر من الجدولية البالغة (1.988) . ويعني إن أفراد عينة الدراسة يتفوقون على إن المهام والمسؤوليات في المصارف تنسجم مع القدرات الشخصية والمعارف المتوفرة لديهم.

وجاء المتغير (X_3) (يتم ترتيب خطوات انجاز العمل بحرية تامة وفي الوقت المحدد) حصل على وسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.99) وشدة الإجابة بلغت (73.6%) وكما بلغت قيمة (t) المحسوبة (5.81) اكبر من الجدولية البالغة (1.988). مما يدل على معنوية إجابات أفراد العينة بان ترتيب خطوات انجاز العمل يتم بحرية تامة وفي الوقت المحدد. أما المتغير (X_4) (يتم تصميم العمل وفقا لنوع التكنولوجيا المستخدمة في المصرف) بوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (1.02) وبلغت شدة الإجابة (71.6%) ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة (4.84) وهي اكبر من الجدولية البالغة (1.988) ويدلل على معنوية الإجابة وان تصميم العمل يتم وفقا لنوع التكنولوجيا الحديثة المستخدمة في المصارف الحديثة .

وجاء (X_5) (يتطلب انجاز العمل إجراءات وعمليات مختلفة) ،حصل على وسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.91) وشدة إجابة بلغت (79.1%) يدعم ذلك قيمة t المحسوبة (8.95) وهي اكبر من (t) الجدولية يعني ذلك معنوية الإجابات ويتفق أفراد عينة الدراسة على إن انجاز العمل في المصارف يتطلب إجراءات وعمليات مختلفة .

المحور الثالث: النتائج المتعلقة بالقيادة الإدارية

تبين نتائج الجدول رقم (4) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية وانحرافات معيارية وقيمة (t) المحسوبة للقيادة الإدارية وكما يوضح الجدول إجابات أفراد العينة عن القيادة الإدارية إذ حصل على وسط حسابي عام (3.66) وهو أكبر من الوسط الفرضي (3) وانحراف معياري (1.01) وشدة إجابة بلغت (73.28%) ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة والبالغة (12.44) اكبر من الجدولية البالغة (1.988) . مما يدل على معنوية الإجابة وتقبل القيادة الإدارية كافة الآراء والمقترحات الخاصة بتطوير وتحسين العمل. أما المتغير (X_2) (ترغب القيادة الإدارية بتعزيز الثقة لدى العاملين وفقا لظروف وبيئة العمل) جاء بوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.93) وبشدة إجابة بلغت (74.7%) وان قيمة (t) المحسوبة (6.49) وهي اكبر من الجدولية البالغة (1.988) وهذا يدل على وضوح هذا المتغير من قبل أفراد العينة قيد الدراسة. فيما حصل (X_3) (توجد في المنظمة إدارة ناجحة تمتلك سمات القيادة الإدارية) جاء بوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (1.00) وشدة إجابة بلغت (72.50) وقيمة (t) المحسوبة بلغت (5.34) اكبر من الجدولية (1.988) مما يدل على ايجابية هذا المتغير . وجاء (X_4) (يشعر العاملون بان الإدارة العليا تمتلك المؤهلات اللازمة في التغيير والتحديث في جميع مجالات العمل) بوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (1.03) وشدة إجابة بلغت (69.44) ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة (3.9) وهي اكبر من الجدولية (1.98) . مما يدل على إن أفراد عينة الدراسة يتفوقون بنسبة متوسطة على إن الإدارة العليا تمتلك المؤهلات اللازمة في التغيير والتحديث في

جميع مجالات العمل. أما المتغير (X_5) (تشجع القيادة الإدارية على الأداء العالي والجودة المتميزة) حصل على وسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (1.09) وشدة إجابة بلغت (75.28) بدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة (5.92) أكبر من الجدولية (1.98) ويدل ذلك على معنوية الإجابة وتشجع القيادة الإدارية على الأداء العالي والجودة المتميزة.

جدول (4)

النتائج الإحصائية لإفراد عينة البحث فيما يتعلق بالقيادة الإدارية

مؤشرات الإيجابية	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا تفرق		لا تفرق بشدة		متوسط موزون	شدة الإجابة %	انحراف معياري	قيمة t المحسوبة
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
X_1	24	17	44	32	15	11	17	12	0	0	3.75	75.00	1.00	6.35
X_2	17	12	51	37	19	14	11	8	1	1	3.71	74.17	0.93	6.49
X_3	15	11	50	36	21	15	10	7	4	3	3.63	72.50	1.00	5.34
X_4	14	10	40	29	31	22	10	7	6	4	3.47	69.44	1.03	3.9
X_5	25	18	46	33	15	11	8	6	6	4	3.76	75.28	1.09	5.92
المعدل											3.66	73.28	1.01	12.44

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

المحور الرابع : النتائج المتعلقة بالمكافآت والحوافز

تظهر نتائج الجدول رقم (5) إلى إجابات أفراد العينة مجتمع الدراسة المتعلقة بالمكافآت والحوافز باستخدام معدل التوزيعات التكرارية ولأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة وقيمة (t) لبعد المكافآت والحوافز إذ بلغ الوسط الحسابي العام (3.67) بانحراف معياري (1.17) وشدة إجابة بلغت (73.44) كما بلغت قيمة t المحسوبة (10.29) أكبر من الجدولية البالغة (1.889) ، حصل المتغير (X_1) (تمنح المكافآت والحوافز للعاملين على أساس الكفاءة والإسهام في تحقيق الأداء المتميز) على وسط حسابي موزون (3.50) وانحراف معياري (1.29) وشدة الإجابة بنسبة (70%) يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة (3.29) أكبر من الجدولية البالغة (1.988) . مما يدل على معنوية الإجابات بأن المكافآت تمنح للعاملين على أساس الكفاءة والمهنية والإسهام في تحقيق الأداء المتميز . أما المتغير (X_2) (تتم عملية الترقية والترقية على أساس معيار الكفاءة في الأداء والتميز فيهما) بوسط حسابي موزون (3.57) وانحراف معياري (1.23) وشدة إجابة بلغت (71.39%) ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة (3.92) أكبر من الجدولية البالغة

(1.988). ويعني إن أفراد عينة الدراسة يتفوقون على إن عملية الترقية والترفيه تتم وفق معيار الكفاءة والمهنية والتميز في الأداء في المصارف عينة الدراسة .

وجاء المتغير (X_3) تعدد المكافآت والحوافز من الأدوات الرئيسية التي تعتمد عليها إدارة المصارف لتحفيز العاملين (حصل على وسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (1.14) وشدة الإجابة بلغت (77.50%) وكما بلغت قيمة (t) المحسوبة (6.52) اكبر من الجدولية البالغة (1.988). مما يدل على وضوح هذا المتغير لدى أفراد عينة الدراسة . أما المتغير (X_4) تقوم سياسة المصرف على تشجيع الأفراد بتقديم الأفكار البناءة ومكافأتهم عليها بوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (1.11) وبلغت شدة الإجابة (68.3%) ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة (3.18) وهي اكبر من الجدولية البالغة (1.988) ويدلل ذلك إن أفراد عينة الدراسة يتفوقون بنسبة متوسطة بان سياسة المصرف تعمل على تشجيعهم بتقديم الأفكار والمقترحات البناءة ومكافأتهم عليها

وجاء (X_5) (نظام الحوافز في المصرف مبني على أسس موضوعية بعيدا عن العلاقات الشخصية) ،حصل على وسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.96) وشدة إجابة بلغت (80%) يدعم ذلك قيمة t المحسوبة (8.8) وهي اكبر من (t) الجدولية يعني ذلك معنوية الإجابات ويتفق أفراد عينة الدراسة بنسبة عالية بأن نظام الحوافز في المصارف مبني على أسس علمية وموضوعية وبعيدا عن العلاقات الشخصية . وفي ضوء ما سبق تبرز مدى اهتمام المصارف عينة الدراسة بنظام المكافآت، فاعتماد الإدارة نظام منح العلاوات الإضافية والترقية والمكافآت على الأداء يولد الشعور بأن هناك نظاماً يلاعج روح الإبداع والابتكار لدى الأفراد العاملين، وبالتالي يؤدي إلى تقليل مستوى ضغوط العمل.

جدول (5)

النتائج الإحصائية لأفراد عينة البحث المتعلقة بالمكافآت والحوافز

قيمة t المحسوبة	انحراف معياري	شدة الإجابة %	متوسط موزون	لا تتفق بشدة		لا تتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		مؤشرات الإيجابية المتغيرات
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
3.29	1.29	70.00	3.50	7	5	21	15	15	11	29	21	28	20	X_1
3.92	1.23	71.39	3.57	3	2	26	19	10	7	33	24	28	20	X_2
6.52	1.14	77.50	3.88	3	2	14	10	13	9	35	25	36	26	X_3
3.18	1.11	68.33	3.42	6	4	18	13	19	14	43	31	14	10	X_4
8.8	0.96	80.00	4.00	4	3	3	2	13	9	50	36	31	22	X_5
10.92	1.17	73.44	3.67											المعدل

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

ثالثاً: عرض وتحليل نتائج أبعاد ضغوط العمل :-

المحور الأول : غموض الدور

تظهر نتائج الجدول (6) إلى إجابات أفراد العينة مجتمع الدراسة المتعلقة بإبعاد ضغوط العمل باستخدام معدل التوزيعات التكرارية وألوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة وقيمة (t) لهذه الأبعاد إذ بلغ الوسط الحسابي العام (3.78) بانحراف معياري (0.87) وشدة إجابة بلغت (75.50) كما بلغت قيمة t المحسوبة (16.99) أكبر من الجدولية البالغة (1.988) مما يدل على معنوية إجابات أفراد عينة الدراسة فضلاً عن وضوح العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي وأبعاد ضغوط العمل.

جدول (6)

مؤشرات الإجابة المتغيرات	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لاتفق		متوسط موزون	شدة الإجابة %	انحراف معياري	قيمة t المحسوبة
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
y ₁	21	15	61	44	14	10	4	3	3.99	79.72	0.72	11.6
Y ₂	18	13	51	37	22	16	6	4	3.76	75.28	0.91	7.11
Y ₃	17	12	47	34	37	18	10	7	3.68	73.61	0.92	6.3
Y ₄	15	11	43	31	28	20	13	9	3.58	71.67	0.95	5.25
Y ₅	18	13	56	40	31	15	6	4	3.86	77.22	0.77	9.43
المعدل									3.78	75.50	0.87	16.99

النتائج الإحصائية لأفراد عينة البحث المتعلقة بغموض الدور

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

وعند تحليل الفقرة (Y₁) لإجابات أفراد العينة على إن (يهدف العامل إلى معرفة حجم الصلاحيات والمسؤوليات في الوظيفة الحالية) إذ بلغ الوسط الحسابي (3.99) بانحراف معياري (0.72) وبلغت شدة الإجابة (79%) وقيمة (t) المحسوبة (11.6) أكبر من الجدولية البالغة (1.988) وهذا يدل على معنوية الإجابة ووضوح هذا المتغير .

أما فيما يتعلق (Y₂). إذ بلغ بوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.99) بلغت شدة الإجابة (75%) ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة (7.11) وهي أكبر من الجدولية (1.98) ما يدل على اهتمام المصارف بتوفير قاعدة بيانات للأفراد العاملين عن المنظمة لفهم توجهات المسؤولين فيما يخص المنظمة وأهدافها.

وجاء المتغير (Y3) (يسعى العاملین بالحصول على الصلاحيات والمسؤوليات وتفويضها للآخرين) إذ بلغ بوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.92) وبلغت شدة الإجابة (73.61) ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة (6.3) أكبر من الجدولية (1.98) مما يدل ذلك على معنوية إجابة أفراد عينة الدراسة حول سعي العاملین بالحصول على الصلاحيات والمسؤوليات وتفويضها للآخرين . وحصل المتغير (Y4) (تفتقر الوظيفة الحالية إلى وضوح في الرؤى والأهداف) إذ بلغ بوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (0.95) وبلغت شدة الإجابة (71%) ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة (5.25) أكبر من الجدولية (1.98) وهذا يعني إن أفراد عينة الدراسة يتفقون على إن الوظيفة الحالية في المصرف تفتقر إلى الوضوح في الرؤى والأهداف الأساسية .

وجاء المتغير (Y5) (يسعى العاملین إلى معرفة ما الدور المتوقع منهم في المنظمة وفقا لنظام المعلومات المتوفر)، حصل على وسط حسابي (3.86) وانحراف معياري(0.77) وشدة إجابة بلغت (77%) يدعم ذلك قيمة t المحسوبة (9.43) وهي أكبر من (t) الجدولية يعني ذلك معنوية الإجابة ووضوح هذا المتغير لإفراد عينة الدراسة . وفي ضوء ما سبق يتفق أفراد عينة الدراسة على وجود غموض في الدور بشكل ضعيف ، يتسبب بضغوط العمل ولكن بشكل ضعيف ، إذ إن وضوح الدور الذي يقوم به العامل يحفز على بذل المزيد من العطاء لتحقيق أهداف المنظمة، ومعرفة كل فرد حجم الصلاحيات والمسؤوليات الموكلة له ومعرفة الدور المتوقع منه وفق نظام المعلومات المتوفر ، كل ذلك يزيد من فاعلية المصارف ونجاحها في العمل المصرفي.

المحور الثاني: عبء العمل

تظهر نتائج الجدول رقم (7) لإفراد عينة البحث إذ بلغ الوسط الحسابي العام (3.71) وانحراف معياري (1.05) وشدة إجابة بلغت (74.11) كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (12.77) أكبر من الجدولية البالغة (1.889) مما يدل على معنوية إجابات عينة البحث نحو هذا البعد بشكل واضح.

جدول (7)

النتائج الإحصائية لأفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بعبء العمل

مؤشرات الإجابة المتغيرات	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق بشدة		متوسط موزون	شدة الإجابة %	انحراف معياري	قيمة t المحسوبة
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
Y ₁	14	10	23	18	23	18	18	13	3.44	68.89	1.03	3.65
Y ₂	8	6	29	21	29	21	17	12	3.33	66.67	0.99	2.84
Y ₃	39	28	47	34	7	6	4	3	4.18	83.61	0.86	11.64
Y ₄	36	26	30	22	22	17	10	7	3.93	78.61	1.00	8.48

4.84	1.13	72.78	3.64	4	3	13	9	22	18	32	23	26	19	Y ₅
12.77	1.05	74.11	3.71											المعدل

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية

وفي السياق ذاته تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن أبرز المتغيرات التي أسهمت في أغناء هذا البعد. المتغير (Y₃) (يتطلب توفير التقنيات الحديثة لتحقيق الجودة في العمل وانجازه بدون تعقيد) بوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.86) وشدة إجابة بلغت (83.61%) ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة بلغت (11.64) أكبر من الجدولية البالغة (1.889). هذا يعني وضوح هذا المتغير لإفراد عينة الدراسة بضرورة توفير التقنيات الحديثة لتحقيق الجودة في العمل وانجازه بدون تعقيد.

أما فيما يتعلق بالمتغير (Y₁) (تناسب إمكانيات وقدرات العاملين مع متطلبات العمل) إذ بلغ بوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (1.03) بلغت شدة الإجابة (68%) ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة (3.65) وهي أكبر من الجدولية (1.98) وهذا يعني اتفاق عينة الدراسة بنسبة متوسطة حول تناسب إمكانيات وقدرات العاملين مع متطلبات العمل الوظيفي. جاء المتغير (Y₂) (يشعر العاملين بصعوبة المهام والمسؤوليات المسندة إليهم) إذ بلغ بوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.92) وبلغت شدة الإجابة (66%) ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة (2.84) أكبر من الجدولية (1.98) مما يدل ذلك على اتفاق إجابة أفراد عينة الدراسة بنسبة متوسطة على صعوبة المهام والمسؤوليات المسندة إليهم في العمل المصرفي، مما يولد ضغوط في العمل لدى الأفراد العاملين في المصارف. وحصل المتغير (Y₄) (يسعى المديرين إلى إشراك العاملين في دورات تدريبية لزيادة مهاراتهم في العمل) إذ بلغ بوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (1.00) وبلغت شدة الإجابة (78%) ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة (8.48) أكبر من الجدولية (1.98) وهذا يدل على معنوية إجابات أفراد عينة الدراسة ووضوح هذا المتغير. وجاء المتغير (Y₅) (الضغوط التي تواجه العاملين في المنظمة تفوق طاقاتهم وإمكاناتهم)، حصل على وسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (1.13) وشدة إجابة بلغت (72%) يدعم ذلك قيمة t المحسوبة (4.84) وهي أكبر من (t) الجدولية ويعني ذلك اتفاق إجابات أفراد عينة الدراسة حول الضغوط التي تواجه العاملين في المنظمة تفوق طاقاتهم وإمكاناتهم. وفي ضوء ما سبق يتفق أفراد عينة الدراسة على وجود عبء العمل في المصارف بنسبة متوسطة، وذلك لصعوبة المهام والمسؤوليات المسندة إليهم، والضغوط التي تواجه العاملين في المصارف تفوق إمكانياتهم وقدراتهم، وهذا يعد سببا ومصدرا لضغوط العمل.

المحور الثالث: المسؤولية تجاه الآخرين

تشير المعطيات في الجدول رقم (8) عن إجابات أفراد العينة إلى بعد المسؤولية تجاه الآخرين ومتغيراته (Y₁-Y₅) بلغ الوسط الحسابي (العام) الموزون (3.74) وهي أعلى من الوسط الحسابي الفرضي (3) وانحراف معياري (0.95) وشدة إجابة بلغت (74.83%) كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (14.84) أكبر من الجدولية البالغة (1.98) مما يدل على معنوية إجابات أفراد عينة الدراسة. وعند تحليل فقرات هذا البعد وكما في الجدول أدناه. حصل المتغير (Y₁) (يتحمل مسؤولية تطوير أداء الموظفين العاملين تحت

إشرافه) على وسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.90) وشدة إجابة (76%) وقيمة t المحسوبة (6.88) أكبر من الجدولية البالغة (1.98) مما يدل على معنوية إجابات أفراد العينة . أما فيما يخص (Y₂) (من واجبه تقديم المشورة والرأي للموظفين العاملين معه لمساعدتهم في حل بعض مشكلاتهم) جاء بوسط حسابي موزون (4.13) وانحراف معياري (0.75) وشدة إجابة بلغت (82.50%) وقيمة (t) المحسوبة (12.78) كانت أكبر من الجدولية البالغة (1.98) مما يدل على معنوية إجابات أفراد العينة ووضوح هذا المتغير، ويعدّ من أبرز المتغيرات التي أسهمت في أغناء هذا المتغير . وجاء المتغير (Y₃) (يرغب في اتخاذ قرارات تؤثر في مصالح الزاخرين) بوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (1.07) وشدة إجابة بلغت (63%) ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة بلغت (1.19) أقل من الجدولية البالغة (1.889). هذا يعني عدم اتفاق إجابات أفراد عينة الدراسة بنسبة متوسطة على (أنهم يتخذون قرارات تؤثر في مصالح الآخرين) ومن المؤكد إن من مهام المديرين في المصارف هو العمل على تحسين معنويات مرؤوسيههم وإشعارهم بذاتهم وأهميتهم وإتاحة الفرصة الكاملة لإثبات جدرانهم في العمل .

وحصل المتغير (Y₄) (يسعى للتركيز على التدريب أو المشاركة في العمل كفريق واحد من خلال إسناد بعض الواجبات لهم تحت إشراف المسؤول) إذ بلغ بوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.86) وبلغت شدة الإجابة (78%) ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة (8.92) أكبر من الجدولية (1.98) وهذا يدل على معنوية إجابات أفراد عينة الدراسة ووضوح هذا المتغير .

وجاء المتغير (Y₅) (من واجبه تطبيق القوانين والتعليمات على العاملين في المصرف)، حصل على وسط حسابي (3.88) وانحراف معياري(0.84) وشدة إجابة بلغت (77%) يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة (10.28) وهي أكبر من (t) الجدولية، ويعني ذلك معنوية إجابات أفراد عينة الدراسة ووضوح هذا المتغير . وفي ضوء ما سبق يتفق أفراد عينة الدراسة على وجود نسبة ضعيفة من مستوى ضغوط العمل فيما يتعلق بمتغير المسؤولية تجاه الآخرين ، وذلك من واجب المديرين تطوير أداء العاملين وتحسين أدائهم وتقديم الرأي والمشورة وتدريبهم ، من أجل تعزيز قدراتهم العلمية والتقنية .

جدول رقم (8)

النتائج الإحصائية لأفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالمسؤولية تجاه الآخرين

مؤشرات الإجابة	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق بشدة		متوسط موزون	شدة الإجابة %	انحراف معياري	قيمة t المحسوبة
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
Y ₁	22	16	44	32	26	19	6	4	3.81	76.11	0.90	6.88
Y ₂	30	22	56	40	10	7	4	3	4.13	82.50	0.75	12.78
Y ₃	13	9	28	20	22	16	38	27	3.15	63.06	1.07	1.19

8.929	0.86	78.06	3.90	0	0	7	5	21	15	47	34	25	18	Y ₄
10.28	0.84	77.50	3.88	1	1	4	3	21	15	53	38	21	15	Y ₅
14.84	0.95	74.83	3.74											المعدل

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

المحور الرابع : صراع الدور

تشير نتائج الجدول (9) إلى بعد صراع الدور ومتغيراته (Y₁– Y₅) بلغ معدل الوسط الحسابي الموزون (3.31) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) وبتباين معياري (1.06) وشدة إجابة بلغت (66 %) يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة البالغة (5.50) وهي اكبر من الجدولية البالغة (1.98) مما يدل على معنوية إجابات أفراد العينة نحو هذا المحور ومن أبرز العناصر التي أسهمت في هذا البعد ، أولا (Y₂) وقد حصلت الفقرة (يحاول العاملون انجاز الأعمال دون تأخير لتجاوز القلق أو التوتر) على وسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.72) وشدة إجابة بلغت (81%) وقيمة (t) المحسوبة (12.64) اكبر من الجدولية (1.98) يدل ذلك على معنوية إجابات أفراد العينة في انجاز الأعمال دون تأخير لتجاوز القلق أو التوتر الذي يزيد من ضغوط العمل .

جدول (9)

النتائج الإحصائية لإفراد عينة البحث فيما يتعلق بصراع الدور

المؤشرات	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		متوسط موزون	شدة الإجابة %	انحراف معياري	قيمة t المحسوبة	الأبعاد
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت					
Y ₁	13	9	24	17	36	26	23	17	3.17	63.33	1.06	1.33	
Y ₂	28	20	38	28	18	13	1	1	4.07	81.39	0.72	12.64	
Y ₃	6	4	20	20	28	20	29	21	2.90	58.06	1.09	-0.78	
Y ₄	13	9	36	36	20	14	17	12	3.56	71.11	0.96	4.89	
Y ₅	6	4	17	17	26	19	40	29	2.86	57.22	1.01	-1.176	
المعدل									3.31	66.22	1.06	5.50	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

و جاء ثانيا (Y₄) (يتولى العاملون أداء عدة أعمال في آن واحد ضمن أخلاقيات العمل والتخصص الوظيفي) بوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (0.96) وشدة إجابة بلغت (71%) يدعم ذلك قيمة (t)

المحسوبة البالغة (4.89) وهي اكبر من الجدولية (1.98) يعني معنوية إجابات أفراد العينة واهتمامهم الكافي بهذا المتغير.

أما المتغير (Y₁) والذي ينص (تتعارض الأفكار أو القيم الشخصية للأفراد العاملين مع أهداف ومتطلبات المنظمة) إذا بلغ الوسط الحسابي (3.17) وانحراف معياري (1.06) وشدة إجابة بلغت (63%) يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة (1.33) اقل من الجدولية البالغة (1.98) يعني ذلك اتفاق إجابات أفراد عينة الدراسة بنسبة (26%) وعدم التأكد بنسبة (26%) عن تعارض الأفكار أو القيم الشخصية للأفراد العاملين مع أهداف ومتطلبات المنظمة، وهذا يعدّ من المصادر الأساسية لضغوط العمل. وحل رابعا المتغير (Y₃) والذي ينص (يشعر العاملون بزيادة الاعتماد على الآخرين وعدم الاعتماد على قدراتهم الشخصية) بوسط حسابي (2.90) وانحراف معياري (1.09) وشدة إجابة وبلغت (58%) كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (-0.78) اقل من الجدولية (1.98) وهذا يعني كانت إجابات أفراد العينة بعدم الاتفاق بنسبة ضعيفة عن شعور العاملين بزيادة الاعتماد على الآخرين وعدم الاعتماد على قدراتهم الشخصية ، ويرجع ذلك إلى التدريب الجيد واكتساب المهارات والقدرات الأساسية والاعتماد على النفس في أداء أعمالهم . وجاء المتغير (Y₅) أخيرا والذي ينص (يتم العمل في ظل سياسات وإرشادات متعارضة) جاء بوسط حسابي (2.86) وانحراف معياري (1.01) وشدة إجابة بلغت بنسبة (57%) يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة البالغة (-1.167) اقل من الجدولية البالغة (1.98) يدل ذلك عدم اتفاق إجابات أفراد عينة الدراسة عن (العمل يتم في ظل سياسات وإرشادات متعارضة) وهذه النتيجة تعكس عدم التعارض النسبي بين النشاطات والإرشادات والسياسات التي ينفذها أفراد عينة الدراسة في المصارف، وهذا المستوى من ضغوط العمل ناتج من صراع الدور. وفي ضوء ما سبق يتفق أفراد عينة الدراسة على وجود نسبة متوسطة من مستوى ضغوط العمل فيما يتعلق بمتغير صراع الدور ، وذلك لتعارض الأفكار أو القيم الشخصية للأفراد مع أهداف المنظمة .

المبحث الرابع: اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة

أولاً:- اختبار علاقة الارتباط بين المناخ التنظيمي وضغوط العمل لغرض اختبار قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة جرى الاعتماد على معامل الارتباط البسيط (بيرسون) وكالاتي :-

اختبار العلاقة بين المناخ التنظيمي وضغوط العمل.

اختبار العلاقة بين بعد الهيكل التنظيمي وضغوط العمل بأبعاده.

اختبار العلاقة بين بعد تصميم العمل وضغوط العمل بأبعاده .

اختبار العلاقة بين بعد القيادة الإدارية وضغوط العمل بأبعاده .

اختبار العلاقة بين بعد المكافآت والحوافز وضغوط العمل بأبعاده .

يتضح من الجدول (9) علاقات الارتباط بين أبعاد المناخ التنظيمي وأبعاد ضغوط العمل

من خلال قيمة t المحسوبة والبالغة ومعاملات الارتباط إذ جرى الاعتماد على معامل الارتباط (بيرسون) مما يدل ذلك كلما كان المناخ التنظيمي ايجابيا ساهم في تقليل مستوى ضغوط العمل وكما يلي:-.

الجدول (10) نتائج علاقات الارتباط بين أبعاد المناخ التنظيمي وأبعاد ضغوط العمل

المتغير المعتمد أبعاد	المتغير المستقل	قيمة (t) المحسوبة	ضغوط العمل إجمالاً	صراع الدور	المسؤولية تجاه الآخرين	عبء العمل	غموض الدور	ضغوط العمل
الهيكل التنظيمي		31.98	-	78.3	98.3	94.9	95.7	
تصميم العمل		45.94	-	79.3	99.7	98.3	97.6	
القيادة الإدارية		67.75	-	84.8	99.1	95.7	99.7	
المكافآت والحوافز		19.173	-	69.6	94.1	93.2	87.3	
المناخ التنظيمي إجمالاً		39.83	97.4					

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية

تم استخراج قيمة t الجدولية من جداول التوزيعات الإحصائية اعتماداً على عدد المشاهدات N=5 ومستوى المعنوية (5.∞ %) إذ أن $T=(N-2W)$ $5=(t.1.988)$

ولغرض التأكد من صحة قبول أو رفض الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها: لا توجد علاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي وأبعاد ضغوط العمل إذ تظهر نتائج الجدول (10) ما يأتي:-

- وجود علاقة موجبة وقوية بين المناخ التنظيمي وأبعاد ضغوط العمل إذ بلغ معامل الارتباط (97.4).
- وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الهيكل التنظيمي وغموض الدور إذ بلغ معامل الارتباط (95.7).
- وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الهيكل التنظيمي وعبء العمل إذ بلغ معامل الارتباط (94.9)
- وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الهيكل التنظيمي و المسؤولية تجاه الآخرين إذ بلغ معامل الارتباط(98.3).

- وجود علاقة ارتباط موجبة بين الهيكل التنظيمي وصراع الدور إذ بلغ معامل الارتباط (78.3). وهذا يعني قبول تلك الفرضيات دلالة على وجود علاقة قوية وموجبة بين متغيرات الدراسة.

لغرض التأكد من قبول الفرضية الرئيسية الثانية أو رفضها ويبين الجدول (9) ما يلي :

- وجود علاقة ارتباط بين تصميم العمل وغموض الدور إذا بلغ معامل الارتباط(97.6)
- وجود علاقة ارتباط بين تصميم العمل وعبء العمل إذ بلغ معامل الارتباط(98.3)
- وجود علاقة ارتباط بين تصميم العمل والمسؤولية تجاه الآخرين إذ بلغ معامل الارتباط(99)

- وجود علاقة ارتباط وموجبة بين تصميم العمل وصراع الدور إذ بلغ معامل الارتباط (79.3).
- وهذا يعني قبول تلك الفرضيات دلالة على وجود علاقة قوية وموجبة بين متغيرات الدراسة.
- ولغرض التأكد من قبول الفرضية الرئيسية الثالثة أو رفضها والتي مفادها لا توجد علاقة ارتباط بين القيادة الإدارية وبين كل بعد من ضغوط العمل إذ تظهر النتائج في الجدول (10) ما يأتي :
- وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين القيادة الإدارية وغموض الدور إذ بلغ معامل الارتباط فيها 99.7).
- وجود علاقة قوية وموجبة بين القيادة الإدارية وعبء العمل إذ بلغ معامل الارتباط (95.7).
- وجود علاقة ارتباط بين القيادة الإدارية والمسؤولية تجاه الآخرين إذ بلغ معامل الارتباط (99.1) - وجود علاقة ارتباط بين القيادة الإدارية وصراع الدور إذ بلغ معامل الارتباط (84.8).
- وهذا يعني قبول تلك الفرضيات دلالة على وجود علاقة قوية وموجبة بين متغيرات الدراسة.
- ولغرض التأكد من قبول الفرضية الرئيسية الرابعة أو رفضها والتي مفادها لا توجد علاقة ارتباط بين المكافآت والحوافز وابعاد ضغوط العمل إذ تظهر النتائج في الجدول (10) ما يأتي :
- وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين المكافآت وغموض الدور إذ بلغ معامل الارتباط (87.3).
- وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين المكافآت وعبء العمل إذ بلغ معامل الارتباط (93.2).
- وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين المكافآت والمسؤولية تجاه الآخرين إذ بلغ معامل الارتباط (94.1).
- وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المكافآت وصراع الدور إذ بلغ معامل الارتباط (69.6).
- وتشير النتائج النهائية في الجدول (9) إلى وجود علاقات الارتباط بين المناخ التنظيمي وضغوط العمل إذ بلغ معامل الارتباط (97.4) وقيمة (t) المحسوبة بلغت (39.83) وهي أكبر من الجدولية البالغة (1.988) عند مستوى معنوية (0.05) مما يدل على ثبوت صحة الفرضية الرئيسية وقبولها. وبناء على ما تقدم يمكن القول بقبول الفرضيات الرئيسية نظرا لوجود علاقات ارتباط قوية وموجبة بين المناخ التنظيمي وضغوط العمل ، مما يؤكد أهمية المناخ التنظيمي لدى المصارف عينة الدراسة في تقليل مستوى ضغوط العمل لدى العاملين في المصارف عينة الدراسة .
- ثانياً:- اختبار علاقات التأثير بين أبعاد المناخ التنظيمي وأبعاد ضغوط العمل، تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط لاختبار علاقات التأثير بين المتغيرين واستخدام اختبار (F) للوقوف على معنوية الأنموذج وكما في الجدول (11) .

تأثير بعد الهيكل التنظيمي في ضغوط العمل وقد بلغ معامل التحديد (92.16) بينما بلغت قيمة (t) المحسوبة (31.98) اكبر من الجدولية البالغة (1.988) مما يدل على إن التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (5%) أي بدرجة ثقة (95%) يدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار البسيط (35.27) عند مستوى معنوية (5%) اكبر من (F) الجدولية البالغة (2.36).

تأثير تصميم العمل في ضغوط العمل . يتضح من خلال الجدول تأثير تصميم العمل في ضغوط العمل إذ بلغ معامل التحديد (96.8) يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة (45.93) اكبر من الجدولية (1.988). وتبين أيضا إن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار البسيط بلغت (72.75) اكبر من الجدولية (2.36) مما يدل على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية ويعني ثبوت صحة الفرضية وقبولها.

(الجدول 11)

نتائج علاقات التأثير بين أبعاد المناخ التنظيمي وأبعاد ضغوط العمل

المتغير المعتمد المتغير المستقل	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	قيمة F الجدولية	قيمة F المحسوبة	معامل التغير R ₂
الهيكل التنظيمي	.9881	.9831	36.2	35.27	16.29
تصميم العمل	1.988	45.93	2.36	72.75	04.69
القيادة الإدارية	1.988	67.75	2.36	158.30	14.98
المكافآت والحوافز	1.988	19.173	2.36	12.67	86.08
المناخ التنظيمي	1.988	39.83	2.36	54.71	94.80

المصدر : إعداد الباحث في ضوء مخرجات الحاسبة الالكترونية

*تم استخراج (t) الجدولية من جداول التوزيعات الإحصائية اعتمادا على عدد المتغيرات الداخلة في الأنموذج.

*تم استخراج قيمة (F) الجدولية اعتمادا على درجة البسط (v₁) والمقام (v₂).

تأثير القيادة الإدارية في ضغوط العمل يتضح من الجدول أعلاه وجود تأثير لبعيد القيادة الإدارية في ضغوط العمل ، إذ بلغ معامل التحديد (98.14) يدعم ذلك قيمة (t) (67.75) أكبر من الجدولية البالغة (1.988) ، وتبين أيضا إن قيمة (f) المحسوبة لأنموذج الانحدار البسيط بلغت (158.30) اكبر من الجدولية البالغة (2.36) مما يدل على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية وإن هذا البعد له تأثير معنوي كبقية الأبعاد عند مستوى معنوية (5%) ودرجة ثقة (95%) .

تأثير المكافآت والحوافز في ضغوط العمل، يتضح من الجدول أعلاه وجود تأثير لبعيد القيادة المكافآت والحوافز في ضغوط العمل ، إذ بلغ معامل التحديد (80.86) يدعم ذلك قيمة (t) (19.173) أكبر من الجدولية البالغة (1.988) ، وتبين أيضا إن قيمة (f) المحسوبة لأنموذج الانحدار البسيط بلغت (12.67) اكبر من الجدولية البالغة (2.36) مما يدل على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية وإن هذا البعد له تأثير

معنوي كبقية الأبعاد عند مستوى معنوية (5%) ودرجة ثقة (95%) . ويتضح من الجدول (11) إلى وجود تأثير كبير للمناخ التنظيمي في ضغوط العمل في المصارف عينة الدراسة ، إذ بلغ معامل التحديد (94.80) وان قيمة (t) المحسوبة بلغت (39.83) أكبر من الجدولية البالغة (1.988) وقيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار البسيط بلغت (54.71) وهي أكبر من الجدولية البالغة (2.36) عند مستوى معنوية (5%) يدل ذلك إن للمناخ التنظيمي تأثيرا كبيرا في تقليل مستوى ضغوط العمل لدى العاملين في المصارف عينة الدراسة .

وفي ضوء ما سبق يمكن القول إن أهمية وتأثير المناخ التنظيمي لدى إدارة المصارف كان واضحا وضروريا في تقليل مستوى ضغوط العمل، وسعي هذه المصارف قيد الدراسة إلى زيادة الاهتمام بالمناخ التنظيمي واعتباره مؤشرا لقياس كفاءة وفاعلية أداء العاملين ، مما ينعكس ايجابيا على سلوكياتهم وزيادة كفاءتهم وتحقيق الرضا في العمل في المصارف عينة الدراسة .

المبحث الخامس : أولاً: الاستنتاجات

أبرزت نتائج الدراسة إن المصارف المبحوثة اهتمت بالهيكل التنظيمي لمساهمة في تقليل مستوى ضغوط العمل، وبالتالي ينعكس ايجابيا على مستوى أدائهم في العمل.

أظهرت النتائج إن تصميم العمل في المصارف المبحوثة يتطلب مهارات ومعارف وقدرات شخصية تلائم المتطلبات البشرية و التقنيات العلمية الحديثة.

ضعف وقصور في استخدام التقنيات الحديثة مثل الانترنت والوسائل التقنية الأخرى مما يؤدي إلى زيادة مستوى ضغوط العمل في المصارف المبحوثة .

أظهرت النتائج وجود غموض للدور يتسبب بضغط العمل ، إذ إن وضوح الدور الذي يقوم به العامل يحفز على بذل المزيد من العطاء لتحقيق أهداف المنظمة.

أظهرت النتائج على وجود ضغوط للعمل فيما يتعلق بعبء العمل وصراع الدور في المصارف المبحوثة ، وهذا يعدّ مسببا ومصدرا لضغوط العمل.

اهتمام إدارة المصارف بالمناخ التنظيمي ومتغيراته والعمل على توفير المناخ التنظيمي الملائم والمشجع للتميز في المصارف من خلال ما يأتي:-

بناء ثقافة تنظيمية إحدى رموزها الاهتمام بالمناخ التنظيمي تؤمن به القيادة الإدارية في المصارف وتجسده في سلوكها وعملها بعدها أداة للتغلب على ضغوط العمل والوصول إلى الأداء المتميز.

تبنى المصارف المنهج التكامل في توفير أبعاد المناخ التنظيمي دون الاهتمام لبعض الأبعاد دون غيرها مما يساعد في توفير المناخ التنظيمي الملائم والمشجع نحو الأداء المتميز.

العمل على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وسماع آرائهم في ذلك لأنه يسهم في خلق الثقة بين الإدارة والعاملين ويشعرهم بأنهم فريق عمل يسعون لتحقيق المصالح المشتركة لهم مما يساعد في تقليل مستوى ضغوط العمل .

ضرورة اهتمام المصارف الحكومية المبحوثة بتوفير التقنيات العلمية الحديثة بشكل متكامل وفعال لتقليل من مستوى ضغوط العمل .

أظهرت نتائج الدراسة إن أفراد عينة الدراسة يواجهون ضغوطا تفوق طاقتهم وإمكانياتهم ،مما يؤثر سلبا في أداء العمل من إذ الجودة وسرعة الانجاز . وتوصي الدراسة بمراجعة عبء العمل ومعالجته سواء من خلال الدعم بمزيد من العاملين للتعويض عن النقص العنصر البشري أو إعادة توزيع الأعمال

ثانيا : التوصيات

اهتمام إدارة المصارف بالمناخ التنظيمي ومتغيراته والعمل على توفير المناخ التنظيمي الملائم والمشجع للتميز في المصارف من خلال ما يأتي:-

بناء ثقافة تنظيمية إحدى رموزها الاهتمام بالمناخ التنظيمي تؤمن به القيادة الإدارية في المصارف وتجسده في سلوكها وعملها بعدها أداة للتغلب على ضغوط العمل والوصول إلى الأداء المتميز.

تبني المصارف المنهج التكاملي في توفير أبعاد المناخ التنظيمي دون الاهتمام لبعض الأبعاد دون غيرها مما يساعد في توفير المناخ التنظيمي الملائم والمشجع نحو الأداء المتميز.

العمل على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وسماع آرائهم في ذلك لأنه يسهم في خلق الثقة بين الإدارة والعاملين ويشعرهم بأنهم فريق عمل يسعون لتحقيق المصالح المشتركة لهم مما يساعد في تقليل مستوى ضغوط العمل .

ضرورة اهتمام المصارف الحكومية المبحوثة بتوفير التقنيات العلمية الحديثة بشكل متكامل وفعال لتقليل من مستوى ضغوط العمل .

أظهرت نتائج الدراسة إن أفراد عينة الدراسة يواجهون ضغوطا تفوق طاقتهم وإمكانياتهم ،مما يؤثر سلبا في أداء العمل من إذ الجودة وسرعة الانجاز . وتوصي الدراسة بمراجعة عبء العمل ومعالجته سواء من خلال الدعم بمزيد من العاملين للتعويض عن النقص العنصر البشري أو إعادة توزيع الأعمال

أبرزت نتائج الدراسة إن المصارف المبحوثة اهتمت بالهيكل التنظيمي لمسهتمته في تقليل مستوى ضغوط العمل ،وبالتالي ينعكس ايجابيا على مستوى أدائهم في العمل.

أظهرت النتائج إن تصميم العمل في المصارف المبحوثة يتطلب مهارات ومعارف وقدرات شخصية تلائم المتطلبات البشرية و التقنيات العلمية الحديثة.

ضعف وقصور في استخدام التقنيات الحديثة مثل الانترنت والوسائل التقنية الأخرى مما يؤدي إلى زيادة مستوى ضغوط العمل في المصارف المبحوثة .

أظهرت النتائج وجود غموض للدور يتسبب بضغط العمل ، إذ إن وضوح الدور الذي يقوم به العامل يحفزه على بذل المزيد من العطاء لتحقيق أهداف المنظمة.

أظهرت النتائج على وجود ضغوط للعمل فيما يتعلق بعبء العمل وصراع الدور في المصارف المبحوثة ، وهذا يعدّ مسببا ومصدرا لضغوط العمل.

المصادر References

أولاً: المصادر العربية Arabic References

- 1- بن حبتور ، عبد العزيز صالح ، " الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير " ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان - الأردن ، 2004 .
- 2- جلاب ، أحسان دهش ، " إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغير " ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2011 .
- 3- حمود ، خضير كاظم ، " السلوك التنظيمي " ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2002 .
- 4- الرشيد ، جهاد بن محمد ، " إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل " ، دراسة تطبيقية على مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بحرس الحدود بمدينة الرياض والدمام ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، 2003 .
- 5- رفاعي ، رفاعي محمد ، و بسيوني ، إسماعيل علي ، جرينبرج جيرالد ، بارون ، تعريب ومراجعة ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، السعودية ، 2004 .
- 6- السالم وصالح ، مؤيد سعيد ، عادل حرحوش ، إدارة الموارد البشرية ، بغداد ، مطبعة الاقتصاد ، 1991 .
- 7- السالم وصالح ، مؤيد سعيد ، عادل حرحوش ، " إدارة الموارد البشرية " ، مطبعة الاقتصاد ، بغداد ، 2000 .
- 8- سلطان ، فلاح علي ، المناخ التنظيمي وأثره في تحديد السلوك والخيار الإستراتيجي ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، 1996 .
- 9- الصيرفي ، محمد ، " التحليل على مستوى المنظمات " ، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي ، الجزء الرابع ، المكتب الجامعي الحديث ، 2009 .

- 10- العامري ، صلاح مهدي حسن ، والغالبي ، ظاهر محسن منصور ، " الإدارة والأعمال " دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2007 .
- 11- عامر ، سامح عبد المطلب ، وقنديل ، علاء محمد سعيد ، " التطوير التنظيمي " ، دار الفكر ناشرون وموزعون ، الطبعة الأولى ، عمان - الأردن ، 2010 .
- 12- عباس، سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999.
- 13- فليح ، فاروق عبده ، عبد الحميد و السيد محمد ، " السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية " ، دارا لمسيره للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، عمان ، 2009 .
- 14- .- القريوتي ، محمد قاسم ، " السلوك التنظيمي في المنظمات المختلفة " ، دار الشروق ، الطبعة الثانية ، عمان ، 2000 .
- 15- اللوزي ، موسى ، " التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة " ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية ، عمان ، الأردن ، 2003 .
- 16- اللوزي ، موسى ، " التنظيم وإجراء العمل " دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية ، عمان ، الأردن ، 2002 .
- 17- محمد ، محمد عبد المقصود ، " القيادة الإدارية " ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2006 .
- 18- المغربي ، كامل محمد ، " السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم " ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، عمان ، 1994-1995 .
- 19- هاتف: مجيد عبدا لحسين، المناخ التنظيمي وأثره في الرضا الوظيفي للمحاسبين العاملين في القطاع المصرفي العام في العراق، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد الرابع، العدد (401)، 2001، ص179-186.
- 20- الهنداوي ، وفية أحمد ، " استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل " مجلة الإداري ، مسقط معهد الإدارة العامة ، العدد 58 ، لسنة 16 1994 .
- 21- هيجان ، عبد الرحمن ، " الولاء التنظيمي للمدير السعودي " ، الرياض ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، 1998 .

http: Knoll . Google .com / K 2009

-22

ثانيا: المصادر الأجنبية Foreign References

1. **Burton, Richard, and Joegen Laumidsen and Boige obel, Tension and Resistance To change in organizational, managerial Implications' for a fast Paced world 1999.**
2. **Ham belt, J., The nature and Measurement of organizational Climate, in Part fulfillment of the Requirements for the M. A. degree Education at the university of London Institute of Education, 1997.**
3. **Joseph. G. e. Paolilo, (1982), Subsystem climates a function of Personnel and organizational factors, Journal of management Studies, Vol. 19, No. 3.**
4. **Mathis, R.L. and Jackson, J.H. ,(Human Resource management), 7th ed, San Francisco, West Publishing Co. , 1994.**
5. **Gomes, L. and Balkin, D. and Gardy, R.,(Managing human resource), Prentice-Hal, 1998.**
6. **Kaplan , R.D , " organization stress and individual strain , in DKats and Kahn, New York : the social psychology of organization , 2nd ,1978 .**
7. **www. HR Zone, " performance Export system ", HTM ,2002 .**