



جامعة بنغازي  
كلية الاقتصاد  
قسم الإدارة

## ضغط العمل وعلاقته بعملية اتخاذ القرارات

"دراسة ميدانية على مديري الفروع الرئيسية للمصارف التجارية العامة العاملة  
في مدينة بنغازي"

إعداد الطالبة  
فاطمة ارحيم الشريف

بكالوريوس إدارة - كلية الاقتصاد - جامعة بنغازي

إشراف

د . عبدالقادر عياد عامر

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير  
بقسم الإدارة، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي

خريف 2015م

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

{ وَقُلْ اَعْمَلُوا فِیْ سَبِیْلِ اللّٰهِ عَمَلِكُمْ وَرَسُوْلُهُ وَالْمُؤْمِنُوْنَ وَسَتُرَدُّوْنَ

اِلَىْ عَالَمِ الْغِیْبِ وَالشَّهَادَةِ فِیَنْبِئْكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُوْنَ }

سورة التوبة الآیة 105

## الإهداء

إلى من أضاءت لي سماء حياتي ،،،

إلى زهرة ربيعي ،،، أمي الغالية

إلى قرّة عيني ،،، أبي الفاضل

إلى بهجة حياتي ،،، أخواتي

إلى رفيق دربي ،،،

إلى صديقاتي الوفيات ،،،

إلى كل من علمني حرفاً ،،،

أهدي ثمرة جهدي المتواضعة

الباحثة

## الشكر والتقدير

الحمد لله والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء وخاتم المرسلين، سيدنا محمد عليه  
الصلاة والسلام، وعلى آله وصحبه أجمعين.

كل الشكر والتقدير والامتنان للدكتور الفاضل عبدالقادر عياد عامر، على تفضله  
بالإشراف على هذه الرسالة، وعلى كل ما قدمه لي من توجيه ونصح ومتابعة طيلة فترة  
البحث، مما كان له بالغ الأثر في إتمام هذه الدراسة على هذا النحو.

كل الشكر والعرفان إلى كل أساتذتي بكلية الاقتصاد .

الشكر والتقدير إلى كل من ساهم ولو بكلمة في إظهار هذا الجهد المتواضع.

وأخيراً ،،،

شكري وتقديري إلى كل ناصح أمين.

الباحثة

## قائمة المحتويات

الترقيم	الموضوع	الصفحة
	الآية.	أ
	الإهداء.	ب
	الشكر والتقدير.	ج
	قائمة المحتويات.	د
	قائمة الجداول.	ح
	قائمة الأشكال.	ي
	ملخص الدراسة.	ك

### الفصل الأول

#### الإطار العام للدراسة

1.1	مقدمة.	2
2.1	الدراسات السابقة.	3
3.1	مشكلة الدراسة.	9
4.1	فرضيات الدراسة.	11
5.1	أهداف الدراسة.	12
6.1	أهمية الدراسة.	13
7.1	مجتمع الدراسة.	13
8.1	حدود ونطاق الدراسة.	14
9.1	مصطلحات الدراسة.	14

### الفصل الثاني

#### ضغط العمل

1.2	مقدمة.	17
2.2	مفهوم ضغط العمل.	17
1.2.2	عناصر ضغط العمل.	20
2.2.2	مراحل الضغوط.	21
3.2.2	أنواع الضغوط.	23

الترقيم	الموضوع	الصفحة
4.2.2	مصادر ضغوط العمل.	23
5.2.2	المصادر الفردية لضغط العمل.	30
6.2.2	ضغوط البيئة الخارجية.	33
7.2.2	تأثيرات الضغط على السلوك التنظيمي.	34
8.2.2	نتائج ضغط العمل على الفرد.	36
9.2.2	أعراض ضغوط العمل.	37
10.2.2	تكاليف ضغوط العمل.	38
11.2.2	مراحل ضغوط العمل وتأثيرها على متخذ القرار.	40
12.2.2	الضغوط المرتبطة بالقرارات الوظيفية.	42
13.2.2	ضغط العمل وعلاقته بالرضا الوظيفي.	43
14.2.2	إدارة الضغوط.	43
15.2.2	مداخل إدارة ضغوط العمل.	47
16.2.2	علاج ضغوط العمل.	48
17.2.2	ضغوط العمل واتخاذ القرارات.	52

### الفصل الثالث

#### عملية اتخاذ القرارات

1.3	المقدمة.	54
2.3	مفهوم القرار.	54
3.3	بيئة القرار.	55
4.3	مفهوم عملية اتخاذ القرارات.	55
5.3	طبيعة القرار.	57
6.3	عناصر عملية اتخاذ القرار.	58
7.3	خطوات عملية اتخاذ القرار.	59
1.7.3	أساليب اتخاذ القرارات.	61
2.7.3	نظريات اتخاذ القرارات.	63
3.7.3	النماذج الكمية المستخدمة في اتخاذ القرارات.	65
4.7.3	المشاكل التنظيمية في عملية صنع القرار.	66

الترقيم	الموضوع	الصفحة
5.7.3	العوامل المؤثرة عملية اتخاذ القرار.	70
6.7.3	أساليب تحسين جودة وفعالية القرارات.	73

## الفصل الرابع

### الدراسة الميدانية

1.4	مقدمة.	77
2.4	منهجية الدراسة.	77
1.2.4	مصادر الحصول على البيانات.	77
2.2.4	مجتمع الدراسة.	78
3.2.4	الدراسة الاستطلاعية.	79
4.2.4	أداة الدراسة.	79
5.2.4	اختبار مقياس أداة الدراسة.	81
6.2.4	ثبات أداة الدراسة.	82
7.2.4	صدق أداة الدراسة.	83
3.4	الدراسة الرئيسية.	84
1.3.4	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.	84
2.3.4	خصائص أفراد مجتمع الدراسة.	85
1.2.3.4	مجتمع الدراسة وفقاً للجنس (النوع).	85
2.3.3.4	مجتمع الدراسة وفقاً للعمر.	85
3.3.3.4	مجتمع الدراسة وفقاً للمستوى التعليمي.	86
4.3.3.4	مجتمع الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة.	87
5.3.3.4	مجتمع الدراسة وفقاً للمستوى الإداري.	87
6.3.3.4	مجتمع الدراسة وفقاً للمسمى الوظيفي.	88
7.3.3.4	مجتمع الدراسة وفقاً للحالة الاجتماعية.	89
4.4	تحليل نتائج الدراسة الميدانية وفقاً لكل متغير من متغيرات محور ضغط العمل.	89
1.4.4	متغير عبء العمل.	90
2.4.4	متغير صراع الدور.	92
3.4.4	متغير غموض الدور.	94

الترقيم	الموضوع	الصفحة
4.4.4	متغير فرص النمو والتقدم الوظيفي.	96
5.4.4	متغير المسؤولية تجاه الآخرين.	98
6.4.4	متغير المساندة الاجتماعية.	100
7.4.4	متغير هيكل التنظيم.	102
8.4.4	ترتيب متغيرات "مسببات" ضغط العمل.	105
5.4	تحليل نتائج الدراسة الميدانية وفقاً لمحور عملية اتخاذ القرارات.	107
6.4	اختبار فرضيات الدراسة.	117
1.6.4	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية.	117
2.6.4	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى.	117
3.6.4	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية.	118
4.6.4	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.	118
5.6.4	نتائج اختبار الفرضية الرابعة.	119
6.6.4	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة.	120
7.6.4	نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة.	120
8.6.4	نتائج اختبار الفرضية الفرعية السابعة.	121

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

1.5	مقدمة.	123
2.5	النتائج.	123
3.5	التوصيات.	125
	قائمة المراجع.	128
	الملاحق.	
	ملحق (1) رسالة الإرفاق .	
	ملحق (2) استمارة الاستبيان.	
A	ملحق (3) ملخص الدراسة باللغة الانجليزية.	



## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1.4)	توزيع أفراد مجتمع الدراسة.	79
(2.4)	مسيبات ضغط العمل وأرقام العبارات التي تقيسها.	80
(3.4)	توزيع بنود درجات المقياس على بنود الإجابة.	81
(4.4)	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للنوع.	85
(5.4)	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للعمر.	86
(6.4)	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للمستوى التعليمي .	86
(7.4)	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة .	87
(4.8)	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للمستوى الإداري.	88
(9.4)	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للمسمى الوظيفي .	88
(10.4)	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للحالة الاجتماعية.	89
(11.4)	النسب والتكرارات والمتوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري العام ونسب الموافقة لمتغير عبء العمل.	91
(12.4)	النسب والتكرارات والمتوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري العام ونسب الموافقة لمتغير صراع الدور.	93
(13.4)	النسب والتكرارات والمتوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري العام ونسب الموافقة لمتغير غموض الدور.	95
(14.4)	النسب والتكرارات والمتوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري العام ونسب الموافقة لمتغير فرض النمو والتقدم الوظيفي.	97
(15.4)	النسب والتكرارات والمتوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري العام ونسب الموافقة لمتغير عبء العمل.	99
(16.4)	النسب والتكرارات والمتوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري العام ونسب الموافقة لمتغير المساندة الاجتماعية .	101
(17.4)	النسب والتكرارات والمتوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري العام ونسب الموافقة لمتغير هيكل التنظيم .	104

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(18.4)	ترتيب متغيرات ضغط العمل .	105
(19.4)	النسب والتكرارات والمتوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري العام ونسب الموافقة لمحور عملية اتخاذ القرارات .	112
(20.4)	معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين ضغط العمل وعملية اتخاذ القرارات .	117
(21.4)	معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين عبء العمل وعملية اتخاذ القرارات .	118
(22.4)	معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين صراع الدور وعملية اتخاذ القرارات	118
(23.4)	معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين غموض الدور وعملية اتخاذ القرارات .	119
(24.4)	معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين فرص النمو والتقدم الوظيفي وعملية اتخاذ القرارات .	119
(25.4)	معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين المسؤولية تجاه الآخرين وعملية اتخاذ القرارات .	120
(26.4)	معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين هيكل التنظيم وعملية اتخاذ القرارات .	121
(27.4)	معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين المساندة الاجتماعية وعملية اتخاذ القرارات ..	121

## قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
21	عناصر ضغوط العمل.	(1.2)
22	الأعراض العامة للتكيف.	(2.2)
25	منحنى العبء الوظيفي وعلاقته بمخاطر التعرض للأمراض.	(3.2)
35	تأثيرات الضغط على الأداء.	(4.2)
41	مرحلة اكتمال ونضوج الضغط.	(5.2)

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمز ضغوط العمل وتحديد العلاقة بين ضغط العمل وعملية اتخاذ القرارات لدى مديري (الإدارة العليا والإدارة الوسطى) في الفروع الرئيسية للمصارف التجارية العامة العاملة في مدينة بنغازي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارة العليا والإدارة الوسطى، والبالغ عددهم (72) مديراً، وقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل، واستخدمت استمارة الاستبيان لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، وقد وزعت (72) استبانته وكانت نسبة الردود (100%).

ولتحليل بيانات الدراسة وتحقيق أهدافها استخدم برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لحساب مقاييس الإحصاء الوصفي كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والتكرارات لوصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن هناك علاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة (ضغوط العمل: عبء العمل، صراع الدور، غموض الدور، النمو والتقدم الوظيفي، المسؤولية تجاه الآخرين، المساندة الاجتماعية، هيكل التنظيم)، والمتغير التابع (عملية اتخاذ القرارات)، كما توصلت الدراسة إلى توصيات عديدة من أهمها: الاهتمام أكثر بالجوانب الإنسانية المتعلقة بالموارد البشرية للتعرف على المشكلات التي تواجه متخذي القرارات في المصارف قيد الدراسة، والتي من شأنها التأثير في أدائهم، وإجراء المزيد من البحوث حول العوامل الأخرى المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات.

# الفصل الأول

## الإطار النظري للدراسة

## 1.1 المقدمة:

تتجه المنظمات نحو التوسع وكبر الحجم، فلم تعد توجد بيئة عمل خالية من ضغوط العمل؛ كزيادة عبء الدور، أو غموض الدور، أو صراع الدور، مما يؤثر على جودة القرار الذي يتخذه المدير في المنظمة مما يحول دون الوصول لأهداف المنظمة.

تتعدد وتتوغل مصادر ضغوط العمل، مما يترتب عليه شعور الفرد بالملل والقلق وتدهور صحته، كارتفاع ضغط الدم، والصداع النصفي، والأزمات القلبية، وغيرها من الآثار السلبية التي تتضمن الاضطرابات النفسية، والفسولوجية، والسلوكية، التي لها تأثير كبير على متخذي القرارات.

وعملية اتخاذ القرار هي قلب الإدارة و جوهر العملية الادارية ومحور نشاط الوظيفة الإدارية، وضغط العمل عامل مؤثر في متخذي القرارات وخاصة العاملين في قطاع المصارف، حيث للعمل المصرفي طبيعة خاصة تتطلب كثيراً من الدقة والتركيز ومهارات التعامل مع الآخرين، وأي خطأ في اتخاذ القرارات سوف يعرض المنظمة لكثير من الخسائر لذا كان التركيز على مديري المصارف التجارية.

وانطلاقاً من حيوية موضوع ضغط العمل وأهمية عملية اتخاذ القرارات لدى المديرين في مستوى الإدارتين (العليا والوسطى) اتجهت الباحثة إلى تناول هذين المتغيرين بالدراسة من أجل استقصاء العلاقة بينهما.

## 2.1 الدراسات السابقة:

### 1. دراسة ( Harrison، 2002 )

بعنوان: "مدى فاعلية وسائل الاتصال المختلفة في عملية اتخاذ القرارات"، وهدفت الدراسة إلى معرفة مدى فاعلية وسائل الاتصال المختلفة في عملية اتخاذ القرارات وتحسين الأداء، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

1. إن الاتصال الكتابي من أفضل الوسائل المستخدمة في عملية اتخاذ القرارات .
2. هناك اتصال إلكتروني ووسائل اتصال شفوية وغير لفظية .

### 2. دراسة (العبيدي، 2003)

بعنوان: " العوامل المسببة لضغط العمل وعلاقتها بشعور المديرين بالرضا عن العمل"، وهدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين العوامل المسببة لضغط العمل وبين الشعور بالرضا عن العمل لدى مديري الشركات الصناعية العامة الليبية في الإدارة الوسطى ومن أهم نتائجها ما يلي:

- عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المتغيرات (غموض الدور والدعم الاجتماعي من الرؤساء وصراع الدور والمشاركة في اتخاذ القرارات) والرضا عن العمل للمديرين في الشركات قيد الدراسة .

### 3. دراسة ( الشامان، 2003 )

بعنوان: "مصادر ضغوط العمل التنظيمية لدى مديرات المدارس في مدينة الرياض"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أهم مصادر ضغوط العمل التنظيمية التي تتعرض لها مديرات المدارس في الرياض، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية عدد أفرادها (174) معلمة، ومن أهم نتائج الدراسة:

1. أن محور كمية العمل جاء في المرتبة الأولى من مصادر ضغوط العمل ثم النمو المهني، ثم اتخاذ القرارات، ثم غموض الدور، ثم الاتصال ومصدر البيئة المادية في المرتبة الأخيرة.

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في الشعور بمصدر الضغط ترجع إلى متغير الخبرة ونمط الشخصية والمستوى التعليمي.

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية ترجع لمتغير المبنى المدرسي.

#### 4. دراسة (المعشر، 2003)

بعنوان: "قياس وتحليل الولاء التنظيمي وضغوط العمل في الإدارات الحكومية في محافظات الشمال في الأردن: دراسة ميدانية تحليلية"، وهدفت الدراسة إلى قياس وتحليل الولاء التنظيمي وضغوط العمل في محافظات الشمال في الأردن، وطبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية بلغت (930) موظفاً، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

1. وجود علاقة سلبية بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بصراع الدور وغموض الدور ومستوى الولاء التنظيمي.

2. إن مستوى غموض الدور كان أعلى لدى الموظفين من حملة الشهادات الجامعية منه لدى الموظفين ممن لا يحملون مؤهلاً جامعياً.

3. إن مستوى صراع الدور كان أعلى لدى فئة الموظفين الذين يشغلون وظيفة رئيس قسم، منه لدى باقي زملائهم.

#### 5. دراسة (محمد، 2006)

بعنوان "مصادر ضغوط العمل وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مصادر ضغوط العمل لدى العاملين بقطاع المصارف التجارية العامة العاملة



بمدينة بنغازي، والتعرف على العلاقة بين مصادر ضغوط العمل والالتزام التنظيمي لدى العاملين، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

1. إن مستوى ضغوط العمل لدى العاملين بالمصارف قيد الدراسة مرتفع حيث بلغ المتوسط العام لضغوط العمل (3.38).

2. إن أهم مصادر ضغوط العمل لدى العاملين جاء ترتيبها من الأكثر تأثيراً إلى الأقل على النحو التالي:

- صراع الدور.
- غموض الدور.
- عبء الدور.
- بيئة العمل المادية.

3. وجود علاقة ارتباط سالبة ودالة إحصائياً بين كل من غموض الدور، صراع الدور، عبء العمل، بيئة العمل المادية.

4. وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائياً بين المشاركة في اتخاذ القرار والالتزام التنظيمي.

6. دراسة (مسلم، 2007 )

بعنوان: "صادر الضغوط المهنية وآثارها في الكليات التقنية في محافظات غزة"، ولقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مصادر الضغوط المهنية والآثار المترتبة عليها، وطرق التغلب عليها، ولقد طبقت الدراسة علي عينة عشوائية طبقية مكونة من (249) من الموظفين في كليات التقنية وكانت أهم نتائجها ما يلي:

1. لا يعتبر العاملون اجمالاً أن مصادر الضغوط تشكل لهم إحساساً بالضغط

باستثناء ضغوط مهنية يعاني منها العاملون كالروتين في الأعمال وعدم توفر

حوافز تشجيعية لمكافأة المميزين.

2. بينت الدراسة أن العاملين في الكليات قيد الدراسة تظهر عليهم آثار جسدية سلبية

نتيجة شعورهم بالضغط تتمثل في الشعور بالتعب والإرهاك .

#### 7. دراسة (طيش، 2008 )

بعنوان: "دور تقنيات الاتصال الاداري في خدمة عملية اتخاذ القرارات"، وهدفت

الدراسة إلى التعرف على دور تقنيات الاتصال الاداري في خدمة القرارات في وزارة

التربية والتعليم في قطاع غزة، واستخدم أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة وبلغت العينة

(120) موظفاً وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

1. إن توظيف تقنيات الاتصال يساهم في فاعلية اتخاذ القرارات .

2. إن وسائل الاتصال المكتوب، ووسائل الاتصال الشفوي ووسائل الاتصال غير

اللفظي، ووسائل الاتصال الالكتروني لها تأثير فعال في خدمة عملية اتخاذ

القرارات في وزارة التربية والتعليم في غزة .

#### 8. دراسة ( السقا، 2009 )

بعنوان: "أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات"، وهدفت الدراسة إلى التعرف

على أبرز ضغوط العمل التي تواجهها القيادة الإدارية في المصارف العاملة في قطاع غزة،

وإلى التعرف على مستوى ضغوط العمل والآثار المتوقعة لها على عملية اتخاذ القرارات،

وأهم ما توصلت إليه من نتائج ما يلي:

1. إن مستوى ضغط العمل لدى أفراد العينة يعد مقبولاً تجاه عملية اتخاذ القرارات .
2. وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين ضغوط العمل المتمثلة في عبء العمل وصراع الدور وغموض الدور وتدني فرص التقدم الوظيفي وبين عملية اتخاذ القرارات.
3. يعاني أفراد العينة من ضغط عمل واضح نتيجة مصدر (المسؤولية تجاه الآخرين)، ولا يوجد ضغط عمل ناتج عن عبء العمل، صراع الدور، غموض الدور، وفرص التقدم والنمو الوظيفي، والظروف المادية للعمل، وهيكـل التنظيم، أما المساندة الاجتماعية فهي متوفرة بين أفراد العينة بشكل جيد مما يشير إلى أنها لا تمثل ضغط عمل لأفراد العينة.

## 9. دراسة ( البركي، 2009 )

بعنوان : " العوامل المسببة لضغط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المسببة لضغط العمل لدى مديري الإدارات الوسطى بالمنظمات الصناعية العاملة بمدينة بنغازي، وأيضاً التعرف على طبيعة العلاقة بين العوامل المسببة لضغط العمل والولاء التنظيمي لديهم، وأهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

1. إن أهم العوامل المسببة لضغط العمل من الأكثر ضغوطاً إلى الأقل ضغوطاً كان على النحو التالي: "الترقية، عبء العمل، غموض الدور، صراع الدور، ظروف العمل.
2. وجود علاقة ارتباط سالبة وذات دلالة إحصائية بين صراع الدور، وغموض الدور، وعبء العمل، والظروف المادية، والترقية وبين الولاء التنظيمي لدى المديرين.

## 10. دراسة ( الكاديكي، 2009 )

بعنوان: "المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى المناخ التنظيمي وضغوط العمل بالمنظمات الصناعية العاملة بمدينة بنغازي والتعرف على العلاقة التي تربط بين المناخ التنظيمي وضغوط العمل، وأهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ما يلي:

1. إن مستوى المناخ التنظيمي لدى مديري الإدارات الوسطى بالمنظمات قيد الدراسة ليس ملائماً تماماً ولكنه متوسط الملائمة.
2. ارتفاع مستوى ضغوط العمل لدى مديري الإدارات الوسطى بالمنظمات قيد الدراسة.
3. وجود علاقة ارتباط سلبية وذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وضغوط العمل لدى مديري الإدارات الوسطى قيد الدراسة .

## 11. دراسة ( أبو العلا، 2009 )

بعنوان: "ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي والتعرف على الأسباب التي تزيد من ضغط العمل عند المديرين العاملين في وزارة الداخلية والأمن بقطاع غزة، ولقد طبقت الدراسة على عينة عشوائية عددها (147) مديراً، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

1. إن مستويات ضغوط العمل التي يواجهها المديرون ضعيفة .

2. إن عبء العمل هو الأكثر تأثيراً ثم يأتي بعده صراع الدور ثم الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي.

### 12. دراسة (الدوسري، 2010 )

بعنوان: "ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي"، وهدفت الدراسة إلى تحديد مستويات ضغوط العمل والرضا الوظيفي، وهدفت الدراسة إلى تحديد مستويات ضغوط العمل والرضا الوظيفي وعلاقة كل منها بالآخر، وأيضاً هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية الحد من الآثار السلبية لضغوط العمل لدى العاملين في المدينة المنورة، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- إن مستويات ضغوط العمل كانت لدى العاملين قيد الدراسة مرتفعة بسبب بأسهم من الحصول على الترقية والمكافآت التشجيعية رغم أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل ومستوى رضا العاملين الوظيفي.

### 3.1 مشكلة الدراسة:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات أحد أهم الأنشطة الإدارية وهي صلب العملية الإدارية، وضغوط العمل الشديدة تقلل من قدرة متخذ القرار على حل المشكلات وخاصة الصعبة منها وأحياناً تجعل هذه الضغوط الشديدة المدير يتجنب اتخاذ القرار.

فلضغوط العمل الآثار السلبية التي تنعكس على صحة متخذ القرار النفسية والجسدية سواء أكانت هذه الضغوط مرتبطة بالعمل، كعبء العمل الزائد أو ضغوط غير مرتبطة بالعمل كالمشكلات الصحية.

ولضغوط العمل تأثير على عملية اتخاذ القرار، فقد تقلل من قدرة متخذي القرار في تحليل المشكلات، فلا يستطيع متخذ القرار بفعل ضغوط العمل معرفة البديل الملائم للقرار، وقد يجهلون النتائج السياسية والاقتصادية والاجتماعية ويخافون من النتائج المترتبة لقراراتهم لإحساسهم بأن قراراتهم خاطئة (هيجان، 1998).

وقد أشارت بعض الدراسات بأن لضغوط العمل الآثار السلبية، وبأنها كانت سبباً كبيراً في تكبد الكثير من الخسائر الاقتصادية للمنظمات بسبب تعرض العاملين فيها لضغوط العمل وكذلك كانت سبباً في وجود الكثير من المشكلات التنظيمية، كتغيب العاملين وانخفاض مستوى أدائهم الوظيفي (هيجان، 1998).

وانطلاقاً من الدراسة السابقة (محمد، 2006)، حيث أوصت الباحثة بإجراء دراسات مستقبلية حول علاقة العوامل المسببة لضغط العمل بمتغيرات أخرى عدا الالتزام التنظيمي انبثقت هذه المشكلة.

وحيث إن المصارف التجارية هي من أهم القطاعات الاقتصادية فقد تم اختيارها كمجتمع دراسة لمعرفة أثر ضغوط العمل على مديري هذه المصارف في الإدارتين العليا والوسطى، حيث يكون اتخاذ القرارات.

وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

- ما هي العلاقة بين ضغوط العمل وعملية اتخاذ القرارات في المصارف العامة العاملة في مدينة بنغازي؟

ويتفرع من هذا السؤال التساؤل التالي:

ما هي أهم ضغوط العمل التي تواجهها القيادات الإدارية في المصارف قيد الدراسة؟

#### 4.1 فرضيات الدراسة:

على ضوء مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية:

### الفرضية الرئيسية:

- الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة بين ضغوط العمل المتمثلة في (عبء العمل، صراع الدور، غموض الدور، فرص النمو والتقدم الوظيفي، المسؤولية تجاه الآخرين، هيكل التنظيم، المساندة الاجتماعية) وبين عملية اتخاذ القرارات.
  - الفرضية البديلة: توجد علاقة بين ضغوط العمل المتمثلة في (عبء العمل، صراع الدور، غموض الدور، فرص النمو والتقدم الوظيفي، المسؤولية تجاه الآخرين، هيكل التنظيم، المساندة الاجتماعية) وبين عملية اتخاذ القرارات.
- وتتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

### الفرضية الفرعية الأولى:

- لا توجد علاقة بين عبء العمل وعملية اتخاذ القرارات.
- توجد علاقة بين عبء العمل وعملية اتخاذ القرارات.

### الفرضية الفرعية الثانية:

- لا توجد علاقة بين صراع الدور وعملية اتخاذ القرارات.
- توجد علاقة بين صراع الدور وعملية اتخاذ القرارات.

### الفرضية الفرعية الثالثة:

- لا توجد علاقة بين غموض الدور وعملية اتخاذ القرارات.
- توجد علاقة بين غموض الدور وعملية اتخاذ القرارات.

#### الفرضية الفرعية الرابعة:

- لا توجد علاقة بين فرص النمو والتقدم الوظيفي وعملية اتخاذ القرارات .
- توجد علاقة بين فرص النمو والتقدم الوظيفي وعملية اتخاذ القرارات.

#### الفرضية الفرعية الخامسة:

- لا توجد علاقة بين المسؤولية اتجاه الآخرين وعملية اتخاذ القرارات .
- توجد علاقة بين المسؤولية اتجاه الآخرين وعملية اتخاذ القرارات.

#### الفرضية الفرعية السادسة:

- لا توجد علاقة بين هيكل التنظيم وعملية اتخاذ القرارات.
- توجد علاقة بين هيكل التنظيم وعملية اتخاذ القرارات.

#### الفرضية الفرعية السابعة:

- لا توجد علاقة بين المساندة الاجتماعية وعملية اتخاذ القرارات.
- توجد علاقة بين المساندة الاجتماعية وعملية اتخاذ القرارات.

### 5.1 أهداف الدراسة:

تحاول هذه الدراسة تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على أبرز ضغوط العمل التي تواجهها القيادة الإدارية في المصارف التجارية العامة العاملة في مدينة بنغازي.



2. التعرف على العلاقة بين ضغوط العمل وعملية اتخاذ القرارات لدى المديرين في المصارف التجارية العامة العاملة في مدينة بنغازي .
3. محاولة التوصل إلى نتائج وتوصيات يمكن أن تخدم المصارف التجارية قيد الدراسة وتقلل من مستوى ضغوط العمل التي يتعرض لها متخذو القرارات في المصارف قيد الدراسة .

## 6.1 أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من الآتي ذكره:

1. تحاول هذه الدراسة تسليط الضوء ولفت انتباه المديرين في المصارف التجارية العامة العاملة في مدينة بنغازي إلى الأثر الذي تلعبه ضغوط العمل في اتخاذ قراراتهم ومدى جودة وفعالية هذه القرارات .
2. توضيح الآثار والنتائج السلبية التي تسببها ضغوط العمل للمديرين باعتبار أن الأفراد هم العنصر الحيوي والأساسي في أي نشاط إنتاجي، والتركيز على الانعكاس الذي تتركه هذه النتائج السلبية على قدراتهم الانتاجية وحياتهم الاجتماعية.
3. قد تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبات العلمية بالمعرفة في مجال الدراسة .
4. ندرة الدراسات التي تناولت ضغط العمل وعلاقته بعملية اتخاذ القرارات - على حد علم الباحثة - في البيئة الليبية.

## 7.1 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارات (العليا والوسطى) بالفروع الرئيسية للمصارف التجارية العامة العاملة في مدينة بنغازي، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة،

والذي بلغ (72) مديراً في مستوى الإدارة العليا والوسطى، فقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل لضمان نتائج أقرب للواقع وأكثر قابلية للتعميم وكان توزيعهم بالمصارف محل الدراسة كما يلي:

1. مصرف الوحدة (19) مديراً .
2. مصرف الجمهورية (15) مديراً .
3. مصرف شمال أفريقيا (10) مديرين .
4. مصرف الصحاري (10) مديرين .
5. المصرف التجاري الوطني (18) مديراً .

### 8.1 حدود الدراسة:

- **حدود مكانية:** اقتصر مجال هذه الدراسة على الفروع الرئيسية للمصارف التجارية العامة العاملة في نطاق مدينة بنغازي، وذلك بعد الأخذ في الاعتبار لمعيار الوقت والجهد والتكلفة .
- **حدود موضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على متغيرات ضغط العمل (عبء العمل، صراع الدور، غموض الدور، فرص النمو والتقدم الوظيفي، المسؤولية تجاه الآخرين، هيكل التنظيم، المساندة الاجتماعية) وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات.
- **حدود بشرية:** وتتمثل في مديري الفروع الرئيسية في الإدارتي (العليا والوسطى) للمصارف التجارية العامة العاملة في مدينة بنغازي.
- **حدود زمنية:** سيتم جمع بيانات هذه الدراسة خلال فصل ربيع 2013.

### 9.1 مصطلحات الدراسة:

1. **ضغوط العمل:** "هي مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد والتي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل" (عبدالباقي، 2004: 335).
2. **هيكل التنظيم:** "هو الذي يحدد كيف يتم توزيع مهام المنظمة وكيف يتم الحصول على مواردها وينتج عن مجموعة من الإجراءات الرسمية وتشمل، تحديد مهام النشاط والوظائف الفردية وتحديد العلاقات التقريرية" (دايفيد، راتشمان، 1996).
3. **عبء العمل:** "هو أن يطلب من الفرد القيام بمهام تفوق وقته وقدراته وطاقته" زيادة عبء العمل"، وقد تكون هذه المهام المطلوبة منه أقل من استيعاب طاقاته وقدراته "انخفاض عبء العمل"، وعبء العمل قد يكون عبئاً كمياً أو نوعياً" (عسكر، 1988).
4. **غموض الدور:** "ينشأ غموض الدور إذا لم تكن توقعات الشخص المعني واضحة له لبعض مجموعة الدور الخاصة به، أي إذا كان الشخص المعني ليس متأكداً من طبيعة دوره" (السلمي، ص 168).
5. **صراع الدور:** "ينشأ إذا تناقضت واختلقت الأدوار التي يتوقع أن يقوم بها الفرد في موقف معين" (السلمي، ص 16).
6. **النمو والتقدم الوظيفي:** "يمثل فرص النمو والترقي المتاحة للفرد في المستقبل خلال حياته الوظيفية" (عبدالباقي، 2003).
7. **المسؤولية تجاه الآخرين:** تمثل مسؤولية الأفراد عن آخرين من حيث تحفيزهم ومكافأتهم وعقابهم والاتصال بهم (جرينبرج و بارون، 2004).
8. **عملية اتخاذ القرارات:** "هي عملية الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبدل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر" (توفيق، 1997: ص104).

## الفصل الثاني

### ضغط العمل

## 1.2 مقدمة:

الإنسان في عصرنا هذا تعددت مثيراته، وضغوطه، وتحدياته المادية (الفيزيولوجية) والنفسية، فعندما يكون الفرد غير مرتاح في عمله لشعوره بضغط عمل معين يجعله يتخذ سلوكاً معنياً كردة فعل لهذه الضغوط، كالأضطراب والخوف، مما ينعكس سلباً على أداء الفرد لوظيفته، وعلى المنظمة ككل.

ويتناول هذا الفصل مفهوم ضغط العمل، عناصر ضغط العمل، مراحل الضغوط، مصادر ضغوط العمل، مداخل إدارة ضغوط العمل، علاج ضغوط العمل، ضغوط العمل واتخاذ القرارات.

## 2.2 مفهوم ضغط العمل:

كلمة ضغوط هي كلمة ذات معنى فيزيائي تشير إلى القوة التي تمارس على سطح المادة التي هي على تماس معها، وفي القوانين الفيزيائية، الضغط يساوي القوة مقسومة على المساحة فكلما كانت القوة أكبر والمساحة أقل كان حجم الضغط أكبر (الشابي، 2004: 19). ومصطلح "الضغط" جاء أساساً من العلوم الطبيعية، فمن وجهة نظر الفيزياء يشير إلى أي قوة خارجية تقع على شيء ما (محمد، 1992: 72).

ومن الجدير بالذكر أن الضغوط التي تقابل الإنسان في العمل من مسلمات الوظيفة، غير أن شدتها هي التي تحتاج إلى بحث أسبابها ومحاولة تخفيف آثارها لتهيئة العاملين إلى مستوى أفضل من السلوك التنظيمي العام (أبو الخير، 2006: 227).

والإنسان اليوم يعيش في بيئة تتسم بالتغير السريع والمستمر الذي يصعب ملاحقته في كافة المجالات، فنحن نعيش عصرًا يطلق عليه العديد من المسميات فهو كما يقول محمد عصر "اللااستمرارية" عند بيتر دروكر، وعصر "عدم التأكد" عند الاقتصادي جون جالبرث،

وعصر "صدمة المستقبل" عند الكاتب والفيلسوف ألفن توفلر، وعصر "القرية العالمية" عند مارشل ماكلوهان، وغيرها من المسميات، ويمكن أن يطلق عليه عصر الضغط حيث إن كارل ألبرخت يعتبر الضغط هو مرض القرن العشرين (محمد، 1992:69:70).

كما أن استمرار تعرض الفرد لضغوط شديدة ولفترة طويلة يؤدي إلى تعرضه للاحتراق النفسي وتحمل المنظمات تكاليف ضخمة ناتجة عن الآثار السلبية لضغط العمل، وهناك بعض الحقائق تشير إلى أن المشكلات الناتجة عن الضغوط تكلف الولايات المتحدة ما يقرب من 500 بليون دولار سنوياً، وأن أربعة من كل عشرة عاملين في الولايات المتحدة يعتبرون عملهم مصدراً للضغوط العالية أو الشديدة (جرينبرج، بارون، 2004:256:257).

وتهتم مؤسسات الأعمال الحديثة بتوفير بيئة عمل ملائمة للأفراد العاملين فيها وتسعى جاهدة لتجنب المشكلات والآثار السلبية الناتجة من تعرض الأفراد لضغوط العمل، حيث يعتبر ضغط العمل من أهم المشكلات التي يواجهها الأفراد العاملون بوجه عام ومنتخو القرارات بوجه خاص في أي منظمة (السقا، 2009).

وتعددت تعاريف ضغط العمل عند الكتاب والباحثين، فقد عرف عبد الباقي ضغوط العمل بأنها "مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد والتي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل، أو في حالتهم النفسية والجسمانية، أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحوي الضغوط" (عبدالباقي، 2003:329).

وكذلك عرف جرينبرج وبارون الضغط stress بأنه "تمط معقد من حالة عاطفية ووجدانية وردود فعل فسيولوجية استجابة لمجموعة من الضواغط الخارجية" (جرينبرج، بارون، 2004:257).

وقد عرف سيزلاجي ووالاس ضغط العمل بأنه "تجربة ذاتية تحدث اختلالاً نفسياً أو عضوياً لدى الفرد وتنتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه" (سيزلاجي ووالاس، 1991:180).

وكذلك عرف طه في كتابه السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت الضغط بأنه "حالة التوتر التي تصيب الفرد عندما يواجه بقيود غير معتادة على متطلبات يرغب في إنجازها أو فرص متاحة لا يضمن عوائدها" (طه، 2008:590).

كذلك عرف أبو الخير الضغوط بأنها "تلك الحالة النفسية المعقدة والمركبة من مزيج متداخل من العواطف والميول وردود الأفعال التي تُحدث استجابة لبعض وسائل الضغط Stressors الواقعة على العاملين من داخل وخارج المنظمة (أبو الخير، 2006:227).

ويرى عسكر بأن كلمة الضغط تشير إلى مجموعة من التغيرات الجسمية والنفسية التي تحدث للفرد في ردود فعله أثناء مواجهته لمواقف المحيط التي تمثل تهديداً له، وضغط العمل يعكس التوافق الضعيف من الفرد والمواقف التي يتعرض لها في محيط عمله " (عسكر، 1988:9).

كما يعرف الكاتبان إدريس والمرسي في كتابهما السلوك التنظيمي الضغط بأنه "استجابة تكيفيه ذاتية ناتجة عن أي تصرف أو موقف أو حدث والذي يضع عبئاً خاصاً على فردٍ ما" (إدريس والمرسي، 2002:514).

وعرف الصيرفي الضغط بأنه "نظام التكيف العام لجسم وعقل الإنسان عند مواجهته لمثيرات بيئية"، وأشار إلى أن الضغط لا يمثل نقطة معينة ولكنه مدى ما بين ضعيف وشديد ويتوقف ذلك على مستوى رد فعل الأفراد تجاه المشكلات (الصيرفي، 2008 : 42).

كذلك عرف الشامان ضغط العمل بأنه "موقف أو حالة يشعر فيها الفرد بالقلق وعدم الارتياح، الأمر الذي يتطور ليُمثل ضغطاً على الفرد" (الشامان، 2005:263).

وتجدر الإشارة هنا إلى تداخل بعض المفاهيم والأفكار بضغط العمل، تؤدي إلى سوء فهم ظاهرة الضغط، حيث إن الضغط ليس القلق أو الإحباط أو التعب أو الإجهاد أو الاحتراف النفسي، إنما هي إحدى النتائج التي يسببها ضغط العمل؛ فالقلق هو حالة غير محددة للفرد تعبر عن عدم شعوره بالسعادة تجاه المستقبل وهو نتيجة سيكولوجية لتعرض الفرد للضغط ولنقص إشباع الحاجات، والاحتراق النفسي أيضاً هو استجابة للضغط المستمر المزمّن ويعتبر الإجهاد أيضاً من النتائج الفسيولوجية المترتبة على ضغط العمل (الصيرفي، 2008).

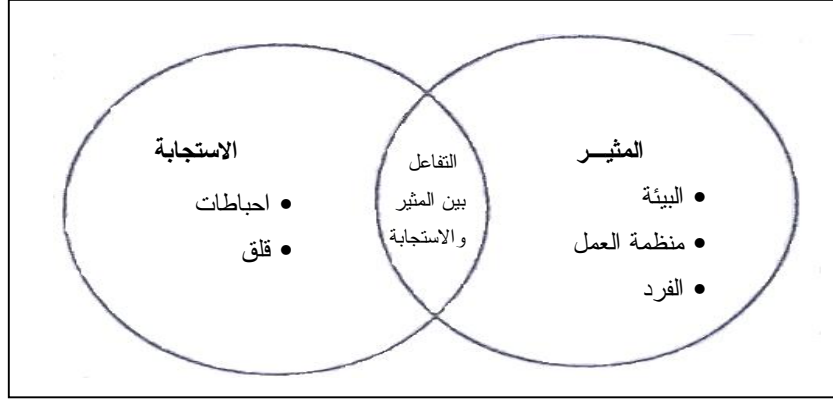
## 1.2.2 عناصر ضغط العمل:

يرى سيزلاجي ووالاس (1987، نقلاً عن عبد الباقي 2005) إن للضغوط ثلاثة عناصر رئيسية في المنظمة وهي:

1. **عنصر المثير:** وتأتي هذه العناصر من البيئة أو المنظمة أو الأفراد.
2. **عنصر الاستجابة:** وتشمل ردود الفعل الفيزيولوجية والنفسية والسلوكية للضغوط مثل القلق.
3. **عنصر التفاعل:** حيث يحدث التفاعل الكامل ما بين عوامل المثيرات والاستجابات.

ويوضح الشكل رقم (1.2) عناصر ضغوط العمل:





شكل (1.2)

### عناصر ضغوط العمل

المصدر: عبدالباقي، 2005: 289 .

### 2.2.2 مراحل الضغوط:

حيث حدد (Hans Seley) نقلاً عن (سيزلاجي ووالاس، 1991: 181) تصوراً لردود

الفعل النفسية والجسدية تجاه الضغط تمر بثلاث مراحل هي:

#### 1. مرحلة الإنذار:

وتمثل هذه المرحلة رد الفعل الأولي للجسم لحاله الضغط، والذي يتخذ بوجه عام صيغة

تفاعل المركبات الكيماوية في جسم الإنسان ويظهر في توتر الأعصاب وارتفاع ضغط

الدم وغير ذلك من الأعراض.

#### 2. مرحلة المقاومة:

وفيها يشعر الفرد بالقلق والتوتر والإرهاق مما يشير إلى مقاومة الفرد للضغط وقد

يترتب على هذه المقاومة وقوع حوادث وضعف القرارات المتخذة.

### 3. مرحلة الإرهاق أو الإنهاك النفسي:

وفي هذه المرحلة تظهر الأمراض المرتبطة بالضغط النفسي مثل القرحة والصداع

والأخطار التي تشكل تهديداً مباشراً للفرد والمنظمة على السواء، وقد وضحت هذه

المراحل بالشكل رقم ( 2.2).

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
المستوى العادي للمقاومة		
رد الفعل اتجاه الخطر	المقاومة	الإنهاك
يظهر الجسم التغيرات الخاصة بالتعرض لعوامل الضغط لأول مرة وتبدأ مقاومته في الاضمحلال.	يتم التأكد مما إذا كان التعرض لعوامل الضغط يتوافق مع التكيف. تزداد المقاومة لتجاوز المستوى العادي.	يعقب التعرض المستمر لنفس عوامل الإجهاد التي أصبح الجسم متأقلماً معها في النهاية تنتزف طاقة التكيف.

شكل رقم (2.2)  
الأعراض العامة للتكيف

المصدر: والاس وسيزلاجي، 1991 : 181 .

## 3.2.2 أنواع الضغوط:

حيث يوضحان الكاتبان (عامر وعبد الوهاب، 1994) أن هناك نوعان من الضغوط

وهي:

1. **الضغوط الايجابية:** وهي التي تدفع الفرد للعمل والتركيز على العمل أكثر وتمده بالثقة والتفاؤل.

2. **الضغوط السلبية:** وهي التي تسبب انخفاض الروح المعنوية لدى الفرد والإحساس بالقلق والتشاؤم.

ويوضح (محمد، 1992: 75) بأن الضغط لا يعتبر شيئاً يجب تلافيه أو القضاء عليه، فمادام الإنسان حياً فسوف يتعرض للعديد من المطالب التي تفرض عليه ومن ثم يواجه شكلاً من أشكال الضغط، لذلك فإن الشيء الذي يمكن تلافيه أو محاولة تعديله أو الحد منه، هو الجانب السلبي للضغط، فالتعامل السليم مع الضغوط يقتضي تعظيم الجانب الإيجابي له وتقليل الآثار الضارة لجانبه السلبي.

## 4.2.2 مصادر ضغوط العمل:

قسم (أبو الخير، 2006: 228) ضغوط العمل إلى قسمين، قسم يرتبط بالتنظيم (العمل)،

وقسم آخر يرتبط بحياة الإنسان الخاصة ويمكن توضيحها كما يلي:

### • ضغوط تنظيمية:

وتتمثل في الضغوط الناتجة عن عضوية التنظيم كتقسيم العمل وهي ضغوط نسبية تختلف من وظيفة لأخرى ومن وقت لآخر كما أن التكيف معها يختلف من شخص لآخر حسب الفروق الفردية ويرجع ذلك إلى العديد من المتغيرات وأهمها ما يلي:

1. **طبيعة الوظيفة (العمل):** فهناك وظائف تسبب ضغوطاً عالية لشاغليها، ومن ذلك وظائف الإدارة العليا، والأطباء، والجراحين، ورجال الأمن، وما شابه ذلك، وترجع الضغوط إلى طبيعة الوظيفة نفسها حيث تحمل مخاطرة عالية ومسؤوليات كبيرة، ولكن هناك وظائف أخرى تحمل ضغوطاً مخففة كما في وظائف الحسابات والسكرتارية.
2. **عبء العمل (زيادة أو انخفاض عبء الدور):**

تعني زيادة عبء الدور قيام الفرد بمهام لا يستطيع إنجازها في الوقت المتاح أو إن هذه المهام تتطلب مهارة عالية لا يملكها الفرد (عسكر، 1988: 13).

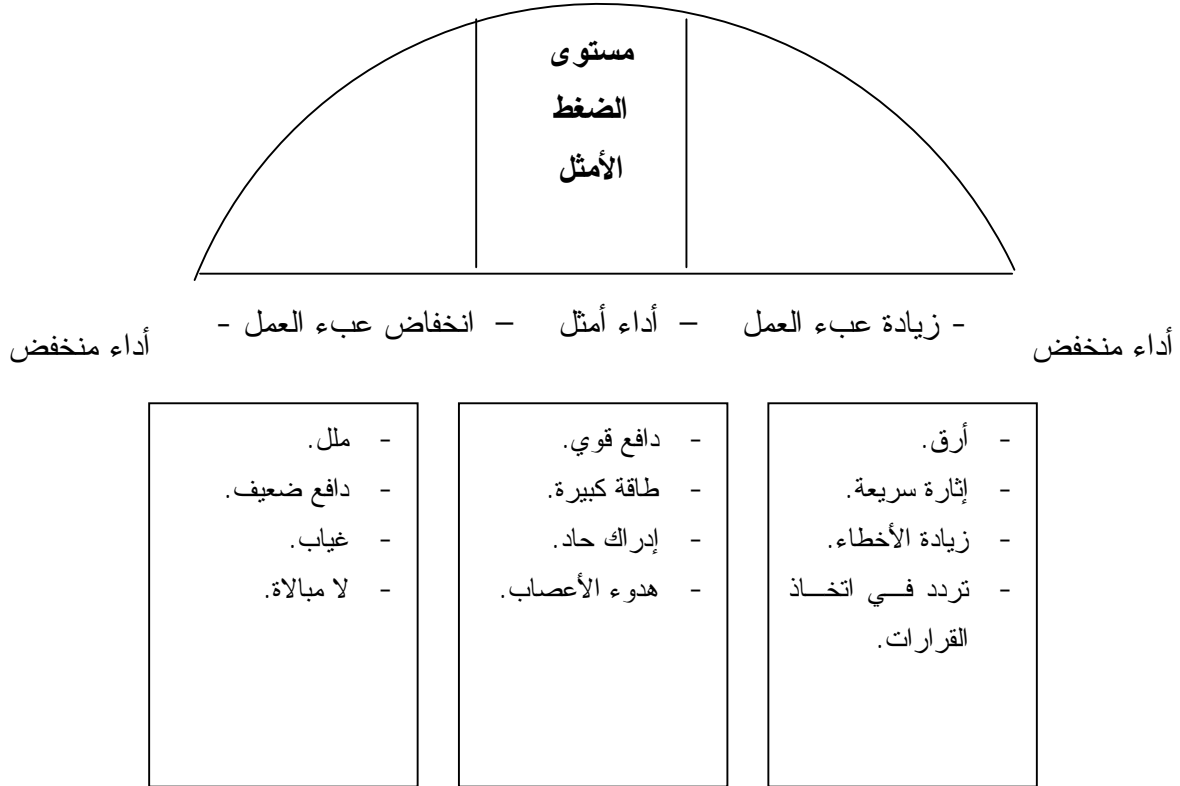
حيث تنقسم زيادة عبء الدور إلى نوعين وهي (عسكر، 1988: 13):

- **عبء كمي:** ويحدث عندما يسند إلى الفرد مهام كثيرة يجب إنجازها في وقت غير كافٍ.

- **عبء نوعي:** ويحدث عندما يشعر الفرد أن المهارات المطلوبة لإنجاز مستوى أداء معين أكبر من قدرته.

ويوضح (عسكر، 1988) أيضاً انخفاض عبء الدور بأن الفرد لديه عمل قليل، أو أن عمله غير كافٍ لاستيعاب طاقته وقدراته وبالتالي يفتقر الفرد إلى الشعور بالأهمية والإثارة في عمله وانخفاض شعوره بتقدير الذات وزيادة الغياب والشكوى.

وقد فحص (ويمان) العلاقة بين زيادة عبء العمل وانخفاض عبء الدور والضغط بين عدد 1540 مديراً في بعض الشركات، وتبين أن المديرين الذين يعانون من مستوى عالٍ ومستوى منخفض من الضغط لديهم مشكلات صحية والشكل رقم (3.2) يوضح منحى العبء الوظيفي وعلاقته بمخاطر التعرض للأمراض، وكما هو واضح بالشكل فإن المستوى الأمثل للضغط هو الذي يحقق أفضل توازن بين تحديات الفرد ومسؤولياته والمكافأة التي يحصل عليها، في حين إن زيادة عبء العمل وانخفاضه يؤديان إلى انخفاض الأداء وحدوث المشكلات النفسية والبدنية والسلوكية (Weiman ,1977,p:119-122).



شكل رقم (3.2)

منحنى العبء الوظيفي وعلاقته بمخاطر التعرض للأمراض

المصدر: Weiman ,1977,p:119-122.

### 3. صراع الدور:

قد يصاب الفرد بصراع نفسي داخلي يطلق عليه الباحثون صراع تعدد الأدوار وهذا الصراع يحدث للفرد لتعرضه لضغوط العمل من ناحية وفشله في تلبية حاجاته العائلية، أي أن هذا الصراع يحدث للفرد عندما يجد نفسه أمام أكثر من عمل وقد لا يسعه وقته لأداء مهام وظيفته وواجباته العائلية (عبدالباقي، 2004).

ويقصد بصراع الدور تعرض الفرد لمجموعتين متعارضتين من توقعات الدور في آن واحد، ويتخذ صراع الدور عدة أشكال نوجزها فيما يلي (محمد، 1992: 81):

- **صراع بين مرسلي الدور:** ويحدث عندما تتعارض توقعات أعضاء مجموعة الدور مع بعضها البعض تجاه دور معين، كما هو الحال عندما يتعرض رجال الإدارة الوسطى لتوقعات متعارضة من قبل كل من الإدارة العليا والإدارة الدنيا.
- **صراع المرسل الواحد للدور:** ويحدث عندما يطلب رئيس العمل - مثلاً - من مرؤوسيه القيام بواجبين متعارضين.
- **صراع الدور الشخصي:** وهذا الصراع يحدث عندما تتعارض توقعات الآخرين مع القيم التي يتمسك بها القائم بالدور.

- **صراع الإفراط في الدور:** ويحدث عندما يكون الفرد معرضاً لتوقعات من جهات متعددة لا يستطيع الفرد الاستجابة لها.

#### 4. **غموض الدور:**

ويعتبر غموض الدور من مصادر ضغط العمل الرئيسية في المنظمات، وتشير كلمة الدور إلى مجموعة من أنماط السلوك المتوقعة من الفرد الذي يشغل مركزاً معيناً، ويعني غموض الدور الافتقار إلى المعلومات التي يحتاجها الفرد في أداء دوره في المنظمة مثل المعلومات الخاصة بحدود سلطته ومسؤولياته، والمعلومات الخاصة بسياسات وقواعد المنظمة، وطرق تقييم الأداء وغيرها، ويترتب على ذلك أن يصبح الفرد غير متأكد من متطلبات وظيفته، وقد أوضحت دراسة عن القوى العاملة أن غموض الدور كان مصدراً لضغط العمل بالنسبة لثلث أفراد القوى العاملة، ويؤدي هذا الغموض إلى زيادة التوتر وانخفاض الرضا الوظيفي والثقة في النفس (عسكر، 1988:12).

#### 5. **النمو والتقدم الوظيفي:**

تعتبر عوائق النمو والتقدم الوظيفي أو المستقبل الوظيفي أحد مصادر ضغط العمل مثل الافتقار إلى فرص الترقية في المستقبل (عسكر، 1988:11).

ويمر الفرد خلال حياته العملية بثلاث مراحل وهي كتالي (محمد، 1992: 82:83):

#### 1. **مرحلة بدء الحياة الوظيفية:** وهي التي تبدأ بعد المرحلة التعليمية والتحاق الفرد بالعمل

ومن بين مسببات الضغط في هذه المرحلة:

- نقص المعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل.
- صعوبة التكيف مع مجموعة العمل وبيئته.

• القيام بعمل لا يتفق مع مؤهلات الفرد وقدراته.

• عدم القدرة على تحمل مسؤوليات العمل.

2. **مرحلة منتصف النمو الوظيفي:** ليس هناك اتفاق أو تحديد على ماهية هذه المرحلة أو

متى تبدأ أو تنتهي غير أن ماتيسون وايفانسفتش يقترحان أنها تشمل فئة العمر من 25

إلى 50 سنة، ومن المحتمل أن تكون قبل ذلك أو بعده، ويصل أغلب الناس إلى أعلى

المراتب في هذه المرحلة ويطلق عليها فترة التحول ومن مسببات الضغط في هذه

المرحلة ما يلي:

• زيادة أعباء العمل وكثرة التغيير.

• شدة التنافس بين الأفراد.

• تقادم المعارف والمهارات.

• ضغوط الوقت.

3. **مرحلة نهاية الوظيفة (التقاعد):** حيث يتوقف تحديد موعد التقاعد عن العمل على

التشريعات والنظم المعمول بها في كل دولة ومن ثم يتباين طول هذه الفترة في كل

منها، ومن مسببات الضغط خلالها:

• الخوف من فقد المنصب.

• التفكير في معاش التقاعد ومصادر الدخل في المستقبل.

• ترك الزملاء وفقد الأصدقاء والشعور بالوحدة.

6. **عدم المشاركة في اتخاذ القرارات:**

حيث إن المدى الذي يُسمح فيه للفرد بالمشاركة في صنع القرارات له تأثير كبير عليه،

فإذا لم يشارك الفرد بأفكاره ومعلوماته في عملية اتخاذ القرارات، تكون النتيجة، ليس فقط



شعوره بالمعاناة من ضغط العمل, بل أيضاً انخفاض إنتاجيته ورضاه الوظيفي ويرجع ذلك لسببين (عسكر, 1988:15):

1. عندما لا يطلب من الفرد المشاركة في عملية اتخاذ القرارات يشعر أنه مهمل.
2. عندما لا يجد الفرد فرصته للتأثير على الأحداث الهامة المرتبطة بوظيفته فإنه يعاني من الشعور بالعجز وغالباً ما تؤدي ردود الفعل هذه إلى تكثيف المعاناة من ضغط العمل.

## 7. هيكل التنظيم:

حيث يشير الهيكل التنظيمي إلى ترتيب الأجزاء المختلفة في المنظمة في وضع كلي يوضح العناصر الهيكلية والعلاقة بين هذه العناصر المستخدمة في إدارة المنظمة ككل (العنبي, 2005:158).

ويعتبر أحد مصادر ضغط العمل, ومن الدراسات القليلة المتاحة في هذا المجال, دراسة عن تأثير كل من الهيكل الطولي للتنظيم (مستويات إدارية متعددة في هرم التنظيم) والهيكل المتوسط والهيكل المسطح (عدد قليل من المستويات الإدارية) عن ضغط العمل والأداء والرضا الوظيفي لرجال البيع وتبين أن رجال البيع الذين يعملون في منظمات تتميز بالهيكل المسطح والأقل بيروقراطية يشعرون بضغط أقل في عملهم, وارتفاع في الأداء والرضا الوظيفي عند رجال البيع الذين يعملون في منظمات تتصف بالهيكل الطولي والمتوسط (عسكر, 1988:15).

## 8. الظروف المادية للعمل:

إن اختلال ظروف العمل المادية من تهوية, إضاءة, رطوبة, درجة حرارة عالية, ضوضاء, أو التعامل مع مواد كيميائية كالغازات, يمكن أن تؤدي إلى الشعور بعدم مناسبة العمل وظروفه, ونظراً للارتباط الوثيق بين هذه الأمور وصحة وسلامة الفرد البدنية فإنها يمكن أن تكون مصدراً أساسياً من مصادر ضغوط العمل (السقا, 2009: 14).

## 9. المسؤولية عن الآخرين:

تشكل المسؤولية عن الأفراد مصدراً آخر لضغوط الفرد أثناء ممارسة دوره في المنظمة (السالم, 1990: 85).

وتوضح بعض نتائج الدراسات أن مسؤولية الفرد عن أفراد آخرين, لها تأثير كبير على ضغط العمل أكثر من مسؤوليته عن العوامل غير الشخصية مثل الميزانية والآلات وغيرها, ويعاني المدبرون والمشرفون من القرحة والتوتر الشديد نتيجة مسؤولياتهم عن الأفراد بنسبة أكبر من الأفراد الذين يشرفون عليهم, وبالمثل يعاني العاملون في وحدة العناية المركزة بالمستشفيات من مستوى عالٍ من الضغط نتيجة مسؤولياتهم الكبيرة عن حياة الأفراد (عسكر, 1988: 14:15).

## 10. المساندة الاجتماعية:

فالفرد يشعر بالأمان حينما يجد بجواره صديقاً أو قريباً يستطيع اللجوء إليه حينما يواجه صعوبة أو مشكلة, ومن هنا تأتي أهمية العلاقة الإنسانية بين المدير ومرووسيه (بارون, جرينبرج, 2004: 260).

وتشير الدراسات إلى أن المساندة الاجتماعية تعمل كصد أو وسادة لمنع أو تخفيف النتائج السلبية للمواقف الضاغطة, فكلما زادت المساندة الاجتماعية قلت الشكاوي المرتبطة بصحة الأفراد (عسكر, 1988:16).

## 5.2.2 المصادر الفردية لضغط العمل:

هناك مجموعة من العوامل الشخصية التي تتسبب في شعور الأفراد بالضغط من عدمه ومن أهم هذه العوامل (عبد الباقي, 2003:336:337):

### 1. اختلاف شخصية الفرد كمسبب للشعور بضغط العمل: قد تكون الضغوط الموجودة

في بيئة العمل واحدة, إلا أن الشخصية المختلفة للأفراد هي التي تعطي الفرصة للفرد بأن يشعر بالضغط دون شخص آخر.

### 2. اختلاف قدرات الأفراد: تتفاوت القدرات من فرد إلى آخر, ويلعب ذلك دوراً في تفاوت

الشعور بضغط العمل, ومن هذه القدرات:

- القدرة على تحمل المسؤولية: وقد تكون مسؤولية الإشراف على الآخرين والمسؤولية عن أشياء مادية للأفراد.

- القدرة على تحمل الأعباء والمهام الصعبة.

- القدرة على التعامل والتأقلم مع الضغوط: فبعض الأفراد لديهم القدرة على التكيف مع ضغوط العمل, ومع أن مصادر الضغوط واحدة إلا أن لها ردود فعل مختلفة من جانب الأفراد.

- مدى إدراك الفرد للضغوط: فالأفراد يختلفون في مدى إدراكهم للضغوط من حولهم, ويرجع ذلك إلى التفاوت بين المعاني المدركة بواسطة الأفراد ومدى فهمهم وتفسيرهم

لها.

3. سمات شخصية أخرى: تبين أن بعض سمات الشخصية الأخرى لها تأثير على الطريقة

التي يستجيب لها الفرد للمواقف الضاغطة ومن أمثلة ذلك ما يلي (عسكر, 1988:20):

- الشخصية المنطوية والشخصية المنبسطة: فالشخص المنطوي أقل اجتماعية وأكثر استقلالية من الشخص المنبسط، والشخص المنطوي يجد صعوبة أكثر في التكيف مع الأحداث الضاغطة لأنها تحدث في مواقف اجتماعية وتهدد استقلاليته.

- الشخصية المرنة والشخصية الجامدة: تعاني الشخصية المرنة من مستوى عالٍ من الضغط كنتيجة لصراع الدور أكثر من الشخصية الجامدة، ويرجع ذلك إلى أن الشخصية المرنة تلوم نفسها غالباً عندما تقع الأخطاء في حين تلوم الشخصية الجامدة الآخرين على ما يحدث في المواقف الضاغطة وبذلك تبعد هذه الشخصية نفسها عن مركز الصراع.

4. مراكز التحكم: فالمعتقدات التي يكونها الناس بشأن مصادر التحكم أو التوجيه في حياتهم

الشخصية واما إذا كانت هذه المصادر ذاتية أو خارجية، تمارس دورها باعتبارها عاملاً وسيطاً في التعامل مع الضغوط وفي حين يدرك الشخص ذو التوجه الداخلي بأنه يُسير الأحداث في حياته إلى حد كبير وفقاً لإدارته وأهدافه الذاتية، فإن الأفراد ذوو التوجه الخارجي يشعرون بأن مصيرهم في الحياة وموقعهم فيها إنما تحدد بفعل عوامل خارجية لا سيطرة لهم عليها (إدريس والمرسى, 2002:537).

5. أحداث الحياة الضاغطة: فوفاة الزوجة، أو الزوج، أو الطلاق، أو مرض أحد الأبناء، أو

حدوث تدهور في بورصة الأوراق المالية، وغيرها من الأحداث المؤلمة التي يمكن أن تساعد على زيادة إحساس الفرد بالضغوط الواقعة عليه وإذا كان مجموع نقاط الأحداث التي يواجهها الفرد (300) نقطة فأكثر فإنه يكون معرضاً للمرض بسبب الضغوط

خلال أشهر قليلة بدرجة أكبر من الفرد الذي يكون مجموع نقاط أحداثه 200 نقطة فأقل (جرينبرج وبارون, 2004: 262 : 263).

6. **قدرات وحاجات الفرد:** كلما زاد توافق قدرات الفرد مع متطلبات الوظيفة كانت حاجاته مشبعة في وظيفته, قلت معاناته من ضغوط العمل, فقدرات الفرد وحاجاته هي التي تحدد درجة صعوبة أو سهولة الضغط بالنسبة له (عسكر, 1988:19).

7. **الحالة النفسية والبدنية:** تحدد الحالة النفسية للفرد طبيعته للاستجابة, فالتعب الشديد له تأثير كبير على إدراك مسببات الضغط وبالتالي على مستوى الضغط, فالفرد الذي يفتقد الثقة بالنفس والتقدير الذاتي يستجيب بصورة سلبية للمواقف الصاغطة التي تتطلب نوعاً من التحدي (عسكر, 1988:20).

8. **الخلافات التي تنشأ بين الفرد وغيره من الناس:** إن الخلافات التي تتكرر بشكل أو بآخر في حياة الفرد تحدث ضغوطاً في حياته الخاصة وقد تحدث هذه الخلافات اليومية في الشارع والمواصلات والأسواق...الخ, ضغوطاً على الفرد ولكن أثرها أخف مما يحدث في حالة الضغوط الأسرية (أبو الخير, 2006:232).

## 6.2.2 ضغوط البيئة الخارجية:

لما كانت المنظمة عبارة عن نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة, يصبح من الصعب أن نقصر الضغوط التي يتعرض لها الفرد على تلك التي تحدث داخل المنظمة خلال ساعات العمل (محمد, 1992:84).

وتعتبر البيئة بمفهومها العام مصدراً خصباً لضغوط العمل, فمن ينكر أثر الحالة الاقتصادية العامة ومستويات الأجور واتجاهات الأسعار على سلوك الأفراد في بحثهم عن مصادر للرزق أو إشباع حاجاتهم الأساسية بل إنه ليس من قبيل المبالغة القول بأن الظروف

الاقتصادية تمثل أهم مصادر الضغوط على الأفراد في الوقت الحالي، فالظروف الاقتصادية السيئة تؤدي إلى ظهور أنماط سلوكية سلبية (إدريس والمرسي، 2002:522).

ومن بين المسببات البيئية للضغط ما يلي (محمد، 1992:84) :

- ضغوط الحياة وتأتي في مقدمتها مشاكل الأسرة.
- التغيرات الاجتماعية وظهور بعض المشكلات في المجتمع كانتشار المخدرات.
- الظروف الاقتصادية السائدة واتجاهاتها في المستقبل كانهبوط مستويات الدخل وانتشار البطالة.
- تلوث البيئة وسوء تخطيطها وكآبة المظهر العام لها والازدحام.
- تباين الثقافات داخل المجتمع.
- الكوارث الطبيعية والحرائق والحروب.

## 7.2.2 تأثيرات الضغط على السلوك التنظيمي:

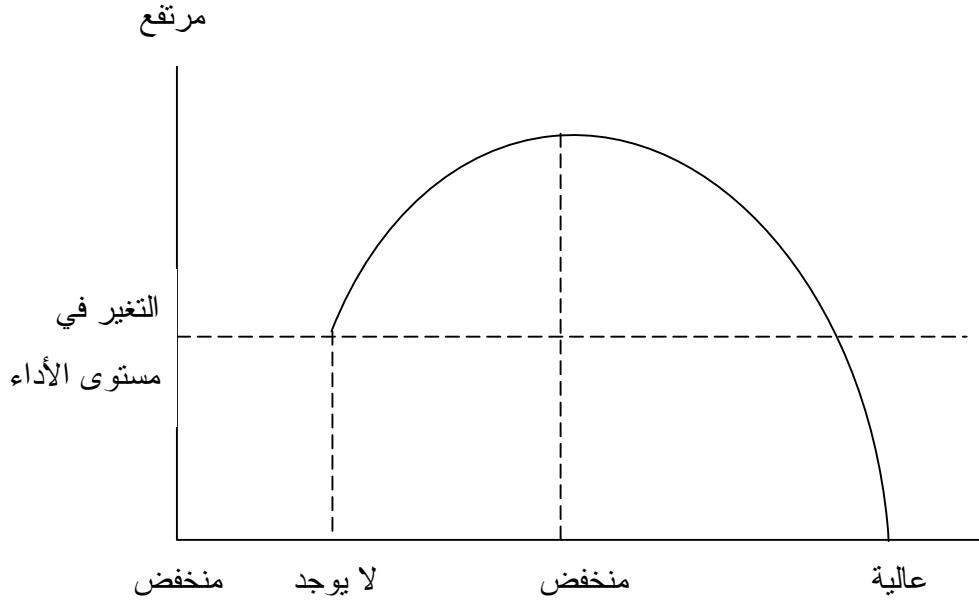
وكما أن الضغط له تأثير قوي على الجسم والحالة النفسية للفرد، فمن المتوقع بالتالي أن يؤثر الضغط أيضاً على سلوك الفرد في عمله، وقد توصلت الأبحاث إلى نتيجة مؤداها أن التعرض لضغط العمل الحاد والمستمر له تأثير قوي على أنماط متعددة من السلوك التنظيمي ومنها ما يلي (عسكر 1988:22):

### 1. الضغط والأداء: يؤثر الضغط على مستوى الأداء في الكثير من مهام العمل.

ويتزايد التأييد للنظرية التي تقول: إن الضغط هو العامل الرئيسي في كثير من المشكلات التنظيمية خاصة مشكلة الأداء المنخفض، ودوران العمل، والتغيب، وتبدو العلاقة بين الضغط والأداء أكثر تعقيداً مما كان يتصورها الناس فيما مضى، فحينما يكون الضغط منخفضاً أو منعدماً على سبيل المثال، يحافظ العاملون على مستويات أدائهم الحالية على وجه

العموم، وبذلك ينعدم النشاط أو الدافعية لأداء أكثر والشكل رقم (4.2) يوضح بأنه ممكن أن يكون للضغط أثر سلبي أو إيجابي على الأداء أو قد لا يكون له أي أثر على الإطلاق

(والاس وسيزلاجي، 1991 : 189 : 190):



شكل رقم (4.2)

تأثيرات الضغط على الأداء

المصدر: والاس وسيزلاجي، 1991: 190.

إلا أن هناك دلائل عملية حديثة تؤكد أن الضغوط تؤثر سلباً على مستوى الأداء حتى لو كان مستواها منخفضاً نسبياً ويمكن إرجاع ذلك لعدة أسباب منها (بارون وحبرينبرج، 2004: 264):

- إن الفرد الذي يتعرض لتلك الضغوط سيكون تركيزه على المشاعر والعواطف غير السارة الناتجة عن الضغوط أكثر من تركيزه على العمل نفسه، وهذا من شأنه أن يؤثر على مستوى أدائه.
  - كثره تعرض الفرد لمستويات منخفضة من الضغوط سيترك آثاراً ضارة على صحته البدنية والنفسية مما يؤثر على قدرته في القيام بالكثير من الأعمال.
  - بفرض أن القدر المنخفض من الضغوط يؤدي أحياناً إلى زيادة الإنتاج، فليس معناه أن الضغوط هي العوامل الوحيدة المؤثر في هذا الارتفاع فقد تكون عوامل أخرى مرتبطة بالموقف.
- وبالرغم مما سبق فهناك بعض المواقف التي يؤدي فيها ارتفاع مستوى الضغط إلى زيادة الإنتاج خلافاً للقاعدة العامة، مثل لاعب الكرة المحترف الذي يعطي أفضل ما عنده في وجود مستوى عالٍ من الضغوط، وأيضاً هناك فروق فردية كبيرة تتعلق بمدى الاستجابة للضغوط (بارون وجرينبرج، 2004: 265).

2. **الضغط وترك العمل والغياب:** إن ترك العمل والغياب يعتبران من الأشكال المناسبة للعامل للانسحاب من الوظائف التي يعاني فيها من مستوى عالٍ من الضغط وتشير نتائج الدراسات إلى أن هناك علاقة متوافقة بين الضغط وترك العمل والغياب (عسكر، 1988: 23).



3. **العدوانية والتخريب:** يمكن أيضاً أن يؤدي الإحباط الحاد إلى ظهور السلوك العدواني تجاه الأفراد والأشياء (مثل الاعتداء والسب أو تعطيل الآلة ويحدث السلوك العدواني عندما يشعر الفرد بالإحباط ولا يجد وسيلة مقبولة أو مشروعة لمعالجة هذا الإحباط (عسكر، 1988: 24).

## 8.2.2 نتائج ضغط العمل على الفرد:

عندما تثار استجابة الضغط لدى الفرد بشكل قوي ومتكرر ولم يستطع مواجهتها، يظهر الجانب السلبي للضغط ومن ثم يؤدي إلى نتائج ضارة تختلف حدتها بين الأفراد وفيما يلي ايجاز لنتائج الضغط المحتملة على الفرد (محمد، 1992: 86:85):

1. **النتائج الفسيولوجية:** يوضح عدد متزايد من الدراسات أن هناك علاقة قوية بين الضغط والاضطرابات الفسيولوجية، كما أن بحوث الطبيعة تكشف عن أن أكثر من 50% من الأمراض يرتبط أصلاً بالضغط، ومن بين هذه الأمراض؛ الأزمات القلبية وارتفاع ضغط الدم، وقرحة المعدة، وسكر الدم، والربو، والصداع النصفي، والتهاب المفاصل، ويطلق البعض على هذه الأمراض، أمراض التكيف لأنها تنشأ عن طريق العدوى أو الميكروبات.

2. **النتائج النفسية:** إن المستويات العالية من الضغط عادةً ما يصاحبها الإحباط والقلق، والغضب والاكنتاب، والتوتر والشعور بالملل، وقلة الأهمية وهذه الحالات تؤدي إلى تغيرات في المزاج النفسي والعاطفي للفرد وضعف القدرة على التركيز في العمل واتخاذ القرارات.

3. **النتائج السلوكية:** تعتبر هذه النتائج أكثر وضوحاً من النتائج الفسيولوجية والنفسية ومن ثم تساعد في تحليل آثار ضغوط العمل على الأداء ومن بين هذه النتائج؛ الغياب عن

العمل والتأخر عنه، والإفراط في التدخين، وتناول العقاقير، والأرق أو الإفراط في النوم، وفقد الشهية وشروود الذهن، والانتحار في أفسى حالات الضغط، ونؤكد هنا أن نتائج الضغط لا تقتصر آثارها على الفرد وحده بل تنعكس أيضاً على المنظمة وعلى حياته خارج العمل.

## 9.2.2 أعراض ضغوط العمل:

إن الضغط داخل بيئة العمل يُظهر نفسه في صورة ثلاثة أعراض رئيسية (طه، 2008: 598 :599):

1. أعراض عضوية: تظهر ضغوط العمل في صورة عدد من الأعراض العضوية أهمها ما يلي:

صداع، ارتفاع ضغط الدم، أرق، قرح.

2. أعراض نفسية: تظهر ضغوط العمل في صورة عدد من الأعراض النفسية أهمها ما يلي:

عدم الاستقرار النفسي، عصبية، قلق مزمن، اكتئاب، توتر.

3. أعراض سلوكية: تظهر ضغوط العمل في صورة عدد من الأعراض السلوكية أهمها ما يلي:

علاقات متوترة داخل العمل، مشكلات في الأداء، سلوك عدواني أو جاف، إدمان العقاقير أو المخدرات، أو الإفراط في التدخين.

## 10.2.2 تكاليف ضغوط العمل:

يمكن تقسيم تكاليف ضغوط العمل - كما هو متبع في نظم التكاليف - إلى قسمين

رئيسيين هما (محمد، 1992 : 88:87):

1. التكاليف المباشرة لضغوط العمل، تنقسم إلى ثلاث فئات:

أ. تكاليف العضوية أو المشاركة في العمل وتتضمن:

- تكلفة التأخر عن العمل بسبب ضغوط العمل.
- تكلفة الغياب عن العمل، ولا يدخل في ذلك العطلات الرسمية والإجازات.
- تكلفة التوقف عن العمل والإضرابات.
- تكلفة تشغيل عمال إضافيين للإحلال محل المتغيبين عن العمل.
- تكلفة معدل دوران العمل، ولا يدخل في ذلك حالات ترك العمل بسبب التقاعد أو الرغبة الاختيارية في تغيير العمل.
- تكلفة تعيين عمال جدد ليحلوا محل من تركوا العمل في البند السابق وتكلفة تدريبهم.

ب. تكاليف الأداء في العمل وتتضمن:

- تكلفة الانخفاض في كمية الإنتاج عن المعادلات الموضوعية.
- تكلفة انخفاض الجودة بسبب ضغوط العمل.
- تكلفة الإصابات وحوادث العمل، وهي لا تقتصر على تكاليف العلاج، بل تتضمن أيضاً تكاليف الانقطاع عن العمل.
- تكاليف عطل الآلات وإصلاحها.
- تكلفة الفاقد من المواد أثناء العمل.

ج. تكاليف التعويضات التي تتكبدها المنظمة بناءً على أحكام قضائية أو طبقاً للنظم المعمول

بها.

## 2. التكاليف غير المباشرة لضغوط العمل وتتضمن تكاليف ناجمة من:

- انخفاض الروح المعنوية.
- سوء الاتصالات (غموض الدور، بطء الاتصال، تشويه المعلومات).
- سوء العلاقات في العمل (فقد الثقة، المشاجرات).
- اتخاذ قرارات خاطئة.
- تكلفة الفرصة البديلة.

### 11.2.2 مراحل ضغوط العمل وتأثيرها على متخذ القرار:

مهما كانت المرحلة التي يمر بها الضغط الإداري يجب على كل متخذ قرار إداري في المنشآت الاهتمام بدراسة كل مرحلة من مراحل ضغوط العمل والتي يمكن توضيحها كما يلي (الصيرفي، 2008 : 57:58):

#### أ. مرحلة نشوء الضغط:

وهي تمثل مرحلة الميلاد للضغط الإداري والتي تبدأ معها ظهور أولى أعراض هذا الضغط في شكل بدائي أولي غير مباشر وإن كان يبدو لمتخذ القرار أنه غير ذي أهمية ويؤدي هذا إلى التغاضي عنه وعدم التعامل معه، وبالتالي يتولد لدى القوى الضاغطة دافع قوي نحو توليد مزيد من الضغوط ويتحول ذلك الضغط الوليد في هذه المرحلة إلى مرحلة النمو.

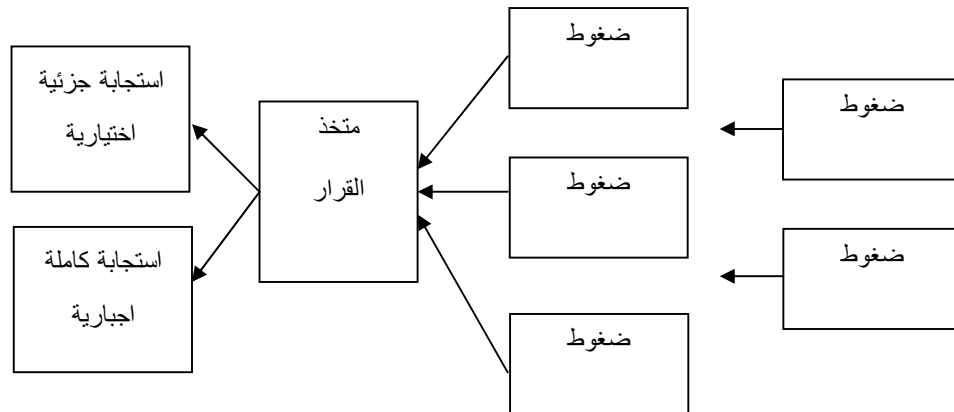
#### ب. مرحلة نمو الضغط:

وفي هذه المرحلة تكون القوى الضاغطة استكملت وأحكمت سيطرتها على متخذ القرار الإداري، وأدركت أين مواطن الضعف التي يمكن الضغط عليها لديه، وأين مناطق الاختراق

التي من خلالها تنفذ إلى كل من عقل ووجدان متخذ القرار فتستطير على أفكاره وعلى عواطفه ومن خلال هذه السيطرة تعمل على التحكم في سلوكه وفي قراراته، ومن خلال هذا يتم توجيه هذا السلوك وتلك القرارات في الاتجاه المرغوب من جانب تلك القوى الضاغطة عندما يصل الضغط إلى مرحلة النضج.

### ج. مرحلة اكتمال ونضوج الضغط:

وفي هذه المرحلة يصل الضغط الإداري إلى قمته، وبمعنى آخر يكون الضغط الإداري قد بلغ الدرجة التي أصبح يستطيع معها أن يحرك متخذ القرار إلى الواجهة المطلوبة، أي أن يكون الضغط أكبر من مقاومة متخذ القرار، ولا يملك متخذ القرار أمامه إلا الاستجابة له والانصياع لمطالب قوى الضغط ويوضحها الشكل رقم (5.2).



شكل رقم (5.2)

## مرحلة اكتمال ونضوج الضغط

المصدر: الصيرفي، 2008: 58.

### د. مرحلة انحسار وانكماش الضغط الإداري:

وتبدأ هذه المرحلة عندما يتحقق جانب هام ورئيسي من المطالب التي تنادي بها قوى الضغط الإداري، أو بوصولها إلى اتفاق مع متخذ القرار، ومن ثم تبدأ هذه القوى بتخفيف الضغط على متخذ القرار بل ومساعدته ومن ثم تبدأ في التحول من المعارضة إلى المهادنة ومن المهادنة إلى التعاون والمشاركة الجزئية، ثم إلى المشاركة الكاملة والتعاون الكامل وبلا حدود ويختفي الضغط الإداري.

### هـ. مرحلة اختفاء وانتهاء أو تحول الضغط إلى مجالات عديدة:

وتأتي هذه المرحلة عندما تتحقق مطالب قوى الضغط الإداري بالكامل، ومن ثم تفقد هذه القوى المبرر والسبب في تكتلها واستمرارها ومن ثم لا يكون أمامها إلا خياران هما:

1. التفكك والانصراف عن الاستمرار في الضغط على متخذ القرار الإداري لتحقيق مطالبهم بالكامل.
2. التحول إلى جماعات وقوى ضغط أخرى لمساعدتها في تحقيق مطالبها خاصة إذا كانت هذه المطالب تجد هوى في نفوس القوى الضاغطة الأولية، أو تحقق لها بعض المكاسب والمصالح.

## 12.2.2 الضغوط المرتبطة بالقرارات الوظيفية:

يتوقف اتخاذ الفرد لمثل هذه القرارات على وجود بدائل متاحة وعلى المعلومات المتوافرة عن كل بديل وعلى مدى المخاطرة التي ينطوي عليها كل بديل، فكل بديل له خصائص إيجابية وسلبية، ويشعر الفرد بالضغوط عندما يكون عليه الاختيار بين أحد هذه

البدائل، وكثير من الأفراد يتخذون قرارات وظيفية من خلال الأخذ في الاعتبار للبدائل المتاحة في وقتها كما أنهم يفكرون في البدائل الأخرى التي قد تظهر أمامهم أيضاً فهم يتأثرون إلى درجة كبيرة بالتزامهم بقرار معين وبرأي الآخرين فيهم، وهنا يشعر هؤلاء الأفراد بالضغط الشديد إلى أن يتم اتخاذهم للقرار، وتتشابك وتتعدد بعض المواقف التي يتم من خلالها اتخاذ القرار، لأن كل بديل ينطوي على خسائر أو مخاطرة كبيرة وأيضاً يحدث نوع آخر من ضغوط القرارات عندما يكون الاختيار متساوٍ ومتكافئ سواء بالإيجاب أو السلب وتكون استجابة الفرد لمثل هذا الموقف هو التجنب الدفاعي، ويحدث التوتر والقلق عندما ما تكون البدائل متساوية بالنسبة له من ناحية المزايا والعيوب وفي نفس الوقت يكون الوقت المتاح لاتخاذ القرار ضيقاً، وتعد الإستراتيجية المناسبة لهذا الموقف هو أن الفرد قد يختار البديل الذي يأتي أمامه أو أن يحدد مجموعة من المعايير التي على أساسها يختار قراره ويتجاهل المعلومات الأخرى (حسن، 2004 : 480).

### 13.2.2 ضغط العمل وعلاقته بالرضا الوظيفي:

وجد كل من ستيفي وجونز أن هناك علاقة بين ضغوط العمل وعدم الرضا الوظيفي، وتبين أن الشراكة في العمل بين الموظفين ومديريهم أدت إلى انخفاض إدراك العاملين بضغط العمل عموماً وإلى ارتفاع الرضا الوظيفي وانخفاض معدلات الغياب والترك خصوصاً وكشفت إحدى الدراسات التي أجريت على 2200 محامياً، أن 19% أبدوا عدم الرضا عن أعمالهم، ويعود ذلك إلى ضغوط العمل التي تحيط بالمهنة عموماً والتي تؤدي بدورها إلى تراجع مستوى الرضا المهني (جودة واليافي، 2003:34).

### 14.2.2 إدارة الضغوط:

هناك بعض الأساليب يمكن أن تستفيد بها الإدارة والأفراد في محاولة تقليل الأضرار

الناتجة عن التعرض للضغوط ومن ذلك (جرنبرج، بارون، 2004: 269):

أ. المدخل الشخصي:

تنمية القدرة على التكيف مع الضغوط بتعلم الأساليب التي يمكن من خلالها تقليل أثر الضغوط علينا، وهي أساليب تساعد على تعود المرونة في مواجهة المواقف الصعبة بدلاً من الصدام ومن بين تلك الأساليب:

1. الأساليب الفسيولوجية ومن بينها:

- السماح بأخذ فترة قصيرة من النوم أثناء اليوم، لأنها تساعد على استعادة النشاط وتقليل الاستجابة للضغوط.
- التأمل: حيث يتعلم الفرد كيف يصفى ذهنه من التفكير في أي شيء، ويحتاج بالطبع أن يكون الفرد في وضع الاسترخاء ومغمض العينين ومرتخي العضلات وتكرار هذه العملية مرة أو مرتين في اليوم ولمدة 10 - 20 دقيقة تعتبر طريقة فعالة في تخفيف الضغوط وتنشيط الطاقة على العمل.
- التدريب على الاسترخاء: وفي هذه الطريقة يتعلم الفرد كيف يكون متوتراً ثم يرخي عضلاته، وبمعرفة الفرد بين الحالتين يستطيع الفرد أن يستفيد بهذه الطريقة إذا شعر بالتوتر.

2. الأساليب الفكرية:

يعاني الكثير منا من حالة القلق بسبب أمور غير هامة أو تخرج عن نطاق سيطرته أو كليهما، وهذا من شأنه أن يبدد جهد الفرد ويزيد من الضغط الواقع عليه، ويحاول البعض التخفيف من حدة هذا القلق من خلال محاولات الاسترخاء.



- **التكيف النفسي:** إلى جانب الفلق الزائد هناك مصدر آخر من مصادر الضغوط وهو المبالغة في آثار الفشل أو عدم الكمال أو عدم القبول من جانب الآخرين والمبدأ الأساسي في الأساليب الفكرية في إدارة الضغوط هو أننا قد لا نستطيع دائماً تغيير العالم من حولنا، ولكننا نستطيع أن نغير من ردود أفعالنا تجاهه، فليس المطلوب هو النضال من أجل الكمال، وإنما تكون استجابتنا للمواقف بالقدر الذي يعرضنا لأدنى حد من الضغوط.

### 3. إدارة نمط الحياة:

من بين الوسائل التي تساعد على التكيف مع الضغوط هو جعل نمط الحياة يساعد على ذلك، ومن ذلك اتباع نظام غذائي سليم ومحاولة تحقيق التوازن بين الأنشطة المختلفة في حياة الفرد لأن ذلك من شأنه أن يجدد نشاط الفرد ويجعله يُقبل على عمله في هدوء.

### 4. الإدارة الفعالة للوقت:

إن عدم تنظيم وقت العمل قد يؤدي إلى تراكم الأعمال والانشغال بأمر تافهة على حساب أمور أكثر أهمية، وتأخر بعض الأعمال مما قد يزيد من مقدار الضغوط الواقعة على الفرد ولضمان الإدارة الفعالة للوقت يجب مراعاة ما يلي:

1. حدد أولويات للعمل ونفذ هذه الأولويات، فلا بد أن يتم تحديد ما هي الأمور الأكثر أهمية ثم إعطاؤها الأولوية.
2. لا تسمح للآخرين بمقاطعتك، فالمقاطعات الكثيرة أثناء وقت العمل تؤدي إلى ضياع الوقت ولا تساعد على التركيز في الأمور التي يتم دراستها.

3. تفويض السلطة للآخرين: إن أحد الأساليب الفعالة للوقت هو تفويض المساعدين في اتخاذ القرارات في الأمور التي تتعلق بأعمالهم ويجب أن تكون عملية تفويض السلطة بطريقة حكيمة بحيث لا تفوض إلا لمن لديه الرغبة والاستعداد والقدرة على تحمل مسؤوليات اتخاذ القرار.

#### ب. استراتيجيات المنظمة في تقليل الضغوط:

إن الإستراتيجيات التي سيتم طرحها هنا تكمل بعضها بعضاً ولا يمكن الاعتماد على واحدة وتناسي الأخرى تماماً لفترة طويلة من الزمن (السالم، 1990: 89):

#### 1. الاستراتيجيات القصيرة المدى:

أهم المتغيرات التي تدخل في هذه الاستراتيجيات الرامية إلى معالجة الضغوط بعد وقوعها هي ما يلي:

أ. تعليم العاملين في المستويات العليا كيفية النجاح في استخدام طرق الاسترخاء والتأمل وتدريب الحساسية التي تجعل الفرد أكثر واقعية واستعداداً لمعرفة وتقبل الأسباب الحقيقية لضغط العمل.

ب. إيجاد معايير جديدة لاختيار وتعيين الأفراد القادرين على التغلب على مشكلات غموض الدور، وصراع الدور، ومشكلات زيادة نطاق الإشراف والمشكلات الخاصة بعبء العمل وما شابه ذلك.

ج. الاهتمام بالأفراد في المجالات القيادية وتوخي الكفاءة والموضوعية والدقة في أساليب تخويل السلطات وتحديد المسؤوليات والأهداف من أجل العمل بأسلوب أفضل.

د. نقل الفرد إلى وظيفة جديدة أو إعطاؤه عملاً مغايراً لعمله الحالي عند فشل الإدارة في معالجة الأسباب الوظيفية لتوتره.

ه. توضيح أسس وقواعد الترقيات واشتراطات التدرج الوظيفي للجميع.

## 2. الاستراتيجيات الطويلة المدى:

تعتبر الاستراتيجيات الطويلة المدى وقائية في جوهرها، وهذا النوع من الاستراتيجيات يسعى إلى منع حدوث التوتر الناجم عن الاختلال الوظيفي في المنظمة وذلك بوحدة أو أكثر من الطرق التالية:

أ. إيجاد صيغ جديدة لعملية تقويم الأداء مبنية على الحوار المباشر والاقتناع المتبادل بين المدير والمرؤوس.

ب. السعي إلى تعيين خبير أو أكثر في العلوم السلوكية لغرض بحث مشكلات التوتر مع العاملين بشكل دوري.

ج. بناء وتعزيز الثقة بين العاملين وإدخال أساليب العمل الجماعي.

د. ممارسة الإدارة بالشكل الصحيح وبما يتفق وأطروحات الأدب الإداري المعاصر.

ه. تدريب الفرد بأساليب علمية مبنية على الاحتياجات الفعلية للمنظمة ومصممة بشكل تجعله يقدم إنتاجه بكفاءة عالية.

### 15.2.2 مداخل إدارة ضغوط العمل:

يتبع عادة كل من الأفراد والمنظمات ثلاثة مداخل في إدارة ضغوط العمل وفقاً للنتائج

المستهدفة وذلك على النحو التالي (طه، 2008: 601):

1. **مدخل وقائي:** يستخدم غالباً هذا المدخل بواسطة المنظمات، ويستهدف تخفيض أو

استبعاد عوامل ضغط العمل حتى لا تنمو تأثيراته السلبية وبالتالي ينخفض الأداء،

وتعتمد في هذا الصدد منظمات الأعمال على عدد من الإستراتيجيات مثل:

- إعادة تصميم محتوى العمل.

- اشتراك العاملين في اتخاذ القرارات.

- تنمية مهارات الاتصال بين العاملين.

- تصميم برامج لتطوير الأداء.

**2. مدخل تهرابي:** يستخدم غالباً هذا المدخل بواسطة الأفراد، حيث يستهدف الهروب من

ضغوط العمل حتى يتجنبوا تأثيراته السلبية عليهم وبالتالي يعتمد الأفراد على عدد من

الأساليب أهمهما:

- المعاش المبكر.

- طلب النقل الوظيفي.

- البحث عن وظائف أخرى خارج المنظمة.

- تصميم برامج لتطوير الأداء.

**3. مدخل تكيفي:** يستخدم غالباً هذا المدخل بواسطة كل من الأفراد والمنظمات معاً، نظراً

لأنه يستهدف التعايش مع ضغوط العمل وبالتالي تعتمد منظمات الأعمال على عدد من

الإستراتيجيات مثل:

- التدعيم الاجتماعي من خلال برامج لزيادة التفاعل الاجتماعي بين العاملين

بالمنظمة كالرحلات.

- مراكز رعاية لصحة العاملين.

- السماح بالترك الجزئي للعمل.

**16.2.2 علاج ضغوط العمل:**

ازداد اهتمام الباحثين والكتاب بدراسة سبل وطرق تخفيف ضغوط العمل وعلاجها، وتم تطوير وسائل وطرق عديدة تتفاوت في بساطتها وتعقدها وواقعيتها، ويمكن تصنيف طرق ووسائل الضغوط والوقاية منها إلى ما يلي (حريم، 1997: 389):

### 1. الوسائل التنظيمية لعلاج ضغوط العمل:

تستطيع المنظمات تخفيف ضغوط العمل الناشئة عن العمل وجماعة العمل والمنظمة، وخلال الوسائل والطرق المناسبة الكفيلة بتجنب أو التغلب على مسببات ومصادر تلك الضغوط الناشئة على جوانب وظروف العمل والمنظمة ومن بين هذه الوسائل التي يمكن للمنظمة من خلالها تخفيف وعلاج ضغوط العمل التي يتعرض لها الفرد ما يلي:

1. تحليل أدوار الأفراد وتوضيحها بحيث يعي ويدرك كل فرد بوضوح مسؤولياته ومهامه وسلطاته.

2. إعادة النظر في تصميم الأعمال بما يساعد على إثراء الأعمال من خلال تحسين جوانب العمل الذاتية مثل فرص التقدم ومزيد من المسؤولية والاستقلالية... الخ.

3. إيجاد مناخ تنظيمي مؤازر للأفراد من خلال تصميم الهيكل التنظيمي والاتصالات والمشاركة واللامركزية وتفويض السلطة واللا رسمية والمرونة.

4. تخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للأفراد بحيث يكون الفرد على علم ودراية بتدرجه ومساره الوظيفي.

5. برامج مساعدة العاملين: وتشتمل على برامج تعليمية وتدريبية وإرشادية لمساعدة الأفراد وإقناعهم بوجوب معالجة ضغوط العمل التي يتعرضون لها، ومن ضمن برامج مساعدة العاملين توفير الخدمات الإكلينيكية، وهذه تركز على الأسلوب الطبي التقليدي في العلاج ويتضمن التشخيص والعلاج، والتصفية.

6. **الإرشاد:** يهدف إرشاد الموظفين إلى تحسين صحة وسلامة الموظف عقلياً بحيث يشعر

الفرد بارتياح تجاه نفسه، وبشكل صحيح نحو الآخرين، وبأنه قادر على مواجهة متطلبات الحياة.

7. **تظم للمشاركة في اتخاذ القرارات:** تؤدي عدم المشاركة في اتخاذ القرارات، أو البعد

عن مراكز اتخاذ القرارات إلى الشعور بالغبية وضغوط العمل ويفيد المديرين أن يشجعوا نظم المشاركة في اتخاذ القرارات (ماهر، 2000: 421).

8. **التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم:** إن المخالفات التي يقع فيها كثير من المديرين

في ممارستهم اليومية بسبب عدم إتباعهم المبادئ المتعارف عليها في الإدارة والتنظيم تسبب كثيراً من الضغوط النفسية لمرؤوسيهـم (ماهر، 2000: 420).

9. **الكشف عن مسببات ضغوط العمل:** يمكن للمدير وأخصائي شؤون الأفراد من خلال

تقظهم وحساسيتهم للعمل أن يكتشفوا وجود بعض مسببات الضغوط النفسية للعمل، ويمكن القول إن أشياء كثيرة من حولنا يمكن أن تسبب هذه الضغوط سواء لأسباب

إنسانية أو جسمانية أو كيميائية موجودة في العمل (ماهر، 2000: 422).

2. **الطرق الفردية لعلاج ضغوط العمل:**

تشير البحوث أيضاً إلى أن رغبة الفرد في إصلاح حاله واقتناعه بالطريقة التي

يستخدمها وتمتعته بالإرادة القوية هي شروط أساسية لنجاح الطريقة ونجاح الفرد في علاج ضغوط العمل (ماهر، 2000: 414).

هناك عدة طرق يلجأ فيها الفرد إلى جهة خارجية لتساعده في معالجة ما يعانیه من

الشعور بضغط العمل، وهناك طرق أخرى يقوم فيها الفرد بنفسه بمعالجة الضغوط التي

يعاني منها في بيئة العمل، ومن طرق الجهات الخارجية في معالجة ضغوط العمل للفرد ما يلي (عبدالباقي، 2004: 353):

1. الأدوية والعقاقير التي لها تأثير قوي وسريع في إحداث هدوء للفرد من التوتر.
2. الأطباء النفسيون (العلاج النفسي) لتحسين فهم الفرد لنفسه وبالتالي يمكن تقليل شعوره بالضغط ويتم تعريفه بالأعراض.

### ومن أهم طرق التعامل مع الضغوط من جانب الفرد ذاته ما يلي:

1. **التأمل:** هناك طرق عديدة من التأمل وتشارك كل هذه الطرق في إنها تسعى إلى تحقيق حالة من الهدوء والراحة الجسمية العميقة، وتستند كثير من هذه الطرق على بعض تمرينات "اليوجا" والهدف من وراء ذلك تفريغ الذهن وتحقيق الاسترخاء للجهاز العصبي اللاإرادي، ويؤدي هذا إلى إعداد الذهن وتدريبه على تحمل ضغوط العمل (ماهر، 2000: 414).
2. **التمارين الرياضية:** أثبتت الدراسات والأبحاث أن الأشخاص الذين يمارسون التمارين الرياضية المتنوعة، مثل المشي، والركض، والسباحة، وغيرها، هم أقل عرضة للتوتر والضغط من غيرهم (حريم، 1997، 393).
3. **الاسترخاء:** يعتمد الاسترخاء على الجلوس مستريحاً وهادئاً، ثم التفكير في كلمة "واحدة" أو الدعاء لله عز وجل مع كل نفس يلتقطه الفرد حيث إن الراحة العقلية هي شيء تالٍ لراحة الجسم، ويصل البعض إلى حالة الاسترخاء من خلال التسبيح (باستخدام المسبحة) ومن خلال قراءة القرآن الكريم ومن خلال الصلاة (ماهر، 2000: 415).
4. **الفكاهة:** حيث تشير بعض الدراسات والأبحاث إلى أن الضحك يساعد على تجنب وتخفيف الضغوط التي يواجهها الناس، كما تشير إلى أن بعض الممثلين الهزليين

المشهورين ينتمون إلى عائلات كانت تواجه حالات قلق وضغوط متزايدة (حريم، 1997: 393).

5. **التركيز:** إن قيام الفرد بالتركيز في أداء نشاط ذي معنى وأهمية ولمدة 30 دقيقة يمكنه أن يساعد في تخفيف حدة الضغوط النفسية للعمل، حيث يتم تركيز عضلات الفرد وحواسه في شيء محدد بعيد تماماً عن موضوعات التوتر والضغوط النفسية (ماهر 2000: 416).

6. **ضبط السلوك ذاتياً:** وبموجب هذه الطريقة يقوم الفرد بالسيطرة على الأشياء والأمور التي تسبق السلوك والتي تعقبه، وبذلك يستطيع السيطرة على سلوكه (حريم، 1997، 394).

7. **النظام الغذائي:** ويقصد بذلك أنواع وكميات الغذاء التي تدخل إلى الجسم، فالغذاء السليم المتكامل ضروري لوظائف أعضاء الجسم، ولإعطاء الطاقة والحيوية اللازمة لأداء العمل (ماهر، 2000: 419).

8. **التدريب على تتبع تغيرات الجسم:** من أكثر طرق الاسترخاء علمية استخدام جهاز إلكتروني مصمم لكي يدرّب الناس ويزيد وعيهم بأي تغيرات في الجسم، وبناءً على ذلك يسلك الفرد تصرفاً معيناً يحاول أن يسيطر من خلاله على هذه التغيرات فمثلاً إذا أشار الجهاز إلى ظواهر جسيمة للتوتر مثل ارتفاع ضغط الدم، وسرعة النبض، فإن الشخص يمكنه أن يسيطر على ذلك جزئياً من خلال تخفيض سرعة تنفسه وإبطاء معدل شهيقه وزفيره وجعلها عميقة (ماهر، 2000: 415).

## 17.2.2 ضغوط العمل واتخاذ القرارات:



تسمى ضغوط العمل الواقعة على متخذ القرار الضغط الإداري، وعرفه: الخضير (1991، نقلاً عن السقا 2009) بأنه "كل تأثير مادي أو نفسي معنوي يأخذ أشكالاً 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 الموافق الإدارية والتنفيذية التي تواجه القرار في المنشأة" ( السقا، 2009:35).

ومن هنا فإن الضغط الإداري يؤثر على جودة القرار الذي يتخذه المدير في المنظمة ويكون من شأنه التأثير على الإنتاج والإنتاجية وعلى عوامل الكم والزمن والنوع التي تحكم النشاط في المنظمة، وباستمرار الضغط الإداري على متخذ القرار قد يدفعه إلى عدم التوافق معه، وإلى الهروب منه والاتجاه إلى سياسات اللحظة الإدارية التي تقوم على سياسة الفعل ورد الفعل والإدارة يوماً بيوم، وتسيطر أحداث اللحظة وانفعالاتها العاطفية على متخذ القرار ومن ثم تصبح قراراته عفوية ولحظية وسياساته عشوائية بدون إستراتيجية أو رؤية مستقبلية (السقا، 2009 :21).

## الفصل الثالث

### عملية اتخاذ القرارات

### 1.3 مقدمة:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية، فعملية اتخاذ القرار وظيفة إدارية وعملية تنظيمية، فهي وظيفة إدارية من حيث إنها تعتبر من المسؤوليات الرئيسية التي يتحملها المدير، كما أنها عملية تنظيمية من حيث إن عملية اتخاذ القرارات تعتبر ناتج جهود كثير من الأفراد (حسن، 2004: 151).

وتحدث عملية اتخاذ القرار استجابة للمشكلة، أي الاختلاف بين الحالة الراهنة والحالة المرغوب بها (العطية، 2003: 190).

يتناول هذا الفصل الموضوعات المتعلقة بعملية اتخاذ القرارات وهي: مفهوم القرار، بيئة القرار، طبيعة القرار، عناصر عملية اتخاذ القرار، خطوات عملية اتخاذ القرار، أساليب اتخاذ القرار، نظرية اتخاذ القرارات، المشاكل التنظيمية في عملية صنع القرار، العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار، أساليب تحسين جودة وفعالية القرارات.

### 2.3 مفهوم القرار:

يُعرف القرار على أنه "عملية اختيار أسلوب فعل للتعامل مع مشكلة أو فرصة" (العطية، 2003: 191).

"والقرار بمفهومه البسيط يعني التوصل إلى نتيجة أو حل لمشكلة قائمة أو لمواجهة مواقف محتملة الحدوث أو لتحقيق أهداف مرسومة" (المحاسنة، 2005: 83).

ويعرف علاوي (1991 نقلاً عن المحاسنة 2005) القرار "بأنه فصل أو حكم في

مسألة".

### 3.3 بيئة القرار:

اعتيادياً يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بحل المشكلة في المنظمة في ظل ثلاثة ظروف

(العطية ، 2003: 191):

1. **بيئة التأكد:** وتظهر حينما تتوفر المعلومات الكافية لتوقع نتائج كل بديل، بشكل مسبق

وقبل تنفيذه، وتعتبر بيئة التأكد الحالة المثالية لحل المشكلات الإدارية واتخاذ القرار

والتحدي الذي يواجهه متخذ القرار هو بكل بساطة تحديد البدائل التي تؤدي إلى الحل

الأفضل أو المثالي، ولسوء الحظ فإن التأكد يعتبر الحالة الاستثنائية.

2. **بيئة المخاطرة:** حينما يفتقر متخذ القرار التأكد التام فيما يتعلق بنتائج البدائل المختلفة

ولكنه يعرف الاحتمالات المرتبطة بحدوثها، ويمكن تحديد الاحتمال اعتماداً على أساليب

إحصائية موضوعة، أو اعتماداً على الحدس الشخصي، وتعتبر بيئة المخاطرة هي

الحالة الشائعة اليوم في بيئة الأعمال.

3. **بيئة عدم التأكد:** وتظهر حينما تتوفر معلومات قليلة لا يمكن الاعتماد عليها في تحديد

احتمالات النتائج المتحققة للبدائل، وتعد هذه البيئة الأكثر صعوبة في البيئات الثلاث

لاتخاذ القرارات.

### 4.3 مفهوم عملية اتخاذ القرارات:

تعرف عملية اتخاذ القرار " بأنها عملية اختيار حكيمة لإستراتيجية أو لإجراء أو لحل،

وهذه العملية منظمة ورشيده وبعيدة كل البعد عن العواطف ومبنية على الدراسة والتفكير

الموضوعي واستخدام الطرق والوسائل والأساليب العلمية للوصول إلى قرار مرضٍ أو

مناسب" ( المنصور، 2000: 11).

وتعرف أيضاً عملية اتخاذ القرار بأنها" عبارة عن اختيار طريق معين من بين الكثير من البدائل المتوفرة لحل مشكلة ما "(الزوي، 2007: 75).

ويعرف أبو قحف عملية اتخاذ القرارات بأنها "عملية اختيار دليل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر، لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمنظمة" (أبو قحف، 2003: 132).

ويري سايمون" أن اتخاذ قرار مرادف للإدارة أي أن الإدارة هي عبارة عن عملية اتخاذ قرارات"، ولهذا يقترح سايمون أن أنشطة اتخاذ القرارات تشكل جزءاً رئيسياً من وظيفة المدير، وأن الذي يميز وظيفة المدير عن غيرها من الوظائف هي حق اتخاذ القرارات (Simon,1976:1).

بينما يعرف ابراهيم عملية اتخاذ القرار " بأنها عملية اختيار بين أفضل البدائل وأفضل السبل لتحقيق أهداف التنظيم، وهي عملية عقلانية رشيدة " (إبراهيم 2007 : 125).

وكذلك يعرف بدر عملية اتخاذ القرار " بأنها عبارة عن اختيار حل معين من بين حلين أو أكثر من الحلول" (بدر، 1990: 217).

وتجدر الإشارة هنا إلى أن اختيار الحل أو البديل الأفضل لا يعني اتخاذ القرارات، ولكن يفهم أن عملية اتخاذ القرارات تنتهي باختيار أنسب حل من بين عدة حلول بديلة، وعادةً يتم ذلك بعد تحديد المشكلة وتحديد بدائل لحل هذه المشكلة، والمشكلة هنا لا تعني مشكلة ظاهرة ولكن تعني المشاكل الظاهرة وغير الظاهرة، حيث إنه قد لا تظهر مشكلة ولكن يمكن أن يتخذ قرار لتحسين وضع حالي للمنظمة من أجل رفع الكفاية الإنتاجية، ويمكن تسمية المدير الذي يتخذ القرارات الإدارية بمتخذ القرارات ويلاحظ أن كل مدير يعتبر متخذ قرارات

ولكن ليس كل متخذ قرار يعتبر مديراً، حيث إن هناك من الأفراد في المنظمة من ليسوا مديرين ولكن يمكن أن يتخذوا قرارات شخصية (بدر، 1990: 217).

### 5.3 طبيعة القرار:

تقسم القرارات وفق هذا المعيار إلى ثلاثة أقسام (المنصور، 2000: 26):

#### 1. القرارات الأساسية والروتينية:

- القرارات الأساسية: تتطلب إجراءات كثيرة قبل اتخاذها لمعالجة المشكلات التي لا تتكرر باستمرار وتكون قرارات إستراتيجية مثل (اختيار موقع المشروع أو طريقة الإنتاج).
- القرارات الروتينية: متكررة باستمرار وتُتخذ لتعالج الأعمال المتكررة مثل (الرقابة على جدولة الإنتاج).

#### 2. القرارات التنظيمية والفردية:

- القرارات التنظيمية: تتعلق بعمل المنظمة ونشاطها وتُتخذ من قبل المدير من خلال سلطته الرسمية.
- القرارات الفردية: ليس لها صفة رسمية وترتبط بالشخص الذي يتخذها (استقالة) وهذه القرارات لا تفوض إلى الوحدات الإدارية الأدنى أو المرؤوسين.

#### 3. القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة:

- القرارات المبرمجة: وهي القرارات المخططة سلفاً وتتناول مشكلة متكررة أو روتينية، حيث يتم تحديد أساليب وطرائق وإجراءات حل أي مشكلة سلفاً أو التعامل معها ومن أمثلة هذه القرارات، القرارات المخططة مسبقاً لإعادة طلب شراء نوع معين من المواد الخام، وهذه القرارات تتخذ في المستويات التنفيذية.

- **القرارات غير المبرمجة:** وهي القرارات التي تتغير مع تغير وتبدل موضوعات عملية اتخاذ القرار، أي هي القرارات التي تتعامل مع المواقف غير المحددة أو غير المألوفة مثل القرارات الإستراتيجية كابتكار نوع جديد من السلع، ومعظم هذه القرارات تتخذ في المستويات الإدارية العليا.

### 6.3 عناصر عملية اتخاذ القرار:

تتمثل عناصر تلك العملية الذهنية لاتخاذ القرارات فيما يلي (السلمي، 1975: 298):

1. التحقق الواضح من أهمية وأصالة المشكلة وأن اتخاذ قرار فيها سوف يضع قاعدة ومبدأ.
2. تحديد المواصفات التي يجب أن تتوفر في حل المشكلة، أي التوضيح التام للنتائج أو الأهداف التي يحققها القرار.
3. التفكير في الحل السليم المنطقي للمشكلات أولاً، وقبل الالتفات إلى أنصاف الحلول والتعديلات المختلفة والتنازلات الواجب عملها ليصبح القرار مقبولاً.
4. تحديد العمل اللازم لتنفيذ القرار واعتباره جزءاً أساسياً من القرار نفسه.
5. متابعة تنفيذ القرار والحكم على مدى صلاحيته وفعاليته.

بينما يحدد (أبو قحف، 2003 : 132) عناصر عملية اتخاذ القرارات في الآتي ذكره:

1. الاختيار.
2. توافر البدائل.
3. الأهداف والغايات أو محركات ودوافع السلوك.
4. الوقت.
5. الموارد المادية والبشرية المتوافرة للمنظمة.

6. البيئة الداخلية للمنظمة (مناخ العمل).

7. البيئة الخارجية بما تحتويه من متغيرات سياسية واقتصادية واجتماعية.

### 7.3 خطوات عملية اتخاذ القرار:

يوجد إجماع على مراحل عملية اتخاذ القرارات، ولكن هناك اختلاف على عددها، فالبعض قسمها إلى ثلاث مراحل مثل سايمون، وهناك من يحددها بخمس مراحل مثل ديل، وقسمها آخرون إلى سبع مراحل أو أكثر مثل نايجرو، ولكن مهما اختلفت هذه التقسيمات المجازية فإنها لا تخرج في جوهرها عن المؤلف (المحاسنة، 2005، نقلاً عن ياغي، 1998: 104).

وبالرغم من تعدد الآراء في تحديد خطوات ومراحل عملية اتخاذ القرارات إلا أنه سيتم تحديد خمس مراحل أساسية لعملية اتخاذ القرارات وهي كالاتي (المحاسنة، 2005: 84):

#### 1. مرحلة تحديد المشكلة:

إن القرار الإداري لا ينشأ من العدم، وإنما تسبقه مرحلة التعرف على المشكلة وتتم عادةً بعدة وسائل منها وجود تفاوت بين الأهداف وبين مستوى الانجاز أو الأداء الفعلي. ويضيف (المنصور، 2000: 46) بأنه يجب فهم المشكلة واكتشاف طبيعتها وارتباطها مع جوانب إدارية أخرى فقد تكون المشكلة الإدارية في شكل روتيني أو في شكل حيوي مثل وضع الخطط أو في شكل طارئ كتعطل الآلات مثلاً، كما أن سوء تشخيص المشكلة يؤدي بالضرورة إلى ارتكاب أخطاء في جميع المراحل التالية لها، إذ لا قيمة لأي علاج مهما كان فعالاً طالما بُنى على تشخيص خاطئ.

#### 2. المرحلة التطويرية (تنامي القرار):

وهذه المرحلة تشتمل على خطوتين وهما:



أ. **تحديد البدائل:** حيث يحدد متخذ القرار البدائل أي الحلول أو الوسائل أو الأساليب المتاحة أمامه معتمداً على خبرته السابقة وعلى نتائج تجارب الآخرين وعملياً يجب تحديد البدائل التي لها علاقة مباشرة بتحقيق النتائج المطلوبة على أن تكون هذه البدائل ضمن حدود الموارد المتاحة أمام متخذ القرار (المنصور، 2000: 47).

ب. **تقييم البدائل:** وهذا يتطلب دراسة وافية لكل بديل تتضمن تحديد النتائج المترتبة على كل بديل وتكلفة كل بديل بناءً على معايير فنية واقتصادية واجتماعية، وتعد هذه المرحلة صعبة جداً قياساً بالمراحل السابقة لأنها تتطلب التنبؤ بحوادث المستقبل والظروف والعوامل التي تؤثر على القرار، وهذا يقوم على معلومات يغلب عليها صفة عدم التأكد، وتفيد هذه الخطوة في تقليص عدد البدائل وذلك بعد طرح وإهمال البدائل التي لا تحقق الحد الأدنى من المعايير الموضوعية، وهذا يوفر وقتاً أكثر للإدارة لاتخاذ القرار بعيداً عن ما يعرف بالقرار تحت الضغط أي القرار العاجل والفوري (المنصور، 2000: 48).

### 3. اختيار البديل الأنسب:

تؤدي عملية المفاضلة بين البدائل في النهاية إلى اختيار البديل الأفضل من بين البدائل التي تمت المفاضلة بينها على أساس السلبيات والإيجابيات.

ويجب الاسترشاد بالنقاط التالية عند اختيار البديل المناسب (المنصور، 2000: 48):

- الموازنة بين الفوائد المتوقعة والمخاطر المترتبة على ذلك في اختيار أنسب بديل.
- اختيار البدائل الأكثر كفاية من ناحية استغلال الموارد والسرعة المطلوبة والوقت المناسب.

- واقعية البديل وإمكانية تنفيذه استناداً للموارد المتاحة وخاصة البشرية التي تعمل على تنفيذه.

- اختيار البديل الذي يحقق الأهداف التنظيمية للمنظمة.

- اختيار البديل الذي ينتج عنه أقل ما يمكن من ردود الأفعال لدى المنفذين.

#### 4. تنفيذ القرار وتطبيق الحل:

وهذه المرحلة تابعة للمراحل السابقة رغم أن القرار يكون قد صدر والتنفيذ يأتي لجعل القرار واقعياً وملموساً خاصةً بعد أن يضمن متخذ القرار تعاون وتفاعل الجميع على تنفيذ القرار، وهذا يتطلب دوراً مهماً من الرجل الإداري (المدير)، لإنجاح تنفيذ القرار، ويعتبر القرار في حد ذاته عديم القيمة ما لم يتم تنفيذه، والقرار أو الحل يجب أن تكون له فاعلية في التنفيذ حتى يحقق الهدف المنشود (المنصور، 2000: 49).

#### 5. المتابعة والملاحظة والمراقبة:

وذلك للتأكد من أن القرار يسير وفقاً لما هو مقرر له، ومن أجل معالجة أي معوقات لعملية التنفيذ حال ظهورها، وقد يتطلب الأمر أحياناً إلغاء القرار أو أن نستبدل به غيره، أو تعديله، أو إيقاف التنفيذ لحين التغلب على هذه الصعوبات (المحاسنة، 2005: 84).

#### 1.7.3 أساليب اتخاذ القرارات:

يمكن تقسيم أساليب اتخاذ القرارات وحل المشكلات إلى مجموعتين وهما

(أبو قحف، 2003: 149:151):

أولاً: الأساليب التقليدية:

من واقع ما أشار إليه سايمون وآخرون يوجد عدد كبير من الأساليب التقليدية وحل

المشكلات ومن بين هذه الأساليب ما يلي:

1. **الحكم الشخصي** (سواء بالاعتماد على الخبرة السابقة أو بدونها).
2. **التخمين.**
3. **المحاولة والخطأ (التجريب).**
4. **التقليد (أو اتباع القادة):** وطبقاً لهذا الأسلوب يقوم المديرون (في منظمة ما، بتقليد المنظمات الكبيرة أو القائدة في مجال النشاط وبصفة خاصة فيما يختص بقرارات التسعير أو تحديد مستويات الأجور أو عرض المنتجات...الخ).
5. **العصف الذهني:** وهذا الأسلوب عبارة عن هجوم خاطف وسريع على مشكلة معينة، وهذا الأسلوب عادة يعتمد على مفاجأة المشتركين في حل المشكلة وإثارة ذهنهم وتطوير حلول بديلة ثم مناقشة سريعة لهذه البدائل حتى يمكن الوصول إلى أفضل حل.
6. **أسلوب دلفي:** وهذا الأسلوب يعتمد على تحديد ومناقشة البدائل غيابياً في اجتماع أعضاء غير موجودين وجهاً لوجه.

ثانياً: الأساليب الحديثة:

تتميز الأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات عن نظيرتها التقليدية في أنها تقلل أثر التحيز الناجم عن الأحكام الشخصية إلى حد كبير، وفي هذا الخصوص يمكن تناول بعض الأساليب الحديثة على النحو التالي:

1. **أسلوب تحليل التعادل:**

ويقوم هذا الأسلوب على أساس تحليل العلاقة بين الإيرادات والتكاليف الخاصة بكل بديل من البدائل، ويمكن استخدام هذا الأسلوب في اتخاذ القرارات مثل قرارات التسعير

وقرارات تحديد الطاقة الإنتاجية، حيث أن حجم التعادل هو حجم الإنتاج الذي تتساوى عنده الإيرادات الكلية مع التكاليف الكلية أي أن المنظمة عند هذا الحجم من الإنتاج لا تحقق أرباحاً ولا تتكبد أي خسائر.

## 2. أسلوب القيمة المتوقعة:

يستخدم هذا الأسلوب في ظل ظروف الخطر، والخطر عبارة عن حدث من الممكن توقعه ومن ثم يمكن تقدير احتمالات حدوثه مثل الحريق، ويختلف الخطر بهذا المفهوم عن حالة عدم التأكد، فعدم التأكد عبارة عن حدث لا يمكن توقعه ومن ثم لا يمكن التنبؤ أو حساب احتمالات لحدوثه، ويمكن حساب القيمة المتوقعة كالتالي:

$$\text{القيمة المتوقعة} = \text{احتمال حدوث الحدث} \times \text{مقدار الكسب (مقدار الخسارة)}.$$

## 3. أسلوب أو نموذج المراجعة بالقوائم:

يعتمد هذا الأسلوب نسبياً على الحكم الشخصي ولكن هذا الحكم يكون في ضوء بعض المعايير أو المؤشرات الموضوعية.

## 4. شجرة القرارات:

شجرة القرارات: هي عبارة عن شكل بياني يساعد في تسهيل عملية المفاضلة بين البدائل وهو يتشابه مع أسلوب القيمة المتوقعة، فاتخاذ القرارات باستخدام أسلوب شجرة القرارات تتم في ظل ظروف أو حالة الخطر، ومن ثم فإن أساس كل من الأسلوبين واحد.

## 2.7.3 نظريات اتخاذ القرارات:

نتيجة التطورات الكبيرة في مفهوم اتخاذ القرار وفلسفته وفي الأساليب المستخدمة

ظهرت عدة نظريات ومن أهم نظريات صنع القرار ما يلي (المنصور، 2000: 16:19):

## 1. النظرية الكلاسيكية في اتخاذ القرارات:

وتعرف أيضاً بـ"نظرية القرار الرشيد" وتمثل هذه النظرية النموذج المغلق في اتخاذ القرار ولقد سادت مفاهيم هذه النظرية حتى الربع الأول من القرن العشرين وقامت على الفرضية التالية:

"إن المدير في أي نظام يقوم بتصرفات رشيدة لتحقيق أهداف المنظمة بأقل كلفة ممكنة" وأهم ما تفترضه هذه النظرية ما يلي:

- إن متخذ القرار الرشيد هو الإداري الاقتصادي القادر على تحديد النتائج المحتملة المترتبة على كل بديل متاح أمامه، وترتب هذه النتائج وفق أهميتها النسبية في تحقيق أهداف المنظمة واختيار البديل الأفضل من بينها.
- إن نسبية درجة الرشد المتوافر في القرار تختلف من حالة لأخرى ومن وقت لآخر وذلك نتيجة الظروف والعوامل المحيطة بالتنظيم.
- إن القرار المتخذ يجب أن يمثل أفضل نتيجة لأفضل بديل متاح يتم اختياره لتحقيق أهداف المنظمة.

## 2. النظرية السلوكية في اتخاذ القرار:

وتمثل هذه النظرية النموذج المفتوح لاتخاذ القرار، وقامت هذه النظرية على الانتقادات الموجهة للنظرية الكلاسيكية في اتخاذ القرار، وكان أهم روادها هربرت سايمون، حيث لاحظ سايمون قصور مفهوم الرشد والمعياري الاقتصادي في اتخاذ القرار والذي بنيت عليه النظرية الكلاسيكية، وبين سايمون أن متخذ القرار لا يستطيع الوصول إلى الحلول المثلى للمشكلات موضوع الدراسة وذلك للأسباب التالية:

- إن الحل الأمثل في فترة زمنية معينة قد لا يبقى كذلك في فترة زمنية أخرى.

- إن بدائل العمل المتاحة أمام متخذ القرار قد تكون كثيرة وإن اختياره لإحداها يتوقف على إمكانياته وقدراته في دراستها جميعاً، وتحديد نتائجها وتوفير الوقت اللازم لذلك.
- مواجهة متخذ القرار الكثير من العوامل الداخلية والخارجية التي لا يستطيع السيطرة عليها ولا يملك القدرة على التنبؤ بها.

ولقد قدمت هذه النظرية مفاهيم جديدة حول الرشد والقرار الرشيد والسلوك الرشيد ساهمت وأغنت جوانب مهمة في نظرية القرارات وهذه المفاهيم أوردتها كل من هيربرت سايمون وغروس.

### 3.7.3 النماذج الكمية المستخدمة في اتخاذ القرارات:

يعتبر النموذج تمثيل مبسط للواقع العملي بمجموعة من العلاقات المنطقية تربط الظواهر وثيقة الصلة بالمشكلة الواقعية معاً، إلا أن النماذج تختلف في بساطتها وتعقيدها حسب طبيعة المشكلة المدروسة وكلما كان النموذج أبسط كان فهمه أسهل وأصبحت عملية إجراء التعديلات أكبر كفاية مما يوفر الوقت والجهد اللازمين لمعالجة المشكلة ويمكن تصنيف النماذج كالاتي (العزه، 1984: 63: 66).

#### 1. من حيث النوعية:

قسمت النماذج إلى قسمين:

- أ. **نماذج مغلقة:** تفترض هذه النماذج معرفة متخذ القرار المسبقة بجميع البدائل الممكنة، وبالتالي يقوم باختيار البديل الأنسب، ومن أمثلتها نماذج البرمجة الخطية.

ب. نماذج مفتوحة: لا تفترض معرفة متخذ القرار بجميع البدائل وإنما هي دائمة التأثر بالظروف العامة والخاصة المحيطة بمتخذ القرار.

2. من حيث تأثير عامل الزمن على طبيعة مكونات النموذج:

وتقسم هذه النماذج إلى قسمين:

أ. نماذج ساكنة: لا تتأثر متغيرات النموذج بالعامل الزمني أي أن العامل الزمني

ليس من ضمن المتغيرات المؤثرة في بناء النموذج .

ب. نماذج حركية: تعتمد متغيرات النموذج على العامل الزمني وينتج عن هذه

النماذج (عادةً) قرارات لها صفة التتابع الزمني.

3. من حيث الصيغة البنائية للنموذج:

قسمت النماذج هنا إلى ثلاث أقسام:

أ. نماذج نثرية: تقوم بوظيفة وصفية للمشكلات.

ب. نماذج بيانية: يتم فيها عرض المشكلات بإحدى الصور البيانية أو أكثر.

ج. نماذج رياضية: يتم فيها معرفة العلاقات الرياضية التي تربط بين المتغيرات،

وتدخل النماذج الإحصائية التحليلية ضمن هذه النماذج.

### 4.7.3 المشاكل التنظيمية في عملية صنع القرار:

هناك العديد من النواحي الإدارية والمشكلات التنظيمية التي لها تأثير هام في عملية

صنع القرار بمنظمات الأعمال، من أهمها ما يلي (حسن، 2004: 450):

1. جودة القرار:

إن حرص المدير على صحة القرار يمثل ضغطاً متصلاً عليه، وطبيعي كلما كان القرار

أساسياً كانت مسؤوليته عن أي خطأ فيه كبيرة، وهناك صفتان يجب أن تتوفر في المدير

للتخفيف من حدة هذا الضغط عليه، تتمثل الأولى في المقدرة غير العادية على تحليل سلوكه في عملية صنع القرار، وتتمثل الثانية في التفاؤل والثقة الكبيرة في النتائج التي تنجم عن تطبيق ما يتخذه من قرارات.

إن عدم مقدرة بعض المديرين على تحليل سلوكهم في عملية صنع القرار تتمثل في بعض العبارات التي ترد على ألسنتهم مثل "أنا لا أعرف كيف اتخذت هذا القرار" فمثل هذه العبارات لا تعني بالضرورة أنهم يتخذون قراراتهم عشوائياً أو على أساس تخميني ولكنهم رجال عمليون يهتمون بالتنفيذ والنتائج أكثر من اهتماماتهم بعملية صنع القرار، والصفة الثانية هي التفاؤل الكبير من جانب المدير، يصاحبها الشعور بأن الكمال ليس من صفات الإنسان، وأن نسبة مئوية من الخطأ تعتبر أمراً مقبولاً، والكثير من المديرين يؤكدون أن احتمالات الفشل والنجاح قائمة بالنسبة لنتائج تطبيق القرار، ويعتقد هؤلاء المديرين أن التأكد المطلق من النتيجة ليس مطلوباً في عملية صنع القرار، وأن توقع نتيجة معينة هو الأمر المقبول، فهم يفتنون بتحقيق أحسن ما يمكن من نتائج.

## 2. التفاؤل المتحفظ:

تتوقف صحة القرار على عدد كبير من العوامل، ومن أهمها درجة كفاءة المعلومات التي يستند إليها المدير في صنع القرار، وبما أن التوصل إلى قرار رشيد تماماً أمر غير ممكن في الحياة العملية، لذلك يحاول المدير التوصل إلى أحسن ما يمكنه من قرارات وهو يأمل أن لا تكون فيه أخطاء ونادراً ما يكون هناك حل واحد صحيح للمشكلة، ففي معظم الحالات يكون هناك العديد من الحلول واختيار واحد منها يكون مرضياً بدرجة معينة، ويتحقق هذا الرضا النسبي حينما يكتفي المدير بتحقيق أقل مقدار وليس أكبر مقدار من النجاح، هذا الشعور من جانب المدير؛ يصاحبه دائماً حالة تعرف بالتفاؤل المتحفظ، وتوجد هذه الحالة حين



لا تكون الأهداف مستقلة عن بعضها البعض، فإذا كان تحقيق هدف معين يؤدي إلى انخفاض فرصة تحقيق أهداف أخرى، كان لزاماً على المدير أن يكون متحفظاً في تفاؤله، والثابت أن المدير قد يكون على ثقة وتفاؤل في وقت معين في نتيجة القرار الذي يتخذه، ولكن قد تهتز هذه الثقة وذلك التفاؤل فيما بعد، إذا تبين له عدم صحة تنبؤاته بالمستقبل ومن ثم يصبح أقل تفاؤلاً حينما تصبح التكاليف والوقت والجهد والمال - مثلاً أكبر مما كان متوقعاً.

### 3. توقيت القرار:

يعتبر القرار أمراً هاماً بالنسبة للمدير الذي يتخذه، وبالنسبة لمساعديه ومرؤوسيه الذين ينفذونه، فيرغب الأفراد دائماً أن يعرفوا القرار في وقت معين حتى يستطيعوا القيام بدورهم المطلوب في الوقت المناسب، كما يرغب الرؤساء أن يحاطوا علماً بالقرارات التي تصدر قبل أن يعرفها مساعدوهم ومرؤوسوهم.

والواقع أن مدير الأفراد إذا لم يبلغ بهذا القرار مبكراً فإنه يفقد الكثير من مركزه الأدبي بين العمال أنفسهم دون مبرر، كذلك من هؤلاء المسؤولين؛ المشرف والملاحظ ورئيس العمال وغيرهم.

### 4. التردد (عدم الحسم):

وأسباب التردد ترجع إلى عدم المقدرة على تحديد الأهداف بدقة وعدم المقدرة على تحديد النتائج المتوقعة من البدائل، وتعدد الأسباب والأجهزة الرقابية على تصرفات متخذ القرار مما يجعله يصاب بالخوف والشك والسلبية، وعدم وضوح السلطات والمسؤوليات وممارستها على وجه غير مرضي، والضغوط والالتزامات غير المقبولة، كالدائنية لصانع القرار نفسه والتكاليف وغيرها (السقا، 2009: 38).

### 5. البيئة التي يتخذ فيها القرار:

تلعب البيئة المادية والتنظيمية دوراً هاماً في عملية صنع القرار، بل وفي طبيعة القرارات نفسها، ولاشك أن تهيئة البيئة الصالحة لصنع القرارات الرشيدة يعتبر من أهم مسؤوليات الإدارة العليا بالمنظمات، وللسلطة تأثير على البيئة التي تؤخذ فيها القرار، فإذا كانت طبيعة وحجم السلطة الممنوحة للمدير غير واضحة فإن قراراته تكون غير واضحة أو محددة وبدلاً من أن يكون مديراً طموحاً وخلاقاً يصبح مديراً حذراً وبطيئاً في قراراته، وصنع القرار قد يكون نتيجة للانسجام الفكري بين المديرين وثقتهم الكبيرة في بعضهم البعض، ولكن قد يكون نتيجة سلطة غير محددة ورقابة قوية متسلطة من جانب أفراد الإدارة العليا، وفي مثل هذه الحالات تؤخذ القرارات في جو مملوء بالخوف والشك والحذر وعدم الثقة بالنفس، ولاشك أن على الإدارة العليا في أي منظمة أن تحاول جاهدة خلق بيئة صالحة لصنع أو اتخاذ القرار بما في ذلك البيئة الداخلية المتمثلة في عوامل مادية وأخرى معنوية خاصة بالمنظمة، والبيئة الخارجية المتمثلة في العوامل الاجتماعية والسياسية الخاصة بالمدينة والمحافظـة والدولة والعالم.

## 6. قصور البيانات والمعلومات والإحصاءات:

ويرجع عدم توفرها إلى: أن يكون القائمون على جمعها وترتيبها غير مؤهلين لذلك، ضيق الوقت اللازم للجمع والترتيب، عيوب شبكة الاتصال التي تؤدي إلى عدم جمع المعلومات (السقا، 2009: 37).

## 7. الطباع الشخصية:

وهو اصطلاح يستخدم لوصف السلوك الإنساني الذي قد يحدث نتيجة لبعض التغيرات الكيميائية في الجسم، وهناك ثلاثة أنواع من السلوك تحدث نتيجة لهذا العامل وهي الإجهاد والحذر والتسرع، وطبيعي أن يختلف تأثير هذا العامل على السلوك من مدير لآخر، فالبعض

على درجة كبيرة من الصبر والحذر والبطء في اتخاذ القرار، والبعض الآخر على العكس من ذلك.

## 8. المشاركة:

ومن المشكلات الإدارية في عملية صنع القرار مدى المشاركة فيها، وتتلخص الفكرة الأساسية للمشاركة في عملية صنع القرار في قيام جميع الأفراد أو - مجموعة منهم - بالمنظمة بدور فعال في التأثير أو المساهمة في اتخاذه، وتتصف المنظمات التي فيها أقل قدر من المشاركة بالأوتوقراطية، وتلك التي فيها أكبر قدر من المشاركة بالديمقراطية، ففي الإدارة الأوتوقراطية يقوم أفراد الإدارة العليا بصنع القرارات والرقابة على عملية تنفيذها وتتركز عملية صنع القرار في واحد أو فئة قليلة منهم، وعلى الأفراد تنفيذ القرار دون تساؤل من جانبهم عن أسباب اتخاذه، أما في الإدارة الديمقراطية فكل فرد في المنظمة له صوت مسموع في عملية اتخاذ القرار.

## 9. إبلاغ القرار:

من الأمور الهامة كذلك، تحديد الوقت الذي يُبلغ فيه القرار للآخرين، كما أن هناك قرارات تؤثر في السياسات العامة أو التنظيمية بالمنظمة وفي النواحي الشخصية للأفراد، لذلك فإن تحديد الوقت الذي يتم فيه إبلاغ القرار يخضع إلى استراتيجيات تنظيمية وأخرى شخصية، إذ لا يجب تأجيل إعلان القرار لفترة طويلة، ذلك أن الإشاعات والانتظار والوقت وعدم الاطمئنان على المستقبل قد تؤدي إلى ارتباك الأفراد في أعمالهم، وهذا الأمر قد يكون له دور كبير في عدم تنفيذ القرار بالكفاءة المطلوبة حين إعلانه.

## 5.7.3 العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار:

على الرغم من تعدد القرارات التي يتخذها المدير في اليوم الواحد فإن العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات تزيد من صعوبة وكلفة هذه العملية وإذا ما تدخلت هذه العوامل بقوة فإنها تقود أحياناً إلى قرارات خاطئة (قرارات غير رشيدة)، لذا فإن اتخاذ أي قرار ومهما كان بسيطاً وذا آثار ومدى محدودين فإنه تستلزم على الإدارة التفكير في عدد من العوامل مختلفة التأثير على اتخاذ القرار، بعضها داخل التنظيم (عوامل داخلية) وبعضها من خارج التنظيم (عوامل خارجية) وبعضها الآخر سلوكي أو أنساني وفيما يلي عرض موجز لهذه العوامل (المنصور، 2000: 35):

### 1. عوامل البيئة الخارجية:

وتتمثل هذه العوامل في الضغوط الخارجية القادمة من البيئة المحيطة التي تعمل في وسطها المنظمة والتي لا تخضع لسيطرة المنظمة بل إن إدارة المنظمة تخضع لضغوطها وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

- الظروف الاقتصادية والسياسية والمالية السائدة في المجتمع.
- التطورات التقنية والتكنولوجية.
- الظروف الإنتاجية القطاعية مثل المنافسين والموردين والمستهلكين.
- العوامل التنظيمية الاجتماعية والاقتصادية مثل النقابات والتشريعات والسياسية العامة للدولة والرأي العام.
- درجة المنافسة التي تواجه المنظمة في السوق.

حيث أن هذه العوامل ترتب على إدارة المنظمة قرارات لا ترغب في اتخاذها أو ليس في مصلحتها دائماً، عليه فإن إجراءات القرارات لا يمكن اعتمادها دون وضع عوامل الواقع الذي تعمل فيه المنظمة بالحسبان.

## 2. عوامل البيئة الداخلية:

وتتمثل بالعوامل التنظيمية وخصائص المنظمة وهي عوامل كثيرة نذكر أهمها بالتالي:

- درجة المركزية، وحجم المنظمة ودرجة انتشارها الجغرافي.
- درجة وضوح الأهداف الأساسية للمنظمة.
- مدى توافر الموارد المالية والبشرية والفنية للمنظمة.
- القرارات التي تصدر عن مستويات إدارية أخرى.

## 3. عوامل شخصية ونفسية:

وهذه العوامل تشمل كل من له علاقة باتخاذ القرار ابتداءً بالرجل الإداري متخذ

القرار، ومستشاريه ومساعديه الذين يشاركونه في صنع القرار وهذه العوامل:

### أ. عوامل شخصية:

تتعلق بشخصية متخذ القرار وهناك الكثير منها التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات، فالقرار يعتمد على كثير من المميزات الفردية والشخصية للفرد التي تطورت معه قبل وصوله إلى التنظيم، فالسلوك الشخصي يؤثر تأثيراً مباشراً في كيفية صناعة القرار فكل مدير له أسلوبه، ويرى رايموند مكليود أن هناك ثلاثة أبعاد لإتاحة الفرصة للاختلافات الفردية من مدير لآخر وهذه الأبعاد هي:

- أسلوبهم في الإحساس بالمشكلة.

- أسلوبهم في تجميع المعلومات.

- أسلوبهم في استخدام المعلومات.

#### 4. عوامل ظروف القرار:

بعد التردد في اتخاذ القرار من العوامل التي تعيق إصدار القرارات السليمة في الوقت المناسب مما يؤثر على المشكلة وفعالية حلها، وسبب التردد في اتخاذ القرار هو علاقة القرارات في المستقبل الذي يتميز بعدم القدرة على تحديد ما سيحدث فيه بشكل دقيق، مما يؤدي إلى اتخاذ القرارات في ظروف عدم التأكد أو في ظروف التأكد أو تحت درجة المخاطرة أو الظروف المتغيرة.

### 6.7.3 أساليب تحسين جودة وفعالية القرارات:

من الممكن تحسين مستوى جودة القرار باستخدام عدد من الأساليب ومنها (بارون، جرينبرج، 2004: 450):

1. تحسين جودة قرار الأفراد عن طريق تدريبهم على مهارات حل المشكلات، كما يساعد

التدريب الأخلاقي المدير على اتخاذ قرارات جيدة في هذا المجال.

2. يمكن تحسين القرارات التي تتخذها الجماعات بثلاث طرق هي:

- أسلوب دلفاي: يمثل أسلوب دلفاي طريقة منظمة لجمع وتنظيم آراء مجموعة من

الخبراء وتحويلها إلى قرار واحد، ويمكن تلخيص خطوات اتخاذ الجماعة للقرار

بإستخدام أسلوب دلفاي فيما يلي:

1. تحديد المشكلة.

2. تسجيل الخبراء.
3. عرض المشكلة على الخبراء.
4. يقوم الخبراء بتقديم الحلول والمقترحات.
5. يتم تجميع آراء الخبراء وإعادة صياغتها.
6. يتم تقاسم الآراء بين الجميع مرة ثانية.
7. يعلق الخبراء على أفكار الآخرين ثم يقدموا حلولاً جديدة.
8. يتم تجميع الحلول وإذا تم الحصول على اتفاق بعد تقاسم الآراء بين الجميع مرة ثانية، يتم إصدار القرار بحل المشكلة.

### 3. أسلوب السلم النقال:

وفيه يتم إضافة أعضاء جدد لمتخذي القرار، واحد كل مرة، وهذا يتطلب عرض مناقشة الأفكار التي يعرضها هؤلاء الجدد، والجماعات التي تتبع أسلوب السلم النقال أو المتحرك ينبغي أن يتخذوا قرارات أفضل جودة من الجماعات التقليدية التي يجتمع أفرادها ويناقشون المشكلة معاً، ورغم أن هذا الأسلوب جديد الآن فإن البراهين تؤكد أن له مستقبلاً جيداً في تحسين مستوى جودة القرارات التي تتخذها الجماعات.

### 4. الابتكار في اتخاذ القرار:

إن متخذ القرار الرشيد بحاجة للابتكار أي القدرة على أفكار جديدة، غير عادية، ومفيدة، أفكار تختلف عما تم فعله سابقاً، وبسبب أن الحاجة للابتكار تسمح لمتخذ القرار من تقدير وفهم المشكلة بشكل كامل، كما أن للابتكار دوراً في مساعدة متخذ القرار على تحديد كل

البدائل الممكنة، وتبين المؤشرات أن الابتكار أكثر احتمالاً في بعض المنظمات أو الجماعات مقارنة بأخرى، ولا يمكن لمتخذ القرار أن يتوصل لأفكار جديدة ما لم تتوفر لديه المعلومات المطلوبة والمتعلقة بالمشكلة أو الفرصة المتاحة (العطية، 2003: 194).

#### 5. اختبار الافتراضات:

لقد وجد الخبراء أن المديرين غالباً ما ينسون السؤال عن الافتراضات التي بنوا عليها قراراتهم، بعبارة أخرى يتعين عليهم أن يفحصوا باستمرار الافتراضات التي بنوا عليها سياساتهم الحالية (السقا، 2009: 39).

#### 6. ترتيب الحقائق:

إن اتخاذ القرار الفعال أمر يعتمد على الحقائق (وليس على الآراء الشخصية)، تلك الحقائق المتعلقة بحقيقة المشكلة وما هي البدائل وسلبياتها وإيجابياتها، وأكثر المديرين جودة وخبرة يعلمون بسرعة، أنه عندما تكون المشكلة مستعصية على الحل، لا بد أن يكون هناك نقص في الحقائق، ومن ثم يقومون بإعادتها مرة أخرى طلباً للمزيد من البيانات (السقا، 2009: 38).

#### 7. استخدام نظم دعم اتخاذ القرار:

وهو نظام مبني على استخدام الحاسب، ويتصف بالمرونة والتفاعلية والتكيف ويتم تطويره خصيصاً لدعم حل المشكلات الإدارية غير النمطية لتحسين عملية اتخاذ القرار، ويعتمد على استخدام البيانات ويحقق أسلوباً سهلاً للاستخدام ويشتمل على رؤية وبصيرة متخذ القرار، ومن الممكن أن يحتوي على نماذج، ويتم بناؤه بأسلوب تفاعلي مع مستخدم النظام، ويدعم جميع مراحل اتخاذ القرار (فهيم، 2006: 109).



## الفصل الرابع

### الدراسة الميدانية

## 1.4 مقدمة:

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية التي تتضمن أهم الإجراءات العملية التي تم القيام بها لاختبار فرضيات البحث من حيث منهجية الدراسة المتبعة ومصادر الحصول على البيانات، ومجتمع الدراسة، والدراسة الاستطلاعية، للتحقق من إمكانية تطبيق البحث الأصلي وللتأكد من صلاحية ووضوح الأسئلة الواردة بصحيفة الاستبيان، وأداة الدراسة وكيفية تصميمها، واختبار مقياسها وصدقها وثباتها وإجراءات توزيعها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة، وتحليل بيانات الدراسة إحصائياً والتعرف على خصائص أفراد مجتمع الدراسة من حيث (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري، المسمى الوظيفي، الحالة الاجتماعية) وكذلك الإجابة على أسئلة الدراسة.

## 2.4 منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحليل وتفسير والكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، للوصول إلى استنتاجات تساعد في فهم وتوضيح مشكلة الدراسة.

## 1.2.4 مصادر الحصول على البيانات:

- مصادر الحصول على البيانات: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية من خلال استمارة الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، وزعت على مجتمع الدراسة بالكامل.

- المصادر الثانوية: اتجهت الباحثة في تحديد الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تمثلت في الكتب، والدوريات والدراسات الجامعية، والتقارير والأبحاث، والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، وشبكة المعلومات العالمية (الأنترنت) ذات الصلة بالموضوع.

#### 2.2.4 مجتمع الدراسة:

تعتبر المصارف التجارية من أهم القطاعات الاقتصادية، حيث لا يتصور حدوث عملية تنمية اقتصادية حقيقية في غياب دور فاعل لهذه المصارف، كما أن العمل في القطاع المصرفي له طبيعة خاصة به حيث يتطلب الكثير من الدقة والجهد.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين في المستويات الإدارية (العليا - الوسطى) والبالغ عددهم (72) مديراً بالفروع الرئيسية للمصارف التجارية المملوكة للقطاع العام والعاملة في مدينة بنغازي، وهي: مصرف الوحدة، مصرف الجمهورية، مصرف شمال أفريقيا، مصرف الصحاري، مصرف التجاري الوطني.

وتمّ الاعتماد في تحديد مجتمع الدراسة على الهياكل التنظيمية لهذه المصارف، وتحديد المستويات الإدارية المستهدفة في هذه الدراسة، وذلك من خلال الزيارة الميدانية التي قامت بها الباحثة لهذه المصارف.

حيث إن مجتمع الدراسة ينحصر في فئة متخذي القرار والمتمثلين في المسميات الوظيفية التالية (مدير فرع، نائب مدير فرع ، مساعد نائب مدير، رئيس قسم) ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة استخدمت الباحثة أسلوب الحصر الشامل، والجدول (1.4) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة في المصارف قيد الدراسة.

جدول ( 1. 4 )  
توزيع أفراد مجتمع الدراسة(\*)

الإجمالي	الإدارة الوسطى		الإدارة العليا		المصرف
	رؤساء أقسام	مساعد نائب مدير	نائب مدير فرع	مدير فرع	
19	15	2	1	1	الوحدة
15	11	2	1	1	الجمهورية
10	8	-	1	1	شمال أفريقيا
10	8	-	1	1	الصحاري
18	14	2	1	1	التجاري الوطني
<b>72</b>	<b>56</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>الإجمالي</b>

#### 3.2.4 الدراسة الاستطلاعية:

أجريت الدراسة الاستطلاعية بهدف التأكد من إمكانية القيام بالدراسة الرئيسية من عدمها، ومن ثم تساعد في تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها الدراسة، حيث إنه لا يوجد حجم محدد ومتفق عليه للعينة الاستطلاعية يتم الاعتماد عليه. لذلك تم تحديد حجم العينة الاستطلاعية بـ(10) مفردات.

#### 4.2.4 أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها، تعتبر استمارة الاستبيان من أفضل الوسائل للحصول على البيانات والمعلومات المرتبطة بدافع معين، ويمكن من خلالها ضمان سرية الإجابات، استناداً على الدراسات السابقة تم تصميم استمارة الاستبيان بالاعتماد على

(\*) تم إعداد هذا الجدول من قبل الباحثة من خلال مقابلة المسؤولين بهذه المصارف.

الاستمارة التي صممتها (السقا، 2009) وذلك بعد إجراء بعض التعديلات عليها، لنتناسب مع بيئة الدراسة.

وقد تضمنت استمارة الاستبيان الآتي ذكره:

- المعلومات الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، الحالة الاجتماعية).
- **المحور الأول للدراسة:** أشتمل على (21) عبارة من الاستبيان لقياس ضغط العمل الناتج عن (عبء العمل، صراع الدور، غموض الدور، النمو والتقدم الوظيفي، المسؤولية تجاه الآخرين، المساندة الاجتماعية، هيكل التنظيم) "مسببات أو متغيرات ضغط العمل"، والجدول رقم (2.4) يوضح أرقام العبارات التي تقيس متغيرات ضغط العمل كما وردت في استمارة الاستبيان.
- **المحور الثاني للدراسة:** اشتمل على 23 عبارة لقياس عملية اتخاذ القرارات.

#### جدول (2.4)

مسببات ضغط العمل وأرقام العبارات التي تقيسها

م	مسببات "متغيرات" ضغط العمل	أرقام العبارات التي تقيسها
1	عبء العمل	3-2-1
2	صراع الدور	7-6-5-4
3	غموض الدور	10-9-8
4	فرص التقدم والتقدم الوظيفي	13-12-11
5	المسؤولية تجاه الآخرين	15-14
6	المساندة الاجتماعية	17-16
7	هيكل التنظيم	21-20-19-18

#### 5.2.4 اختيار مقياس أداة الدراسة:

لقد تم اختيار مقياس ليكرت الخماسي، وذلك لأنه يعتبر أكثر المقاييس استخداماً لسهولة فهمة وتوازن درجاته، حيث يشير أفراد مجتمع الدراسة إلى مدى موافقتهم على كل عبارة من عبارات مقياس الاتجاه المقترح، وقد صيغت العبارات التي تقيس ضغط العمل بشكل إيجابي ماعدا عبارة رقم (2، 10، 13، 16)، صيغت بشكل سلبي، بينما صيغت عبارات مقياس عملية اتخاذ القرارات بشكل إيجابي ماعدا العبارات (5، 8، 10، 11، 12، 13، 14، 15، 16)، فقد صيغت بشكل سلبي، وقد تم توزيع بنود درجات المقياس على بنود الإجابة كالتالي:

#### جدول (3. 4)

توزيع بنود درجات المقياس على بنود الإجابة

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
الإيجابية - الدرجة	5	4	3	2	1
السلبية - الدرجة	1	2	3	4	5

وبهذا يمكن تحديد المتوسط الافتراضي لمقياس الدراسة عن طريق المعادلة التالية:

$$\text{المتوسط الافتراضي} = \frac{\text{مجموع الأوزان}}{\text{عددها}} = \frac{15}{5} = 3$$

إذن المتوسط الافتراضي لمقياس الدراسة يساوي (3).

#### 6.2.4 ثبات أداة الدراسة:

يعتبر مفهوم الثبات من المفاهيم الأساسية في مجال الاختبارات، حيث يشكل مع مفهوم الصدق أهم الأسس للتأكد من صلاحية الاختبارات، وهناك العديد من الطرق لقياس معامل الثبات، منها معادلة ألفا كرونباخ، والتي تم استخدامها للتحقق من ثبات مقياس الدراسة وذلك من خلال المعادلة التالية:

$$a = \left( \frac{N}{N-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum sq^2}{st^2} \right)$$

حيث إن:

$$a = \text{معامل الثبات (ألفا).}$$

$$N = \text{عدد الأسئلة.}$$

$$1 = \text{مقدار ثابت.}$$

$$\Sigma = \text{المجموع.}$$

$$st^2 = \text{تباين الاختبار ككل.}$$

$$sa^2 = \text{تباين كل بند من بنود الاختبار.}$$

وللتأكد من ثبات أداة الدراسة تم تطبيقها على عينة استطلاعية تكونت من (10)

مبجوثين من مجتمع الدراسة حيث تم حساب معامل ثبات الأداة، حيث كان معامل ثبات محور

ضغط العمل (0.68)، ومعامل ثبات محور عملية اتخاذ القرارات (0.72)، ومعامل الثبات

الكلي لمحاور الدراسة (0.75)، ويلاحظ أن معاملات الثبات لجميع محاور الدراسة مرتفعة ومناسبة لأغراض الدراسة.

#### 7.2.4 صدق أداة الدراسة:

يعتبر مفهوم الصدق من المفاهيم الأساسية ذات الأهمية البالغة في مجال الاختبارات، فهو يمثل صدق الدرجات التجريبية بالنسبة للدرجات الحقيقية، ويعتبر الصدق الذاتي أو الإحصائي إحدى الطرق البسيطة والدقيقة في حساب صدق المقياس، ويقاس الصدق الذاتي بحساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار ويمكن تحديد العلاقة بين الصدق الذاتي والثبات بالمعادلة التالية:

$$S.V = \sqrt{a}$$

حيث إن:

$$S.V = \text{معامل الصدق الذاتي.}$$

$$a = \text{معامل الثبات.}$$

وبما أن معامل الصدق يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات، فإن معامل الصدق لكل

من محوري الدراسة كالآتي:

$$- \text{معامل الصدق لمحور ضغط العمل} = 0.824 = \sqrt{0.68}$$

$$- \text{معامل الصدق لمحور عملية اتخاذ القرارات} = 0.848 = \sqrt{0.72}$$

$$- \text{معامل الصدق الكلي} = 0.866 = \sqrt{0.75}$$

وهي نسب مرتفعة عززت الثقة في صدق المقياس.



### 3.4 الدراسة الرئيسية:

بعد التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها من خلال اجراء الدراسة الاستطلاعية، تبين إمكانية تطبيق مقياس الدراسة على مجتمع الدراسة بالكامل حيث قامت الباحثة بتوزيع استمارة الاستبيان على مجتمع الدراسة بالكامل، والمتمثل في المديرين على مستوى الإدارة (العليا - الوسطى) في المصارف والفروع الرئيسية للمصارف التجارية العامة العاملة في مدينة بنغازي، والبالغ عددها (72) فرداً، وقد تم إعطاء المجيبين وقتاً كافياً للإجابة على استمارة الاستبيان، وبعد ذلك تمّ تجميع الاستمارات والتي بلغ عددها (72) استمارة حيث لا يوجد أي فاقد، وكانت كلها كاملة وصحيحة وقابلة للتحليل بنسبة استلام وردود (100%).

### 1.3.4 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة التي تسعى إليها، تم تحليل البيانات التي تم جمعها ومعالجتها إحصائياً باستخدام مجموعة الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك وفقاً للأساليب الإحصائية التالية:

1. الجداول التكرارية، والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد مجتمع الدراسة.
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف إجابات مجتمع الدراسة عن جميع عبارات المحاور الرئيسية في موضوع الدراسة.
3. معامل ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. استخدام معامل ارتباط بيرسون لتوضيح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

#### 2.3.4 خصائص أفراد مجتمع الدراسة:

في هذا الجانب يتم التعرف على الخصائص العامة لأفراد مجتمع الدراسة وذلك على

النحو التالي:

#### 1.2.3.4 مجتمع الدراسة وفقاً للجنس (النوع):

يتضح من الجدول (4.4) أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة هم من الذكور وذلك بنسبة

(81.9%)، في حين كانت نسبة الإناث (18.1%) من إجمالي حجم مجتمع الدراسة.

جدول (4.4)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للنوع

النسبة %	التكرار	الجنس
81.9	59	ذكر
18.1	13	أنثى
<b>100%</b>	<b>72</b>	<b>الإجمالي</b>

#### 2.3.3.4 مجتمع الدراسة وفقاً للعمر:

يتضح من الجدول (5.4) أن أغلب مفردات مجتمع الدراسة من الفئة العمرية

(من 40 سنة فأكثر)، حيث بلغت نسبتها (43.0%)، تليها الفئة العمرية (35 سنة إلى أقل

40 سنة) حيث كانت نسبتهم (30.6%)، ثم تليها الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 35 سنة)

حيث كانت نسبتها (22.2%)، ثم تليها الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) حيث تمثل أقل فئة

عمرية، حيث كانت نسبتها (4.2%).

#### جدول رقم (5.4)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للعمر

النسبة %	التكرار	العمر
4.2	3	أقل من 30 سنة
22.2	16	من 30 سنة إلى أقل من 35 سنة
30.6	22	من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة
43.0	31	من 40 سنة فأكثر
100%	72	المجموع

#### 3.3.3.4 مجتمع الدراسة وفقاً للمستوى التعليمي:

يوضح الجدول (6.4) أن غالبية المبحوثين من فئة (جامعي أو ما يعادله) إذ بلغت نسبتهم (72.2%) وهي الأعلى نسبة من إجمالي حجم مجتمع الدراسة، ثم تأتي يليها فئة (شهادة ثانوية أو ما يعادلها)، وكانت نسبتها (13.9%)، ثم يليها فئة (ماجستير فأعلى) إذ بلغت نسبتها (9.7%)، ثم تليها فئة (شهادات أخرى)، وهي الأقل نسبة، إذ بلغت قيمتها (4.2%).

#### جدول رقم (6.4)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للمستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
13.9	10	شهادة ثانوية أو ما يعادلها
72.2	52	جامعي أو ما يعادله
9.7	7	ماجستير فأعلى
4.2	3	شهادات أخرى

المجموع	72	%100
---------	----	------

#### 4.3.3.4 مجتمع الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة:

يوضح الجدول (7.4) أن نحو (33.3%) من المبحوثين لديهم خبرة من الفئة (من 15 سنة فما فوق)، وهي أعلى نسبة بين أفراد مجتمع الدراسة، وهذا يدل على اعتماد إدارات المصارف على الفئة الأكثر خبرة، يليها فئة (من 5 إلى أقل من 10 سنة)، وكانت نسبتها (30.6%)، ثم يليها فئة (من 10 إلى أقل من 15 سنة)، حيث كانت نسبتها (23.6%)، بينما كانت نسبة أقل فئة عمرية (أقل من 5 سنوات) (12.5%).

#### جدول رقم (7.4)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
12.5	9	أقل من 5 سنوات
30.6	22	من 5 إلى أقل من 10 سنة
23.6	17	من 10 إلى أقل من 15 سنة
33.3	24	من 15 سنة فأكثر
%100	72	المجموع

#### 5.3.3.4 مجتمع الدراسة وفقاً للمستوى الإداري:

يتضح من الجدول (8.4) إن أعلى نسبة من أفراد مجتمع الدراسة هم من مستوى الإدارة الوسطى، حيث كانت نسبتهم ( 77.8%)، بينما كانت نسبة أصحاب الإدارة العليا (22.2%).

جدول رقم ( 8.4 )

توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للمستوى الإداري

النسبة %	التكرار	المستوى الإداري
22.2	16	الإدارة العليا
77.8	56	الإدارة الوسطى
<b>100%</b>	<b>72</b>	<b>المجموع</b>

#### 6.3.3.4 مجتمع الدراسة وفقاً للمسمى الوظيفي:

يتضح من الجدول(9.4) أن أغلب أفراد مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام، حيث كانت نسبتهم (77.7%)، يليها فئة مساعد نائب المدير حيث كانت نسبتهم (8.5%)، ثم يليها فئتي (مدير فرع، نائب مدير فرع) حيث تساوت نسبتها وكانت (6.9%).

جدول رقم ( 9.4 )

توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للمسمى الوظيفي

النسبة %	التكرار	المسمى الوظيفي
6.9	5	مدير الفرع

6.9	5	نائب مدير الفرع
77.7	56	رئيس قسم
8.5	6	مساعد نائب مدير
<b>%100</b>	<b>72</b>	<b>المجموع</b>

#### 7.3.3.4 مجتمع الدراسة وفقاً للحالة الاجتماعية:

يتضح من الجدول (10.4) أدناه أن فئة المتزوجين أخذت أكبر نسبة بين أفراد مجتمع الدراسة حيث كانت (70.8%)، ويليهما فئة (أعزب) حيث كانت نسبتها (26.4%)، ثم يليها فئة (مطلق) حيث كان نصيبها بواقع (2.8%) من إجمالي حجم مجتمع الدراسة، بينما فئة (أرمل) لم تسجل ضمنها أية مفردة.

#### جدول رقم (10.4)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للحالة الاجتماعية

النسبة %	التكرار	الحالة الاجتماعية
70.8	51	متزوج
26.4	19	أعزب
2.8	2	مطلق
0.0	0	أرمل
<b>%100</b>	<b>72</b>	<b>المجموع</b>

#### 4.4 تحليل نتائج الدراسة الميدانية وفقاً لكل متغير من متغيرات محور ضغط

##### العمل:

تم قياس مسببات ضغط العمل التي وردت بهذا البحث من خلال المتغيرات الآتية: عبء العمل، صراع الدور، غموض الدور، فرص النمو والتقدم الوظيفي، المسؤولية تجاه الآخرين، هيكل التنظيم، المساندة الاجتماعية.

حيث تم تحديد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الموافقة وفقاً لكل متغير من متغيرات "مسببات" ضغط العمل، وذلك للتعرف على إجابات المبحوثين نحو هذه المتغيرات، ويمكن توضيحها فيما يلي:

##### 1.4.4 متغير عبء العمل:

من خلال الجدول (11.4) نلاحظ أن المتوسط العام لمتغير عبء العمل قد بلغ (3.027) وبانحراف معياري (0.722)، وهو يميل إلى أن يكون متوسطاً مائلاً للارتفاع وهو أعلى من المتوسط الافتراضي لمقياس الدراسة والبالغ (3)، وهذا يعني أن هناك ارتفاعاً في مستوى ضغط العمل ناتجاً عن عبء العمل.

يتضح من خلال إجابات أفراد مجتمع الدراسة بالجدول (11.4) أن (59.7%) منهم يوافقون على وجوب إكمال عملهم في المساء حتى ينتهوا منه، في حين أن (29.2%) منهم غير موافقين وهذا يعود لطبيعة العمل في المصارف حيث تتطلب الدقة والحرص والمراجعة المستمرة مما يؤدي إلى زيادة كمية العمل لكل موظف مما ينتج عنه ضغط عمل ناتج عن عبء العمل الكمي، بينما نجد أن (18.1%) من أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أنه ليس

لديهم التدريب الكافي أو الخبرة اللازمة لأداء كل واجباتهم ، في حين أن (66.6%) منهم غير موافقين، و(15.3%) محايدون.

أما فيما يخص العبارة التي تنص على أن "المهام المسندة لي أحياناً ما تكون معقدة أو صعبة للغاية"، فقد وافق عليها (50%) من أفراد مجتمع الدراسة، بينما نجد (29.2%) غير موافقين و(20.8%) محايدون، وهذا يدل على أن المهام المسندة لأفراد مجتمع الدراسة أحياناً ما تكون معقدة أو صعبة، وهذا قد يعود إلى عدم التوافق ما بين قدرات الأفراد ونوع المهام التي يقومون بها.



جدول ( 4-11)

النسب والتكرارات والمتوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري العام ونسب الموافقة  
لمتغير عبء العمل

نسبة الموافقة %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق على الإطلاق		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماماً		العبرة	ت
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
59.7%	1.174	3.527	1.4	1	27.8	20	11.1	8	36.1	26	23.6	17	يجب أن أكمل عملي في المساء حتى أنتهي منه.	1
18.1%	1.078	2.361	19.4	14	47.2	34	15.3	11	13.9	10	4.2	3	ليس لدي التدريب الكافي أو الخبرة اللازمة لأداء كل واجباتي.	2
50%	1.069	3.194	6.9	5	22.3	16	20.8	15	44.4	23	5.6	4	أحياناً ما تكون المهام المسندة لي معقدة أو صعبة للغاية.	3
		<b>3.027</b>											المتوسط المرجح العام	
	<b>0.722</b>												الانحراف المعياري العام	

#### 2.4.4 متغير صراع الدور:

من خلال الجدول ( 12.4 ) نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لمتغير صراع الدور قد بلغ (2.847)، وهو أقل من المتوسط الافتراضي لمقياس الدراسة والبالغ (3)، وبانحراف معياري (0.635)، وهذا يعني أنه ليس هناك ضغط عمل ناتج عن صراع الدور. يتضح من الجدول (12.4) أن (47.2%) من أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أنهم يعملون في ظل سياسات وإرشادات متناقضة، في حين أن (34.7%) غير موافقين على ذلك.

كما أن (23.6%) من أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أنهم يطلب منهم القيام بمهام تتناقض مع مبادئهم الشخصية، في حين أن (12.5%) محايدون، (63.9%) منهم غير موافقين.

ويتضح من جدول (13.4) أيضاً أن (50.0%) من أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أن "هناك تعارضاً بين متطلبات العمل والواجبات العائلية"، بينما (12.5%) محايدون،

و(37.5%) غير موافقين على ذلك، مما يشير إلى وجود تعارض بين متطلبات العمل في المصارف قيد الدراسة ومتطلبات الحياة الأسرية.

أما فيما يخص العبارة التي تنص على أنه "أحياناً أودي بعض النشاطات بطريقة أعتقد أنها خاطئة"، فقد وافق عليها (20.8%) من أفراد مجتمع الدراسة، بينما نجد أن (25.0%) منهم محايدون، و(54.2%) غير موافقين على ذلك.

جدول ( 4 - 12 )

النسب والتكرارات والمتوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري العام ونسب الموافقة  
لمتغير صراع الدور

نسبة الموافقة %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق على الإطلاق		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماماً		العبارة	ت
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
%47.2	1.121	3.194	4.2	3	30.5	22	18.1	13	36.1	26	11.1	8	أعمل في ظل سياسات وإرشادات متناقضة.	1
%23.6	1.034	2.472	13.9	10	50.0	36	12.5	9	22.2	16	1.4	1	أحيانا يطلب مني القيام بمهام في عملي تتناقض مع مبادئ الشخصية.	2
%50	1.140	3.097	8.3	6	29.2	21	12.5	9	44.4	36	5.6	4	هناك تعارض بين متطلبات العمل والواجبات العائلية.	3
%20.8	0.9106	2.625	5.6	4	48.6	35	25.0	18	19.4	14	1.4	1	أحيانا أودي بعض النشاطات بطريقة أعتقد إنها خاطئة .	4
		<b>2.847</b>											المتوسط المرجح العام	
	<b>0.635</b>												الانحراف المعياري العام	

#### 3.4.4 متغير غموض الدور:

يتضح من خلال الجدول ( 13.4) أن المتوسط الحسابي العام لمتغير غموض الدور قد بلغ (2.361) وهو أقل من المتوسط الافتراضي لمقياس الدراسة والبالغ (3) وبانحراف معياري قدره (0.768)، وهذا يعني أنه ليس هناك ضغط عمل ناتج عن غموض الدور لدى أفراد المجتمع قيد الدراسة.

يتضح من الجدول (13.4) أن (13.9%) من أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أنهم غير متأكدين من مسؤوليات وظيفتهم، في حين أن (5.6%) محايدون و(80.5%) غير موافقين على ذلك.

بينما نجد أن (20.8%) من أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أن حدود السلطة الموكلة لهم غير واضحة، في حين أن (70.8%) غير موافقين على ذلك، في حين أن (8.4%) منهم محايدون.

أما فيما يخص العبارة الثالثة "لا أرى أن هناك علاقة بين ما أقوم من عمل وبين تحقيق الأهداف الأساسية للبنك" فقد حصلت على نسبة موافقة مقراها (26.4%) من قبل أفراد مجتمع الدراسة، في حين أن (9.7%) محايدون، و(63.9%) غير موافقين على ذلك، ويشير ذلك إلى عدم وضوح أهداف كل وظيفة على حدى

جدول ( 4 - 13 )

النسب والتكرارات والمتوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري العام ونسب الموافقة لمتغير عموض الدور

نسبة الموافقة %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق على الإطلاق		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماماً		العبارة	ت
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
%13.9	0.882	2.152	18.0	13	62.5	45	5.6	4	13.9	10	0	0	أنا غير متأكد من مسؤوليات وظيفتي.	1
%20.8	0.932	2.444	6.9	5	63.9	46	8.4	6	19.4	14	1.4	1	حدود السلطة الموكلة لي غير واضحة.	2
%26.4	1.150	2.486	18.1	13	45.8	33	9.7	7	22.2	16	4.2	3	لا أرى أن هناك علاقة بين ما أقوم به من عمل وبين تحقيق الأهداف الأساسية للبنك.	3
		<b>2.361</b>											المتوسط المرجح العام	
	<b>0.768</b>												الانحراف المعياري العام	

#### 4.4.4 متغير فرص النمو والتقدم الوظيفي:

يتضح من خلال الجدول (14.4) أن المتوسط العام لمتغير فرص النمو والتقدم الوظيفي قد بلغ (2.824)، وهو أقل من المتوسط الافتراضي لمقياس الدراسة والبالغ (3) وبانحراف معياري قدره (0.952)، وهذا يعني أنه ليس هناك ضغط عمل ناتج عن متغير فرص النمو والتقدم الوظيفي لدى أفراد مجتمع الدراسة.

يتضح من الجدول (14.4) أن (45.8%) من أفراد مجتمع الدراسة موافقين، وأن (15.3%) محايدون، بينما نجد أن (38.9%) غير موافقين على ذلك، مما يشير إلى أن أفراد



مجتمع الدراسة راضين عن مستقبلهم الوظيفي، حيث تتوافق طموحاتهم مع الفرص المتاحة للنمو والتقدم الوظيفي.

أما فيما يخص الفقرة الثانية " أفكر في البحث عن عمل آخر خارج البنك يتيح لي فرص الترقى الوظيفي "يتضح من خلال إجابات أفراد مجتمع الدراسة بالجدول (14.4) إن نسبة الموافقة عليها كانت (25%)، بينما أن (56.9%) لا يوافقون على ذلك، في حين أن (18.1%) محايدون، وهذا يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة راضين على مستقبلهم الوظيفي والبقاء في عملهم الحالي، وهذا يؤيد ما جاء في الفقرة السابقة.

بينما نجد أن (32.7%) من أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أن بقاءهم في عملهم الحالي لا يخدم مستقبلهم الوظيفي، في حين أن (54.4%) غير موافقين على ذلك، وأن (12.9%) محايدون.

جدول ( 4 - 14 )

النسب و التكرارات و المتوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري العام ونسب الموافقة  
لمتغير فرص النمو والتقدم الوظيفي

نسبة الموافقة %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق على الإطلاق		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماماً		العبارة	ت
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
%45.8	1.110	3.083	5.6	4	33.3	24	15.3	11	38.9	28	6.9	5	أفتقر إلى الفرص المناسبة للتقدم الوظيفي في هذا البنك.	1
%25	1.145	2.611	13.8	10	43.1	31	18.1	13	18.1	13	6.9	5	أفكر في البحث عن عمل آخر خارج البنك يتيح لسي فرص التزقي الوظيفي.	2
% 32.7	1.141	2.777	8.5	6	45.9	33	12.9	9	26.8	19	5.9	5	لا أعتقد بأنني أخدم مستقبلتي الوظيفي في البقاء بالبنك الذي أعمل فيه.	3
		<b>2.824</b>											المتوسط المرجح العام	
	<b>0.952</b>												الانحراف المعياري العام	

#### 5.4.4 متغير المسؤولية تجاه الآخرين:

يتضح من خلال الجدول (15.4) أن المتوسط العام لمتغير المسؤولية تجاه الآخرين قد بلغ ( 3.861)، وهو أعلى من المتوسط الافتراضي لمقياس الدراسة والبالغ (3) وبانحراف معياري قدره (0.805)، وهذا يعني أن هناك ضغط عمل ناتج عن متغير المسؤولية تجاه الآخرين لدى أفراد مجتمع الدراسة.

يتضح من الجدول (15.4) أن (77.8%) من أفراد مجتمع الدراسة موافقون على أنهم محتّم عليهم تقديم الرأي والمشورة للموظفين العاملين معهم لمساعدتهم في مشاكل العمل، بينما

نجد أن (15.3%) من أفراد مجتمع الدراسة غير موافقين على ذلك، وأن ما نسبته (6.9%) من المحايدون، وهذا يشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة يقدمون الرأي والمشورة للأفراد العاملين معهم في المصارف قيد الدراسة للمساعدة في حل المشاكل التي تواجههم في العمل. ويتضح أيضاً من جدول (15.4)، أن (66.7%) من أفراد المجتمع يوافقون على مسؤوليتهم تجاه المستقبل الوظيفي للعاملين معهم، في حين أن (11.1%) منهم غير موافقين على ذلك، وأن (22.2%) منهم محايدون، وهذا يؤكد ما جاء في الفقرة السابقة على أن أفراد مجتمع الدراسة لديهم مسؤولية اتجاه الأفراد العاملين معهم، وهذا بدوره يؤدي إلى وجود ضغط عمل ملحوظ لدى أفراد مجتمع الدراسة ناتج عن مسؤوليتهم اتجاه الأفراد العاملين معهم.

جدول (4 - 15)

#### 6.4.4 متغير المساعدة الاجتماعية:

يتضح من جدول (16.4) أن المتوسط العام لمتغير المساعدة الاجتماعية قد بلغ (2.805) وهو أقل من المتوسط الافتراضي لمقياس الدراسة والبالغ (3) وبانحراف معياري قدره (0.669)، وهذا يعني أن ليس هناك ضغط عمل ناتج عن متغير المساعدة الاجتماعية لدى أفراد مجتمع الدراسة.

جدول ( 4 - 15 )

النسب والتكرارات والمتوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري العام ونسب الموافقة  
لمتغير المسؤولية تجاه الآخرين

نسبة الموافقة %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق على الإطلاق		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماماً		العبرة	ت
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
77.8%	1.113	4.000	2.8	2	12.5	9	6.9	5	37.5	27	40.3	29	يُحتم علي تقديم الرأي والمشورة للموظفين العاملين معي لمساعدتهم في حل بعض مشاكل العمل.	1
66.7%	0.875	3.722	0.0	0	11.1	8	22.2	16	50.0	36	16.7	12	لدي مسؤولية تجاه المستقبل الوظيفي للعاملين معي.	2
		<b>3.861</b>											المتوسط المرجح العام	
	<b>0.805</b>												الانحراف المعياري العام	

يتضح من الجدول (16.4) أن (16.7%) من أفراد مجتمع الدراسة موافقون على أن زملاءهم في العمل لا يمدون يد المساعدة لهم عند الحاجة، بينما (63.9%) محايدون، وهذا يشير إلى حسن العلاقات الإنسانية السائدة بين أفراد مجتمع الدراسة.

ويوضح الجدول (16.4) أن (44.4%) من أفراد مجتمع الدراسة موافقون على أن العلاقات الرسمية سائدة في أجواء العمل، بينما (19.4%) محايدون، و(32.0%) غير موافقين على ذلك، وهذا يشير إلى عدم وجود ضغط عمل ناتج عن المساندة الاجتماعية لدى أفراد مجتمع الدراسة.

جدول (4 - 16)

#### 7.4.4 متغير هيكل التنظيم:

يتضح من جدول (17.4) أن المتوسط العام لمتغير هيكل التنظيم قد بلغ ( 3.066 ) وهو أعلى من المتوسط الافتراضي لمقياس الدراسة والبالغ (3) وبانحراف معياري قدره (0.787) وهذا يعني أن هناك ضغط عمل ناتج عن متغير هيكل التنظيم لدى أفراد مجتمع

الدراسة.



جدول ( 4 - 16 )  
النسب والتكرارات والمتوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري العام ونسب الموافقة  
لمتغير المساندة الاجتماعية

نسبة الموافقة %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق على الإطلاق		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماماً		العبارة	ت
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
%16.7	0.959	2.402	13.9	10	50.0	36	19.4	14	15.3	11	1.4	1	لا يمد الزملاء يد المساعدة لـ (و للآخرين) عند الحاجة.	1
%44.4	0.992	3.208	0.0	0	32.0	23	23.6	17	36.1	26	8.3	6	العلاقات الرسمية سائدة في أجواء العمل.	2
		<b>2.805</b>											المتوسط المرجح العام	
	<b>0.669</b>												الانحراف المعياري العام	

يتبين من خلال إجابات أفراد مجتمع الدراسة بالجدول (17.4) أن (38.9%) منهم يوافقون على أن الهيكل التنظيمي للمصرف يتصف بعدم المرونة، في حين أن (40.3%) منهم غير موافقين على ذلك، و(20.8%) منهم محايدون.

بينما نجد أن (37.5%) من أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أن عدد المستويات الإدارية في المصرف غير مناسب لممارسة عملية اتخاذ القرارات، و(34.7%) منهم غير موافقين على، في حين أن (27.8%) منهم محايدون.

وهذا يشير إلى أن عدد المستويات الإدارية في المصارف قيد الدراسة غير مناسب لممارسة عملية اتخاذ القرارات.

أما فيما يخص العبارة التي تنص على أن نظام الاتصال بين المستويات الإدارية غير فعال فقد وافق عليها (43.0%) من أفراد مجتمع الدراسة، بينما نجد أن (34.7%) منهم غير موافقين على ذلك، و(27.8%) منهم محايدين.

ويتضح من جدول (17.4) أن (37.5%) من أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أن الهيكل التنظيمي للمصرف يتصف بعدم الوضوح، (48.7%) غير موافقين على ذلك، و(13.8%) منهم محايدون، وهذا يعني أن الهيكل التنظيمي لا يتسم بوضوح خطوط السلطة والمسؤولية بالتالي فإن الصلاحيات والواجبات غير واضحة لأفراد مجتمع الدراسة مما يؤدي إلى خلق ضغط عمل لديهم ناتج عن هيكل التنظيم.

جدول (4 - 17)

#### 8.4.4 ترتيب متغيرات "مسببات" ضغط العمل:

يتضح من خلال جدول (18.4) المتوسطات الحسابية لكل متغير من متغيرات ضغط العمل، حيث يمكننا أن نرتب هذه المتغيرات أو المسببات وفقاً لمستوى الضغط الأعلى فالأدنى مقارنة بالمتوسط الافتراضي للدراسة الذي يساوي 3، كما هو موضح في الجدول رقم (18.4).

جدول (18.4)

جدول ( 4 - 17 )

النسب والتكرارات والمتوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري العام ونسب الموافقة  
لمتغير هيكل التنظيم

نسبة الموافقة %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق على الإطلاق		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماماً		العبرة	ت
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
%38.9	1.067	3.041	2.8	2	37.5	27	20.8	15	30.6	22	8.3	6	ينصف الهيكل التنظيمي للمصرف الذي أُعمل فيه بعدم المرونة.	1
%37.5	1.006	3.125	0.0	0	34.7	25	27.8	20	27.8	20	9.7	7	عدد المستويات الإدارية في المصرف غير مناسب لممارسة عملية اتخاذ القرارات.	2
%43.0	1.001	3.194	1.4	1	29.2	21	26.4	19	34.7	25	8.3	6	نظام الاتصال بين المستويات الإدارية غير فعال.	3
%37.5	1.115	2.902	5.6	4	43.1	31	13.8	10	30.6	22	6.9	5	ينصف الهيكل التنظيمي للمصرف الذي أُعمل بعدم الوضوح.	4
		<b>3.066</b>											<b>المتوسط المرجح العام</b>	
	<b>0.787</b>												<b>الانحراف المعياري العام</b>	

ترتيب متغيرات ضغط العمل

الترتيب	متغيرات ضغط العمل	المتوسط الحسابي
1	المسؤولية تجاه الآخرين	3.861
2	هيكل التنظيم	3.066
3	عبء العمل	3.027
4	صراع الدور	2.847
5	فرص النمو التقدم الوظيفي	2.824
6	المساندة الاجتماعية	2.805
7	غموض الدور	2.361

يتضح من الجدول ( 4 .18) ما يلي:

1. يأتي في المرتبة الأولى متغير المسؤولية تجاه الآخرين لإحداث مستوى عالٍ من ضغط العمل الذي يشعر به أفراد مجتمع الدراسة مما يعكس طبيعة العمل في المصارف حيث أن متخذي القرار في المصارف يكونون مسؤوليين عن عدد كبير من الموظفين، إذ يستوجب عليهم الرقابة على أعمالهم بكل دقة موضوعية.
2. يأتي في المرتبة الثانية متغير هيكل التنظيم لإحداث ضغط عمل يشعر به متخذي القرار في المصارف قيد الدراسة.
3. يأتي في المرتبة الثالثة متغير عبء العمل المسبب لضغط عمل لدى متخذي القرار في المصارف قيد الدراسة، ويفسر ذلك بأنه قد يكون هناك عدم توافق بين قدرات وطاقات أفراد مجتمع الدراسة ونوع المهام المنوطة بهم، أو عدم وجود تسلسل في خطوات

- العمل، أو قد يكون الوقت المتاح لأداء المهام الوظيفية لا يكفي متخذي القرارات قيد الدراسة، وقد يعود هذا إلى إتباع المصارف قيد الدراسة للتخصص الدقيق في تقسيم العمل وفي تحديد المسؤوليات الوظيفية مما يؤدي إلى تزايد حجم أو كمية العمل .
4. يأتي في المرتبة الرابعة متغير صراع الدور حيث يتراجع مستوى شعور أفراد مجتمع الدراسة بضغط العمل الناتج عن صراع الدور، ويرجع ذلك إلى عدم التعارض النسبي بين الإرشادات والسياسات التي ينفذها أفراد مجتمع الدراسة بالمصارف قيد الدراسة.
5. يأتي في المرتبة الخامسة متغير فرص النمو والتقدم الوظيفي حيث يتراجع مستوى ضغط العمل الناتج عنه، وقد يعود ذلك إلى توافق فرص النمو الوظيفي مع طموح أفراد مجتمع الدراسة وشعورهم بعدم الخوف ورضاهم على مستقبلهم الوظيفي في عملهم في المصارف قيد الدراسة.
6. يأتي في المرتبة السادسة متغير المساندة الاجتماعية حيث ينخفض مستوى ضغط العمل الناتج عنه، وذلك بسبب وجود علاقات إنسانية جيدة ومتبادلة بين أفراد مجتمع الدراسة.
7. ويأتي في المرتبة الأخيرة متغير غموض الدور فانخفاض مستوى ضغط العمل الناتج عن غموض الدور يعكس وضوح الأهداف والمسؤوليات والمتطلبات الوظيفية.

#### 5.4 تحليل نتائج الدراسة الميدانية وفقاً لمحور عملية اتخاذ القرارات:

تضمنت استمارة الاستبيان على (23) فقرة تتعلق بمحور عملية اتخاذ القرارات وعند حساب المتوسط العام، والانحراف المعياري تبين من جدول (19.4) أن المتوسط الحسابي العام لمحور عملية اتخاذ القرارات بلغ (3.181)، وهو يميل إلى أن يكون متوسطاً مائلاً

للارتفاع وهو أعلى من المتوسط الافتراضي لمقياس الدراسة والبالغ (3) وبانحراف معياري (0.377).

أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين ( 3.875- 2.416)، حيث كانت أعلى قيمة متوسط حسابي (3.875) للفقرة "عدم التعاون بين الرؤساء والعاملين له تأثير سلبي على تقييم البدائل المطروحة" وبانحراف معياري (1.099) وقد بلغت نسبة الموافقة (73.6%)، بينما (18.1%) من أفراد مجتمع الدراسة غير موافقين، وهذا يشير إلى أن عدم التعاون بين الرؤساء والعاملين يؤثر سلباً على تقييم البدائل المطروحة من قبل متخذي القرارات قيد الدراسة.

ويليها فقرة " أحياناً أستعين بآراء الأصدقاء والزملاء لوضع حل للمشاكل التي تواجهني في العمل " حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.791) وبانحراف معياري (0.977) وبلغت نسبة الموافقة (76.4%).

يليها فقرة " لدى قدرة محدودة لمعرفة الوقت والمكان الذي حصلت فيه المشكلة" حيث بلغت قيمة المتوسط الحساب (3.666) وبانحراف معياري (0.964)، وبلغت نسبة الموافقة (68.1%)، بينما بلغت نسبة عدم الموافقة (18.0%)، وهذا يشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة ليس لديهم القدرة الكافية لمعرفة وتحديد الوقت والمكان الذي حدثت فيه المشكلة مما يؤثر على جودة القرار المتخذ.

ثم يليها فقرة "تواجهني بعض الصعوبات تعيق اتخاذ قرارات إدارية فعالة" حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.666)، وبانحراف معياري (.839) حيث بلغت نسبة الموافقة على هذه الفقرة من قبل أفراد مجتمع الدراسة (59.7%)، بينما (22.2%) منهم غير موافقين على ذلك، ثم يليها فقرة "تواجهني بعض الصعوبات عند تحديد المشكلة" حيث بلغت قيمة المتوسط

الحسابي(3.541) وبانحراف معياري قدره (1.033)، وكانت الموافقة على هذه الفقرة من قبل أفراد مجتمع الدراسة (59.8%)، بينما جاءت نسبة عدم الموافقة على هذه الفقرة (20.8%)، وهذا يشير إلى وجود صعوبات تواجه متخذي القرار في المصارف قيد الدراسة.

بليها فقرة "هناك العديد من القرارات التي يتم تعديلها أو إلغاؤها" بمتوسط حسابي (3.513) وانحراف معياري قدره (0.992)، وقد بلغت نسبة الموافقة على هذه العبارة (68.0%)، وبلغت نسبة عدم الموافقة (22.2%)، وهذا يشير إلى أن العديد من القرارات في المصارف قيد الدراسة يتم إلغاؤها أو تعديلها من قبل متخذي القرارات في هذه المصارف.

وبليها فقرة "تواجهني مشكلات تتعلق بالتسلسل التنظيمي عند اتخاذ القرارات" وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (3.500) وبانحراف معياري قدره (1.048) وبلغت نسبة الموافقة (62.5%)، بينما بلغت نسبة عدم الموافقة (25.0%) وهذا يؤيد ما جاء في الفقرة الرابعة من متغير هيكل التنظيم وهو أن المصرف الذي يعمل فيه متخذ القرار يتصف بعدم الوضوح حيث جاءت نسبة الموافقة على هذه العبارة (37.5%).

ثم يليها فقرة "تواجهني بعض الصعوبات عند تحديد البدائل الممكنة لمواجهة المشكلة" والتي بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.486) وبانحراف معياري قيمته (0.964) وبلغت نسبة الموافقة (59.7%).

ثم يليها فقرة "أحيانا لا تلبي البدائل المتوفرة متطلبات حل المشكلة المراد حلها" بمتوسط حسابي (3.458) وبانحراف معياري (1.006)، حيث بلغت نسبة الموافقة على هذه الفقرة من قبل أفراد مجتمع الدراسة (62.5%)، بينما بلغت نسبة عدم الموافقة عليها (25.0%)، وهذا يشير إلى أن البدائل المتوفرة لا تلبي حلول للمشكلة في كثير من الأحيان.



ويلى ذلك فقرة "أجد صعوبة فى تحديد الطريقة الصحيحة لتنفيذ القرارات" بمتوسط حسابى (3.416) بانحراف معيارى قدره (1.003)، وقد بلغت نسبة الموافقة على هذه الفقرة (59.7%) بينما كانت نسبة عدم الموافقة (23.6%)، وهذا يشير إلى أن هناك صعوبة فى تحديد الطريقة الصحيحة والمناسبة لتنفيذ القرارات عند أفراد المجتمع قيد الدراسة.

ويلىها فقرة "أواجه بظناً فى عملية حصر البدائل بسبب مراعاة جميع رغبات الجماعات الضاغطة" بمتوسط حسابى قدره (3.333)، وانحراف معيارى (1.037)، وبلغت نسبة الموافقة (54.1%)، بينما بلغت نسبة عدم الموافقة (25.0%)، وهذا يشير إلى وجود بظء فى عملية تحديد البدائل بسبب مراعاة الجماعات الضاغطة لدى أفراد مجتمع الدراسة.

ثم يلىها فقرة "عندما أستخدم الأساليب الكمية لاتخاذ القرار أجد عقبات" حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابى (3.291)، وبانحراف معيارى (0.910)، وبلغت نسبة الموافقة (52.8%)، بينما بلغت نسبة عدم الموافقة (25.0%)، وهذا يشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة لديهم عقبات تحول دون استخدام الأساليب الكمية لاتخاذ القرار.

يلىها فقرة "أجد صعوبة عند تحري السبب الرئيسى لظهور المشكلة ومعرفة أعراضها" حيث بلغ المتوسط الحسابى (3.291) وبانحراف معيارى (0.984)، وبلغت نسبة موافقة أفراد مجتمع الدراسة على هذه الفقرة (52.8%)، بينما بلغت نسبة عدم الموافقة (26.4%)، وهذا يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يجدون صعوبة فى معرفة لسبب الرئيسى الذى أدى إلى حدوث المشكلة.

ويلىها فقرة "لا أستطع أن أضع معايير تقويم الحلول المطروحة للمشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها بمعزل عن الضغوط المختلفة" بمتوسط حسابى (3.263) وبانحراف معيارى (1.074)، وبلغت نسبة الموافقة على هذه الفقرة من قبل أفراد مجتمع الدراسة (50.0%)،

بينما بلغت نسبة عدم الموافقة عليها (33.3%)، وهذا يشير إلى تأثير الضغوط على أفراد مجتمع الدراسة عند وضعهم لمعايير تقويم الحلول المطروحة للمشكلة.

ثم يليها فقرة " أحياناً لا أستطع تحديد البدائل الممكنة لمواجهة المشكلة" وبلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.027) بانحراف معياري قدره (0.949) حيث كانت نسبة الموافقة (40.3%)، بينما بلغت نسبة عدم الموافقة (36.1%).

ثم يليها فقرة " لا أستطع تحديد الوقت المناسب والظروف الملائمة للأخذ بالحل البديل المقترح بدقة "، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي (2.972)، وبانحراف معياري (1.020) حيث بلغت نسبة الموافقة (37.5%)، بينما بلغت نسبة عدم الموافقة (40.3%)، وهذا يشير بأن أفراد مجتمع الدراسة قادرين على تحديد الوقت والظروف الملائمة للأخذ بالحل البديل المقترح بدقة، ثم يليها فقرة "لا أستطيع القيام بعملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأفضل بصورة جيدة"، وقد بلغ المتوسط الحسابي (2.777) وبانحراف معياري قدره (1.064)، وبلغت الموافقة (36.1%)، بينما بلغت نسبة عدم الموافقة (55.6%)، وهذا يشير إلى قدرة متخذي القرار في المصارف قيد الدراسة على تقييم البدائل لاختيار البديل الأمثل بصورة جيدة.

ثم يليها فقرة " لا أقوم بالتعرف على مدى استجابة الرؤساء والمرؤوسين للبديل المقترح وتقبلهم له"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2.652) وبانحراف معياري (1.127) وبلغت نسبة الموافقة (29.2%)، وبلغت نسبة عدم الموافقة (58.3%)، ويشير هذا على أن أفراد مجتمع الدراسة يحرصون على معرفة مدى استجابة الرؤساء والمرؤوسين للبديل المقترح ومدى تقبلهم له عند عملية تقييم البدائل، في حين كانت أقل قيمة متوسط

حسابي ( 2.416 ) وبانحراف معياري (0.960) للفقرة "لا أقوم بالبحث عن حلول أخرى إذ لم يوجد الحل المتخذ بشأنها"، وقد بلغت نسبة الموافقة (19.9%).

من خلال النتائج السابقة نلاحظ أن هناك مؤشرات واضحة لتأثير ضغط العمل على متخذي القرار في كل خطوة خطوات عملية اتخاذ القرار سواء أكانت عند تحديد المشكلة أو حصر البدائل، أو تقييم البدائل أو عند اتخاذ القرار، مما يكون له التأثير السلبي على جودة وفاعلية القرار المتخذ.

جدول ( 4 - 19 )  
النسب والتكرارات والمتوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري العام ونسب الموافقة  
لمحور عملية اتخاذ القرارات

نسبة الموافقة %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق على الإطلاق		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماماً		العبارة	ت
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
59.8%	1.033	3.541	1.4	1	19.4	14	19.4	14	43.1	31	16.7	12	تواجهني أحيانا بعض الصعوبات عند تحديد المشكلة.	1
68.1%	0.964	3.666	0.0	0	18.0	13	13.9	10	51.4	37	16.7	12	لدي قدرة محدودة على معرفة الوقت والمكان الذي حصلت فيه المشكلة.	2
27.8%	1.096	2.597	13.9	10	43.1	31	15.2	11	25.0	18	2.8	2	أضطر أحيانا إلى اتخاذ قرارات دون تحديد وتحليل المشكلة وأطرافها.	3
52.8%	0.984	3.291	20.8	2	23.6	17	20.8	15	47.2	34	5.6	4	أجد صعوبات عند تحري السبب الرئيسي لظهور المشكلة ومعرفة أعراضها.	4

نسبة الموافقة %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق على الإطلاق		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماماً		العبارة	ت
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
40.3%	0.949	3.027	2.8	2	33.3	24	23.6	17	38.9	28	1.4	1	أحيانا لا أستطيع تحديد البدائل الممكنة لمواجهة المشكلة.	5
54.1%	1.034	3.333	4.2	3	20.8	15	20.8	15	45.9	33	8.3	6	أواجه ببطأ في عملية حصر البدائل بسبب مراعاة جميع رغبات الجماعات الضاغطة.	6
59.7%	0.964	3.486	0.0	0	22.2	16	18.1	13	48.6	35	11.1	8	تواجهني بعض الصعوبات عند تحديد البدائل الممكنة لمواجهة المشكلة.	7
62.5%	1.006	3.458	1.4	1	23.6	17	12.5	9	52.8	38	9.7	7	أحيانا لا تُلبي البدائل المتوفرة متطلبات حل المشكلة المراد حلها.	8
76.4%	0.977	3.791	0.0	0	18.0	13	5.6	4	55.6	40	20.8	15	أحيانا أستعين بآراء الأصدقاء والزملاء لوضع حلول للمشاكل التي تواجهني في العمل.	9

نسبة الموافقة %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق على الإطلاق		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماماً		العبارة	ت
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
19.5%	0.960	2.416	11.1	8	56.9	41	12.5	9	18.1	13	1.4	1	لا أقوم بالبحث عن حلول أخرى للمشكلة إذ لم يُجد الحل المتخذ بشأنها.	10
18.1%	0.934	2.472	9.7	7	52.8	38	19.4	14	16.7	12	1.4	1	غالباً لا أستطيع الاستعادة من خبرات الآخرين في تحديد إيجابيات وسلبيات البدائل المطروحة.	11
36.1%	1.064	2.777	5.6	4	50.0	36	8.3	6	33.3	24	2.8	2	لا أستطيع القيام بعملية المقاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأفضل بصورة جيدة.	12
50.0%	1.074	3.263	1.4	1	31.9	23	16.7	12	38.9	28	11.1	8	لا أستطيع أن أضع معايير تقويم الحلول المطروحة للمشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها بمعزل عن الضغوط المختلفة.	13

نسبة الموافقة %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق على الإطلاق		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماماً		العبارة	ت
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
73.6%	1.099	3.875	1.4	1	16.7	12	8.3	6	40.3	29	33.3	24	عدم التعاون بين الرؤساء والعمالين له تأثير سلبي على تقييم البدائل المطروحة.	14
29.2%	1.127	2.652	11.1	8	47.2	34	12.5	9	23.6	17	5.6	4	لا أقوم بالتعرف على مدى استجابة الرؤساء والمرؤوسين للبدائل المقترح وتقبلهم له.	15
37.5%	1.020	2.972	4.2	3	36.1	26	22.2	16	33.3	24	4.2	3	لا أستطيع تحديد الوقت المناسب والظروف الملائمة للأخذ بالحل البديل المقترح بدقة.	16
68.0%	0.992	3.513	2.8	2	19.4	14	9.7	7	59.8	43	8.3	6	هناك العديد من القرارات التي يتم تعديلها أو إلغاؤها.	17
30.6%	1.149	2.541	16.7	12	45.8	33	6.9	5	27.8	20	2.8	2	أحيانا أشعر باللامبالاة عند اتخاذ القرارات.	18
52.8%	0.910	3.291	1.4	1	23.6	17	22.2	16	50.0	36	2.8	2	عندما أستخدم الأساليب الكمية لاتخاذ القرار أجد عقبات.	19

نسبة الموافقة %	الاحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق على الإطلاق		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماماً		العبارة	ت
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
%70.8	0.839	3.666	0.0	0	13.9	10	15.3	11	61.1	44	9.7	7	تواجهني بعض الصعوبات تعيق اتخاذ قرارات إدارية فعالة.	20
%29.2	1.118	2.625	12.5	9	45.8	33	12.5	9	25.0	18	4.2	3	أعمل على تحقيق الأهداف المرجوة بقدر قليل من الكفاءة.	21
%62.5	1.048	3.500	1.4	1	23.6	17	12.5	9	48.6	35	13.9	10	تواجهني مشكلات تتعلق بالتسلسل التنظيمي عند اتخاذ القرارات.	22
%59.7	1.003	3.416	2.8	2	20.8	15	16.7	12	51.4	37	8.3	6	أجد صعوبة عند تحديد الطريقة الصحيحة لتنفيذ القرار.	23
		<b>3.181</b>											المتوسط المرجح العام	
	<b>0.377</b>												الاحتراف المعياري العام	



#### 6.4 اختبار فرضيات الدراسة:

حيث تم اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة والفرضيات الفرعية للدراسة وفقاً للأساليب الإحصائية المذكورة سابقاً ومن خلال اختبار فرضيات الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

#### 1.6.4 نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

يبين جدول ( 20.4 ) أن هناك علاقة ارتباط طردية بين ضغط العمل وعملية اتخاذ القرارات، حيث كانت قيمة معامل الارتباط ( 0.24) مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه لا توجد علاقة بين ضغط العمل وبين عملية اتخاذ القرارات في المصارف التجارية العامة العاملة مدنية بنغازي وهذه النتيجة تعد مؤشراً على أن التخفيف من حدة ضغط العمل له دور كبير وفعال في رفع مستوى جود وفاعلية القرارات المتخذة.

#### جدول رقم (20.4)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين ضغط العمل وعملية اتخاذ القرارات

المتغير التابع	المتغير المستقل
عملية اتخاذ القرارات	ضغط العمل
	معامل الارتباط
	0.264

#### 2.6.4 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

يبين الجدول ( 21.4 ) أن هناك علاقة ارتباط عكسية بين عبء العمل وعملية اتخاذ القرارات، حيث كانت قيمة معامل الارتباط ( 0.073)، مما يقتضي رفض الفرضية والتي تنص على أنه لا توجد علاقة بين عبء العمل وعملية اتخاذ القرارات في المصارف التجارية العامة والعاملة في مدنية بنغازي.

#### جدول رقم (21.4)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين عبء العمل وعملية اتخاذ القرارات

المتغير التابع	المتغير المستقل
عملية اتخاذ القرارات	عبء العمل
	معامل الارتباط

عملية اتخاذ القرارات	-0.073
----------------------	--------

#### 3.6.4 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

يبين الجدول (22.4) أن هناك علاقة ارتباط طردية بين صراع الدور وعملية اتخاذ القرارات، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.075) مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه لا توجد علاقة بين صراع الدور وعملية اتخاذ القرارات في المصارف التجارية العامة والعاملة في مدينة بنغازي.

#### جدول رقم ( 22.4 )

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين صراع الدور وعملية اتخاذ القرارات

صراع الدور	المتغير المستقل
معامل الارتباط	المتغير التابع
0.075	عملية اتخاذ القرارات

#### 4.6.4 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

يبين الجدول ( 23.4 ) أن هناك علاقة ارتباط عكسية بين غموض الدور وعملية اتخاذ القرارات، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.051) مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أن لا توجد علاقة بين غموض الدور وعملية اتخاذ القرارات في المصارف التجارية العامة والعاملة في مدينة بنغازي.

#### جدول رقم ( 23.4 )

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين غموض الدور وعملية اتخاذ القرارات

غموض الدور	المتغير المستقل
معامل الارتباط	المتغير التابع

-0.051	عملية اتخاذ القرارات
--------	----------------------

#### 5.6.4 نتائج اختبار الفرضية الرابعة:

لغرض فرضيات الدراسة استخدام معامل ارتباط بيرسون وحصلنا على النتائج الآتية:  
يبيّن الجدول (24.4) أن هناك علاقة ارتباط طردية بين فرض النمو والتقدم الوظيفي  
وعملية اتخاذ القرارات، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.276) مما يقتضي رفض  
الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه لا توجد علاقة بين فرض النمو والتقدم الوظيفي  
وعملية اتخاذ القرارات في المصارف التجارية العامة والعاملة في مدينة بنغازي.

جدول رقم ( 24.4 )

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين فرض النمو والتقدم الوظيفي وعملية اتخاذ القرارات

المتغير المستقل	فرص النمو والتقدم الوظيفي
المتغير التابع	معامل الارتباط
عملية اتخاذ القرارات	0.276

#### 6.6.4 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

يبيّن جدول (25.4) أن هناك علاقة ارتباط طردية بين المسؤولية تجاه الآخرين وعملية  
اتخاذ القرارات حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.330)، مما يقتضي رفض الفرضية

الصفريية والتي تنص على أنه لا توجد علاقة بين المسؤولية اتجاه الآخرين وعملية اتخاذ القرارات في المصارف التجارية العامة والعاملة في مدينة بنغازي.

#### جدول رقم (25.4)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين المسؤولية تجاه الآخرين وعملية اتخاذ القرارات

المسؤولية تجاه الآخرين	المتغير المستقل
معامل الارتباط	المتغير التابع
0.330	عملية اتخاذ القرارات

#### 7.6.4 نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

يبين جدول (26.4) أن هناك علاقة ارتباط طردية بين هيكل التنظيم وعملية اتخاذ القرارات حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.246) مما يقتضي رفض الفرضية الصفريية والتي تنص على أنه لا توجد علاقة بين هيكل التنظيم وعملية اتخاذ القرارات المصارف التجارية العامة والعاملة في مدينة بنغازي.

#### جدول رقم (26.4)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين هيكل التنظيم وعملية اتخاذ القرارات

المتغير المستقل	هيكل التنظيم
المتغير التابع	معامل الارتباط
عملية اتخاذ القرارات	0.246

#### 8.6.4 نتائج اختبار الفرضية الفرعية السابعة:

يبين جدول ( 27.4 ) أن هناك علاقة ارتباط طردية بين المساندة الاجتماعية وعملية اتخاذ القرارات، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.097)، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه لا توجد علاقة بين المساندة الاجتماعية وعملية اتخاذ القرارات في المصارف التجارية العامة والعاملة في مدينة بنغازي.

جدول رقم (27.4)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين المساندة الاجتماعية وعملية اتخاذ القرارات

المتغير المستقل	المساندة الاجتماعية
المتغير التابع	معامل الارتباط
عملية اتخاذ القرارات	0.097

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

## 1.5 مقدمة:

بعد تحليل البيانات التي تضمنتها استمارة الاستبيان باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، تمّ التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي يمكن عرضها كالتالي:

## 2.5 النتائج:

إن أهم النتائج التي تمّ التوصل إليها من خلال اختبار فرضيات الدراسة يمكن إيجازها في الآتي ذكره:

- فيما يتعلق بمستوى ضغط العمل الكلي أي الناتج عن المتغيرات (عبء العمل، غموض الدور، صراع الدور، المسؤولية تجاه الآخرين، فرص النمو والتقدم الوظيفي، المساندة الاجتماعية، هيكل التنظيم) معاً، فقد بينت نتائج التحليل أن أفراد مجتمع الدراسة يعانون من مستوى ضغط عمل بسيط على المستوى الكلي.
- توجد علاقة ارتباط طردية بين ضغط العمل وعملية اتخاذ القرارات في المصارف قيد الدراسة.
- اسناد مهام صعبة ومعقدة لأفراد مجتمع الدراسة لا تتناسب قدراتهم وطاقاتهم .
- زيادة عبء العمل الكمي لدى افراد مجتمع الدراسة.
- عدم وضوح وظيفة كل فرد على حدى في المصارف قيد الدراسة.
- مسؤولية أفراد مجتمع الدراسة عن الأفراد العاملين معهم من تقديم الرأي والمشورة غيرها من المسؤوليات يسبب ضغط عمل ملحوظ عليهم.
- صعوبة تحديد المشكلة ومعرفة الوقت والمكان والسبب الرئيسي لحدوثها لدى متخذي القرار في المصارف قيد الدراسة.
- عدم التعاون بين متخذي القرار والعاملين يؤثر سلبا على القرار المتخذ.



- صعوبة تحديد البدائل والطريقة المناسبة لتنفيذ القرارات لدى أفراد مجتمع الدراسة.
  - من خلال تحليل النتائج تبين أن المديرين بالمصارف قيد الدراسة يعانون من ضغط عمل بسبب ثلاثة متغيرات فقط وهي المسؤولية تجاه الآخرين، هيكل التنظيم، عبء العمل ، وهي مرتبة وفقاً لمستوى الضغط الأعلى فالأدنى .
  - نتائج متعلقة بطبيعة العلاقة بين مسببات (متغيرات ) ضغط العمل وعملية اتخاذ القرارات لدى مديري الإدارتين (العليا والوسطى) بالمصارف التجارية قيد الدراسة وهي كالآتي:
1. وجود علاقة ارتباط عكسية بين عبء العمل وعملية اتخاذ القرارات لدى مديري المصارف قيد الدراسة .
  2. وجود علاقة ارتباط طردية بين صراع الدور وعملية اتخاذ القرارات لدى أفراد مجتمع الدراسة، وهذا يدل على أنه كلما زاد شعور أفراد مجتمع الدراسة بتصارع أدوارهم التي يؤديونها، أو لتلقي أوامرهم من أكثر من رئيس فذلك يؤدي إلى زيادة صعوبات عملية اتخاذ القرارات.
  3. وجود علاقة ارتباط عكسية بين غموض الدور وعملية اتخاذ القرار لدى المديرين محل الدراسة.
  4. وجود علاقة طردية بين فرص النمو والتقدم الوظيفي وعملية اتخاذ القرارات لدى المديرين محل الدراسة.
  5. وجود علاقة طردية بين المسؤولية تجاه الآخرين وعملية اتخاذ القرارات لدى المديرين محل الدراسة، وهذا يدل على أنه كلما زاد الضغط الناتج عن مسؤولية الأفراد عن

آخرين معهم في العمل، من حيث تحفيزهم ومكافأتهم وعقابهم والاتصال بهم، زادت صعوبات عملية اتخاذ القرارات.

6. وجود علاقة ارتباط طردية بين هيكل التنظيم وعملية اتخاذ القرارات لدى المديرين قيد الدراسة، وهذا يدل على أنه كلما زاد الضغط الناتج عن هيكل التنظيم، زادت صعوبات عملية اتخاذ القرارات.

7. جود علاقة ارتباط طردية بين المساندة الاجتماعية وعملية اتخاذ القرارات لدى المديرين محل الدراسة، وهذا يعني أنه كلما زاد الضغط الناتج عن المساندة الاجتماعية، زادت صعوبات عملية اتخاذ القرارات.

### 3.5 التوصيات:

من خلال عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصي الباحثة بما يلي:

1. الاهتمام أكثر بالجوانب الإنسانية المتعلقة بالموارد البشرية للتعرف على المشكلات التي تواجه المديرين في المصارف قيد الدراسة، والتي من شأنها التأثير في أدائهم، وكذلك استخدام الأساليب الحديثة لمواجهة ضغط العمل والتخفيف من حدته، وإدارته بشكل فعال.

2. ضرورة الاهتمام بإعادة تصميم الوظائف وإيجاد التوافق ما بين قدرات أفراد مجتمع قيد الدراسة للتخفيف من الضغوط الناتجة عن عبء العمل (الكمي، النوعي).

3. الاهتمام ببرامج التدريب المستمر لتدعيم مهارات القيادات الإدارية لتمكينهم من حسن التعامل مع المشاكل التي تعترض اتخاذ القرارات بما في ذلك من تحديد للمشكلة حصر البدائل وإيجاد الطريقة المناسبة لتنفيذ القرار لدى أفراد مجتمع قيد الدراسة.

4. ضرورة قيام الإدارات بالمصارف بتحليل البيئة المحيطة عند كل عملية اتخاذ قرار، وتقييم جميع البدائل المقترحة وإتباع الأساليب العلمية لاتخاذ القرارات بعيداً عن العشوائية للوصول إلى قرار فعال.
5. يمكن الاستفادة من الإستراتيجيات المنظمة في تقليل الضغوط التي تم التطرق إليها في الفصل الثاني كلما دعت الحاجة إلى ذلك.
6. ضرورة إشراك العاملين في صنع القرار والتعاون معهم والاستفادة من أفكارهم يزيد من إنتاجيتهم ويرفع الرضى الوظيفي لديهم.
7. ضرورة تميز الهياكل التنظيمية بالوضوح والمرونة و وضوح خطوط السلطة والمسؤولية وتحديد عدد المستويات الإدارية المناسبة لممارسة عملية اتخاذ القرارات، مما يترتب عليه وضوح الصلاحيات والواجبات لأفراد مجتمع الدراسة للتخفيف من ضغط العمل الناتج عن هيكل التنظيم .
8. ضرورة الإدارة الفعالة للوقت وتحديد الأولويات حتى لا ينشغل متخذي القرارات بأمر أخرى تشغلهم عن عملهم الأكثر أهمية وتزيد من ضغوطاتهم.
9. إجراء المزيد من البحوث المستقبلية حول العوامل الأخرى المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات.

## قائمة المراجع

## أولاً: الكتب:

1. أو القحف، عبدالسلام (2003)، أساسات التنظيم والإدارة، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
2. أبو الخير، حسن يوسف (2006)، إدارة السلوك التنظيمي دراسة نظرية: تحليلية تطبيقية لسلوك العالمين والقيادات الإدارية في عالم مفتوح، الكلية التكنولوجية، بالمجلة الكبرى.
3. إبراهيم، أبو الحسن عبد الموجود (2007)، التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية، الإسكندرية، الدار الجامعية.
4. إدريس، ثابت عبدالرحمن والمرسي، جمال الدين (2002)، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الإسكندرية: الدار الجامعية.
5. بدر، حامد أحمد (1995)، السلوك التنظيمي، الكويت: دار القلم.
6. توفيق، جميل أحمد (1997)، إدارة الأعمال: مدخل وظيفي، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
7. جرينيرج، جيرالد وبارون، روبرت (2004)، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي رفاعي، إسماعيل بسيوني، الرياض: المريخ النشر.
8. حسن، راوية (2004)، السلوك التنظيم، الإسكندرية: الدار الجامعية.
9. حريم، حسين (1997)، السلوك التنظيمي، بيروت: دار زهران للنشر والتوزيع.
10. حناوي، محمد صالح، وآخرون (1999)، أساسيات السلوك التنظيمي، الإسكندرية: الدار الجامعية.

11. حسن، عادل (بدون سنة نشر)، مشاكل الإنتاج الصناعي، بيروت: دار النهضة العربية.
12. راتشيمان، دايفيد وآخرون (1996)، الإدارة المعاصرة، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد، الرياض: دار المريخ للنشر.
13. الزوي، صالح عطية ( 2007)، السلوك التنظيمي في الإدارة، الطبعة الأولى: دار الفضيل.
14. سيزلاجي، أندرودي والاس، مارك جي (1991) السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة: جعفر أبو القاسم، مراجعة: على عبد الوهاب، الرياض: معهد الإدارة العامة.
15. السلمي، علي (1975 )، السلوك التنظيمي، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
16. شاهين، شريف كامل (1983)، نظم المعلومات الإدارية، القاهرة: دار المريخ للنشر.
17. الصيرفي، محمد (2008)، الضغط والقلق الإداري، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
18. طه، طارق (2008)، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
19. عبدالباقي، صلاح الدين (2003)، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
20. عبدالباقي، صلاح الدين ( 2004)، السلوك الفعال في المنظمات، الإسكندرية: الدار الجامعية .
21. عبدالباقي، صلاح الدين (2005)، مبادئ السلوك التنظيمي، الإسكندرية: الدار الجامعية.

22. العتيبي، صبحي جبر ( 2005)، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر.
23. العطية، ماجدة ( 2003)، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، القاهرة: الشروق.
24. شاهين، شريف كامل ( 1983)، نظم المعلومات الإدارية، القاهرة: دار المريخ للنشر.
25. العميان، محمود سليمان ( 2002)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، عمان: دار وائل للنشر.
26. عبدالوهاب، أحمد جاد ( 2000)، السلوك التنظيمي: دراسة لسلوك الأفراد الجماعات داخل الأعمال، المنصورة: دار الوفاء للطباعة والنشر .
27. عسكر، سمير أحمد ( 1983)، المدخل إلى إدارة الأعمال، الإمارات العربية المتحدة: دار النهضة العربية.
28. عامر، سعيد ياسين وعبدالوهاب، على محمد ( 1994)، أفكار معاصرة في التنظيم والإدارة، القاهرة: دار النهضة العربية.
29. فهمي، علي ( 2006)، نظم دعم اتخاذ القرار والأنظمة الذكية، كلية الحاسبات والمعلومات: جامعة القاهرة .
30. ماهر، أحمد (2000)، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الطبعة السابعة، الإسكندرية: الدار الجامعة.
31. المنصور، كاسر نصر (2000)، نظرية القرارات الإدارية: مفاهيم وطرائق كمية، الطبعة الأولى، جامعة لا يينبرغ، دار الحامد.

32. هيجان، عبدالرحمن أحمد (1998)، **ضغوط العمل: منهج شامل لدراسة الضغوط**، مصادرها، ونتائجها، وكيفية إدارتها، الرياض: مطابع معهد الإدارة العامة.

## ثانياً: الدوريات:

1. عسكر، سمير أحمد (1988)، "متغيرات ضغط العمل: دراسة نظرية وتطبيقية في قطاع المصارف بدولة الإمارات العربية المتحدة"، **مجلة الإدارة العامة**، العدد 60، الرياض، ص ص 7 - 24.
2. مرسي، محمود (1985)، "استخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات وتحليل الحالات الإدارية"، **مجلة الإدارة العامة**، العدد 48، الرياض، ص ص 9-20.
3. المحاسنة، محمد عبدالرحيم (2005)، "أثر كفاءة نظم المعلومات في فاعلية عملية اتخاذ القرارات: دراسة ميدانية في دائرة الجمارك الأردنية"، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد العدد 1، ص ص 78 - 85.
4. السالم، مؤيد سعيد سليمان (1990)، "التوتر التنظيمي: مفاهيمه وأسبابه واستراتيجيات إدارته"، **مجلة الإدارة العامة**، العدد 68، الرياض، ص ص 79 - 90.
5. محمد، لطفي راشد (1992)، "نحو إطار شامل لتفسير ضغوط العمل وكيفية ومواجهتها"، **مجلة الإدارة العامة**، العدد 73، الرياض، ص ص 69-95.
6. العزة، محمد صالح (1984)، "النماذج الكمية اتخاذ القرار الإدارية"، **مجلة الإدارة العامة**، العدد 40، الرياض، ص ص 62-89.
7. الشامان، أمل بنت سلامة (2005)، "مصادر ضغوط العمل التنظيمية لدى مديرات المدارس في مدينة الرياض"، **مجلة مستقبل التربية العربية**، العدد 37، ص ص 263-280.



8. جودة إيمان، واليافي رندة (2008)، "العلاقة بين البيروقراطية، ضغوط العمل وعدم الرضى الوظيفي: دراسة حالة"، مجلة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، مجلد15، العدد3، ص ص 34-70.

### ثالثاً: الرسائل العلمية:

1. الشابي، خديجة عبد الرازق (2004)، "علاقة الخصائص الشخصية للعاملين بـضغوط العمل"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بنغازي، بنغازي.
2. السقا، ميسون سليم (2009)، "أثر ضغوط العمل على اتخاذ القرارات" رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة قسم إدارة الأعمال، متاح على: . library http : // iugaza . edu.ps (تاريخ الزيارة 2013.1.26).

### رابعاً: المراجع الأجنبية:

1. Herbrt A. Simon , Administrative Behavior: A study of Decision –Making Processes in Administrative Organizations, (New York: The Free Press, 1976.
2. Michacl .J.(1979) . Training ,UK: Link House.
3. Weiman .C. (1977) ."A study of Occupational Stressors and the Incidence of Disease Riske" Journal of Occupational Medicine, February 119-122.

الملاحق

ملحق (1)

رسالة الإرفاق

الأخ الفاضل /.....

الأخت الفاضلة /.....

تحية طيبة وبعد ،،،

لغرض إعداد دراسة علمية حول ضغط العمل وعلاقته بعملية اتخاذ القرارات، بهدف نبيل  
درجة الماجستير في الإدارة من جامعة بنغازي، تم إعداد استمارة الاستبيان المرفقة .  
لذا نأمل من حضرتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة بكل دقة وموضوعية، مع العلم بأن  
البيانات التي سيتم جمعها لن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

**ونشكر لكم تعاونكم معنا سلفاً لتحقيق أهداف هذا البحث**

**الباحثة**

ملحق (2)

استمارة الاستبيان

أولاً: معلومات عامة:

الرجاء ضع علامة (√) أمام العبارة التي تناسب اختيارك:

- الجنس:

ذكر .  أنثى .

- العمر:

أقل من 30 سنة .  من 30 إلى أقل من 35 سنة .  
 من 35 إلى أقل من 40 سنة .  من 40 سنة فأكثر .

- المستوى التعليمي:

شهادة ثانوية وما يعادلها .  جامعي وما يعادله .  ماجستير فأعلى .  
 شهادات أخرى .

- سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات .  من 5 إلى أقل من 10 سنوات .  
 من 10 إلى أقل من 15 سنة .  من 15 سنة فأكثر .

- المستوى الإداري:

الإدارة العليا .  الإدارة الوسطى .

- المسمى الوظيفي:

مدير الفرع .  نائب مدير الفرع .  
 رئيس القسم .  مساعد نائب مدير .

- الحالة الاجتماعية :

متزوج .  أعزب .  مطلق .  أرمل .

ثانياً: ضغط العمل (المتغير المستقل):

نأمل وضع علامة ( ✓ ) داخل الخانة المناسبة التي توافق خيارك .

م	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
1	يجب أن أكمل عملي في المساء حتى أنتهي منه.					
2	ليس لدي التدريب الكافي أو الخبرة اللازمة لأداء كل واجباتي .					
3	أحيانا ما تكون المهام المسندة لي معقدة أو صعبة للغاية.					
4	أعمل في ظل سياسات وإرشادات متناقضة.					
5	أحيانا يطلب مني القيام بمهام في عملي تتناقض مع مبادئ الشخصية.					
6	هناك تعارض بين متطلبات العمل والواجبات العائلية.					
7	أحيانا أؤدي بعض النشاطات بطريقة أعتقد أنها خاطئة.					
8	أنا غير متأكد من مسؤوليات وظيفتي.					
9	حدود السلطة الموكلة لي غير واضحة.					
10	لا أرى أن هناك علاقة بين ما أقوم به من عمل وبين تحقيق الأهداف الأساسية للبنك.					
11	أفنتقر إلى الفرص المناسبة للتقدم الوظيفي في هذا البنك.					
12	أفكر في البحث عن عمل آخر خارج البنك يتيح لي فرص الترقى الوظيفي.					

م	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
13	لا أعتقد بأنني أخدم مستقبلي الوظيفي في البقاء بالبنك الذي أعمل فيه.					
14	يُحتم علي تقديم الرأي والمشورة للموظفين العاملين معي لمساعدتهم في حل بعض مشاكل العمل.					
15	لدي مسؤولية تجاه المستقبل الوظيفي للعاملين معي.					
16	لا يمد الزملاء يد المساعدة لي (وللآخرين) عند الحاجة.					
17	العلاقات الرسمية سائدة في أجواء العمل.					
18	يتصف الهيكل التنظيمي للمصرف الذي أعمل فيه بعدم المرونة.					
19	عدد المستويات الإدارية في المصرف غير مناسب لممارسة عملية اتخاذ القرارات.					
20	نظام الاتصال بين المستويات الإدارية غير فعال.					
21	يتصف الهيكل التنظيمي للمصرف الذي أعمل بعدم الوضوح .					



### ثالثاً: عملية اتخاذ القرارات:

نأمل وضع علامة ( √ ) داخل الخانة المناسبة التي توافق خيارك.

م	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
1	تواجهني أحيانا بعض الصعوبات عند تحديد المشكلة.					
2	لدي قدرة محدودة لمعرفة الوقت والمكان الذي حصلت فيه المشكلة.					
3	أضطر أحيانا إلى اتخاذ قرارات دون تحديد وتحليل المشكلة وأطرافها.					
4	أجد صعوبة عند تحري السبب الرئيسي لظهور المشكلة ومعرفة أعراضها .					
5	أحيانا لا أستطيع تحديد البدائل الممكنة لمواجهة المشكلة.					
6	أواجه بطناً في عملية حصر البدائل بسبب مراعاة جميع رغبات الجماعات الضاغطة.					
7	تواجهني بعض الصعوبات عند تحديد البدائل الممكنة لمواجهة المشكلة.					
8	أحيانا لا تلبي البدائل المتوفرة متطلبات حل المشكلة المراد حلها.					
9	أحيانا أستعين بآراء الأصدقاء والزملاء لوضع حلول للمشاكل التي تواجهني في العمل.					
10	لا أستطيع الاستفادة من خبرات الآخرين في					

م	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
	تحديد ايجابيات وسلبيات البدائل المطروحة.					
11	لا أضع معايير تقويم الحلول المطروحة للمشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها.					
12	لا أستطيع القيام بعملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأفضل بصورة جيدة.					
13	لا أستطيع أن أضع معايير تقويم الحلول المطروحة للمشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها بمعزل عن الضغوط المختلفة.					
14	عدم التعاون بين الرؤساء والعاملين له تأثير سلبي على تقييم البدائل المطروحة.					
15	لا أقوم بالتعرف على مدى استجابة الرؤساء والمرؤوسين للبدائل المقترح وتقبلهم له.					
16	لا أستطيع تحديد الوقت المناسب والظروف الملائمة للأخذ بالحل البديل المقترح بدقة.					
17	هناك العديد من القرارات التي يتم تعديلها أو إلغاؤها.					
18	أحيانا أشعر باللامبالاة عند اتخاذ القرارات.					
19	عندما أستخدم الأساليب الكمية لاتخاذ القرار أجد عقبات.					
20	تواجهني بعض الصعوبات تعيق اتخاذ قرارات إدارية فعالة.					
21	أعمل على تحقيق الأهداف المرجوة بقدر قليل من الكفاءة.					
22	تواجهني مشكلات تتعلق بالتسلسل التنظيمي عند اتخاذ القرارات.					

م	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
23	أجد صعوبة عند تحديد الطريقة الصحيحة لتنفيذ القرار.					

## **Abstract**

The aim of this study is to identify the prominent work stress factors and to identify its relationship to decision making among top and middle management level managers in the main branches of public commercial banks working in Benghazi city.

The study population consists of all 72 managers in the banks. Data was collected through a questionnaire and the statistical package for social sciences (spss ) program was used to analyze data. `

Results as follow:

There is a relationship between the independent variables ( work stress, work load, role conflict, role ambiguity, advancement, organization structure) and the dependent variable (decision making process ).

Main recommendations are the following:

1. Paying more attention to human relations` side of the human resources to clear away the problems which affect their performance.
2. The need to execute additional research on factors that may affect the decision making process.

**University of Benghazi**  
**Faculty of Economics**  
**Department of Management**



## **Work Stress and its Relation to Decision Making**

An Empirical Study on Managers of the main  
branches of Public Commercial

Banks in Benghazi City

By

**Fatma Erhaim Alsharif**

Advisor

**Dr. Abdulgader A. Amer**

A thesis submitted in partial fulfillment of the  
requirements of Masters Degree at the Department of  
Management

**Autumn, 2015**