

## ضغوط العمل التي يواجهها موظفو الشؤون المالية في الإدارة المالية العامة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية\*

عقله مبيضين وربحي الحسن، الجامعة الأردنية

### ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل ضغوط العمل التي يتعرض لها موظفو الإدارة المالية العامة ومسبباتها، وما إذا كان موظفو الشؤون المالية يتعرضون إلى ضغوط عمل أكثر من غيرهم من الموظفين الآخرين؟ وما إذا كانت هذه الضغوط تختلف بطبيعتها عن تلك التي يتعرض لها بقية الموظفين؟ وبالتالي تحليل ضغوط العمل التي يواجهها موظفو الشؤون المالية أثناء إنجازهم أعمالهم. وقد ركزت الدراسة على تحديد مظاهر ضغوط العمل التي يواجهها موظفو الشؤون المالية أثناء إنجازهم أعمالهم، ومصادرها، وأسبابها، وتقديم اقتراحات لمعالجة ضغوط العمل بهدف رفع كفاءة إدارة الشؤون المالية.

وقد شملت الدراسة عينة تمثل (24) وزارة وادارة مركزية حكومية تدخل موازنتاتها ضمن الموازنة العامة للدولة، وقد تم جمع المعلومات الميدانية بواسطة استبانة مصممة لأغراض هذه الدراسة، وتم توزيع (150) استبانة أعيد منها (120) واستبعدت (3) استبانات غير صالحة للتحليل. وكانت أهم نتائج الدراسة ما يلي:

1. يواجه موظفو الشؤون المالية والمحاسبية في جهاز الخدمة المدنية الأردني ضغوط عمل أكثر من تلك التي يواجهها غيرهم من الموظفين، وأن هذه الضغوط تختل بطبيعتها عن تلك التي يتعرض لها بقية الموظفين.
2. يعاني العاملون في الشؤون المالية في جهاز الخدمة المدنية الأردني من توتر وقلق ناجم عن ضغوط العمل يعزى إلى العوامل المرتبطة بالتنظيم وحجم العمل وطبيعة العمل وحجم المسؤولية وضعف حوافز العمل، والعلاقات الاجتماعية وتدخل الرؤساء مما يؤثر على صحتهم الجسدية والنفسية.
3. إن من أهم مسببات ضغوط العمل التي يواجهها موظفو الشؤون المالية والمحاسبية في جهاز الخدمة المدنية الأردني ما يلي:

أ- جمود الإجراءات والتشريعات التي تحكم الشؤون المالية والمحاسبية والتشريعات، والإجراءات، والأساليب والتقنيات.

ب - العوامل السلوكية (الدافعية) والاجتماعية (الواسطة والمحسوبية).

4. يوجد تباين في مستوى ضغوط العمل لدى العاملين في الشؤون المالية والمحاسبية في جهاز الخدمة المدنية تعزى لمتغيرات الجنس والمستوى الوظيفي والمؤهل العلمي والتخصص الأكاديمي وسنوات الخبرة العملية والعمر. وكانت فئة الموظفين في المستويات الدنيا أكثر الفئات شعوراً بضغط العمل.

وقد تضمنت الدراسة عدة توصيات من أهمها: إعادة النظر في التشريعات المالية والمحاسبية لتحديد الصلاحيات والمسؤوليات بوضوح ولتوفير المرونة في الإجراءات، وتطبيق خطة للوصف الوظيفي لتحديد الواجبات والمهام، وإدخال التقنيات الحديثة (وبخاصة الحاسوب وبرمجياته) في الأعمال المالية والمحاسبية وتدريب الموظفين على استخدامها بصورة فاعلة، وإعادة النظر في الرواتب والحوافز لتتماشى مع الارتفاع المضطرب في تكاليف المعيشة، وتتناسب مع حجم الأعمال والمسؤوليات التي يتحملها موظفو المالية والمحاسبة.

#### مقدمة

تتولى الدولة إدارة برامج متعددة، وتقديم خدمات مختلفة؛ وتمارس نشاطات متنوعة تتجسد بعمليات مالية لتوفير التمويل اللازم و الإنفاق العام على الخدمات والبرامج العامة. وتتولى الدوائر الحكومية عبر أجهزتها المالية والمحاسبية تحصيل الإيرادات وصرف النفقات العامة التي تتمثل بالآلاف الصفقات المالية وقبض وصرف ملايين الدنانير والتي يباشرها موظفو الشؤون المالية، وتؤدي هذه العمليات إلى رضوخ موظفي الشؤون المحاسبة والمالية في مختلف الدوائر الحكومية إلى ضغوط عمل قد تكون متميزة عن تلك التي يخضع لها الموظفون الإداريون. ونظراً لما لهذه الضغوط من تأثير على الأداء الفردي والإنجاز المؤسسي فقد ازداد الاهتمام بموضوع ضغوط العمل في مجالات التنظيم والإدارة.

#### مشكلة الدراسة وأهدافها ونطاقها:

يؤدي إنجاز العمل في المؤسسات المختلفة إلى تعرض العاملين إلى الضغوط النفسية والجسدية. وتحاول الدراسة بحث واقع ضغوط العمل التي يتعرض لها موظفو الإدارة المالية العامة وتحليلها وتعرف مسبباتها من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

- هل يتعرض موظفو المحاسبة والمالية إلى ضغوط عمل أكثر من غيرهم من الموظفين الآخرين؟ وهل ضغوط العمل التي يتعرض لها موظفو المحاسبة والمالية تختلف بطبيعتها عن تلك التي يتعرض لها بقية الموظفين؟
- وهل هناك علاقة بين العوامل السلوكية والاجتماعية (الدافعية، الواسطة، المحسوبية) وبين ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون في الشؤون المالية والمحاسبية في جهاز الخدمة المدنية الأردني؟

- وهل يعاني العاملون في الشؤون المالية في جهاز الخدمة المدنية الأردني من التوتر والقلق الناجم عن ضغوط العمل؟ وهل يعزى هذا الى أسباب مثل: العوامل المرتبطة بالتنظيم وحجم العمل وطبيعة العمل وحجم المسؤولية وضعف حوافز العمل، والعلاقات الاجتماعية وتدخل الرؤساء. وهل تؤثر ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون في الشؤون المالية والمحاسبية على صحتهم الجسدية والنفسية؟
- وهل يوجد اختلاف في مستوى ضغوط العمل لدى العاملين في الشؤون المالية والمحاسبية في جهاز الخدمة المدنية تعزى لمتغيرات الجنس والمستوى الوظيفي و المؤهل العلمي والتخصص الأكاديمي وسنوات الخبرة العملية والعمر؟. وبناء على هذا فإن الدراسة تهدف إلى:
- إلقاء الضوء على مفهوم ضغوط العمل بعامة وضغوط العمل التي يواجهها موظفو الشؤون المالية أثناء إنجاز أعمالهم بخاصة.
- دراسة واقع ضغوط العمل التي يتعرض لها موظفو الإدارة المالية العامة ومسبباتها.
- تقديم اقتراحات تتعلق بتخفيف ضغوط العمل عن العاملين في الإدارة المالية العامة واقتراح دراسات مستقبلية لتعزيز هذا المجال.

### أهمية الدراسة ومبرراتها

تكمن أهمية الدراسة كونها تتناول ضغوط العمل التي تتعرض لها فئات من الموظفين العاملين في القطاع المالي لغايات اقتراح الطرق والوسائل المناسبة لتخفيف أثارها السلبية كأحد مرتكزات توفير المناخ التنظيمي المناسب لغايات التطوير الإداري الذي تنصدي له الإدارات الحكومية. حيث أنه من الملاحظ أن العاملين في الخدمة العامة يرضون تحت ضغوط عمل - داخلية و / أو خارجية - تتميز بطبيعتها وتختلف حسب مصادرها، وكونها تتكرر يوميا فإن أي تحسين يتم عن طريق تخفيف معاناة العاملين يؤدي إلى توفير وقت وتكلفة مالية كبيرة ، كما يؤدي إلى الإسهام في بناء جسور ثقة أفضل بين المواطن والإدارة الحكومية. ويشير الأدب الإداري؛ والواقع التطبيقي العملي في الإدارة العامة؛ إلى أهمية دراسة ضغوط العمل كأحد المداخل لتسهيل التطوير الإداري حيث أن مثل هذه الدراسات تساعد على زيادة كفاءة وفاعلية المنظمة للقيام بأعمالها. ويؤكد حنا الصانع ( 1987: 197) أن المؤشرات المتوافرة عن الإدارة المالية في جميع أقطار العالم تشير إلى: الصلة المتينة والأثر العميق للإدارة المالية العامة في تأمين نسبة عالية من متطلبات الإدارة العامة الكفؤة، وإلى الصعوبات والمعاناة في مجال الإدارة المالية سواء في الدول المتقدمة أم النامية. ونظرا لحجم النشاط المالي والمحاسبي والإحتكاك مع المواطنين من قبل موظفي الإدارة المالية فإن دراسة ضغوط العمل ، وإيجاد الوسائل والوسيل لتخفيفها أو التخلص منها، يحتل أهمية بالغة لما يترتب عليه من توفير للجهد والوقت والمال، وبناء جسور الثقة بين المواطن والجهاز الإداري الحكومي وخلق المناخ التنظيمي الصحي لإداء العمل وإنجازه. ولا شك في أن تعرف ضغوط العمل ودراسة اسبابها والتعرف على مصادرها يؤدي إلى المساهمة في

توفير المناخ التنظيمي الجيد وبالتالي المساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتحقيق جودة الأداء. ومن هذه المنطلقات فإن تخفيف ضغوط العمل يعتبر عاملاً أساسياً في البناء الإداري الكفوء والفعال.

### فرضيات الدراسة

للإجابة عن أسئلة هذه الدراسة فإن هذا البحث يستند إلى الفرضيات الآتية: .

#### الفرضية الرئيسية الأولى

- Ho: لا يتعرض موظفو الشؤون المالية في جهاز الخدمة المدنية الأردني لضغوط تختلف عن تلك التي يتعرض لها العاملون من غيرهم من الموظفين، ولا تختلف طبيعة ضغوط العمل التي يتعرض لها موظفو الشؤون المالية عن تلك التي يتعرض لها بقية الموظفين.

#### الفرضية الرئيسية الثانية

- Ho: لا توجد علاقة بين العوامل التنظيمية ومستوى ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون في جهاز الخدمة المدنية الأردني. وتشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

أ- لا توجد علاقة بين نقص الصلاحيات والإمكانات المتاحة للعاملين في الشؤون المالية والمحاسبية في جهاز الخدمة المدنية الأردني (نقص الموارد ، نقص القوى العاملة ، الوقت ، حجم العمل ، الصلاحيات ، التنسيق) وبين مستوى الضغوط التي يتعرضون لها.

ب- لا توجد علاقة بين جمود الإجراءات والتشريعية التي تحكم الشؤون المالية والمحاسبية (التشريعات ، الإجراءات ، الأساليب والتقنيات) وبين مستوى تعرض العاملين في هذه الشؤون لضغوط العمل الأسئلة.

ج- لا توجد علاقة بين العوامل السلوكية والاجتماعية (الدافعية ، الوساطة ، المحسوبية) وبين مستوى ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون في الشؤون المالية والمحاسبية في جهاز الخدمة المدنية الأردني.

#### الفرضية الرئيسية الثالثة

- Ho: لا يعاني العاملون في الشؤون المالية والمحاسبية في جهاز الخدمة المدنية الأردني من التوتر والقلق الناجم عن ضغوط العمل . وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

أ- لا يعاني العاملون في الشؤون المالية والمحاسبية في جهاز الخدمة المدنية الأردني من التوتر والقلق الناجم عن الضغوط المرتبطة بالتنظيم.

- ب- لا يعاني العاملون في الشؤون المالية والمحاسبية في جهاز الخدمة المدنية الأردني من التوتر والقلق الناجم عن الضغوط المرتبطة بحجم العمل.
- ج- لا يعاني العاملون في الشؤون المالية والمحاسبية في جهاز الخدمة المدنية الأردني من التوتر والقلق الناجم عن الضغوط المرتبطة بطبيعة العمل وحجم المسؤولية.
- د- لا يعاني العاملون في الشؤون المالية والمحاسبية في جهاز الخدمة المدنية الأردني من التوتر والقلق الناجم عن الضغوط المرتبطة بضعف حوافز العمل.
- هـ- لا يعاني العاملون في الشؤون المالية والمحاسبية في جهاز الخدمة المدنية الأردني من التوتر والقلق الناجم عن الضغوط المرتبطة بالعلاقات الاجتماعية وتدخل الرؤساء. ضغوط العمل وحوافز العمل .
- و- تؤثر ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون في الشؤون المالية والمحاسبية في جهاز الخدمة المدنية على صحتهم الجسدية والنفسية.

#### الفرضية الرئيسية الرابعة

- Ho: لا يوجد اختلاف في مستوى ضغوط العمل لدى العاملين في الشؤون المالية والمحاسبية في جهاز الخدمة المدنية يعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية: الجنس، المستوى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والتخصص الأكاديمي وسنوات الخبرة العملية والعمر. (سيتم اختبار هذه الفرضية بشكل عام، أي لمعرفة ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في شعور العاملين بضعف العمل تعزى لكل متغير من هذه المتغيرات الديموغرافية على حدة - مثلاً أي الجنسين أكثر تعرضاً لضغوط العمل: الذكور أم الإناث؟ كذلك سيتم اختبار أثر كل من هذه المتغيرات الديموغرافية في الفرضيات الفرعية).

#### المنهجية (أدوات البحث)

- اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة لدراسة واقع ضغوط العمل التي يتعرض لها موظفو الإدارة المالية العامة وأسبابها ووظفت الأساليب والأدوات التالية لجمع البيانات والحقائق:
- الملاحظة المباشرة لضغوط العمل التي يتعرض لها موظفو الإدارة المالية العامة وأسبابها. والمقابلات التي أجريت مع عاملين في الشؤون المالية والاستعانة بمصادر المعلومات الجاهزة كالدراسات ذات العلاقة.
  - تطوير استبانة لغايات هذه الدراسة لتتعرف على ضغوط العمل التي يتعرض لها موظفو الإدارة المالية العامة؛ وتحديد مصادرها وأسبابها. وقد تم تحليل البيانات باستخدام حزمة التحليل الإحصائي (SPSS).

## مجتمع الدراسة وعينتها

يشكل مجتمع الدراسة موظفو الشؤون المالية الذين يعملون في المديریات أو الأقسام المالية في الوزارات والدوائر المركزية والمؤسسات المدنية الحكومية التي تدخل موازاناتها ضمن الموازنة العامة للدولة، وتخضع للنظام العام وتتبع نمط الإدارة المالية العام والمقرر بموجب النظام المالي العام رقم 3 لسنة 1994 (وزارة المالية: 1994أ) والتعليمات الصادرة بمقتضاه (وزارة المالية: التعليمات التطبيقية للنظام المالي: 5: 199). ونظام الخدمة المدنية (ديوان الخدمة المدنية: 1998)، وعددها - وفقاً لقانون الموازنة العامة للسنة المالية 1998 (دائرة الموازنة العامة: 1998) وهو القانون الذي يحدد أسلوب تمويلها وإنفاقها - 51 وزارة ودائرة حكومية مدنية ومؤسسة عام- وبعض الوزارات والدوائر المركزية يعلو نشاطها الصبغة المالية مثل: وزارة المالية، ودائرة ضريبة الدخل، ودائرة الجمارك، ودائرة الموازنة العامة. والبعض الآخر يتضمن هيكلها التنظيمي مديريات أو أقسام فقط تعنى بالشؤون المالية والمحاسبية للوزارة. ومن ضمن هذه الوزارات والدوائر ما يطلق عليه اصطلاح الدوائر المفتوحة حيث تحول مستندات هذه الدوائر الى وزارة المالية لاستكمال إجراءاتها المحاسبية (مبيضين: 1998). وحيث أنه لا تتوفر إحصائيات دقيقة عن مجتمع الدراسة (جرادات: 1998) فقد ارتأى الباحثان توزيع الاستبانات حسب عينة طبقية تم اقتراحها من قبل مدير الدراسات في وزارة التنمية الإدارية (جرادات: 1998) حسب طبيعة عمل الوزارات من الناحية المالية، كما يبين الجدول رقم (1).

## جدول (1)

## عينة الدراسة

الطبقة حسب حجم طبيعة العمل وحجم الإنفاق الكلي*	عدد الوزارات والدوائر الحكومية المشمولة بالعينة	عدد الاستبانات
الدوائر الحكومية المالية	7	60
دوائر حكومية كبيرة الحجم (أكثر من 10 مليون دينار)	5	30
دوائر حكومية متوسطة الحجم (من 3-10 مليون دينار)	6	20
دوائر حكومية صغيرة الحجم (أقل من 3 مليون دينار)	6	18
المجموع	24	128

المصدر: تم تحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة الطبقية العشوائية من معلومات في قانون الموازنة العامة للسنة المالية 1998 (دائرة الموازنة العامة: 1998).

\* تشمل النفقات الجارية والرأسمالية

وقد تم جمع البيانات المطلوبة عن طريق استبانته صممت لغايات الدراسة وزعت على موظفين يشغلون وظائف مختلفة في كل دائرة ضمن مجموعة الوظائف المالية؛ كما تم التثبيت من هدف وشمولية الأداة عن طريق تعديلها بشكلها النهائي بعد عرضها على مجموعة من الأكاديميين المتخصصين والإداريين العاملين في المجال المالي والمحاسبي.

و لضمان استعادة العدد المناسب فقد وزعت (150) استبانة على الدوائر الحكومية حسب العينة المختارة مراعين تخصص بعض الدوائر الحكومية بالشؤون المالية مثل: وزارة المالية ودائرة ضريبة الدخل ودائرة الجمارك ودائرة اللوازم، لتعبئتها من القيمين على إدارة العمليات المالية والمحاسبية ( المديرين الماليين؛ و رؤساء أقسام المحاسبة والمدققين وموظفي اللوازم والمشتريات والمقدرين وموظفي المحاسبة). وقد تم استرداد (120) استبانته، استبعد منها ثلاث استبانات لعدم صلاحيتها حيث بقي 117 استبانة للتحليل . وفي ما يلي توضيح للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.

## جدول (2)

## خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
76.9%	90	نكر
23.1%	27	أنثى

## جدول (3)

## خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة

النسبة	التكرار	الوظيفة
6%	7	أمين عام + مدير عام
12.8%	15	مدير مديرية
24.8%	29	رئيس قسم محاسبة/شؤون مالية
45.3%	53	موظف مالي -محاسبي (انظر التعريف)
11.1%	13	أخرى (مدقق)

## جدول (4)

## خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
7.7%	9	دكتوراه / ماجستير
2.6%	9	دبلوم عالي
51.3%	60	الشهادة الجامعية الأولى
24.8%	29	دبلوم كليات المجتمع
13.6%	16	الثانوية العامة

## جدول (5)

## خصائص أفراد عينة الدراسة حسب التخصص

النسبة	التكرار	التخصص
51.1%	60	محاسبة
13.7%	16	علوم إدارية
5.2%	6	قانون
11.2%	13	علوم اقتصادية
3.4%	4	علوم إنسانية
15.4%	18	أخرى

## جدول (6)

## خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة العملية

النسبة	التكرار	فئات سنوات الخبرة العملية
12%	14	أقل من 5 سنوات
34.2%	40	5-10 سنوات
22.2%	26	أكثر من 10 سنوات - 15 سنة
15.4%	18	أكثر من 15 سنة - 20 سنة
16.2%	19	20 سنة فأكثر

## جدول (7)

## خصائص أفراد عينة الدراسة حسب العمر

النسبة	التكرار	الفئة العمرية
2.6%	3	أقل من 25
69.1%	81	من 25-40
28.3%	33	41 فأكثر

## تعريف المفاهيم

- ضغوط العمل: العوامل المتنوعة والمختلفة المصادر التي تؤثر على حالات العمل الإعتيادية نتيجة العوامل البيئية أو التنظيمية أو صفات الفرد، ونمط شخصيته، وحاجاته مثل: الصراع أو حجم العمل كما ونوعاً وتؤدي إلى معاناة ذاتية داخلية للفرد وتظهر في استجابات غير محددة للجسم أو السلوك أو الاتجاهات مثل: الإجهاد والتوتر والأحباط مما قد يؤدي تدني مستوى الأداء، ويتمثل ذلك في البطء في إنجاز المعاملات، وكثرة الأخطاء، وانخفاض مستوى جودة الأداء بشكل عام، وضعف الاتصالات، وازدياد الخطأ في اتخاذ القرارات، وسوء العلاقات داخل التنظيم ومع الجمهور، وانخفاض الروح المعنوية للعاملين.
- العوامل البيئية: العوامل الاقتصادية أو السياسية أو الاجتماعية أو التكنولوجية أو التنظيمية أو القيمة التي تؤثر على المنظمة أو العاملين فيها.
- العوامل التنظيمية: مجموعة العوامل المرتبطة بالهيكل التنظيمي والسياسات التنظيمية والتي تشمل: المستويات التنظيمية وتوزيع المهام، والمركزية في صنع القرارات، وقنوات الاتصال وغيرها. أما السياسات التنظيمية: ومنها سياسة الرواتب والأجور والمكافآت والترقيات وتقويم الأداء وغيرها، والصلاحيات والإمكانات المتاحة للعاملين (الموارد، نقص القوى العاملة، الوقت، حجم العمل، التنسيق) وكذلك الأطر التشريعية التي تحكم العمل (التشريعات، الإجراءات والأساليب والتقنيات)



- العوامل الشخصية: مجموعة العوامل المرتبطة بالفرد وصفاته، ونمط شخصيته، وحاجاته، وقدرته على تحمل الضغوط والتي تحدد مستوى معاناته من ضغوط العمل وريود فعله نحوها. وأهم هذه العوامل الشخصية: الحالة الصحية للفرد، ونمط شخصية الفرد أي كونه من النمط (أ) (Type A) أي العصبي والمتوتر وغير الصبور، أو النمط الهادئ الصبور (ب) (Type B) الذي يكون أكثر قدرة على تحمل ضغوط العمل (Friedman and Lilmer, 19). أو من نوع الشخصية المنفتحة (extrovert) التي تحب التفاعل مع الآخرين والتعاون مع الجماعة، أو الشخصية الانطوائية (introvert) التي تحب العزلة والعمل على انفراد، أو من نوع الشخصية الصلبة القادرة على تحمل الضغوط، أو الشخصية الهشة أو الناعمة التي تنهار تحت وطأة الضغط. كذلك تشمل قدرة الفرد على التحكم في الأحداث (Locus of Control) وما إذا كان خارجياً، أو داخلياً أو تحت سيطرته. وكذلك تشمل قدرات الفرد وحاجاته ومدى التوافق بين هذه القدرات ومتطلبات العمل.
- جهاز الخدمة المدنية الأردني: الجهاز التنفيذي للإدارة العامة الذي يشمل مجموعة الوزارات والدوائر المركزية والمؤسسات التي تتولى انجاز النشاطات الحكومية وتقديم الخدمات للمواطنين أو الرقابة على أعمال الإدارة .
- موظف الشؤون المالية والمحاسبية: كل موظف ذو مسؤولية مالية أي الموظف الذي يقوم بأعمال ذات طبيعة مالية أو محاسبية أو يسهم في قرارات ذات صبغة مالية مثل: الأمناء العامون والمديرون والمحاسبون، وأمناء المستودعات، وموظفو المشتريات، والتخليص الجمركي، وأعضاء لجان المشتريات والعطاءات وموظفو الموازنة والجمارك والضرائب .. الخ.
- الآثار الفسيولوجية (الجسدية): وتتمثل في التأثير الذي قد تسببه الضغوط على الفرد مثل زيادة دقات القلب، وارتفاع ضغط الدم، وقرحة المعدة، وارتفاع سكر الدم، والربو، والصداق النصفي، وآلام الظهر، والتهاب المفاصل، وفي الحالات الحادة الأزمات القلبية.
- الآثار النفسية: وتتمثل في التأثير الذي قد تسببه الضغوط على الفرد مثل حالات الخوف والتوتر والقلق والاضطراب والإحباط النفسي الذي ينعكس سلبياً على الأداء. ومن مظاهر ذلك في العمل الإداري: القلق الوظيفي، والشعور بعدم الرضا، وانخفاض الروح المعنوية.
- الآثار الفكرية: وتتمثل في التأثير الذي قد تسببه الضغوط على فكر الفرد ومن أهمها ضعف القدرة على التركيز والتفكير المنطقي، وكثرة القرارات الخاطئة، وتدني القدرة على التحليل والتقييم، وشروء الذهن في الاجتماعات.
- الآثار السلوكية: وتتمثل في التأثير الذي قد تسببه الضغوط على سلوك الفرد وتنعكس على تصرفاته، ومنها: الغياب دون عذر، التأخر عن موعد الدوام، كثرة الإجازات المرضية، وفي حالاتها القصوى تتمثل في الاعتداء على الأشخاص وتخريب الممتلكات.

## الدراسات السابقة

تزرخ أديبات الإدارة في الغرب بالدراسات الميدانية التي تعرضت لضغوط العمل في المهن المختلفة، وحللت أثارها على الأفراد وكذلك على الإنتاجية. إلا أن أديبات الإدارة العربية لا تحتوي إلا على عدد محدود من الدراسات الميدانية، ولمهن محددة.

أما في مجال الضغوط التي يتعرض لها العاملون في المحاسبة وفي الشؤون المالية في القطاع الحكومي (موضوع بحثنا)، فإن البحوث الميدانية نادرة حسب علم الباحثين.

وفيما يلي إستعراض لبعض الدراسات التي تعرضت لضغوط العمل في أديبات الإدارة العربية:

- دراسة العوامل، نائل وعنوانها "تحليل ظاهرة الإجهاد لدى المديرين في الخدمة المدنية بالأردن" (العوامل، 1994). وشملت عينة الدراسة (431) مديرا في المستويات التنظيمية العليا والوسطى والدنيا في الوزارات والدوائر المركزية. وكان من ابرز نتائج الدراسة أن مستوى الإجهاد لدى المديرين مرتفع، وأن المصادر التنظيمية تأتي في المرتبة الأولى، تليها المصادر البيئية، وأخيرا المصادر الشخصية. وقد أوصت الدراسة بتعزيز الجوانب الإنسانية في التنظيم، وإجراء المزيد من الدراسات بهذا الخصوص.

- دراسة داود، نعيم "مصادر ضغط العمل التي يتعرض لها العاملون في المصارف التجارية العاملة بالأردن". وهي رسالة ماجستير مقدمة للجامعة الأردنية في عام 1991. واشتملت عينة الدراسة على (400) من العاملين في المصارف التجارية في الأردن. وأظهرت نتائجها أن أفراد العينة كانوا يشعرون بمستوى متوسط من ضغط العمل بشكل عام. وأهم مصادر ضغط العمل حسب أهميتها كانت: حجم العمل، وفرص النمو والتقدم المهني وصراع الدور الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة تحديد أسس وقواعد واضحة للترقية والتقييم وتصميم الوظائف واختيار الأفراد. كما أوصت بزيادة الاهتمام بدراسة الاحتياجات التدريبية للعاملين وتوفير التدريب المناسب لهم.

- دراسة عسكر، سمير، وعنوانها "متغيرات ضغط العمل: دراسة نظرية وتطبيقية في قطاع المصارف بدولة الإمارات العربية المتحدة" (عسكر، 1988). وقد تم فيها توزيع (500) استبانة (منها 75 باللغة الإنجليزية لغير العرب)، وقد تم استعادة (244) استبانة صحيحة. وكان من أهم نتائج تلك الدراسة أن حجم العمل هو المصدر الأول للضغط في قطاع المصارف نظرا لطبيعة عمل تلك المصارف. ويأتي في المرتبة الثانية الضغط الناتج من التقدم المهني (المستقبل الوظيفي) والذي يتمثل في قلة فرص الترقى أو الشعور النسبي بعدم الأمن الوظيفي. أما التنظيم (روتين العمل، وعدم وجود حرية كافية للعاملين) فقد جاء في المرتبة الثالثة. وقد جاء نوع العمل وغموض الدور وصراع الدور في المراتب الأخيرة لان طبيعة النشاط المصرفي تقتضي ضرورة تحديد مهام كل موظف وصلحياته بشكل دقيق.

- دراسة عسكر وعبد الله، وعنوانها "مدى تعرض العاملين لضغط العمل في بعض المهن الاجتماعية" (عسكر وعبد الله، 1988). وقد اشتملت عينة الدراسة على (353) من العاملين في مهنة التدريس والتمريض والخدمة الاجتماعية والخدمة النفسية في دولة الكويت. ورغم أن درجة ضغط العمل في هذه المهن لم تكن عالية، إلا أن مهنة التمريض جاءت في المرتبة الأولى (وأهم مسببات الضغط فيها هو الإرهاق بسبب طبيعة العمل، وعدم الأمن الوظيفي لأن معظم العاملين في هذا القطاع من غير الكويتيين). وقد جاء ترتيب المهن الأخرى حسب درجة تعرضها للضغط على النحو التالي: الخدمة النفسية ثم التدريس ثم الخدمة الاجتماعية. وأوصت الدراسة بضرورة توفير بيئة عمل مناسبة وتوضيح الأدوار الوظيفية وتحديد عبء العمل المناسب، وتوفير العائد المالي الذي يتناسب مع كل مهنة.
- دراسة الزعبي، "ضغوط العمل لدى المديرين في جهاز امانة عمان الكبرى: دراسة ميدانية" (الزعبي، 1997). وهي عبارة عن رسالة ماجستير مقدمة إلى الجامعة الأردنية عام 1997. وقد شملت الدراسة (518) مديراً في عمان الكبرى. وأظهرت نتائجها أن مستوى إدراك المديرين لضغوط العمل مرتفع، وأن مصادر هذه الضغوط جاءت (مرتبة حسب أهميتها) على النحو التالي: المصادر التنظيمية وتشمل ظروف الدور الوظيفي والنمو الوظيفي واتخاذ القرارات والاستقرار الوظيفي. ثم العوامل الاجتماعية (كالوساطة والمحسوبية والزبائر الشخصية)، وأخيراً العوامل الشخصية والتي لم تكن سبباً رئيسياً لضغوط العمل لدى المديرين. وقد أوصت الدراسة بضرورة إيلاء العوامل التنظيمية أهمية خاصة في التشريعات المنظمة للتوظيف العامة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية، واتباع سياسات محددة تكفل تكريس الوقت للعمل الرسمي، والالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة.

### الدراسات الأجنبية

1. دراسات روبرت جولمبيوسكي وزملائه (Golembiewski, et al., 1998): وهي مجموعة من الدراسات والبحوث الميدانية المتعلقة بضغط العمل، وبشكل خاص في أقصى أشكاله وهو الاحتراق أو الإنهاك (Burnout)، التي يتعرض لها العاملون في المستويات الإدارية المختلفة، من مديريين ومشرفين وموظفين، في القطاعين العام والخاص، وفي أقطار وبيئات عمل متعددة، وامتدت هذه الدراسات لفترة (15) سنة تقريباً، وقد طور جولمبيوسكي وزملاؤه نموذجاً لقياس مدى شعور العاملين بضغط العمل، أطلقوا عليه اسم نموذج المراحل (Phase Model) والذي يتكون من ثماني مراحل (مستويات) للشعور بالضغط والإرهاق، تمثل المرحلة الأولى أدنى درجات الشعور بالضغط، بينما تمثل المرحلة الثامنة أعلاها وأخطرها وهي مرحلة الشعور بدرجة عالية من الضغط المصحوب بالتوتر والقلق والذي يؤدي في نهاية المطاف إلى الاحتراق (Burnout) وقد استخدموا قائمة الاحتراق لـ ماسلاش (Maslach Burnout Inventory) (Maslach and Jackson, 1986) لقياس درجة الضغط التي يشعر بها الموظف والمرحلة التي وصل

إليها. وقد ركزوا على المؤشرات التالية للدلالة على وصول الموظف إلى مرحلة الاحتراق، وهي: تدني الأداء بشكل ملحوظ، وفقدان الأصدقاء، والابتعاد عن الناس، والاستنزاف العاطفي.

وكانت النتائج التي توصلوا إليها مذهلة، فقد تبين أن حوالي (40%) من العاملين في القطاعين العام والخاص في الولايات المتحدة وكندا يعانون من ضغط العمل، وأن حوالي (60%) من العاملين في القطاع العام على مستوى العالم (اليابان والصين وغانا وتايوان وإسرائيل والمملكة العربية السعودية) يعانون أيضا من ضغوط العمل، وأن هؤلاء الموظفين في مراحل مختلفة على سلم التوتر. أما نسبة من وصلوا إلى المرحلة الأخيرة (الاحتراق)، فهي حوالي (20%). وأوصى هؤلاء الباحثون بضرورة إجراء دراسات علمية مستفيضة لموضوع ضغوط العمل والآثار والمخاطر المرتبطة بها، والعمل على تخفيفها أو الحد منها بما ينسجم مع بيئة العمل وظروف كل دولة.

2. دراسة روجرز (Rogers, 1989): ركزت هذه الدراسة على فئة المهنيين والحرفيين الذين يتعاملون مع الآخرين بشكل مكثف كموظفي الاستقبال، والمحاسبين، والمحامين، والممرضات، ورجال الشرطة، والعمال الاجتماعيين. وأظهرت الدراسة نتائج مشابهة لنتائج دراسات جولمبيوسكي وزملائه، حيث بينت أن حوالي (20%) من أصحاب الأعمال والمديرين والفنيين والمحاسبين وغيرهم من المهنيين في الولايات المتحدة يعانون من درجة عالية من الضغط الذي يؤدي إلى "الاحتراق الوظيفي". وأوصت الدراسة باتباع استراتيجيات مدروسة لتخفيف الضغط ومعالجة التوتر في العمل، ومنها إعادة تصميم الوظائف وممارسة الرياضة وتمارين الاسترخاء وغيرها.

3. دراسة شغول وزملائه (Schnall, et al., 1990): وقد أظهرت أن ضغط العمل يشكل أحد عناصر الخطر على الصحة، ويؤدي إلى ارتفاع ضغط الدم والتأثير على القلب. وقد ركزت هذه الدراسة على الوظائف الدنيا في التنظيم وعزت الشعور بالضغط إلى نقص الصلاحيات وعدم استغلال المهارات والقدرات بشكل فعال، وأوصت بتفويض مزيد من الصلاحيات للمستويات الدنيا، والتوسع في برامج التدريب، وزيادة مشاركة العاملين في صنع القرارات.

4. دراسة جاكسون (Jackson, 1983): أوضحت أن الأسباب الرئيسية للتوتر والقلق الناجم عن ضغوط العمل تعزى إلى ضعف سيطرة الموظف على بيئة العمل وعدم تمتعه بصلاحيات كافية لاتخاذ القرارات المتعلقة بعمله، وأوصت بضرورة مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات كاستراتيجية أساسية في التخفيف من شعورهم بالضغط والتوتر في العمل.

5. وتوصل هارفي وبراون (Harvey and Brown, 1992: 307): إلى أن العوامل التي يمكن أن تسبب الضغط والتوتر في العمل تشمل:

1. ضعف السيطرة على بيئة العمل.

2. ضعف المشاركة في صنع القرارات.
  3. تغيير سياسات المؤسسة وجداول العمل بشكل مفاجئ.
  4. الصراع والخلافات مع الأشخاص الآخرين (المرووسين والزملء والرؤساء).
  5. عدم تزويد العاملين بتغذية مرتدة عن أدائهم.
  6. نقص الوقت المتاح لإنجاز المهام المطلوبة.
  7. غموض الدور وعدم وضوح المهام المتوقع من العاملين إنجازها.
- ومن أهم توصيات هذه الدراسة ضرورة توفير بيئة عمل صحية ومناخ تنظيمي يتسم بالتعاون والمشاركة وإعادة تصميم الوظائف بشكل واضح يؤدي إلى إزالة الغموض وتخفيف الصراع الناجم عن غموض الأدوار.
6. وأضاف باحثان آخران (Stoner & Freeman, 1992: 568): لهذه العوامل الضغوط الناجمة عن بيئة العمل غير المريحة وتقديم الأراء الوظيفي وزيادة عبء العمل، وليس فقط من حيث كمية العمل ولكن من حيث نوعيته أيضا والتي تنجم عن نقص مهارات وقدرات الموظف اللازمة لإنجاز المهام بطريقة مرضية. وتوصل هذان الباحثان إلى أن الأطباء والمديرين والمشرقيين هم الأكثر عرضة لضغط العمل بينما أساتذة الجامعات يتعرضون لضغوط أقل نسبيا، وتوصلا إلى أن أهم أثار ضغط العمل المستمر هي: أمراض القلب وارتفاع ضغط الدم والسكري والقرحة، وأحيانا القلق والتوتر وفقدان الثقة في النفس وانخفاض الرضا الوظيفي والأداء. وفي أقصى الحالات قد يؤدي الضغط إلى ما يسمى "بالاحتراق" (Burnout) وهو حالة من الإنهاك الجسدي والعقلي والعاطفي، ويؤكد الباحثان على أهمية اختيار نوع العمل الذي ينسجم مع قدرات المرء ومهاراته ورغباته، وأوصيا كذلك بالاهتمام بتدريب العاملين لتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتمكينهم من مواكبة التغيرات والتطورات المستجدة.
- ويرى أحد الكتاب أن الضغط الإداري " هو كل تأثير مادي أو نفسي معنوي يأخذ أشكالا مؤثرة على سلوك متخذ القرار ويعيق 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 المنشأة" (الخضيري، 1991: 12).
- دراسة هانز سيلبي (Hans Selye, 1976) حيث حدد تصورا للمراحل التي يمر بها الضغط من خلال التركيز بشكل اساسي على الاستجابة للضغط وهذه المراحل: التنبيه والمقاومة والإنهاك.
  - دراسة هولمز وراهي (Holmes and Rahe, 1976) والتي تتعلق بتحديد مقياس لتقدير التوافق الاجتماعي في حياة الفرد من خلال حصر العوامل التي تمثل ضغوطا على الفرد في حياته.

- دراسة هول وسيفري (Hall and Savery) والتي تناولت 532 إداريا يعملون في مؤسسات متنوعة للتعرف على مسببات ضغوط العمل، حيث حددت بغموض الدور الوظيفي، وصراع الدور الوظيفي، وعدم تمتع الإداريين بالسلطة الكافية لأداء الوظيفة.

### الإطار النظري

مفهوم ضغط العمل: يواجه الإنسان العديد من الضغوط التي يجب عليه أن يعامل معها في حياته، ولعل التغيير السريع الذي يشهده الإنسان في كافة جوانب الحياة في هذه الأيام - والذي يمثل إحدى السمات الأساسية لهذا العصر- لعله يعتبر من أهم مسببات الضغط وما ينبثق عنه من توترات نفسية وجسدية متنوعة. ويرى Hans Selye أن الضغط هو نكبة الحياة، وأن غياب الضغوط يعني الموت (Geber S.1996:3) ويصف دركر (Drucker, 1968) عالم اليوم بأنه عصر الانقطاع أو اللاتواصل أو اللااستمرار أو اللاترابط (Age of Discontinuity). بينما يصفه جالبرث (Galbraith, 1977) بأنه عصر الشك أو عدم التأكد أو الغموض (Age of Uncertainty) في حين يعتبر ألبرخت "أن الضغط هو مرض القرن العشرين" (Albrecht, 1979).

وقد ازداد الاهتمام في الآونة الأخيرة بموضوع ضغط العمل في مجالات التنظيم والإدارة. ومع ذلك، فلم يتوصل الباحثون إلى تعريف موحد ومتفق عليه بالنسبة لضغط العمل. فبعضهم يرى أن الضغط هو منبه أو مثير خارجي في البيئة التي يعمل فيها الفرد، وأنه يؤثر على أداء الفرد لعمله، وهذا المفهوم فيزيائي في أصله ويشبه ما يحدثه الضغط على المادة عندما يقع عليها كتقلس حجم الغاز عند زيادة الضغط عليه.

ويرى آخرون أن الضغط يتمثل في استجابة الفرد للمثير الذي يضغط عليه. وهو بذلك اقرب إلى التوتر أو القلق أو الإجهاد، وفي حالته القصوى قد يصل إلى الإنهاك التام أو الاحتراق (Burnt out) الذي يصيب الفرد نتيجة لتعرضه لضغط شديد ومتواصل، حيث يفقد قدرته على التكيف أو المقاومة ويستسلم للضغط. ومن مظاهر ذلك اللامبالاة في العمل، وفقدان الاهتمام بالوظيفة أو حتى بالحياة.

أما الاتجاه الثالث فهو ينظر للضغط من منظور أوسع من الاتجاهين السابقين. ويعتبره تفاعلا بين مسببات الضغط من جهة وبين سمات الفرد والتي تحدد رد فعله واستجابته للضغط وقدرته على التكيف. ومن هؤلاء سيزلاقي ووالاس اللذان يعرفان الضغط بأنه "تأثير داخلي يخلق حالة من عدم التوازن النفسي أو الفسيولوجي عند الفرد. ويكون نتيجة لعوامل في البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد (العديلي، 1995: 245).

### آثار ضغط العمل

تختلف آثار ضغط العمل على الأداء من فرد لآخر. فبالنسبة للبعض تكون آثار الضغط إيجابية وتشحن همهم وتدفعهم للإنجاز. أما بالنسبة للبعض الآخر، فتكون تلك الآثار سلبية

قد تأخذ شكلا بسيطا كارتفاع عدد دقات القلب أو مدمرة كالنوبات القلبية. ومن آثار الضغط على الأفراد ما يلي:

أ- الآثار الفسيولوجية (الجسدية): وتتمثل في زيادة دقات القلب، وارتفاع ضغط الدم، وقرحة المعدة، وارتفاع سكر الدم، والربو، والصداع النصفي، وآلام الظهر، والتهاب المفاصل، وفي الحالات الحادة الأزمات القلبية.

ب- الآثار النفسية: وتتمثل في الخوف والتوتر والقلق والاضطراب والإحباط النفسي الذي ينعكس سلبيا على الأداء. ومن مظاهر ذلك في الإدارة القلق الوظيفي، والشعور بعدم الرضا، وانخفاض الروح المعنوية.

ج- الآثار الفكرية: ومن أهمها ضعف القدرة على التركيز والتفكير المنطقي، وكثرة القرارات الخاطئة، وتدني القدرة على التحليل والتقييم، وشروط الذهن في الاجتماعات.

د- الآثار السلوكية: وهي الأكثر وضوحا لأنها تنعكس على سلوك الفرد وتصرفاته، ومنها: التأخر عن موعد الدوام، الغياب دون عذر، كثر الإجازات المرضية، وفي حالاتها القصوى تتمثل في الاعتداء على الأشخاص وتخريب الممتلكات.

أما بالنسبة لآثار الضغط على الأداء التنظيمي، فأهم مظاهر ذلك: تدني مستوى الأداء، ويتمثل ذلك في البطء في إنجاز المعاملات، وكثرة الأخطاء، وانخفاض الجودة بشكل عام، وضعف الاتصالات وتشويه المعلومات، وازدياد الخطأ في اتخاذ القرارات، و سوء العلاقات داخل التنظيم ومع الجمهور، وانخفاض الروح المعنوية للعاملين.

ويحدد جيبسون وآخرون (1985) ثلاث مراحل للأعراض العامة للتكيف مع الضغط هي: رد الفعل تجاه الخطر والمقاومة والإنهاك

- مصادر ضغوط العمل: يمكن تقسيم مصادر ضغوط العمل ومسبباتها في مجموعتين عريضتين على النحو التالي:

أ - مصادر تنظيمية، وتشمل:

1- الهيكل أو البناء التنظيمي والذي يتمثل في سوء توزيع المهام، والمركزية الشديدة في صنع القرارات وتعدد المستويات التنظيمية وتعثر قنوات الاتصال وغيرها.

2- الدور (Role) وله ثلاثة أبعاد، وهي:

\* غموض الدور (Role Ambiguity): ويعني نقص المعلومات التي يحتاجها الفرد لأداء عمله، وعدم وضوح سلطاته وصلاحياته، مما ينجم عنه حالة من عدم التأكد والتوتر.

\* صراع الدور (Role Conflict): وينشأ نتيجة لتعرض الفرد لمتطلبات متناقضة أو متعارضة، فقد يطلب من الموظف العمل ساعات طويلة مما يتعارض مع دوره

كرب أسرة، أو قد يطلب منه محاباة بعض الأقارب أو الأصدقاء مما يتعارض مع دوره الرسمي في التعامل الموضوعي مع الجميع، وهذا يولد عند الموظف توترا واضطرابا.

\* عبء الدور (Role Load) : ويعني زيادة عبء العمل عن الحد المعقول مما يتطلب مهارة عالية أو جهدا كبيرا، وكذلك فإن انخفاض عبء العمل عن الحد الطبيعي يؤدي إلى الملل والشعور بعدم الأهمية مما يؤدي إلى انخفاض ثقة الموظف في نفسه أو تقديره لذاته.

3- السياسات التنظيمية: ومنها سياسة الرواتب والأجور والمكافآت والترقيات وتقويم الأداء وغيرها، فإذا شعر الموظف أنها غير عادلة، فإن ذلك يؤدي إلى توتره وقلقه، وينعكس على روحه المعنوية وعلى أدائه.

4- بيئة العمل: ومن مظاهر ذلك الضوضاء أو ضعف الإنارة أو سوء التهوية أو ضيق المكان أو عدم توفر عناصر الأمن والسلامة أو عدم توفر المعدات والأجهزة اللازمة للعمل.

5- علاقات العمل: وتتمثل في سوء العلاقة بين الموظف وزملائه (كالتنافس وحجب المعلومات وعدم التعاون)، أو بين الموظف ومروؤسيه (كعدم إطاعتهم لأوامره أو تدني أدائهم)، أو سوء العلاقة بين الموظف وبين رؤسائه والتي تتمثل في عدم تفويضه صلاحيات كافية أو عدم تقديرهم لجهود أو تصيد أخطائه أو اتباع أساليب ملتوية في التعامل معه، ولعل علاقة الموظف السيئة برؤسائه هي أكبر أثرا في تعرضه للضغط من الزملاء أو المرؤوسين لأنه يكون في موقف ضعف أمامهم.

ب - مصادر شخصية:

وتتمثل في صفات الفرد ونمط شخصيته وحاجاته وقدرته على تحمل الضغوط. فهذه العوامل تجدد مستوى معاناته من ضغوط العمل وردود فعله نحوها. فالأفراد يختلفون من حيث صلاحياتهم في تحمل الضغوط ومن حيث طريقة استجاباتهم للمواقف الضاغطة. وأهم هذه العوامل الشخصية ما يلي:

1- الحالة الصحية للفرد: ويشمل ذلك الجانبين البدني والنفسي. فإذا كانت صحة الفرد ليست على ما يرام، أو كان يفتقر إلى الثقة بالنفس، فإنه يكون أكثر عرضه للمعاناة من ضغوط العمل.

2- نمط شخصية الفرد: فإذا كان الفرد من النمط (A) أي العصبي والمتوتر وغير الصبور، فإنه يكون أكثر عرضة للتوتر والقلق، على خلاف النمط الهادئ الصبور (B) الذي يكون أكثر قدرة على تحمل ضغوط العمل (Friedman and Lilmer, 1984).



ويميز الباحثون كذلك بين الشخصية المنفتحة (extrovert) التي تحب التفاعل مع الآخرين والتعاون مع الجماعة والشخصية الانطوائية (introvert) التي تحب العزلة والعمل على انفراد. وهي أكثر عرضة للتوتر والقلق من النمط المنفتح لأنها لا تحظى بالمساندة الاجتماعية التي تأتي نتيجة التفاعل مع الآخرين وتكوين علاقات تعاونية معهم (French and Caplan). وأخيرا فإن بعض الدارسين يفرقون بين الشخصية الصلبة القادرة على تحمل الضغوط والشخصية الهشة أو الناعمة التي تنهار تحت وطأة الضغط.

3- مركز التحكم في الأحداث (Locus of Control): يرتبط الإحساس بالضغط بشعور الفرد بمدى تحكمه في الأحداث المحيطة به وقدرته على السيطرة عليها. فإذا كان مركز التحكم في الأحداث خارجيا، فإن الفرد يعتقد أن ما يحدث له يتحدد بفعل عوامل خارجة عن تحكمه مثل الحظ، وبالتالي فإنه يكون أميل إلى الاستسلام للضغط داخليا، فإن الفرد يشعر أنه يستطيع أن يسيطر على من يحيط به من أحداث، وبالتالي فإنه يكون أقدر على التعامل معها.

4- قدرات الفرد وحاجاته: كلما زاد التوافق بين قدرات الفرد ومتطلبات العمل، كلما ازدادت ثقته بنفسه، وكذلك فرصته في إشباع حاجاته، وبالتالي عدم شعوره بالضغط أو التوتر.

5- الأحداث الضاغطة في حياة الفرد: هنالك العديد من الأحداث التي قد يتعرض لها المرء وتسبب له التوتر والضغط، وهي -حسب خطورتها- وفاة أحد الزوجين، أو الطلاق، أو الانفصال، أو وفاة أحد الأقارب، أو المرض أو الزواج، ... فإذا تعرض الفرد لمثل هذه الأحداث فإنها تستنزف جزءا كبيرا من طاقته وتضعف قدرته على التعامل مع الضغوط، وبالتالي فإنها تجعله عرضة للتوتر والاضطراب. وإذا تجمعت عدة أحداث هامة خلال فترة قصيرة فإن تأثيرها يزداد حدة بحيث أنها تجعل الفرد فريسة للمرض إضافة لما يعانيه من اضطرابات نفسية (Baron, 1983: 286)

#### عرض البيانات:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام الأساليب الإحصائية لاستخلاص التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية على كل فقرة من فقرات الاستبانة وفقا لمقياس خماسي متدرج حسب مقياس ليكرت النتائج المبينة في الجدول رقم ( 8 ) الذي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات عن أسئلة الدراسة.

## جدول (8)

## النسب المئوية والمتوسطات الحسابية للإجابات عن أسئلة الدراسة

المتوسط	تنطبق بدرجة عالية جدا %	تنطبق بدرجة عالية %	تنطبق بدرجة جزئية %	تنطبق بدرجة قليلة %	لا تنطبق إطلاقاً %	الفقرات
2.88	13.7	23.9	33.3	18.8	1.3	1 - نقص في الأيدي العاملة (عدد الموظفين)
2.7	16.4	25.9	35.3	16.4	6	2 - تدني إنتاجية العمل ( إنجاز المعاملات )
2.81	15	24.8	32.7	18.6	8.8	3 - تدني نوعية الخدمات ( المخرجات )
3.5	6.8	3.7	26.5	28.2	24.8	4 - عدم توفر درجة من الاستقلالية في العمل
3.35	7.7	17.1	26.5	29.9	18.8	5 - عدم توفر درجة من الإبداع في إنجاز العمل
3.39	10.3	19.7	17.9	24.8	27.4	6 - عدم تطوير العمل بصورة مستمرة (الجمود)
3.67	5.1	11.1	23.9	31.6	28.2	7 - عدم تطوير التشريعات المالية بصورة مرنة
3.8	6	12	16.2	27.4	38.5	8 - عدم تطوير الإجراءات بصورة مستمرة ( الروتين)
3.58	2.6	21.4	18.8	29.9	27.4	9 - عدم توفر درجة كافية من الشفافية (الوضوح) في الإجراءات والقرارات
2.5	31.6	16.2	29.9	15.4	6.8	10 - الأسلوب غير الجيد في التعامل مع الزبائن
2.974	13.7	20.5	35	16.2	14.5	11 - عدم استغلال الوقت الرسمي بكفاءة واستغلاله لأغراض غير رسمية
3.5	3.4	21.6	20.7	30.2	24.1	12 - ضعف التنسيق بين الإدارات
2.59	21.6	31.9	20.7	18.1	7.8	13 - ضعف الالتزام بأخلاقيات الوظيفة
3.31	8.5	17.9	26.5	28.2	18.8	14 - عدم تناسب المخصصات مع المخرجات ( الخدمات المطلوبة)
3.39	8.5	15.4	22.4	35.9	17.9	15 - عدم توفر حرية التصرف لإنجاز العمل

ولاختبار الفرضيتين الثانية والثالثة فقد تم استخدام (Paired Sample Test) مقارنة

بين عينتين غير مستقلتين أي مقارنة المتوسط الحسابي المحسوب على كل فرضية مع المتوسط التدريجي = 3 . كما تم استخدام أسلوب مقارنة عينتين مستقلتين في حالة الخصائص الديموغرافية المتعلقة بالجنس وأسلوب التباين الأحادي (One Way Anova) في حالة الخصائص الديموغرافية الأخرى. ويبين الجدول السابق أن العوامل التالية تشكل عوامل الضغط الأكثر إلحاحاً في الحقل المالي:

- 1- عدم تطوير التشريعات المالية بصورة مرنة
- 2- عدم توفر درجة كافية من الشفافية (الوضوح) في الإجراءات والقرارات
- 3- ضعف التنسيق بين الإدارات ، عدم توفر درجة من الاستقلالية في العمل
- 4 - عدم تطوير العمل بصورة مستمرة (الجمود)
- 5- عدم توفر حرية التصرف لإنجاز العمل.

ويعود السبب الرئيسي في ذلك أن التشريعات المالي تضع قواعد صارمة لغايات الرقابة وأن تجاوزها يشكل مخالفة يحاسب عليها العاملون، الأمر الذي يضع العاملين في الحقل المالي تحت ضغوط مستمرة. وعادة فإن مثل هذه المعايير اقل وجودا في النشاطات الأخرى.

### جدول (8-1)

#### النسب المئوية والمتوسطات الحسابية للإجابات عن اسئلة الدراسة

الفرقات	تنطبق بدرجة عالية جدا %	تنطبق بدرجة عالية %	تنطبق بدرجة جزئية %	تنطبق بدرجة قليلة %	لا تنطبق اطلاقا %	المتوسط
16 - التعرض الشديد للوساطة من المواطنين	21.4	16.2	31.6	22.2	8.5	3.2
17 - ضعف الدافعية لدى الموظفين في أداء العمل	22.2	23.1	30.8	16.2	7.7	3.4
18 - عدم اهتمام الإدارة بتطوير العمل	22.2	24.8	27.4	18.8	6.8	3.37
19 - عدم وضوح مسؤوليات موظفي المالية	15.4	23.9	24.8	23.1	12.8	3.06
20 - عدم ادخال تكنولوجيا الحاسوب وبرمجياته في الأعمال المالية والمحاسبية	18.8	17.1	26.5	23.9	13.7	3.03
21 - كثرة الأعمال والواجبات المطلوبة	20.5	27.4	27.4	17.9	6.8	3.37
22 - الحاجة إلى وقت أطول من ساعات العمل الرسمي لإنجاز المهام الموكولة إليه	15.4	23.1	30.8	19.7	11.1	3.12
23 - التكليف بعدة أعمال وواجبات غير مترابطة	23.1	17.1	29.1	23.9	6.8	3.26
24 - كثرة الأعمال المالية في موسم معينة كنهاية الشهر أو السنة .	31.6	22.2	32.9	16.2	6	3.57
25 - فرض اعمال وواجبات غير مرض عنها	15.4	17.6	28.2	28.2	10.3	3
26 - يتطلب العمل في الشؤون المالية مهارة عالية لم يتم التدريب عليها	6	16.2	25.6	26.5	25.6	2.50
27 - صعوبة الأعمال والواجبات المالية	2.6	9.6	30.4	27.8	29.6	2.28
28 - تطلب العمل المالي رقة متناهية	17.9	12.8	29.1	27.4	12.8	2.96
29 - الطلب مني القيام بأعمال خارج حدود معرفتي .	4.3	6	23.3	31.9	34.5	2.14
30 - نقص المعلومات المالية اللازمة لأداء العمل	5.1	12	24.8	31.6	26.5	2.38

## جدول (8-ب)

## النسب المئوية والمتوسطات الحسابية للإجابات عن أسئلة الدراسة

الفقرات	تنطبق بدرجة عالية % جدا	تنطبق بدرجة عالية جزئية %	تنطبق بدرجة قليلة % إطلاقا	لا تنطبق المتوسط
31 عدم وجود صلاحيات كافية في مجال العمل	14.7	28.4	16.4	3.16
32 جمود النصوص القانونية والتشريعية في المجال المالي	5.2	26.7	19.8	3
33 عدم ملائمة النماذج التي استخدمه في العمل	7.8	7.8	32.8	2.56
33 عدم ملائمة المستندات المستخدمة في العمل	7.8	7.8	32.8	2.56
34 عدم توفر برامج التدريب على العمل بصورة علمية	6.9	6.1	31.3	2.26
35 عدم الإلمام باستخدام الحاسوب في العمل	15.5	7.8	29.8	2.54
36 روتين العمل	19	22.4	19	3.12
37 الحاجة إلى تركيز وهدوء غير متوفر في بيئة العمل	21.6	19	25	3.18
38 عدم وضوح خطوط السلطة والمسؤولية	17.4	22.6	20	3.01
39 عدم توفر وصف وظيفي لمهام العمل	25.2	28.7	17.4	3.39
40 خطورة الوقوع في الأخطاء المالية أكثر خطورة	26.5	13.7	23.9	3.22

وتشير معطيات هذا الجزء من الجدول إلى الضغوط الناجمة من العلاقات التنظيمية وحجم العمل. حيث إن العاملين في الشؤون المالية يشكون من كثرة الأعمال المالية في مواسم معينة كنهاية الشهر أو السنة (3.57) ، وهي ظاهرة نابعة من طبيعة عملهم حيث أن التقارير المالية والموازنات والحسابات الختامية يجب أن تنجز في زمن محدد كما يعاني موظفو الشؤون المالية من ضعف الدافعية لدى الموظفين في أداء العمل (3.4) وبخاصة بسبب تدني الرواتب في حين أن هؤلاء الموظفين يتعاملون بصفقات مالية كبيرة. كما يعانون من تداخل الأعمال بسبب عدم توفر وصف وظيفي لمهام العمل (3.39) بنسبة عالية. إضافة إلى عدم اهتمام الإدارة بتطوير العمل مما يؤدي إلى الجمود وعدم استخدام التقنيات الحديثة.

## جدول (8-ج)

## النسب المئوية والمتوسطات الحسابية للإجابات عن أسئلة الدراسة

الفقرات	تنطبق بدرجة عالية جدا %	تنطبق بدرجة عالية جزئية %	تنطبق بدرجة قليلة إطلاقا %	لا تنطبق المتوسط
41 تحمل مسؤوليات متميزة بسبب طبيعة العمل	42.7	29.1	18.8	7.7
42 الرقابة المشددة	18.8	29.1	28.2	7.7
43 للتدقيق والمراجعة من قبل عدة جهات	12.1	22.4	24.1	16.4
44 حصول الموظفين الآخرين على حوافز ومكافآت أكثر من الموظفين الماليين	37.6	18.8	22.2	9.4
45 عدم إتاحة الفرصة للتقدم وتعلم الجديد	18.8	24.8	23.9	14.5
46 عدم تناسب الراتب والمزايا مع طبيعة العمل	42.7	17.1	19.7	12
47 عدم تشجيع الرؤساء	22.2	3.1	23.1	17.1
48 الرغبة في تغيير العمل بسبب الضغوط	17.1	9.4	25.6	26.5

## جدول (8-د)

## النسب المئوية والمتوسطات الحسابية للإجابات عن أسئلة الدراسة

الفقرات	تنطبق بدرجة عالية جدا %	تنطبق بدرجة عالية جزئية %	تنطبق بدرجة قليلة إطلاقا %	لا تنطبق المتوسط
49 ضغط الرؤساء لإجارة معاملات بالرغم من عدم الإقتناع بها	6.8	10.3	25.6	24.8
50 ضغط الأقارب والأصدقاء لإنجاز معاملات لا أكون مقتنعا بها	6	6.8	9.4	44.4
51 كثرة المراجعين وإلحاحهم	10.3	10.3	25.9	25
52 إنجاز أعمال لا تنسجم مع أرائي ومبادئ الشخصية	4.3	9.4	23.9	29.1

ويشير الجدول رقم (8-ج +د) أن تحمل مسؤوليات متميزة بسبب طبيعة العمل يشكل عاملاً رئيساً من عوامل ضغوط العامل حيث سجل هذا العامل أعلى متوسط في إجابات

الموظفين (4.03).، في حين ان ضغط الأقارب والأصدقاء لإنجاز معاملات لا تشكل عاملاً ضاغطاً بسبب القواعد المتشددة في عملية إدارة النشاطات المالية.

### جدول (9)

#### الآثار المحتملة لضغوط العمل

الفقرات	تنطبق	تنطبق	تنطبق	لا تنطبق	المتوسط
	بدرجة عالية جداً %	بدرجة عالية جزئية %	بدرجة قليلة %	بدرجة قليلة إطلاقاً %	
53 الشعور بالتوتر والقلق بسبب ضغوط العمل	6.8	10.3	26.5	35	21.4
54 بسبب ضغوط العمل فإني أتناول مهدنات	3.4	4.3	9.6	18.8	64.1
55 تأثير ضغوط العمل على حياتي العائلية	2.6	6	20.5	33.3	37.6
56 تأثير ضغوط العمل على أدائي لعملي	6	7.8	29.3	31	25.9

تبين الإجابات في الجدول رقم (9) أن موظفي الشؤون المالية لا يعانون بشكل مؤثر من التوتر والقلق أو تناول مهدنات أو أي تأثير سلبي على حياتهم العائلية أو أداء العمل بسبب ضغوط العمل وإن تفاوت هذا الوضع حسب الوظيفة والمركز والمؤهل العائلي كما سنرى لاحقاً.

#### تحليل البيانات

أولاً: للإجابة عن السؤالين الأولين من أسئلة الدراسة حول مدى اختلاف حجم الضغوط التي يتعرض لها العاملون في الشؤون المالية والمحاسبية عن غيرهم من الموظفين ومدى اختلاف نوعية الضغوط التي يتعرض لها هؤلاء العاملون. واختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

$H_0$ : لا يتعرض موظفو الشؤون المالية في جهاز الخدمة المدنية الأردني لضغوط تختلف عن تلك التي يتعرض لها العاملون من غيرهم من الموظفين؟ ولا تختلف طبيعة ضغوط العمل التي يتعرض لها موظفو الشؤون المالية عن تلك التي يتعرض لها بقية الموظفين. يشير الجدول رقم (10) أن موظفي الشؤون المالية والمحاسبية يتعرضون لضغط عمل أكثر من غيرهم من الموظفين العاملين في النشاطات الأخرى حيث ترى نسبة (90.6%) من عينة الدراسة أنهم يتعرضون لضغط عمل أكثر، في حين ان نسبة (9.4%) فقط لا ترى هذا الرأي. كما ترى نسبة (86.3%) أن ضغوط العمل التي يتعرض لها موظفو المحاسبة والمالية قد تختلف بطبيعتها عن تلك التي يتعرض لها بقية الموظفين، بينما يعارض هذا الرأي (13.7%) من المستجيبين.

## جدول (10)

اختلاف حجم الضغوط ونوعية الضغوط التي يتعرض لها العاملون في الشؤون المالية عن غيرهم من الموظفين

رقم الفقرة	نعم	%	لا	%
56	106	90.6%	11	9.4%
57	101	86.3%	16	13.7%

حيث احتل السؤال المتعلق بتعرض العاملين في الشؤون المالية لضغوط عمل كبيرة وتمييزة كونهم يتحملون مسؤوليات مالية" حيث كان متوسط الإجابات 4.03 وهو أعلى متوسط تم تسجيله لإجابات عينة الدراسة على فقرات الإستبانة أنظر الملحق رقم (1). كما احتل السؤال المتعلق بعدم تطور التشريعات المالية المتوسط التالي (67. 3).

وقد تعزز هذا الرأي بالإجابة الواردة على نص الفقرة رقم 41 " يتعرض العاملون في الشؤون المالية لضغوط عمل كبيرة وتمييزة كونهم يتحملون مسؤوليات مالية" حيث كان متوسط الإجابات 4.03 وهو أعلى متوسط تم تسجيله لإجابات عينة الدراسة على فقرات الإستبانة { جدول رقم (8)).

وقد كانت نتائج الإجابات على السؤال المفتوح الذي يستقصي أهم الضغوط التي يتعرض لها الموظف المالي تتلخص بما يلي:

- كثرة الأعمال والواجبات المطلوبة وروتينيتها مما يسبب الضيق من العمل والمعاناة من كثرة الأعمال والواجبات (60 تكرارا).
- عدم وضوح مسؤوليات موظفي الشؤون المالية والتكليف بعدة أعمال وواجبات غير مترابطة مما يسبب الإرباك في العمل (48 تكرارا)
- صعوبة الأعمال والواجبات المالية وتعقيدها مما يسبب نوعا من الإرهاق للموظف المالي (46 تكرارا)
- التعرض الشديد للوساطة من المواطنين (27 تكرارا)
- عدم تناسب الراتب والمزايا التي أحصل عليها مع الأعمال التي أقوم بها مما يؤدي إلى إضعاف عامل الحفز لدى الموظف المالي (61 تكرارا).
- متطلبات العمل في الشؤون المالية من مهارة عالية لم يتدرب عليها كثير من الموظفين مما يفرض عليهم ضغوطا كبيرة (18 تكرارا)

- عدم اهتمام الإدارة بتطوير العمل في الشؤون المالية وبخاصة ان النظام المالي نظام مركزي يصدره وزير المالية وهو الذي يضع التعليمات ويحدد الإجراءات (17 تكرارا).
- تدني مستوى الأداء، ويتمثل ذلك في البطء في إنجاز المعاملات، وكثرة الأخطاء، وانخفاض الجودة بشكل عام (19 تكرارا).
- ضعف الاتصالات ونقص المعلومات وعدم التنسيق بين الوحدات الإدارية (32 تكرارا).

أما الاقتراحات التي يقدمها موظفو الشؤون المالية والمحاسبية لتخفيف الضغوط التي يتعرضون لها كما جاءت في إجاباتهم عن السؤال المفتوح رقم (4) فيمكن اجمالها بالنقاط التالية:

- تعميق التنسيق بين الإدارات وتوفير درجة من الاستقلالية في العمل (30 تكرارا)
- اهتمام الإدارة بتطوير العمل وإدخال تكنولوجيا الحاسوب وبرمجياته في الأعمال المالية والمحاسبية
- الحد من الوساطات (32 تكرارا).
- تشجيع الإبداع في إنجاز العمل (7 تكرارات)
- توفير درجة كافية من الشفافية (الوضوح) في الإجراءات والقرارات (18 تكرارا)
- تطوير التشريعات المالية بصورة مرنة وتطوير الإجراءات بصورة مستمرة (74 تكرارا).
- تحسين المناخ التنظيمي في العمل (86 تكرارا).
- زيادة الرواتب والمكافآت (97 تكرارا)

حيث تشكل الحوافز المادية الهاجس الرئيسي للعاملين في الحقل المالي العام، كما ان المناخ التنظيمي يشكل عاملاً آخر حيث أن خبرتنا العملية تشير أن موظفي الشؤون المالية يتعرضون للهجوم الدائم من قبل الزملاء من حيث تأخير إنجاز المعاملات ومن حيث التشدد في تطبيق القواعد والإجراءات.

ثانياً - اختبار فرضيات الدراسة الأخرى:

#### مسببات ضغط العمل:

للتعرف على واقع ومسببات ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون في جهاز الخدمة المدنية الأردني فقد تم اختبار الفرضيات المتعلقة بأسباب ضغوط العمل التي يتعرض موظفو الشؤون المالية باستخدام الأسلوب الإحصائي المتعلق بالمقارنة بين عينتين غير مستقلة أي مقارنة المتوسط الحسابي المحسوب على كل فرضية مع المتوسط التدريجي = 3 .

- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: العوامل التنظيمية وضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون في جهاز الخدمة المدنية الأردني



- الفرضية: HO: لا تعتبر العوامل التنظيمية من عوامل ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون في جهاز الخدمة المدنية الأردني. تحاول هذه الفرضية الاجابة عن السؤال المتعلق بتأثير العوامل التنظيمية المتمثلة في نقص الصلاحيات والإمكانات المتاحة للعاملين في الشؤون المالية والمحاسبية في جهاز الخدمة المدنية الأردني على الضغوط التي يتعرضون لها. ويلاحظ من الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي لإجابات موظفي الشؤون المالية = 3.1987 و بانحراف معياري = 0.775 وعند مقارنة هذا المتوسط مع المتوسط التدريجي = 3 . ونظرا لأن قيمة ( T ) المحسوبة = (2.09) أكبر من قيمة (T) الجدولية = 1.979 فإن الفرضية العدمية ترفض، وتقبل الفرضية البديلة تؤثر العوامل التنظيمية على مستوى ضغط العمل.

### جدول (11)

#### اختبار العلاقة بين العوامل التنظيمية وضغوط العمل

المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	T المحسوبة	T الجدولية
العوامل التنظيمية	3.1987	0.775	2.77	1.979

وهذه العوامل تختلف باختلاف المؤهل العلمي (Sig F) = 0.0462 فحملة الدبلوم العالي هي الفئة الأكثر شعورا بالضغط . كما وتختلف باختلاف الخبرة (Sig F) = 0.0213 ذلك أن فئة الموظفين الذين تتراوح خبرتهم من (5-10) سنوات هم الفئة الأكثر شعورا بالضغط من بقية الموظفين. وتشير هذه النتائج ان الموظفين في الإدارة الدنيا (الموظفون الجدد وحملة المؤهلات العلمية المتواضعة) هم الأكثر شعورا بضغط العمل الناجمة عن العوامل التنظيمية.

2-أ: اختبار الفرضية الفرعية الأولى: الصلاحيات والامكانات المتاحة للعاملين ومستوى ضغوط العمل

الفرضية: HO - لا يؤثر نقص الصلاحيات والامكانات المتاحة للعاملين على مستوى ضغوط العمل.

تحاول هذه الفرضية الاجابة عن مدى تأثير عامل نقص الصلاحيات والإمكانات المتاحة للعاملين في الشؤون المالية والمحاسبية في جهاز الخدمة المدنية الأردني على الضغوط التي يتعرضون لها ، وبناء على النتائج الواردة في الجدول رقم (12)، وحيث ان قيمة (T) المحسوبة اعلى من قيمتها الجدولية، فإننا نرفض الفرضية العدمية ونستدل على وجود علاقة بين العوامل التنظيمية المتعلقة بنقص الصلاحيات والإمكانات المتاحة والشعور بضغط العمل بشكل يستدل منه أن العوامل التنظيمية تؤثر في مستوى ضغوط العمل.

## جدول (12)

## اختبار العلاقة بين الصلاحيات والامكانات المتاحة وضغوط العمل

المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	(T) المحسوبة	(T) الجدولية
الصلاحيات والامكانات المتاحة	3.1453	0.752	2.09	1.979

وتشير النتائج إلى أن الشعور بالضغط يتميز بين موظفي الشؤون المالية تبعاً للخبرة ( $F = 0.0408$ ) = (Sig F) ذلك أن فئة الموظفين ذوي الخبرة من (5-10) سنوات هم الفئة الأكثر شعوراً بالضغط بسبب عدم توفر الصلاحيات والامكانات.

2-ب: اختبار الفرضية الفرعية الثانية: جمود التشريعات والإجراءات التي تحكم الشؤون المالية ومستوى ضغوط العمل .

- الفرضية :  $H_0$  - لا يؤثر جمود التشريعات والإجراءات التي تحكم الشؤون المالية على مستوى ضغوط العمل .

تحاول هذه الفرضية الإجابة عن التساؤل حول مدى وجود علاقة بين جمود التشريعات والإجراءات كأحد العوامل التنظيمية المتمثلة في (التشريعات، الإجراءات والأساليب والتقنيات) التي تحكم الشؤون المالية والمحاسبية وضغوط العمل.

يلاحظ من الجدول رقم (13) أن المتوسط الحسابي لاجابات موظفي الشؤون المالية والمحاسبية على أسئلة الاستبانة المتعلقة بعامل جمود التشريعات والإجراءات = 3.296 ، والانحراف المعياري = 0.869، ونظراً لأن قيمة T المحسوبة = 3.69 أكبر من قيمة T الجدولية = 1.979 ، فإن الفرضية العدمية ترفض وتقبل الفرضية البديلة، مما يعني ان جمود الإجراءات والتشريعات من مسببات ضغوط العمل التي يتعرض لها موظفو الشؤون المالية والمحاسبية.

## جدول (13)

## اختبار العلاقة بين عامل جمود التشريعات والإجراءات ومستوى ضغوط العمل

المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	T المحسوبة	T الجدولية
جمود الإجراءات والتشريعات	3.2963	0.869	3.69	1.979

وتشير النتائج أن الشعور بالضغط نتيجة لهذا العامل يختلف باختلاف المؤهل العلمي (Sig F) = 0.0271 ذلك أن فئة الموظفين من حملة دبلوم كليات المجتمع هي الفئة الأكثر شعوراً بالضغط . وكذلك تختلف باختلاف الخبرة ( $F = 0.0221$ ) = (Sig F) ذلك أن فئة (5-10 سنوات) هم الفئة الأكثر شعوراً بالضغط .

2-ج- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: العوامل الاجتماعية (الواسطة ، المحسوبية) وضغوط العمل.

- نص الفرضية: HO - لا يعاني العاملون في الشؤون المالية والمحاسبية من ضغوط العمل المرتبطة بالعوامل السلوكية والاجتماعية. تحاول هذه الفرضية الاجابة على علاقة بين العوامل الاجتماعية (الواسطة ، المحسوبية) وضغوط العمل .

#### جدول (14)

اختبار العلاقة بين معاناة العاملين في الشؤون المالية من ضغوط العمل المرتبطة بالعوامل السلوكية والاجتماعية

المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية
العوامل السلوكية والاجتماعية	3.0484	0.983	0.53	1.979

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي على متغير العلاقات الاجتماعية = 3.0484 وانحراف معياري = 0.983 نظرا لأن قيمة T المحسوبة = 0.53 أقل من قيمة T الجدولية = 1.979 وعليه فإننا نقبل الفرضية العدمية أي لا يعاني العاملون من ضغوط العمل الناتجة عن العوامل السلوكية والاجتماعية بشكل ذي دلالة احصائية . وهذه النتيجة تختلف باختلاف مستوى الوظيفة (Sig F) = 0.0445 ذلك أن فئة الموظف هم الفئة الأكثر شعورا بالضغط . كما وتختلف باختلاف المؤهل العلمي (Sig F) = 0.0142 ذلك ان فئة الموظفين من حملة دبلوم كليات المجتمع هم الفئة الأكثر شعورا بالضغط . كما وتختلف باختلاف العمر (Sig F) = 0.0348 ذلك أن فئة من فئة ذوي الخبرة التي تتراوح (أقل من 25 سنة) هم الفئة الأكثر شعورا بالضغط . كما وتختلف باختلاف التخصص (Sig F) = 0.0386 ذلك أن الموظفين من فئة تخصص العلوم المحاسبية هم الفئة الأكثر شعورا بالضغط .

3 - اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: التوتر والقلق التي يعاني منها العاملون في جهاز الخدمة المدنية الأردني بسبب ضغوط العمل

- نص الفرضية: HO - لا يعاني العاملون في جهاز الخدمة المدنية الأردني من التوتر والقلق الناجمين من ضغط العمل، حيث تحاول هذه الفرضية الاجابة على السؤال المتعلق بتأثر العاملين في الشؤون المالية والمحاسبية في جهاز الخدمة المدنية الأردني من التوتر والقلق بسبب الضغوط التي يتعرضون لها .

## جدول (15)

العلاقة بين معاناة العاملين في الشؤون المالية من التوتر والقلق وضغوط العمل

المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية
التوتر والقلق	2.8613	0.697	2.15-	1.979

يلاحظ من الجدول السابق (الجدول رقم 15) أن المتوسط الحسابي على متغير القلق الناجم عن ضغوط العمل = 2.8613 والانحراف المعياري = 0.697 ونظراً لأن قيمة T المحسوبة = (- 2.15) أقل من قيمة T الجدولية = 1.979 فعلية فإننا نقبل الفرضية العدمية أي لا يعاني العاملون في الشؤون المالية من التوتر الناجم عن الضغوط العمل . وظهرت النتائج حسب الخصائص الديمغرافية لمجتمع الدراسة أن النتيجة تتمايز باختلاف المستوى الوظيفي (S ig F) = 0.0142 ذلك أن فئتي الموظف و الوظائف الأخرى هم الفئات الأكثر شعوراً بالضغط. كما وتختلف باختلاف المؤهل العلمي (S ig F) = 0.0148 ذلك أن فئة دبلوم كليات المجتمع هي الفئة الأكثر شعوراً بالضغط . كما وتختلف باختلاف الخبرة (S ig F) = 0.0056 ذلك أن فئة من 10-15 سنة هي الفئة الأكثر شعوراً بالضغط . كما وتختلف باختلاف العمر (S ig F) = 0.0187 ذلك أن فئة 25-40 سنة هي الفئة الأكثر شعوراً بالضغط

3-أ: اختبار الفرضية الفرعية الأولى: التوتر الناجم عن الضغوط المرتبطة بالتنظيم

- نص الفرضية: HO - لا يعاني العاملون في الشؤون المالية من التوتر الناجم عن الضغوط المرتبطة بالتنظيم.

## جدول (16)

اختبار المعاناة من التوتر الناجم عن الضغوط المرتبطة بالتنظيم

المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	T المحسوبة	T الجدولية
التنظيم	2.8613	0.828	1.82-	1.979

يلاحظ من الجدول رقم 16 أن القلق الناجم عن التنظيم = 2.861 والانحراف المعياري = 0.828 ونظراً لأن T المحسوبة = (-1.82) أقل من قيمة T الجدولية = 1.979 فعلية فإننا نقبل الفرضية العدمية أي لا يعاني العاملون في الشؤون المالية من التوتر الناجم عن الضغوط المرتبطة بالتنظيم . وتختلف هذه النتيجة باختلاف نوع الوظيفة (S ig F) = 0.0352 ذلك أن فئة الموظف هي الفئة الأكثر شعوراً بالضغط . كما وتختلف باختلاف الخبرة (S ig F) = 0.0041 ذلك أن فئتي الموظفين من ذوي الخبرة من فئة 5-10 سنوات وفئة 10-15 سنة هما الفئتان الأكثر شعوراً بالضغط . كما وتختلف باختلاف

العمر (Sig F) = 0.0170 ذلك أن فئة الموظفين العمرية من (25-40) سنة هي الفئة الأكثر شعورا بالضغط نتيجة لهذا العامل.

3 - ب : اختبار الفرضية الفرعية الثانية: الضغوط الناجمة عن حجم العمل

الفرضية Ho : لا يعاني العاملون في الشؤون المالية من الضغوط الناتجة عن حجم العمل :

### جدول (17)

العلاقة بين معاناة العاملين في الشؤون المالية من ضغوط العمل المرتبطة بحجم العمل

المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	T المحسوبة	T الجدولية
حجم العمل	3.3291	0.966	3.69	1.979

يلاحظ من الجدول السابق أن بعد حجم العمل متوسطة = 3.3291 وانحراف معياري = 0.966 ونظرا لأن قيمة T المحسوبة = (3.69) أكبر من T الجدولية = (1.979)، فعليه فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، أي أن حجم العمل يؤثر على شعور العاملين في الشؤون المالية بضغط العمل . وتختلف النتيجة باختلاف الفئة الوظيفية (Sig F) = 0.0378 ذلك أن فئة موظفي الإدارة العليا (أمين عام ومدير عام) هي الفئة الأكثر شعورا بالضغط . كما وتختلف باختلاف الخبرة (Sig F) = 0.0302 ذلك أن فئة الموظفين من ذوي الخبرة من (10-15) سنة هي الفئة الأكثر شعورا بالضغط .

3 - ج : الفرضية الفرعية الثالثة: تحاول هذه الفرضية فحص العلاقة بين الضغوط التي يعاني منها العاملون في الشؤون المالية والمحاسبية في جهاز الخدمة المدنية الأردني ونوعية العمل .

- نص الفرضية لا يعاني العاملون في الشؤون المالية والمحاسبية في جهاز الخدمة المدنية الأردني من التوتر والقلق الناجم عن الضغوط المرتبطة بطبيعة العمل وحجم المسؤولية.

### جدول (18)

نوعية العمل وضغوط العمل

المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية
نوعية العمل في المجال المالي	2.5795	0.852	5.34-	1.979

3 - ج : الفرضية الفرعية الرابعة :

تحاول هذه الفرضية فحص العلاقة بين الضغوط التي يعاني منها العاملون في الشؤون المالية والمحاسبية في جهاز الخدمة المدنية الأردني و المسؤولية.

HO : لا يعاني العاملون من ضغوط العمل المرتبطة بالمسؤولية المرتبطة بالعمل.

### جدول (19)

العلاقة بين معاناة العاملين في الشؤون المالية من ضغوط العمل المرتبطة بالمسؤولية

المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	T المحسوبة	T الجدولية
المسؤولية المرتبطة بالعمل	3.3739	0.868	4.66	1.979

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي الحسابي لإجابات العاملين في الشؤون المالية والمحاسبية في جهاز الخدمة المدنية الأردني = 3.3739 و بانحراف معياري = 0.868. ونظراً لأن قيمة T المحسوبة = 4.66 أكبر من قيمة T الجدولية = 1.979 فعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة. وهذا يعني أن العاملين يتعرضون لضغوط العمل الناتجة عن المسؤولية المرتبطة بالعمل. وتشير النتائج باختلاف الوظيفة (S ig F) = 0.0359 ذلك أن فئة رئيس القسم هي الفئة الأكثر شعوراً بالضغط. كما وتختلف باختلاف المؤهل العلمي (S ig F) = 0.0425 ذلك أن فئة دبلوم كليات المجتمع هي الفئة الأكثر شعوراً بالضغط.

3-d - الفرضية الفرعية الخامسة: ضغوط العمل وحوافز العمل.

نص الفرضية: Ho : لا يعاني العاملون من ضغوط العمل المرتبطة بحوافز العمل : تحاول هذه الفرضية فحص العلاقة بين الضغوط التي يعاني منها العاملون في الشؤون المالية والمحاسبية في جهاز الخدمة المدنية الأردني و المسؤولية

HO : لا يعاني العاملون من ضغوط العمل المرتبطة بحوافز العمل .

### جدول (20)

العلاقة بين ضغوط العمل وحوافز العمل

المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	T المحسوبة	T الجدولية
حوافز العمل	3.3889	1.095	3.84	1.979

يلاحظ من الجدول رقم 20 أن المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة من العاملين في الشؤون المالية والمحاسبية في جهاز الخدمة المدنية الأردني = 3.3889 و بانحراف معياري = 1.098 ونظراً لأن قيمة T المحسوبة = 3.84 أكبر من قيمة T الجدولية = 1.979 فإن الفرضية العدمية ترفض وتقبل الفرضية البديلة، مما يعني أن العاملين في الشؤون المالية والمحاسبية في جهاز الخدمة المدنية الأردني يعانون من التوتر والقلق الناجم عن الضغوط المرتبطة بضعف حوافز العمل. و درجة هذه المعاناة تختلف باختلاف الوظيفة ذلك أن فئة الموظف أكثر ضغطاً جراء العمل تليها فئة رئيس

القسم . (  $SigF = 0.0151$  ) وكذلك تختلف باختلاف الخبرة العملية عند (  $SigF = 0.0170$  ) وذلك إن فئة الموظفين من ذوي الخبرة (5-10) هم أكثر ضغطاً يليهم الموظفون من فئة الخبرة (10-15) سنة. وكذلك تختلف باختلاف العمر  $Sigf = 0.0094$  حيث أن الموظفين من الفئة العمرية 25-40 أكثر ضغطاً .

### 3- ه - الفرضية الفرعية السادسة: العلاقة بين ضغوط العمل وحوافز العمل

نص الفرضية:  $H_0$ : لا يعاني العاملون من ضغوط العمل المرتبطة بالضغوط الاجتماعية وتدخل الرؤساء: تحاول هذه الفرضية فحص العلاقة بين الضغوط التي يعاني منها العاملون في الشؤون المالية والمحاسبية في جهاز الخدمة المدنية الأردني وحوافز العمل

#### جدول (21)

##### العلاقة بين ضغوط العمل وحوافز العمل

المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	T المحسوبة	T الجدولية
الضغوط الاجتماعية وتدخل الرؤساء	2.3709	0.916	-7.43	1.979

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة من العاملين في الشؤون المالية والمحاسبية في جهاز الخدمة المدنية الأردني على هذا العامل = 2.3709 وبانحراف معياري = 0.916 ونظراً لأن قيمة T المحسوبة = -7.43 أقل من قيمة T الجدولية = 1.979 وعليه فإننا نقبل الفرضية العدمية على أساس لا يعاني العاملون من ضغوط العمل المرتبطة بالضغوط الاجتماعية وتدخل الرؤساء. كما وتختلف هذه الفرضية باختلاف الوظيفة (  $Sig F = 0.0243$  ) ذلك أن فئة الموظف هي الفئة الأكثر شعوراً بالضغط . كما وتختلف باختلاف الخبرة (  $Sig F = 0.0467$  ) ذلك أن فئتي 5-10 و 10-15 سنة هم الفئات الأكثر شعوراً بالضغط . كما وتختلف باختلاف العمر (  $Sig F = 0.0304$  ) ذلك أن فئة أقل من 25 سنة هي الفئة الأكثر شعوراً بالضغط .

3- و - الفرضية الفرعية السابعة: صحة الجسد والمعيشة وضغوط العمل: تحاول هذه الفرضية ربط العلاقة بين صحة الجسد والمعيشة وضغوط العمل التي يعاني منها العاملون في الشؤون المالية والمحاسبية في جهاز الخدمة المدنية الأردني .

نص الفرضية  $H_0$  : لا تؤثر الضغوط على صحة الجسد والمعيشة .

#### جدول (22)

##### العلاقة بين ضغوط العمل وصحة الجسد والمعيشة كما يراها العاملون في النشاطات المالية في جهاز الخدمة المدنية الأردني

المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية
صحة الجسد والمعيشة	2.126	0.87	-10.86	1.979

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة من العاملين في الشؤون المالية والمحاسبية في جهاز الخدمة المدنية الأردني على هذا العامل = 2.126 وبتناحراف معياري = 0.87 ونظراً لأن قيمة T المحسوبة = -10.86 أقل من قيمة T الجدولية = 1.979 وعليه فإننا نقبل الفرضية العدمية.

## النتائج

تتمثل أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بما يلي:

1. أن موظفي الشؤون المالية والمحاسبية يتعرضون لضغوط عمل تختلف عن تلك التي يتعرض لها غيرهم من العاملين في الجهاز الأردني، ويعزى ذلك بشكل رئيسي إلى طبيعة الأعمال المالية والمحاسبية والتي هي أكثر تعقيداً من غيرها، وإلى ضخامة المسؤولية الملقاة على كاهل شاغلي هذه الوظائف، وجسامة الآثار التي تترتب على الأخطاء التي يمكن أن تحصل فيها، فهذه الأعمال تتطلب دقة كبيرة وحرصاً شديداً في إنجازها وفق القوانين والأنظمة والتشريعات المالية والمحاسبية، ويتحمل شاغلو هذه الوظائف عبئاً كبيراً في التأكد من سلامة تصرفاتهم، وتخضع أعمالهم للرقابة والتدقيق والمساءلة من جهات عديدة.

2. أن العوامل التنظيمية المتمثلة في نقص الصلاحيات والإمكانات المتاحة للعاملين في الشؤون المالية والمحاسبية تؤثر على مستوى الضغوط التي يتعرضون لها، وأكثر الفئات شعوراً بهذا الضغط هي فئة الموظفين قليلي الخبرة وذوي المؤهلات العلمية المتواضعة، ولعل السبب في ذلك هو عدم التوازن بين المسؤوليات الضخمة التي يتحملها هؤلاء الموظفون مع الصلاحيات المحدودة المخولة لهم مما ينجم عنه شعورهم بالعجز وعدم القدرة على اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المستويات العليا، وتتسجم هذه النتائج مع دراسات مشابهة تمت الإشارة إليها في الجزء المتعلق "بالدراسات السابقة" في هذا البحث، وهي أن الموظفين في المستويات الإدارية الدنيا بشكل عام عرضة للضغوط الناجمة عن عدم سيطرتهم على بيئة العمل وعدم إتاحة فرص كافية لهم للمشاركة في صنع القرارات.

كما أن جمود التشريعات والإجراءات المالية والمحاسبية يعتبر من مسببات ضغط العمل أيضاً، وبشكل خاص لدى الفئات الدنيا من الموظفين من ذوي الخبرات القليلة والمؤهلات الدنيا والمتوسطة، ويمكن تفسير ذلك في أن الأنظمة المالية والمحاسبية لا يجوز تجاوزها بأي حال من الأحوال، وبخاصة من قبل الموظفين في المستويات الدنيا، مما ينجم عنه شعورهم بعدم توفر المرونة وعدم القدرة على حرية الحركة إلا في نطاق ما تنص عليه التشريعات، والتي يرى العاملون في الشؤون المالية والمحاسبية أنها بحاجة إلى تعديل وتطوير لتتماشى مع التطورات الحديثة والظروف المستجدة.

أما العوامل السلوكية والاجتماعية فكان أثرها كبيراً على فئة الموظفين صغار السن من المعينين حديثاً ومن حملة الشهادات المتدنية ولعل ذلك يرجع إلى أن هؤلاء الموظفين



هم من التنفيذيين الذين يقدمون خدمات مالية مباشرة للجمهور كصرف الاستحقاقات وتقدير الضرائب والرسوم وجباية الإيرادات وغيرها من المهام التي تتطلب احتكاً مباشراً مع المواطنين وتفاعلاً مستمراً مع الفئات المختلفة من المراجعين.

3. وفيما يتعلق بالشعور بالضغط المرتبط بالعوامل التنظيمية، فقد أظهرت الدراسة نتائج متفاوتة بالنسبة للفئات المختلفة من الموظفين، فأعلى درجات القلق كانت بالنسبة لشاغلي الوظائف الإشرافية الدنيا (رؤساء الأقسام) من متوسطي الأعمال (25-40 سنة) ومتوسطي الخبرة (10-15 سنة) ومن حملة دبلوم كليات المجتمع. ولعل السبب في ذلك هو أن هذه الفئة هي التي ترفع إليها المشكلات والشكاوى لتبت فيها، وهي التي تتلقى توجيهات الإدارة العليا وطلبات المراجعين لأنها تمثل حلقة الوصل بين الإدارة العليا والموظفين التنفيذيين، وتتعرض إلى ضغوطات كبار المسؤولين والمواطنين.

أما بالنسبة لمشاعر القلق والتوتر المرتبطة بضغط العمل، فقد تبين أن فئة الإدارة العليا من مستوى أمين عام ومدير عام هي الأكثر شعوراً بالضغط، وقد يكون من أسباب ذلك المركزية في اتخاذ القرارات وضعف التفويض للمستويات الإدارية الدنيا مما يؤدي إلى تراكم الأعمال وبطء إنجازها، كما أن البيئة الاجتماعية تؤثر على ذلك، فجمهور المتعاملين مع الوزارات والدوائر الحكومية يصرون في كثير من الأحيان على مراجعة المسؤول الأول ولا يتقبلون القرارات التي يصدرها موظفو المستويات الإدارية الدنيا.

وكان ضعف الحوافز من مسببات الشعور بضغط العمل لجميع فئات العاملين في الشؤون المالية والمحاسبية، وكانت أعلى الدرجات لفئة الموظفين التنفيذيين، ثم رؤساء الأقسام، وهذه نتيجة طبيعية بسبب تدني مستوى الرواتب والأجور لهذه الفئات من الموظفين، خاصة مع الارتفاع المضطرب في تكاليف المعيشة، وعدم ربط الرواتب والأجور بمؤشر ارتفاع الأسعار.

4. أما بالنسبة لآثار ضغط العمل والشعور بالقلق والتوتر، على الصحة الجسدية والنفسية للعاملين، فلم تظهر نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، وفي الواقع فقد كان متوسط الإجابات على هذا العامل أدنى المتوسطات جميعاً، وربما يكون مرد ذلك إلى الحرج في الإجابة الصريحة على الأسئلة المتعلقة بهذا المعيار، واعتراف الموظف (حتى لنفسه) بأن ضغوط العمل تؤثر على حياته العائلية أو تناوله المهذبات، أو ربما لا يكون لضغوط العمل أثر سلبي كبير على صحة الموظف وحالته النفسية في الواقع، ويستثنى من ذلك، كما دلت نتائج الدراسة، فئة الوظائف الأخرى (كالمدمقين) وحملة دبلوم كليات المجتمع الذين أظهرت إجاباتهم أنهم أكثر الفئات شعوراً بالتوتر والقلق، وأن ذلك يؤثر على صحتهم الجسدية والنفسية وحياتهم العائلية. وهذا ينسجم مع النتائج السابقة التي أظهرت أن هذه الفئة هي أكثر الفئات عرضة لضغوط العمل بشكل عام.

5. يستخلص من نتائج هذه الدراسة أن العاملين في الشؤون المالية والمحاسبية في جهاز الخدمة المدنية الأردني يعانون من ضغوط العمل، وأن مستوى هذه الضغوط يختلف

باختلاف المستوى الوظيفي والعمر والخبرة العملية والمؤهلات التي يحملها الموظف، وقد جاءت المصادر التنظيمية في المرتبة الأولى، تلتها المصادر البيئية، وأخيراً المصادر الشخصية.

### التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة فإن الباحثين يوصيان بما يلي:

1. إيلاء العوامل التنظيمية أهمية خاصة في التشريعات المنظمة للتوظيف العامة والتركيز على تطبيق الوصف الوظيفي لإزالة ظاهرة عدم وضوح مسؤوليات موظفي الشؤون المالية والمحاسبية وتحديد واجباتهم ومسؤولياتهم بشكل سليم لإزالة الإرباك الذي يرتبط بغموض الدور.
2. إجراء الدراسات العلمية لحجم العمل ووقت العمل الرسمي ليتم تحديد حجم العمل المناسب لكل وظيفة، ومعالجة كثرة الأعمال والواجبات المطلوبة والروتين الذي يسبب الضيق والمعاناة في إنجاز الأعمال والمهام، ويرتبط بهذا الجانب إجراءات وأساليب العمل والنماذج المستخدمة فيها والتي تحتاج إلى تبسيط وتطوير.
3. تعديل وتطوير التشريعات المالية والمحاسبية لتصبح أكثر مرونة وأكثر انسجاماً مع تغير الظروف والمستجدات، وتوفير درجة كافية من الشفافية في الإجراءات والقرارات.
4. التوسع في استخدام الحاسب الآلي وبرمجياته في الأعمال المالية والمحاسبية وإنشاء قواعد بيانات، وتدريب العاملين على استخدام التقنيات الحديثة وإجراءات ونماذج العمل المطورة وما يستجد من تطورات في الشؤون المالية والمحاسبية.
5. اهتمام الإدارة بتحسين المناخ التنظيمي في العمل، وبشكل خاص في الجوانب التالية:
  - توفير بيئة عمل مريحة للعاملين في الشؤون المالية والمحاسبية وذلك لحاجتهم للهدوء ولما يتطلبه عملهم من دقة متناهية وعدم مقاطعة وتركيز نظراً لما يترتب على الأخطاء المالية والمحاسبية من آثار جسيمة.
  - تفويض صلاحيات كافية للعاملين في المستويات الدنيا وإشراكهم في رسم السياسات وصنع القرارات التي تتعلق بعملهم، ففي ذلك تحسين لروحهم المعنوية، وتخفيف عبء العمل عن المستويات الإدارية العليا، وتسهيل انسياب العمل، وسرعة إنجاز المهام.
  - الحد من الوساطات باعتماد مكاتب خدمة الجمهور لتقليل المقاطعات والمراجعات التي تؤدي إلى إرباك العاملين في الشؤون المالية والمحاسبية وتسبب لهم التوتر والضيق.
6. إعادة النظر في سلم الرواتب والأجور بشكل عام، بحيث يتماشى مع الارتفاع المضطرد في تكاليف المعيشة، والاهتمام بنظم الحوافز لتشجيع الإبداع في إنجاز العمل وتقديم الاقتراحات المناسبة للتحسين والتطوير، ويتطلب ذلك إعادة النظر بشكل خاص في الرواتب والمزايا التي يحصل عليها العاملون في الشؤون المالية والمحاسبية، بحيث

تناسب مع حجم الأعمال المكلفين بها وطبيعتها وضخامة المسؤوليات الملقاة على كاهلهم.

7. استطلاع آراء العاملين في الشؤون المالية والمحاسبية من خلال إجراء مسح دورية للتعرف على ما يواجهونه من مشكلات والعمل على تذليلها، وإتاحة الفرصة لهم لتقديم الاقتراحات التي من شأنها أن تؤدي إلى تطوير الأداء وتخفيف الضغوط التي يعانون منها.

8. إجراء مزيد من الدراسات والبحوث الميدانية للتعرف على واقع ضغوط العمل التي يتعرض لها الموظفون العموميون في المجالات الأخرى غير الشؤون المالية والمحاسبية، وتحليل أسبابها، والعمل على تخفيفها أو الحد منها، وذلك بهدف رفع مستوى أداء الموظف العمومي وتقديم الخدمات للمواطنين بدرجة أعلى من الكفاءة والفاعلية.

## Work Stress in The Field of Jordanian Public Financial Administration

### Abstract

Stress is one of the main administrative problems, which needs to be tackled to get work done efficiently and efficiently. However, stress may increase both the administrative burden and cost of the work, and it may impair the relationship of public officials with citizens.

Therefore, this study attempts to examine work stress in finance and accounting jobs in the Jordanian Civil Service (C.V). Its objective is to identify work stresses analyze their causes, and come up with recommendation to overcome work stress.

A sample of (24) ministries and public agencies was chose, and questionnaire was employees who work in the field of financial administration and accounting. Returned questionnaires were (120), out of which (117) were analyzed.

The main conclusions of the study were:

1. Employees working in the area of public finance and accounting suffer from work pressure, and the pressures they face differ from the pressures that other civil service employees face.
2. Pressure - related stress is due mainly to organizational factors, work load, complicated procedures, and insufficient incentives.
3. Inflexible rates and regulations, and behavioral and social pressures are major causes of stress and anxiety among employees.
4. There are significant differences in the level of stress related to demographic variables such as sex, age, length of experiences, job level, and academic qualifications. Lower-level employees, with little experience and low qualifications were the highest group in terms of work-required stress.

The basic recommendations of the study were: the adoption of flexible rules and regulations, the implementation of a job description plan, the introduction of new technology (especially computers), and the provision of adequate training for public finance and accounting employees. Finally, there was a felt need for raising salaries and incentives to enable employees to cope with inflation and the rising cost of living.

### الهوامش:

\* استلم البحث في 1999/9/18 وقبل للنشر في 2000/5/23

### المصادر والمراجع

- أندرو دي سيلاقى ومارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر ابو القاسم، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991.
- جرادات، أسامة، مقابلة مع مدير الدراسات في وزارة التنمية الإدارية بمركز الوزارة بتاريخ 1998/11/15 الساعة الحادية عشر ظهرا، 1998.
- داود، نعيم العبد عاشور حسن، "مصادر ضغط العمل التي يتعرض لها العاملون في المصارف التجارية العاملة في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان-الأردن، 1991.
- الزعيبي، محمد تركي سمارة، "ضغوط العمل لدى المديرين في جهاز الخدمة المدنية في أمانة عمان الكبرى"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان-الأردن، 1997.
- العديلي، ناصر محمد، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1995.
- عسكر، سمير احمد، "متغيرات ضغط العمل: دراسة نظرية وتطبيقية في قطاع المصارف بدولة الإمارات العربية المتحدة"، الإدارة العامة، الرياض، السنة 28، العدد 60، ص ص 7-65، 1988.
- عسكر، علي وعبد الله، احمد عباس، "مدى تعرض العاملين لضغوط العمل في بعض المهن الاجتماعية"، مجلة العلوم الاجتماعية، الكويت، المجلد 16، العدد 4، ص ص 6-8، 1988.
- عقيلي عمر، إدارة القوى العاملة، زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1993.
- العوامل، نائل، "تحليل ظاهرة الإجهاد لدى المديرين في الخدمة المدنية في الأردن: دراسة ميدانية"، أبحاث اليرموك، المجلد 10، العدد 4، اربد، الأردن، ص ص 67-92، 1994.
- القريوتي محمد، السلوك التنظيمي، ط2، دار الشروق، عمان الاردن، 1993.

- المغربي كامل، السلوك التنظيمي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1993.
- مبيضين، عقلة محمد، النظام المحاسبي الحكومي وإدارته، الأسس والنظريات والتطبيق العملي، مؤسسة وائل للنشر، عمان، الأردن، 1998.
- مبيضين، عقلة محمد، " تحليل وتقييم اجراءات الانفاق العام وإدارتها: دراسة ميدانية تحليلية للنمط العام في الإدارة المالية العامة في الأردن "، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 26، العدد2، الجامعة الاردنية، عمان، الأردن، 1999.
- Albrecht, K., *Stress and the Manager*. Prentice Hall, Englewood , Cliffs, N.J. 1979.
- Baron, R. *Behavior on Organizations*, Allyn and Bacon, Boston. 1983.
- Drucker, P.F. *The Age of Discontinuity*, Harper and Row. New York, 1968.
- rench, J. and Caplan, R. "Organizational Stress and Individual Strain". in *The Failure of Success*. Edited by A. Morrow –AMACOM. New York, 1972.
- Gibson James and others. *Organizations: Behavior, Structure, Process*, BPI,Plano, Texas, 1985.
- Friedman, M. And Ulmer, D. *Treating Type A Behavior and Tour Heart*, Alfred A. Knopf, New York, 1984.
- Geber Zeff Sara. *How To Manage Stress For Success*. American Management Association. New Yourk, 1996.
- Galbraith, J.K., *The Age of Uncertainty*. Houghton – Mifflin, Boston. 1977.
- Golembiewski, Robert. etal., "Estimates of Burnout in Public Agencies". *Public Administration Review*. Vol. 58, No. 1 (January / February), Pp. 59 -- 65, 1998.
- Horvey, Donald F. and Brown, Donald R., *An Experiential Approach to Organization Development*, 4th ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice - Hall, 1992).
- Kreitner R. and Kinicki A. *Organizational Behavior*, Homewood, IL, 1989.
- Selye Hans. *The Stress of Life*, McGraw Hill, New York, 1974.
- Strain". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68, Pp. 3-19. - Jackson, S.E. "participation in Decision Making as a strategy for Reducint Job Related, 1983.
- Holmes T. and Rahe R. " Social Readjustment Rating Scale" , *Journal of Psychosomatic Research*, pp 213-18, 1976.
- Maslach, Christia and Susam E. Jackson *Maslach Burnout Inventory*. Palo alto, CA. Consulting Psychologists Press, 1986.
- Rogers. D.P., "Helping Employees cope with Burnout". *Business*, October / December, Pp. 3-7, 1984.
- Schnall. Peter L., etal, "The Relationship between Job Strain, workplace Diastolic Blood Pressure, and left Ventricular Mass Index". *Journal of the American Medical Association*, Vol. 263, No. 14, (April 11), Pp. 1929 -- 1935. 1990.