

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس



الرقم التسلسلي:/2020

ضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات لدى رؤساء الأقسام

ونوابهم بجامعة المسيلة

دراسة ميدانية بأقسام كليات جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس. تخصص: تنظيم وعمل

وتسيير الموارد البشرية

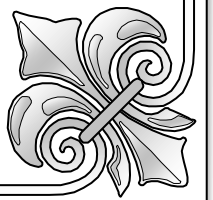
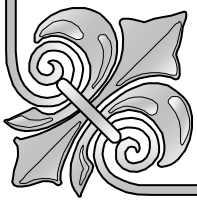
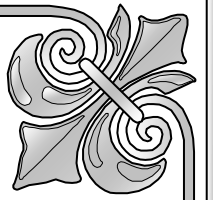
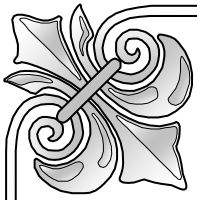
إشراف:

*د/بوجمعة نقبيل

إعداد الطلبة:

*فتيحة أميرة زيد الخير

السنة الدراسية 2020/2019



شكر و عرفان

"رب أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وان اعمل صالحا ترضاه» الآية 14 سورة النمل

الحمد لله الذي وفقنا في انجاز هذا العمل المتواضع ونسأله عز وجل أن يجعله خالصا لوجهه الكريم وان يجعله في ميزان حسناتنا، وان يوفقنا لما يحبه ويرضاه

يسعدني أن أتقدم بأسمى عبارات الشكر والعرفان إلى الأستاذ المشرف "9/

بوجمعة نقبيل الذي كان عوننا لي وموجها وناصحا حتى ظهر هذا العمل

إلى النور، أدامه الله في خدمة العلم وطلبة العلم أن شاء الله

كما يسعدني أن أتقدم بأسمى عبارات الشكر والعرفان إلى كل من مد لي

يد العون من قريب أو بعيد

ملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن درجة تأثير ضغوط العمل على اتخاذ القرارات لدى رؤساء الأقسام ونوابهم بأقسام كليات جامعة المسيلة، وللتحقق من فرضيات البحث تم اعتماد المنهج الوصفي، ومن خلال تطبيق مقياس مستوى ضغوط العمل وعملية اتخاذ القرارات للنوشان (2003) على عينة تم اختيارها بالطريقة القصدية، والتي تكونت من 36 مفردة (11) منهم رئيس قسم و(25) نائب رئيس قسم، وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات خلصت الدراسة للنتائج التالية:

- تؤثر الضغوط المهنية على اتخاذ القرارات لدى رؤساء الأقسام ونوابهم بدرجة كبيرة.
 - مستوى الضغوط المهنية لدى رؤساء الأقسام ونوابهم مرتفع.
 - وجود فروق دالة إحصائية في الضغوط المهنية لدى رؤساء الأقسام ونوابهم.
- الكلمات المفتاحية:** ضغوط العمل، اتخاذ القرارات.

Abstract:

The present study aimed to identify the degree of the influence of work pressures on decision-making by department chairman and vice chairman at the University of M'sila, and to verify the research hypotheses we relied on the descriptive approach, through the application of the of the work stress scale and the decision-making process of Noshan (2003), on a sample chosen by the intentional method Which consisted of 36 items (11) chairman and (25) vice chairman of the department, after the statistical treatment of the data, the study concluded the following results:

- Professional pressures affect the decision-making of department chairman and vice chairman to a large extent.

- The level of professional pressure among department chairmans and vice chairmans is high.

- There is statistically significant differences in the professional pressures of department chairmans and vice charmans.

Key words: work pressure, decision-making.

29	3- خطوات ومراحل صنع و اتخاذ القرار:
31	4- معوقات تتصل بعملية اتخاذ القرار
32	5- مستويات اتخاذ القرارات الإدارية
33	6- أسس اتخاذ القرارات:
34	7- نظريات اتخاذ القرارات:
35	8- ضغوط العمل واتخاذ القرارات:
37	خلاصة.
	الفصل الرابع : منهجية الدراسة والإجراءات الميدانية
39	تمهيد
40	أولاً: الدراسة الاستطلاعية
41	ثانياً: الدراسة الأساسية
41	1- منهج الدراسة
41	2- مجالات الدراسة
41	3- عينة الدراسة
42	4- أداة الدراسة
43	5- الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة
49	6- الأساليب الإحصائية
50	خلاصة
	الفصل الخامس: عرض وتفسير نتائج الدراسة ومناقشتها
52	أولاً) التحقق من شرط التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:
53	ثانياً/ عرض ومناقشة نتائج الفرضيات:
53	1- عرض ومناقشة نتائج الفرضية العامة:
54	2- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

55	3- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:
56	ثالثا/ مناقشة نتائج الدراسة:
56	1-مناقشة نتائج الفرضية العامة:
57	2-مناقشة نتائج الفرضية الأولى:
57	3-مناقشة نتائج الفرضية الثانية:
58	استنتاج عام
60	خاتمة
62	قائمة المراجع
66	الملاحق

رقم الصفحة	فهرس الجداول
43	الجدول رقم (1) يوضح ثبات مقياس الضغوط المهنية عن طريق ألفا كرونباخ
44	الجدول رقم (2) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات بعد صراع الدور. مع درجته الكلية
44	الجدول رقم (3) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات بعد " غموض الدور " مع درجته الكلية
45	الجدول رقم (4) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات بعد زيادة أعباء الدور كميًا مع درجته الكلية
46	الجدول رقم (5) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات بعد زيادة أعباء الدور نوعيًا مع درجته الكلية
46	الجدول رقم (6) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات بعد " التطوير الوظيفي " مع درجته الكلية
47	الجدول رقم (7) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات بعد المسؤولية تجاه الآخرين مع درجته الكلية
47	الجدول رقم (8) يوضح مصفوفة ارتباطات الدرجات الكلية للأبعاد مع الدرجة الكلية للبعد ككل
48	الجدول رقم (9) يوضح ثبات مقياس عملية اتخاذ القرارات عن طريق التناسق الداخلي
49	الجدول رقم (10) يوضح صدق المقارنة الطرفية لمقياس عملية اتخاذ القرارات
52	جدول رقم (11) يوضح التحقق من شرط اعتدالية التوزيع بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة
53	الجدول رقم (12) يوضح التفاعل بين الضغوط المهنية و اتخاذ القرارات
54	الجدول رقم (13) يوضح مستوى الضغوط المهنية لدى رؤساء الأقسام ونوابهم
55	الجدول رقم (14) يوضح الفرق بين أفراد عينة الدراسة في الضغوط المهنية لدى رؤساء الأقسام ونوابهم

مقدمة



مقدمة:

تشكل الضغوط النفسية محور اهتمام الكثير من علماء النفس ، لكونها أصبحت عاملا يفرض نفسه في جل المشكلات النفسية، وحتى الجسمية لدرجة تسمية العصر بعصر الضغوطات، حيث أصبحت الضغوط في مجال العمل سمة من سمات العصر، لذا نجد العديد من دول العالم، وتعمل جاهدة على تقدير حجم الخسائر التي تلحقها هذه الظاهرة بمؤسساتها على المستويين المادي والبشري ، بالإضافة إلى قيام هذه الدول بعقد العديد من المؤتمرات والبرامج التدريبية والندوات المختلفة بهدف توعية العاملين وتنقيفهم حول أفضل السبل للسيطرة على هذه الضغوط، والتي تعتبر من أبرز التحديات التي تواجه الأفراد في بيئة عملهم حيث يتولد عنها المطالبة بأشياء لا يستطيع العامل تحقيق الاستجابة التلقائية لها مما تظهر لديه العديد من المظاهر كالإرهاق والإجهاد وتفشي القلق وعدم القدرة على مباشرة مهام الأفراد العاملين كل حسب منصبه وصلاحياته.

ومن بين هذه المهام وصلاحيات نجد مؤشرا غاية في الأهمية ألا وهو عملية اتخاذ القرارات والتي هي غالبا من صلاحيات المديرين والرؤساء، وهي يمكن أن تتأثر بمستوى الضغوط المهنية لديهم، حيث تعتبر القرارات منذ القديم من القرارات الأكثر حساسية وخطورة، لذا حضيت مسألة القرار بحظ وافر من اهتمام المفكرين خاصة ضمن الحضارات الإنسانية الكبرى بداية بالحضارة اليونانية و ووصولاً إلى المناهج المعاصرة المتخصصة في كيفية ضبط عملية اتخاذ القرار وفق أسس و مرجعية علمية.

ومن أجل ذلك قمنا بتقسيم بحثنا إلى جزئين:

الجزء الأول نظري قسم بدوره إلى ثلاثة فصول أول خاص بالإطار العام للدراسة استعرضنا من خلال إشكالية الدراسة، فرضياتها، أهدافها، أهميتها، تحديد المفاهيم الإجرائية وكذا الدراسات السابقة.

فصل ثاني خاص بمتغير الضغوط المهنية وأهم العناصر المتعلقة به

فصل ثالث خاص بعملية اتخاذ القرارات وأهم العناصر المتعلقة بها.



أما الجزء الثاني خصصناه للجانب التطبيقي حيث تكون من فصلين:
الفصل الرابع الخاص بالإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.
الفصل الخامس خاص بعرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة.

الفصل الأول: الاطار العام للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- فرضيات الدراسة:
- 3- أهداف الدراسة:
- 4- أهمية الدراسة:
- 5- المفاهيم الإجرائية لمصطلحات الدراسة:
- 6- الدراسات السابقة:



1- إشكالية الدراسة

تعتبر الموارد البشرية ركيزة مهمة في زيادة الإنتاج ورفع الكفاءة، اهتمت المنظمات بالموارد البشرية من جوانب مختلفة ومتنوعة، ومن أبرزها الضغوط المهنية التي يتعرض لها الأفراد العاملين بالمنظمة وخاصة المسؤولين والمديرين والرؤساء، حيث يربط الباحثون موضوع الضغوط هنا بالبقاء بالنسبة للإنسان، وذلك لما يترتب عليها من محاولة الدفاع عن النفس والبحث عن وسائل الحماية. فكلما زادت حالة الإجهاد أو الضغوط انتقل الفرد إلى مرحلة المقاومة التي يشعر فيها بالقلق والتوتر والإرهاق، مما يشير إلى مقاومة الفرد للضغوط ويترتب على هذه المقاومة وقوع حوادث وضعف القرارات المتخذة والعرضة للأمراض خلال هذه المرحلة وذلك لأن الفرد لا يستطيع السيطرة على الموقف بإحكام.

فعملية اتخاذ القرار هي أحد أسس عمل الإدارة، لكنها كذلك مجال يتسبب بكثير من المتاعب، وليس السبب أنه قد يكون قراراً خاطئاً، بل أن هناك الكثير من المشاكل قد تسببها القرارات الصحيحة، فالمدير قد يصل بسهولة إلى قرار، في خلوة مكتبه وقد لا يكون الشخص المناسب لاتخاذها، وهو ما أشارت إليه دراسة الحاج صالح (2019) بأن نجاح عملية اتخاذ القرار لا يقتصر على تحديد المشكلة وتحديد البدائل فقط وإنما يتعدى ذلك إلى توفير المعلومات الدقيقة التي تساعد على تشخيص المشكلة موضوع القرار في الوقت المناسب بالإضافة إلى وجود بيئة وظروف مساعدة على ذلك، أيضاً مشاركة فاعلة من قبل المعنيين بصناعة القرار والمتأثرين به. (الحاج صالح، 2019، ص1)

لذا فالمشكلة التي سنحاول من خلال دراستنا هذه التطرق إليها هي أثر الضغوط المهنية على عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وذلك من خلال محاولتنا الإجابة على التساؤلات التالية:



- ما مدى تأثير الضغوط المهنية على اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام ونوابهم بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟

- ما مستوى الضغوط المهنية لدى رؤساء الأقسام ونوابهم بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟
- هل توجد فروق في مستوى الضغوط المهنية لدى رؤساء الأقسام ونوابهم بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟

2-فرضيات الدراسة:

- تؤثر الضغوط المهنية على اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام ونوابهم بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة بدرجة كبيرة.
- مستوى الضغوط المهنية لدى رؤساء الأقسام ونوابهم بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة مرتفع.
- توجد فروق في مستوى الضغوط المهنية لدى رؤساء الأقسام ونوابهم بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

3-أهداف الدراسة:

تهدف راستنا هذه إلى الكشف عن:

- مدى تأثير الضغوط المهنية على اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام ونوابهم بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة بدرجة كبيرة.
- مستوى الضغوط المهنية لدى رؤساء الأقسام ونوابهم بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة مرتفع.
- الفروق في مستوى الضغوط المهنية لدى رؤساء الأقسام ونوابهم بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.



4- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أهمية الموضوع الذي تناولته وهو أثر الضغوط المهنية على اتخاذ القرار، حيث يعد من الموضوعات المهمة والحيوية في الفكر الإداري الحديث وبالتالي ستضيف هذا الدراسة شيئاً جديداً إلي المعرفة والبحث العلمي، كما ستكون مرجعاً مهماً للأكاديميين والباحثين في اثر ضغوط العمل في عملية اتخاذ القرارات في ظل نقص الدراسات التي تناولته.

كما ستساعد هذا الدراسة المسؤولين في المنظمات عامة وفي الجامعة بصفة خاصة علي التعرف علي مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها المسؤولون ومدى تأثيرها في عملية اتخاذ القرار حتى يقوموا بمحاولة إيجاد الحلول والأساليب للتخفيف من حدتها.

5- المفاهيم الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

ضغوط العمل: مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد وينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوكهم في العمل أو في حالتهم النفسية والجسمانية أو في أدائهم لإعمالهم نتيجة تفاعلهم في بيئة عملهم التي تحوي هذه الضغوط. (الحاج صالح، 2019، ص15)

إجرائياً: هي مجموع درجات استجابات رؤساء الأقسام ونوابهم بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة على مقياس الضغوط المهنية.

اتخاذ القرار: يعرف القرار على أنه " الاختيار القائم على أسس موضوعية لبدل واحد من بين بديلين أو أكثر، و يكون القرار هو البث أو التحديد لما يجب أن يتم وذلك لإنهاء وضع معين بصورة نهائية للحصول على نتيجة ملموسة بحل مشكلة موضع القرار. (خلاصي، 2007، ص

(17)



إجرائيا: هي مجموع درجات استجابات رؤساء الأقسام ونوابهم بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة على مقياس عملية اتخاذ القرار.

6-الدراسات السابقة:

6-1 دراسة منهل محمد الحاج صالح (2019): بعنوان " اثر ضغوط العمل في عملية

اتخاذ القرارات في البنوك السودانية"

هدفت هذه الدراسة إلي التعرف علي مصادر ضغوط العمل التي تؤثر علي المسؤولين عن اتخاذ القرارات في بنك الأسرة والأسلوب الذي يتم إتباعه لمواجهةها وكذلك التعرف علي العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرارات في بنك الأسرة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة والمنهج الإحصائي، كما استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة الميدانية بالإضافة إلي المقابلات الشخصية.

وخلصت الدراسة إلي عدة نتائج أهمها:

- إن بيئة العمل وعدم وضوح الصلاحيات والمسئوليات بالبنك يؤدي إلي اتخاذ قرارات غير دقيقة ومتناقضة
- إن إدارة البنك لا تستخدم الأساليب العلمية التقنية الحديثة في اتخاذ القرارات وان اعتماد إدارة البنك الأسلوب
- المركزي في اتخاذ القرارات يحد من قدرة مدراء الفروع علي اتخاذ وصناعة القرارات.

6-2 دراسة فاطمة ارحيم الشريف (2015): بعنوان " ضغط العمل وعلاقته بعملية

اتخاذ القرارات"

هدفت هذه الدراسة إلي التعرف على 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)

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)

3-6 دراسة رامي بكر أبو روز (2014): بعنوان " ضغوط العمل وعلاقتها باتخاذ

القرارات الإدارية في وزارة المالية بقطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على ضغوط العمل وعلاقتها باتخاذ القرارات الإدارية في وزارة المالية بقطاع غزة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم اعتماد العينة الشاملة لمجتمع الدراسة المتكون من 150 موظفا وموظفة، وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات توصلت إلى النتائج التالية:

لا يتم استدعاء العاملين أيام إجازاتهم بصورة كبيرة، لأن كل موظف متخصص في عمله ويقوم بتنفيذه وفق تسلسل خطوات العمل، وأن الضغط الناتج عن عبء العمل مقبول، ولا يوجد خلافات مهنية بين زملاء العمل في الوزارة فالعلاقات الإنسانية جيدة، ويوجد تجانس بين القيم السائدة في الوزارة والقيم الشخصية للموظفين، وأن الأعمال الموكلة لدى الموظفين في الوزارة يقومون فيها على أكمل وجه وبالوقت المناسب، حي يتم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، وافساح المجال أمام العاملين للحصول على فرص للتقدم والرقي الوظيفي.



6-4 دراسة صالح القحطاني (2007): بعنوان " الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل

وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية"

هفت الدراسة إلى التعرف على مدى تعرض ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة للضغوط الاجتماعية وضغوط العمل عند اتخاذ القرارات الإدارية، واعتمد الباحث المنهج الوصفي المسحي، حيث طبق دراسته على 159 مفردة من الضباط العاملين في الجوازات بمكة المكرمة، وبعد المعالجة الإحصائية أسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

مستوى الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل لدى الضباط متوسطة من وجهة نظرهم.

وجود تأثير بدرجة متوسطة للضغوط الاجتماعية وضغوط العمل على اتخاذ القرارات الإدارية.

6-5 دراسة علي بن حمد بن سليمان النوشان (2003): بعنوان " ضغوط العمل وأثرها على

عملية اتخاذ القرارات"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الضغوط المهنية لدى القيادات الإدارية بالأجهزة الأمنية والمدنية بمدينة الرياض، ومدى اتباعهم لخطوات عملية اتخاذ القرارات، واعتمد الباحث المنهج الوصفي المسحي، حيث طبق استمارة استبانة على 445 من القيادات بكل من الأجهزة الأمنية والمدنية بمدينة الرياض، وبعد المعالجة الإحصائية توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- مستوى ضغوط العمل لدى القيادات الإدارية بالأجهزة الأمنية والمدنية بمدينة الرياض أقل من الوسط

- تؤثر الضغوط المهنية على اتباع القيادات الأمنية بالأجهزة الأمنية والمدنية بمدينة الرياض على اتباعهم لخطوات عملية اتخاذ القرارات.



ج- التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات التي تناولت متغيري الضغوط المهنية وعملية اتخاذ اقرارات رغم قلتها نجد ان هناك بعض النقاط مشتركة وغير المشتركة بين الدراسات وقد تمثلت في:

تنوع أهدافها فمثلا هدفت دراسة الحاج صالح (2019) إلى التعرف على أثر ضغوط العمل على اتخاذ القرارات في البنوك السودانية، بينما ركزت دراسة القحطاني (2007) على التعرف على مدى تعرض ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة للضغوط الاجتماعية وضغوط العمل عند اتخاذ القرارات الإدارية، في حين هدفت كل من دراسة الشريف (2015) ودراسة أبي روز (2014) على محاولة الكشف عن العلاقة بين الضغوط المهنية وعملية اتخاذ اقرارات.

كما تشابهت العينات التي طبقت عليها هذه الدراسات، حيث نجد أغلبها طبقت على فئة الموظفين الإداريين في البنوك والوزارات والمؤسسات الأمنية.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في:

- ضبط الإشكالية في صورتها النهائية.
- اختيار الفرضيات المناسبة في الدراسة.
- الاستفادة من الخطوات المنهجية المتبعة.
- اختيار العينة وأدوات الدراسة.

الفصل الثاني: ضغوط العمل

تمهيد

6- تعريف ضغوط العمل

7- خصائص ضغوط العمل

8- آلية الإصابة بالضغوط

9- مصادر ضغوط العمل

10- النظريات المفسرة للضغط المهني

خلاصة

تمهيد:

يواجه الإنسان خلال حياته العديد من المخاطر والتهديدات والضغوط التي يجب أن يتعامل معها بفاعلية للحد من آثارها الضارة، وهي مرتبطة بالأحداث اليومية سواء في البيت أو الشارع أو العمل...، وتسبب في بعض الأحيان عوائق يقف المرء عاجزا أمام حلها، وتتباين شدتها، وفق معطيات كل بيئة أو محيط فضغوط البيت ليست نفسها الضغوط التي يتعرض لها العامل داخل بيئة العمل، لكن ، تفاعل هذه الضغوط يمكن أن تكون له آثار سلبية على صحة العامل وكذا على الأداء السليم السوي خاصة فيما يخص اتخاذ القرارات الإدارية، لذا سنحاول في هذا الفصل تناول الموضوعات المتعلقة بالضغوط المهنية والمتعلقة بعملية اتخاذ القرارات.



1- تعريف ضغوط العمل:

تعددت المفاهيم المتعلقة بضغوط العمل واختلف الباحثون في تعريفها ما بين النظر إليها على أنها مثيرات أو استجابات أو تفاعل بين الفرد والبيئة وذلك على النحو التالي:

1-1 الضغوط كمثيرات:

يتعامل أصحاب هذا الاتجاه مع الضغوط باعتبارها مجموعة من المثيرات والقوى البيئية التي تؤثر على الفرد، ومن أصحاب هذا الرأي نجد Hall - Mansfield حيث يعرف الضغوط بأنها عبارة عن «قوة خارجية تؤثر في النظام سواء كان فرداً أم منظمة وتؤدي إلى حدوث تغيرات داخلية في صورة إجهاد» كما عرفها Hill Meddlmist بأنها: «تلك القوى الخارجية التي تمارس تأثيرها على الفرد ويترتب عليها الإجهاد النفسي والجسماني والسلوكي لهذا الفرد» (إسماعيل بلال، 2005، ص42)

1-2 الضغوط كاستجابة:

يتعامل أصحاب هذا الاتجاه مع الضغوط باعتبارها ردود الأفعال البدنية والنفسية والسلوكية التي تصدر عن الفرد نتيجة تعرضه لمثيرات معينة. ومن الذين عرفوا الضغوط كاستجابة نجد لوثناس Luthans -1985- الذي يرى بأنها استجابة متكيفة لموقف أو ظرف خارجي ينتج عنه انحراف جسماني أو نفساني أو سلوكي لأفراد المنظمة. (إبراهيمي، 2015، ص 57)

1-3- الضغوط كتفاعل بين الفرد والبيئة:

لم تكن الفئات السابقة من التعريفات مرضية لكل الباحثين المعنيين بالضغوط لوجود نقاط ضعف في هذه التعريفات، ومن ثم ظهر اتجاه ثالث يرى أن الضغوط محصلة تفاعل الخصائص الذاتية للفرد مع الظروف البيئية الخارجية المحيطة بالفرد.



ومن الذين عرفوا الضغوط بأنها تفاعل بين الفرد والبيئة: ماكجراث: «حالة تنتج عن التفاعل بين الفرد والبيئة بحيث تضع الفرد أمام مطالب أو عوائق أو فرص» (إسماعيل بلال، 2005، ص43)

ومن خلال هذه التعاريف يحدد "سيزلاجي ووالاس" (1987) ثلاث عناصر أساسية للضغوط وهي:

عنصر المثير: يشتمل هذا العنصر على الضغوط والمؤثرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغوط، وقد تأتي هذه العناصر من البيئة أو المنظمة أو الأفراد

عنصر الاستجابة: يتكون هذا العنصر من ردود الفعل الفيزيولوجية والنفسية والسلوكية للضغوط.

عنصر التفاعل: وهو العنصر الذي يحدث التفاعل الكامل ما بين عوامل البيئة والعوامل التنظيمية في العمل والمشاعر الإنسانية وما يترتب عليها من استجابات. (عبد الباقي، 2005، ص 289)

2- خصائص ضغوط العمل :

تتميز ضغوط العمل بمجموعة من الخصائص ، فهي ظاهرة لا تكاد تخلو من أي مجتمع سواء كان كبيرا أو صغيرا ،متطورا أو غير ذلك ، ومن أهم تلك الخصائص نذكر ما يلي:

- تتفاوت ضغوط العمل من حيث طبيعتها ودرجة تأثيرها على الأفراد ، بحيث يمكن أن يكون عامل مفيد في شكل دافع لرفع جودة العمل والمنافسة الايجابية ،وكذا الإبداع والابتكار .من جانب آخر يمكن أن تكون الضغوط عامل سلبي من خلال الأضرار التي قد تتسبب فيها على المستوى الشخصي أو التنظيمي.



- ضغوط العمل منتشرة دائما ، وتوجد في مكان العمل بشكل أو بآخر ، فازدحام المكاتب مثلا ، أو زيادة طلبات الجمهور ، أو تكاثر الواجبات وتعاضم المسؤوليات ، أو زيادة الضوضاء، كل ذلك يشكل ضغطا على تفكير الفرد وأعصابه وحالته المزاجية.
- يختلف الناس في استجاباتهم وردود أفعالهم تجاه الضغوط والمعاني التي يعطونها لها ، فكثرة العمل وازدحام أوقاته يعني قلقا وتوترا عند البعض ، بينما يعتبره آخرون فرصة للتحدي وإثبات الذات ، وقلّة العمل عن القدر المطلوب يعتبرها البعض سوء تقدير لمهاراتهم وغيابا لفرص النجاح التي يريدونها ، بينما ينظر إليها آخرون على أنها فرصة للراحة وعدم مواجهة المشكلات. (عامر وعبد الوهاب، 1998، ص373-375)

3-آلية الإصابة بالضغوط:

يقسم الخضيرى مراحل الضغط إلى خمس مراحل نستعرضها بإيجاز كما يلي:

(الخضيرى ، ب ت، ص 71-74)

- **مرحلة نشوء الضغط :** و تمثل مرحلة البدء أو الظهور لضغط العمل، وتبدأ معها بوادر هذا الضغط في شكل أولي غير مباشر .
- **مرحلة نمو الضغط :** وفي هذه المرحلة تكون القوى الضاغطة استكملت عدتها وأحكمت سيطرتها على الفرد، فتسيطر على أفكاره وعواطفه ، ومن خلال هذه السيطرة تعمل على التحكم في سلوكه ، ومن خلال هذا التحكم يتم توجيه هذا السلوك في الاتجاه المرغوب من جانبي تلك القوى الضاغطة عندما يصل الضغط إلى مرحلة النضج
- **مرحلة اكتمال الضغط:** في هذه المرحلة يصل الضغط ذروته، أي يكون الضغط أكبر من مقاومة العامل أو الموظف ، وبالتالي لا يملك غير الاستجابة الانصياع لمطلب قوى الضغط



• **مرحلة انحصار الضغط :** وتبدأ هذه المرحلة عندما يتحقق جانب مهم ورئيس من المطالب التي تتادي بها قوى ضغط العمل ، أو بوصولها إلى اتفاق مع العامل أو الموظف ، ومن ثم تبدأ هذه القوى بتحقيق الضغط على العامل وتقديم دعمها له، ومن المعارضة إلى المهادنة إلى التعاون و المشاركة الجزئية ثم المشاركة الكاملة، ويختفي الضغط

• **مرحلة اختفاء الضغط:** تأتي هذه المرحلة عندما تتحقق مطالب القوى الضاغطة بالكامل ، وبالتالي تفقد هذه القوى المبرر في استمرارها ، ومن ثم لا يكون أما مها سوى خيارين : الأول الانصراف عن الاستمرار في الضغط على العامل الثاني : التحول إلى جماعات وقوى ضاغطة أخرى لمساعدتها في تحقيق مطالبها .

4-مصادر ضغوط العمل:

يتعرض الأفراد في أعمالهم إلى مصادر كثيرة لضغوط العمل، سواء كان مصدرها العمل أم خارجه، ككثرة العمل، وروتينيته، وضيق الوقت، ومتطلبات السرعة والدقة في الإنجاز، وبيئة العمل المزعجة، ومشكلات التعامل مع الجمهور، والعلاقات السلبية مع رئيس العمل، وغير ذلك، وتتباين مصادر الضغوط من حيث الكمية أو الطبيعة حسب المهن والوظائف، فهناك مهن ووظائف أكثر عرضة من غيرها للضغوط، أو أنها تتعرض لمصادر ضغط غير موجودة في مهن أخرى (ريجيو، 1999، ص292)

كما يمكن تصنيف المصادر بضغط العمل كالتالي:

أولاً/ غموض الدور:

يعتبر غموض الدور من المصادر الرئيسية لضغوط العمل في المنظمات، ويقصد بمفهوم غموض الدور «عدم تأكد الموظف بخصوص المتطلبات الأساسية الوظيفية»



ينشأ غموض الدور عندما لا يملك الفرد معلومات عن دوره في المنظمة أو القسم الذي يعمل فيه، أو عندما تكون أهداف العمل غامضة، فيمثل تعرض الأهداف التنظيمية مصدرا رئيسيا لضغوط العمل، حيث تشير كلمة الدور إلى مجموعة من أنماط السلوك المتوقعة من الفرد الذي يشغل مركزا معيناً، ويمثل غموض الدور حسب الغيص (1997) عدم التأكد بماذا يعمل الفرد، متى وكيف، ويمكن أن يوجد الغموض في أي من المجالات التالية سواء كانت مسؤولية الفرد أو مصادر السلطة، أو تقييم المشرف لأداء الفرد، أو التغييرات التنظيمية والأمان الوظيفي. (أبو روز، 2014، ص 12)

كما أنه من أهم المصادر الشائعة للضغوط الشائعة هو صراع أدوار الفرد في بيئة العمل بالمنظمة، ويتحقق مثل هذا النوع من الضغوط عندما يواجه الفرد طلبين متعارضين، الإبقاء على أحدهما يتعارض مع تحقيق الآخر. (راوية حسن، 2004، ص 401)

بمعنى أن غموض الدور يمثل عدم التأكد فيما يتعلق بماذا يعمل الفرد، متى وكيف. ولقد تبين أن غموض الدور يسود بدرجة كبيرة في الوظائف الإدارية عن الوظائف غير الإدارية، وقد يحدث غموض الدور أيضاً في الوظائف غير الإدارية عندما يفشل المدير في تخصيص الوقت الكافي لتوضيح متطلبات الدور المتوقع من المرؤوس ويتركه غير متأكد من الطريقة التي يؤدي بها عمله.

ثانياً/ صراع الدور:

فمثلاً قد تتطلب وظيفة الفرد العمل لساعات طويلة والسفر لمسافات بعيدة وقد يتعارض ذلك مع متطلبات دوره كزوج و أب، كذلك يحدث نتيجة تعارض ما هو مطلوب من الفرد في عمله، كأن يطلب منه أن يعمل بسرعة عالية وفي نفس الوقت المحافظة على جودة عالية للسلعة أو الخدمة التي يقدمها، كما يمكن أن يحدث صراع الدور نتيجة لتعارض متطلبات



العمل مع قيم الشخص ومبادئه، كأن يطلب من العامل المسلم العمل وقت صلاة الجمعة. (الخضر ، 2005 ، ص79)

ويأخذ صراع الدور أكثر من صورة وهي كما يلي:

أ- صراع الدور الذي مصدره شخصا واحدا:

ويحدث هذا النوع من الصراع عندما يتعرض الفرد في بيئة العمل لتوقعات متعارضة أو متناقضة من نفس الشخص.

ب- صراع الدور الذي يكون مصدره أكثر من شخصين

يحدث هذا النوع من الصراع عندما يواجه الفرد متطلبات متعارضة من شخصين أو أكثر في نفسي الوقت.

ت- صراع الدور الناتج عن التعارض بين متطلبات الدور و القيم الشخصية:

ويحدث هذا النوع من الصراع عندما تتعارض قيم ومعتقدات الفرد مع التوقعات المطلوبة منه في وظيفته .

ث- صراع الدور الناتج عن تعدد أدوار الفرد:

ويحدث هذا النوع من الصراع عندما يكون للفرد أكثر من دور وتتعارض هذه الأدوار مع بعضها البعض

ثالثا/ عبء العمل (الدور): ويأخذ عبء العمل صورتين أساسيتين هما:

1- زيادة عبء الدور:

وهناك نوعين من زيادة عبء الدور:

- عبء كمي: حيث يتعين على العامل أداء أعمال كثيرة في وقت قصير .

- عبء كفي: وهو عبء ناتج عن نقص في المهارات المطلوبة لأداء مهام

معينة. (سلطان، 2004 ، ص204)



و تنتج زيادة عبء العمل عن بعض المظاهر نذكر منها: (أبو بكر، 2003، ص 140)

- زيادة محتوى الوظيفة وأهدافها عن القدرات الذهنية للفرد.
- ارتفاع متطلبات أعباء الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها عن إمكانية الفرد.
- عدم كفاية الوقت المستغرق في أداء العمل، ومن ثم الاضطرار لساعات عمل إضافية دون القدرة على الوفاء بمتطلبات الوظيفة.
- عدم كفاية الجهد المبذول في أداء مهام الوظيفة والوفاء بمتطلباتها، رغم القيام بجهد إضافي غير عادي .

2 - انخفاض عبء الدور:

ويقصد به أن الفرد لديه عمل قليل وأن عمله غير كاف لاستيعاب طاقاته وقدراته واهتماماته، فالعامل على خط الإنتاج الذي يستخدم قدرة واحدة من قدراته يكون عرضة للشعور بالملل والرتابة، وبالتالي يفتقر الفرد إلى الشعور بالأهمية أو التحدي أو الإثارة في عمله، كما يؤدي انخفاض عبء الدور إلى انخفاض شعور الفرد بتقدير ذاته و زيادة معدلات الغياب والأخطاء والعصبية والعزلة. (إسماعيل بلال ، 2005، ص 60)

رابعاً/ ظروف العمل المادية:

وتعتبر ظروف العمل المادية من أعباء الدور الوظيفي التي تعتبر من مصادر الضغوط المهنية، حيث تؤثر هذه الظروف على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، وبالتالي على رضاه عن العمل، حيث تشير الدراسات إلى أن درجة جودة أو سوء ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله وهناك مجموعة من العوامل المادية التي قد تتسبب في ضغوط الفرد في العمل، حيث ينبغي أن تكون هذه العوامل مواتية لتساعد العامل على سرعة الإنتاج وتحسينه وتقليل التعب والملل والارهاق وتخفيض من احتمالات تعرضه لإصابات العمل مثل



درجة الحرارة والإضاءة ومصادر الضوضاء والكثافة الاجتماعية ومطالب العلاقات مع الأفراد والجماعات في المنظمة الواحدة. (أبو روز، 2014، ص 16)

5- النظريات المفسرة للضغط الهني:

تعددت النظريات ومدارس علم النفس التي اهتمت بتفسير الضغط النفسي العام كل حسب آرائه وتوجهاته، ومن أهم هذه النظريات نجد:

1-5 نظرية تناذر التكيف لهانز سيلبي H.Seley:

شرح الطبيب الكندي الأصل نظريته في كتابه " ضغوط الحياة" الذي ألفه سنة 1956 عندما كان طالبا في كلية الطب، حيث كان لتخصصه الدراسي في دراسة الفيسيولوجيا والأعصاب تأثير كبير في صياغة هذه النظرية من خلال اهتمامه لاستجابات الجسم الفيزيولوجية الناتجة عن الضاغط. (علوطي، 2008، ص 18)

وقد قام بتبسيط الضغوط وتقدم في دراستها حيث أشار إلى أن كثيرا من العوامل البيئية يحول الجسم عن حالة التوازن كالحرارة ، البرودة ، الألم السموم toxins الفيروسات وغيرها ، وتتطلب من الجسم الإستجابة لها هذه العوامل تسمى الضواغط أو مثيرات الضغط stress وتتضمن أي شئ يتطلب من الجسم أن يعبئ mobilize إستجاباته لمواجهته ، والجسم يستجيب للضواغط بجهاز منظم من التغيرات الجسمية والكيميائية التي تعد الفرد للتجنب flee وبذلك يرى سيلبي أن الضغوط تكون من تلك المجموعة من ردود الفعل التي أطلق عليها عرض التكيف العام Gneral adaptation syndrom فالجسم عادة يقابل التحدي للبيئة ويتكيف مع الضغوط ..ووفقا لسيلبي فإن عرض التكيف العام يتكون من ثلاث مراحل :

- الأولى : مرحلة الإنذار :التنبه alarm : وفيها يتم إستثارة الجهاز العصبي المستقل

والجهاز الغدي ، ويظهر الجسم تغيرات مميزة للتعرض المبدئي للضاغط ، وفي نفس

الوقت ينخفض مستوى المقاومة .



- الثانية : مرحلة المقاومة resistance وفيها يحاول الجسم التكيف مع المطالب الفسيولوجية التي تقع على كاهله ، وذلك بمقاومة مصدر التهديد . وعندما يكون الضاغط مستمرا يتم إستنزاف طاقة الجسم على المقاومة ويدخل الكائن الحي في المرحلة الثالثة .

- الثالثة : مرحلة الإستنزاف الإنهاك Exhaustion : وفيه تنهك طاقة الكائن الازمة للتكيف ، ويحدث الإنهيار الصحي ومعاناة الجسم من تلف أو ضرر لا يمكن إيقافه بعد التعرض لفترة طويلة لمثير ضاغط ، وقد تظهر علامات إستجابة الإنذار من جديد ، أو يموت الكائن الحي

ركز سيلبي على الإستجابات البيولوجية التي تنتج عن محاولة الشخص أن يتكيف للمتطلبات البيئية ، وإعتبر الإستجابة للضغط عالمية وهدفها المحافظة على الكيان والحياة وبحكمه طبيب متخصص في المظاهر الفيزيولوجية أخفق في التركيز على البنية الشخصية والميكانيزمات النفسية الدفاعية وأهمل الفروقات الفردية للإستجابة مع المواقف الضاغطة . (حسن مصطفى ، 2006، ص 24 - 25)

5-2 نظرية سبيلبيرجر 1972 Spielberg

إعتمد سبيلبيرجر في تفسيره للضغوط على نظرية الدافع حيث أثبت من خلال دراساته التي قام بها أن الضغوط تلعب دورا هاما في إثارة الإختلافات على مستوى الدافع كل حسب إدراكه للضغط للأشخاص الذي يختلفون في ميلهم للقلق وقد صاغ نظريته على الضغط ، القلق ، التعلم وهو يرى أن النظرية الشاملة يجب أن تأخذ في إعتبارها العوامل الآتية :

- طبيعة وأهمية الضغوط في المواقف المختلفة.
- قياس مستوى شدة القلق الناجمة عن الضغوط في المواقف المختلفة
- قياس الإختلافات الفردية في الميل للقلق .



- توفر السلوك المناسب للتغلب على حالات القلق الناتجة عن الضغوط في مختلف المواقف .
 - توضيح الدفاعات السيكولوجية الذي يستخدمها الأفراد الذين تجري عليهم تجارب التعلم للتخفيف من حالة القلق .
 - تحديد القوة النسبية للإستجابات الصحيحة والميل نحو الأخطاء التي تنتج عن التعليم.
- ولذلك نجد أن هذه النظرية تركز على المتغيرات المتعلقة بالمواقف الضاغطة وإدراك الفرد لها .
(عياش سمير ، 2005 ، ص 25)

3-5 نظرية هولمز وراه :

يتفق توماس هولمز Thomas Holmes وريتشارد Rahe Richard (1967) مع سيلبي على أن الضغوط النفسية يمكن أن يكون لها تأثيرات بدنية : غير أنهما وزملاهما قد ركزاعل بضغوط أحداث الحياة Events of life stress وقاموا بدراستها دراسة علمية . فشرعوا في تحديد أحداث الحياة التي يمكن أن تسبب ردود أفعال ضاغطة : كما أنهم أرادوا أن يطوروا طريقة لقياس شدة ردود الأفعال هذه وأخرجوا بنموذج الحياة المسببة للضغوط The stressful life events model الذي نحن بصدد تناوله في السياق الحالي.

وبإختصار : فإن النموذج يشير إلى أن ردود الفعل للضغوط يمكن أن تكون إيجابية أو سلبية : وتتضمن أي جانب من حياة الفرد بما في ذلك الأسرة والمهنة ، أحداث تتنوع في مقدرتها على إنتاج الضغوط ، وتأثير هذه الأحداث يكون جميع ، والحجم الكلي للتأثير يحدد مقدار العمل يحدد مقدار العمل الذي يجب على الفرد القيام به من اجل المواجهة .. وقد ابتدع هولمز وراه مصطلح إعادة التوفيق الإجتماعي Social re-adjustment إلى المواجهة coping أو عمل التغيرات إستجابة للضغط .



وقد إقترح راه وماسودا Rahe .masuda 1974 عملية بواسطتها قد يحدث الضغط وحددوا التغيرات على طول الممر مابين سبب الضغط الأول، والمرض البدني النهائي - يمكن تتبع الأحداث المسببة للضغط عندها .

- الخبرة السابقة Past experience وهي المرشح : وهي التي قد تزيد أو تقلل تأثير الحدث الضاغط ، وتبين أنه إذا كان حدثا مشابها لحدث في الماضي كان ضارا فإن الفرد سوف يدرك الحدث على أنه مهددا.

- والمرشح الثاني يمثل الميكانزمات النفسية الدفاعية Psychologicql defense mechanis والتي من المفترض أن تشتت بعض الأحداث الضاغطة المرشح الثالث هو رد الفعل الفسيولوجي Psychologicql reaction وهنا يكون حدث الحياة ، قد إنتقل إلى إستجابات فسيولوجية أما المرشحات الأخرى فتحدد ما إذا كان الشخص يحاول مواجهة coping الحدث الضاغط ، أو أن أعراض المرض يتم إنتاجها . (حسن مصطفى ، 2006 ، ص 29 ، 30).

4-5 نظرية التفسير الفكري ل هنري موراي (H.Morray)

و يعرف كذلك باسم الدينامية النفسية ، و يطلق موراي (H.Morray) في تفسيره للضغط النفسي من مسلمة أن الإنسان في سيرورة الزمن قد يصل إلى لحظة التكيف والتوازن النفسي كنتيجة نهائية للدينامية النفسية التي تحدث في داخله. و للوصول إلى الحل أو انبثاق اللحظة التكيفية يتبع الإنسان مبدأ الترتيب للانتقال من اللحظة الآنية إلى اللحظة المستقبلية و هي عبارة عن الهدف الذي يسعى إليه الإنسان و الترتيب في رأي " موراي " (H.Morray) يدل على تلك العمليات العقلية المعرفية التي يفهم بها الإنسان تصوره للبيئة الخارجية.



ويصل موراي (H.Murray) أن مستوى عال من الدينامية عندما يتعرض لمفهوم الحاجة (Need) و مفهوم الضغط Stress و يعتبرهما مفهوماً مركزيين و متكافئين في تفسير سلوك الإنسان ، و يعد الفصل بينهما تحريفاً خطرافياً رأي موراي :الحاجة من محددات السلوك و الضغط هي القوى التي تعترض هذا الدينامي، و يعبر عنه موراي بسلوك لبلوغ أهدافه و تتم عملية الربط بينهما من خلال ما يحدث بينهما من تفاعل دينامي يعبر عنه موراي (H.Murray) بمفهوم التقهيم أو الفكرة واستمد موراي (H.Murray) تفسيره من نظرية التحليل النفسي لكن أصل الحاجات محل الغرائز التي قال بها "فرويد " Freud " و أكد أن فهم السلوك يتبقى إن يتضمن تحليلاً للظروف البيئية التي أطلق عليها الضغوط . و الضغط هو خاصية البيئة التي تساعد الفرد على الوصول إلى غرض معين أو تعوقه عنه"

**خلاصة الفصل:**

تناولنا في هذا الفصل الضغوط المهنية من حيث الماهية والمفهوم وتحديد أهم عناصرها: المثير والاستجابة والتفاعل بين المثير والاستجابة، كما تناولنا أهم مراحل الإصابة بالضغوط التي تبدأ بمرحلة الإنذار أو الإحساس بوجود خطر، وتنتهي بمرحلة التعب والإجهاد، وخلصنا إلى أن هناك مصدران للضغوط، الأول يتعلق بالفرد كنمط شخصيته، وانفعالاته، إضافة إلى عوامل أخرى كقدرته على التكيف مع الأحداث والمواقف، وهناك مصادر للضغط تتعلق بالمنظمة كالدور الوظيفي سواء من حيث العبء الذي يمكن احتويه، أو تعارض قيمه مع قيم الأفراد، أو صراع الدور، بالإضافة إلى الضغوط الناتجة عن بيئة العمل المادية والفيزيائية.

الفصل الثالث: عملية اتخاذ القرارات.

تمهيد

- 1- مفهوم القرار
- 2- خصائص عملية اتخاذ لقرارات الإدارية
- 3- خطوات ومراحل صنع و اتخاذ القرار
- 4- معوقات تتصل بعملية اتخاذ القرار
- 5- مستويات اتخاذ القرارات الإدارية
- 6- أسس اتخاذ القرارات
- 7- نظريات اتخاذ القرارات
- 8- ضغوط العمل واتخاذ القرارات

خلاصة.

تمهيد:

إن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية وقلب وجوهر وظيفة المدير، فبينما يعد التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، الوظائف الرئيسية للإدارة، فإننا نجد أن اتخاذ القرارات هو ذلك النشاط الذي يتضمن كل الوظائف السابقة، حيث يعتبر مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة متوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، ومن جهة أخرى على إمكانياتهم التي تضمن رشد وصواب القرارات وفعاليتها، لذا سنحاول من خلال هذا الفصل الإلمام بالعناصر المتعلقة بعملية اتخاذ القرارات الإدارية



1- مفهوم القرار:

تعددت تعريفات القرار في مجال علم الإدارة ، فقد تطرق لهذا الغرض العديد من الباحثين المختصين بالعلوم الإدارية وخاصة المتخصصين في مجال السلوك التنظيمي والموارد البشرية، وفيما يلي تعريفات بعض الباحثين:

عرف **ليونارد وايت** القرار بأنه " اختيار واعى من بين بديلين فأكثر تم تحليلهما، يتبعه فعل أو إجراء لتنفيذ هذا الاختيار. (محمو هاشم، 1987، ص213)

وعرفه **إبراهيم الغمري** بأنه " النتيجة المنطقية لعدد من الإجراءات التي تم وضعها لاختيار وتحديد العوائد المتوقعة لمجموعة من البدائل المتوفرة من اجل اختيار أفضل الإجراءات الموضوعية ومن ثم تطبيقها للوصول إلي هدف محدد في وقت معين. (كنعان، 2011، ص7)

كما عرفه **عبد الغفار حنفي** عرف حنفي بأنه " اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل في تحقيق الأهداف المطلوبة. (منصور، 2006، ص23)

كاسر نصر منصور (2006): الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

2- خصائص عملية اتخاذ لقرارات الإدارية:

من أهم الخصائص العامة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية نجد ما يلي:

- يعتبر اتخاذ القرار سلوكا هادفا يوجه عن طريق أهداف مرسومة سعيا إلى تحقيقها وإيجا حلول للمشكلات التي تتعرض تحقيق المؤسسة لهذه الأهداف.
- هو عملية عقلية وتفكيرية منتظمة تخضع لنمط وخطوات الأسلوب العلمي



- هو عملية عمية وفنية في وقت واحد، إذ تتخذ من أسلوب البحث العلمي طريقا لها في مواجهة المشكلات الإدارية، وفنية بحيث تحتاج إلى تدريب ومهارات وخبرة علمية فنية عالية في الاتصال والإقناع والتنظيم والتحليل وتقويم المعلومات من أجل استخلاص النتائج منها.
- يعتبر عملية إنسانية تستهدف تحقيق أقصى إشباع ممكن للحاجات الإنسانية.
- اتخاذ القرار عملية ديناميكية مستمرة ومترابطة ومتصلة الحلقات .
- تتأثر عملية اتخاذ القرارات بشخصية متخذ هذه الأخيرة وكذا شخصيات ودوافع أو ميول وحاجات ورغبات وأهداف المشاركين معه في هذه العملية. (بوضياف، 2008، ص 80)

3- خطوات ومراحل صنع و اتخاذ القرار:

أولا/ تحديد المشكلة

تعرف المشكلة بأنها "انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المخطط" و يعتمد التحديد الدقيق للمشكلة على الإجابة عن السؤال ما هو الخطأ الحقيقي ؟ " فإذا كان المدير أو المسئول لا يعرف تماما المجال الذي توجد فيه المشكلة، فعليه أن يسأل الأشخاص الذين يعملون في هذا المجال عن الخطأ في اعتقادهم، وهذا أمر يشجعهم ويحفزهم من اجل البحث عن تحديد المشكلة وقد تكون للمشكلة أسباب ظاهرة يتجنب المسئول الأخذ بها بل يجب التأكد منها والبحث عن الأسباب الحقيقية لها.

ثانيا/ وضع حلول بديلة

بعد التيقن بأن المشكلة الحقيقية قد تم تحديدها علينا أن نضع عدد من الحلول الافتراضية لهذه المشكلة، واستشارة المساعدين يسهل من المهمة وهناك طرق ساعدت لذلك كالزوبعة الفكرية،



فالمقترحات الناتجة عن هذه العملية والصادرة عن المساعدين وخصوصا الذين أعتد عليهم في تحديد المشكلة يسهل من تحديد عدة بدائل يمكن أن تكون الحل المرجو للمشكلة، كما يعتمد المسئول على خبرات السابقة في المواقف المماثلة ويحاول الاستفادة منها في وضع أفضل البدائل وأقربها للحل. (خلاصي، 2007، ص 35)

ثالثا/ تقييم البدائل

بعد وضع قائمة للبدائل المقبولة لحل المشكلة نقوم بتقييمها، كل بديل على حدا ونعتمد في ذلك على عدة معايير منها:

- جدوى هذا البديل في حل المشكلة
- قابلية تنفيذ البديل في حالة اختياره
- ما هي الآثار المترتبة عن تنفيذ البديل
- هل الوقت مناسب لاختيار هذا البديل وتبنيه
- سرعة تنفيذ البديل والوقت الذي تستغرقه العملية
- ما هي التكاليف لتنفيذ هذا البديل
- درجة الرضا عن البديل والافتتاع به

رابعا/ اختبار أفضل بديل

بعد اختيار أفضل البدائل المتاحة لدينا نقوم بتنفيذ هذا البديل وهذه العملية قد توجد مقاومة من طرف الأفراد والإدارات داخل المنظمة لذا وجب علينا التحضير لتنفيذ البديل من أجل تقبله وقد تكون لعملية التكوين دور في ذلك



أما آخر خطوة في صناعة واتخاذ القرار هو متابعة نتائجه في الميدان، فبمجرد اختيار أفضل البدائل ووضعها موضع التنفيذ تبدأ عملية التفاعل بين البديل والواقع بمتغيراته لذا وجب متابعة هذه العملية وتقييم النتائج بصفة متواصلة لتفادي الإخفاق في حل المشكلة. (خلاصي، 2007، ص35)

4- معوقات تتصل بعملية اتخاذ القرار:

4-1 التردد :

إن تردد القائد في اتخاذ القرار هو الذي الاستغراق في هذه العملية وقتاً أطول لدرجة تؤثر على صدوره في التوقيت الملائم ، مما يقلل من كفاءته، كما يعتبر التردد من بين الآفات التي تهدد عملية اتخاذ القرار، وتزداد خطورة هذه الآفة حين يصبح القائد متردداً في اتخاذ أي قرار مهما كان بسيطاً، و كثير الاستشارة ولاستفسار والمراجعة.

4-2 التسرع :

يعد التسرع بمثابة القطب المقابل للتردد ولا يقل ضرراً عنه ، إن الحاجة إلى اتخاذ قرار ذي كفاءة عالية في أقل فترة ممكنة، وما يتطلبه ذلك من عقد مقارنات ، التنبؤ باحتمالات عديدة، الموازنة بين الآثار السلبية والايجابية لعدد من البدائل وطلب المشورة من الآخرين وتلقي آرائهم، قد يدفع بالقائد خاصة في الأوقات العصبية، إلى اتخاذ القرار بسرعة على نحو لا يمكنه من الإحاطة بهذه الجوانب مجمعة، مما يزيد من احتمال وجود بعض الثغرات في القرار.

4-3 العجز في مواجهة الأزمات:

يواجه القائد بعض الأحداث والأزمات الطارئة التي يجب عليه أن يتخذ تدابير معينة للتصدي لها، ويطلق على هذه العملية القدرة على إدارة الأزمات، حيث أن بعض القادة يعتبرهم إبان هذه الأزمات ما يشبه الانهيار، ويعجزون عن التفكير المنظم الذي من شأنه أن يساهم في



تخطي الأزمة والتصدي لما ينشأ عنها من آثار، كون الكثير من الخسائر التي تصيب الأفراد أو الجماعات أو المنظمات قد تعزى إلى عجز القائد عن التصرف أثناء الأزمة، وليس نتيجة مباشرة للأزمة ذاتها.

4-4 الأخذ بالأحوط وليس بالأفضل (إيثار السلامة) :

إن المعايير المرجحة لقرار على آخر تتمثل عادة في استيفائه لعناصر الكفاءة ، بيد أن هناك صنفا من القادة لديهم معايير مختلفة ، حيث أن القرار الأفضل لديهم هو الذي يجنبهم المشكلات والمنازلات مع ذوي السلطة والنفوذ ، حتى وإن لم يكن في صالح المنظمة، كما قد يلجأ البعض منهم إلى تجنب اتخاذ القرار حتى يطلب منهم المسئول الأعلى ذلك. (طريف، 1992، ص 262-268)

5-مستويات اتخاذ القرارات الإدارية

هناك تصنيف مستويات اتخاذ القرارات الإدارية إلى أربع مستويات نستعرضها باختصار كما يلي:

1-5 المستوى الاستراتيجي:

وتحدد هذه القرارات الأهداف والموارد والسياسات الخاصة بالمنظمة، إن المشكلة الرئيسية على هذا المستوى من القرارات تتعلق بالتنبؤ بالمستقبل الخواص بالمنظمة والبيئة وتحقق المواءمة والتكيف بين المنظمة والبيئة، إن هذه العملية يقوم بها غالبا مجموعه صغيرة من المديرين على مستوى الإدارة العليا والذين يتعاملون مع مشكلات معقدة وغير روتينية.



5-2 المستوى الإداري:

وتتعلق بصفه أساسيه بكفاءة وفعالية استخدام الموارد، والرقابة على مستوى أداء الوحدات الإدارية بالمنظمة، ويتم اتخاذ هذه القرارات عون طريق المديرين في الإدارة الوسطي في المنظمة وفي إطار السياسات العامة والأهداف المقررة على المستوى الاستراتيجي.

5-3 المستوى المعرفي:

وتتعامل هذه النوعية من القرارات مع تقييم الأفكار الجديدة للمنتجات والخدمات، وأساليب الاتصال بالمعرفة الجديدة، وأساليب توزيع المعلومات في جميع أجزاء المنظمة.

5-4 المستوى التشغيلي:

ويتعلق النوع الأخير من القرارات بتنفيذ الأعمال والمهام المحدودة بواسطة الإدارة العليا والوسطى، وتحديد معايير للمنافسة واستخدام الموارد المتاحة، وتحقيق الرقابة على التشغيل والأداء اليومي. (أبو روز، 2014، ص 26 - 27)

6-أسس اتخاذ القرارات:

تقوم عملية اتخاذ القرارات على مجموعتين أساسيتين نوضحهما فيما يلي:

- مجموعة الحقائق والمعلومات ويجب أن تكون هذه الحقائق دقيقة وخاضعة للاختيار لبيان صدقها أو كذبها.
- مجموعة القيم وهي لا يمكن أن تخضع للاختيار لأنها عملية اختيار الأحسن أو الأفضل وبالصورة الحقيقية التي يجب أن يكون عليها القرار.



فالمجموعة الأولى تتعلق باختيار المعلومات والمجموعة الثانية تتعلق باختيار الغايات، فالسلوك الجيد ينظر إليه على أنه امتزاج بين الوسائل والغايات، حيث أن الغاية هي التي تحدد الوسيلة المناسبة لتحقيقها، وعندما تصل إلى مستوى معين من التحقيق تصبح الغاية وسيلة لتحقيق غايات أخرى. (بوضياف، 2008، ص 82)

7- نظريات اتخاذ القرارات:

7-1 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. (فاطمة الشريف، 2015، ص 63)



7-2 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 هيربرت سايمون، حيث لاحظ سايمون قصور مفهوم الرشد والمعيار 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. (فاطمة الشريف، 2015، ص 64)

8- ضغوط العمل واتخاذ القرارات:

تسمى ضغوط العمل الواقعة على متخذ القرار الضغط الإداري، وعرفه: الخضيرى 1991 نقلا عن فاطمة الشريف (2015) بأنه "كل تأثير مادي أو نفسي معنوي يأخذ أشكالا مؤثرة على سلوك متخذ القرار ويعيق توازنه النفسي والعاطفي ويؤدي إلى إحداث توتر عصبي أو قلق نفسي يجعله غير قادر على اتخاذ القرار بشكل جيد أو القيام بالسلوك الرشيد تجاه الموافق الإدارية والتنفيذية التي تواجه القرار في المنشأة".

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 بيوماً، وتسيطر أحداث اللحظة وانفعالاتها العاطفية على متخذ القرار ومن ثم تصبح قراراته عفوية ولحظية وسياساته عشوائية بدون إستراتيجية أو رؤية مستقبلية. (فاطمة الشريف، 2015، ص 53)



خلاصة

من خلال ما جاء في هذا الفصل يمكن القول بأن عملية اتخاذ القرار تعتبر من المهام الجوهرية بالنسبة للمديرين والرؤساء والمسؤولين داخل أي منظمة، إذ تعد هذه العملية من الوظائف الأساسية للإدارة، لذا فإن تأثر هذه الأخيرة بالظروف الاجتماعية والاقتصادية قد يؤدي إلى خلل في وظائفها وعلى عملية اتخاذ القرارات فيها.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

أولاً: الدراسة الاستطلاعية

ثانياً: الدراسة الأساسية

1- منهج الدراسة

2- مجالات الدراسة

3- عينة الدراسة

4- أداة الدراسة

5- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

6- الأساليب الإحصائية

خلاصة

**تمهيد:**

بعد إتمام الجانب النظري الخاص بهذه الدراسة سيتم التطرق إلى الجانب التطبيقي الذي يتضمن الإجراءات المنهجية للدراسة، والتي تعتبر خطوة ضرورية لاستكمال البحث. وتشتمل هذه الإجراءات في الدراسة الاستطلاعية، والدراسة الأساسية والإجراءات المنهجية للدراسة، مجالات الدراسة، وكذا الفئة التي بنيت عليها هذه الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في ذلك.



أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية مرحلة هامة تسبق الدراسة الميدانية الأساسية للبحث، لأنها خطوة من اللازم القيام بها قبل إجراء الدراسة الأساسية، وهي جوهر بناء البحث وذلك نظرًا لارتباطها المباشر بالميدان، فالدراسة الاستطلاعية تعمل على مساعدة الباحث لاختيار الأدوات المناسبة لجمع البيانات، وكذا العينة المناسبة للدراسة، كما تساعده على معرفة كيفية التعامل مع أدوات البحث، ولهذا يمكننا القول أنّ الدراسة الاستطلاعية هي مرحلة أولية تسبق الدراسة الأساسية.

وقد شملت العينة الاستطلاعية على (20) مفردة، وقد تم التطبيق عليها لحساب صدق وثبات الأدوات، وتعديل ما يمكن تعديله لتصبح في الأخير صالحة من اجل تطبيقها على عينة الدراسة الأساسية.

أهدافها:

لقد تمثلت أهداف الدراسة الاستطلاعية التي قمت بها في النقاط التالية:

- جمع الدراسات والتراث النظري.
- تحديد مشكلة الدراسة وصياغتها صياغة علمية دقيقة.
- التحقق من صلاحية الأدوات التي يمكن استخدامها في الدراسة الأساسية، من حيث مدى وضوح عباراتها، وسلامة تعليماتها أي صدقها وثباتها.
- الإطلاع على ميدان البحث، والتحقق من إمكانية الإجراء التطبيقي من حيث توفر العينة، مع مراعاة في ذلك الخصائص المطلوبة وإمكانية الاتصال بها.
- معرفة الزمن المناسب لتطبيق أدوات الدراسة.
- جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات على موضوع الدراسة وكذلك التجريب والتدريب.



- الوقوف على بعض الصعوبات التي يمكن أن يواجهها الباحث عند التطبيق خاصة.

ثانيا: الدراسة الأساسية:

1- منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة، كونه يلائم طبيعة الموضوع من خلال دراسة أثر الضغوط المهنية على عملية اتخاذ القرار ويعرف المنهج الوصفي بأنه عبارة عن طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة، وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها (عبيدات، 1999، ص 46).

2- مجالات الدراسة:

1-2- المجال المكاني:

تم إجراء الدراسة الحالية في جامعة محمد يوضياف بولاية المسيلة.

2-2- المجال الزمني:

تم تطبيق أداة الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة من 23 أوت 2020 إلى 10 سبتمبر من نفس السنة.

2-3- المجال البشري:

تم إجراء الدراسة الميدانية على رؤساء الأقسام ونوابهم بجامعة محمد يوضياف بالمسيلة

3- عينة الدراسة:

العينة هي أي مجموعة جزئية من المجتمع، ويلاحظ أن مصطلح العينة لا يضع أية قيود على طريقة الحصول على العينة. (أبو علام، 2017، ص 162).



حيث اختيرت عينة دراستنا بالطريقة القصدية والتي هي العينة التي يتم انتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظرا لتوفر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم ولكون تلك الخصائص هي الأمور الهامة بالنسبة للدراسة. (عبيدات، 1999، ص96).

وتكونت عينة الدراسة الحالية من 36 مفردة منهم (11) رئيس قسم و(25) نائب رئيس

قسم، بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة

4-أداة الدراسة:

اشتملت أداة الدراسة على استمارة استبيان مكونة من مقياسين لتحقيق أهدافها وهما: مقياس ضغوط العمل، ومقياس عملية اتخاذ القرارات.

هذه الاستبانة تم تصميمها من طرف الباحث علي بن حمد بن سليمان النوشان (2003) في دراسة بعنوان ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرارات لدى القيادات الإدارية في عدد من الأجهزة الأمنية والمدنية في مدينة الرياض .

حيث احتوى مقياس ضغوط العمل من ثلاثين عبارة حول معرفة المصادر المسببة لضغوط العمل التي تواجه القيادات الإدارية، هذه المصادر تتمثل في (صراع الدور، صراع الدور، زيادة أعباء الدور كميًا، زيادة أعباء الدور نوعيًا، التطور الوظيفي، المسؤولية تجاه الآخرين)، أما مقياس عملية اتخاذ القرارات فقد تكون من أربع وعشرين عبارة تغطي خطوات متعلقة بعملية اتخاذ القرارات.

ومن أجل الحصول على تساوي أوزان فقرات المقياس، أعطيت تقديرات (1، 2، 3، 4)

لمقياس رباعي الدرجات (دائما، غالبا، أحيانا، نادرا). (النوشان، 2003، ص58)



5- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

أولاً/ ثبات وصدق مقياس الضغوط المهنية:

أ/ الثبات: ألفا كرونباخ:

تم حساب ثبات هذا المقياس عن طريق التناسق الداخلي باستخدام معادلة ألفا كرونباخ القائمة على أساس حساب معدل الارتباطات بين عبارات الاستبيان ككل حيث بلغ 0.94، ومنه نستطيع القول بأن قيمة الثبات بالنسبة لهذا الاستبيان مقبولة، كما هو مبين بالجدول التالي:

الجدول رقم (1) يوضح ثبات مقياس الضغوط المهنية عن طريق ألفا كرونباخ		
عدد العبارات	ألفا كرونباخ	عبارات الاستبيان ككل
30	0.948	

ب/ الصدق

تم حساب صدق هذا المقياس عن طريق حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وفي المرحلة الأخيرة ارتباط الدرجة الكلية للأبعاد بالدرجة الكلية للمقياس ككل الذي تنتمي إليه كما يلي:

1- الارتباط بين العبارات والدرجات الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها:

❖ الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لبعد (صراع الدور):

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للبعد الأول (صراع الدور) بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين عبارات البعد الأول مع الدرجة الكلية له ككل كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (4) عبارات، حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,87) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (1) والدرجة الكلية للبعد ككل و(0,70) كأدنى ارتباط كان بين



العبارة (4) والدرجة الكلية للبعد ككل، وعموماً يمكن القول بأن البعد الأول (صراع الدور) صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات بعد صراع الدور. مع درجته الكلية			
الدرجة الكلية للبعد	العبارات	الدرجة الكلية للبعد	العبارات
0.788**	العبارة 3	0.872**	العبارة 1
0.701**	العبارة 4	0.827**	العبارة 2
** (0.01) الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا			

❖ - الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لبعد (غموض الدور):

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للبعد الثاني (غموض الدور) بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين عبارات البعد الثاني مع الدرجة الكلية له ككل كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (4) عبارات، حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,78) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (5) والدرجة الكلية للبعد ككل و(0,73) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (21) والدرجة الكلية للبعد ككل، في حين جاءت العبارة (9) دالة عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$) بارتباط قدر ب (0.50) مع الدرجة الكلية للبعد ككل، وعموماً يمكن القول بأن البعد الثاني (غموض الدور) صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات بعد " غموض الدور " مع درجته الكلية			
الدرجة الكلية للبعد	العبارات	الدرجة الكلية للبعد	العبارات
0.740**	العبارة 8	0.787**	العبارة 5
0.503*	العبارة 9	0.752**	العبارة 6
** (0.01) الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا		0.733**	العبارة 7



❖ - الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية للبعد (زيادة أعباء الدور كميًا):

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للبعد الثالث (زيادة أعباء الدور كميًا) بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين عبارات البعد الثالث مع الدرجة الكلية له ككل كلها دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (8) عبارات، حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,92) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (13) والدرجة الكلية للبعد ككل و(0,71) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (11) والدرجة الكلية للبعد ككل، وعموماً يمكن القول بأن البعد الثالث (زيادة أعباء الدور كميًا) صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات بعد زيادة أعباء الدور كميًا مع درجته الكلية			
العبارات	الدرجة الكلية للبعد	العبارات	الدرجة الكلية للبعد
العبارة 10	0.889**	العبارة 14	0.758**
العبارة 11	0.717**	العبارة 15	0.864**
العبارة 12	0.742**	العبارة 16	0.808**
العبارة 13	0.926**	العبارة 17	0.885**

الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)**

❖ - الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية للبعد (زيادة أعباء الدور نوعيًا):

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للبعد الرابع (زيادة أعباء الدور نوعيًا) بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين عبارات البعد الرابع مع الدرجة الكلية له ككل دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (6) عبارات، حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,91) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (20) والدرجة الكلية للبعد ككل و(0,65) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (21) والدرجة الكلية للبعد ككل، وعموماً يمكن القول بأن البعد الرابع (زيادة أعباء الدور نوعيًا) صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:



الجدول رقم (5) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات بعد زيادة أعباء الدور نوعيا مع درجته الكلية			
الدرجة الكلية للبعد	العبارات	الدرجة الكلية للبعد	العبارات
0.655**	العبارة 21	0.755**	العبارة 18
0.850**	العبارة 22	0.806**	العبارة 19
0.826**	العبارة 23	0.910**	العبارة 20
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01).			

❖ الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لبعد (التطوير الوظيفي):

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للبعد الخامس (التطوير الوظيفي) بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين عبارات البعد الخامس مع الدرجة الكلية له ككل أغلبها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (2) عبارات، حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,81) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (24) والدرجة الكلية للبعد ككل و(0,63) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (33) والدرجة الكلية للبعد ككل، في حين جاءت العبارة (26) دالة عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$) بارتباط قدر ب (0.47) مع الدرجة الكلية للبعد ككل، وعموماً يمكن القول بأن البعد الخامس (التطوير الوظيفي) صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (6) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات بعد " التطوير الوظيفي " مع درجته الكلية			
الدرجة الكلية للبعد	العبارات	الدرجة الكلية للبعد	العبارات
0.478*	العبارة 26	0.819**	العبارة 24
** (0.01) الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا		0.630**	العبارة 25

❖ الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لبعد (المسؤولية تجاه الآخرين):

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للبعد الأول (المسؤولية تجاه الآخرين) بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين عبارات البعد الأول مع الدرجة الكلية له ككل أغلبها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وعددها (3) عبارات، حيث تراوحت قيم الارتباط



فيها ما بين (0,90) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (29) والدرجة الكلية للبعد ككل و(0,63) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (27) والدرجة الكلية للبعد ككل، في حين جاءت العبارة (30) دالة عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$) بارتباط قدر بـ (0.55) مع الدرجة الكلية للبعد ككل، وعموماً يمكن القول بأن البعد السادس (المسؤولية تجاه الآخرين) صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (7) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات بعد المسؤولية تجاه الآخرين مع درجته الكلية			
الدرجة الكلية للبعد	العبارات	الدرجة الكلية للبعد	العبارات
0.904**	العبارة 29	0.635**	العبارة 27
0.551*	العبارة 30	0.800**	العبارة 28
** (0.01) الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا			

❖ الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية للاستبيان ككل:

تم حساب الارتباط بين الدرجات الكلية للأبعاد مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل حيث جاءت هي الأخرى أغلبها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، حيث بلغت قيمة ارتباط الدرجة الكلية للبعد الأول مع الدرجة الكلية للبعد ككل (0.83)، أما ارتباط الدرجة الكلية للبعد الثاني مع الدرجة الكلية للبعد ككل فقد بلغ (0.85)، أما ارتباط الدرجة الكلية للبعد الثالث مع الدرجة الكلية للبعد ككل فقد بلغ (0.94)، بينما ارتباط الدرجة الكلية للبعد الرابع مع الدرجة الكلية للبعد ككل فقد بلغ (0.83)، أما ارتباط الدرجة الكلية للبعد الخامس مع الدرجة الكلية للبعد ككل فقد بلغ (0.46)، أما ارتباط الدرجة الكلية للبعد السادس مع الدرجة الكلية للبعد ككل فقد بلغ (0.67)، وهذا يعني أن الاستبيان (الضغوط المهنية) صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (8) يوضح مصفوفة ارتباطات الدرجات الكلية للأبعاد مع الدرجة الكلية للبعد ككل	
الدرجة الكلية	المحاور والدرجة الكلية
0.837**	البعد الأول (صراع الدور)
0.858**	البعد الثاني (غموض الدور)



0.948**	البعد الثالث (زيادة أعباء الدور كميًا)
0.832**	البعد الرابع (زيادة أعباء الدور نوعيًا)
0.468*	البعد الخامس (التطوير الوظيفي)
0.677**	البعد السادس (المسؤولية تجاه الآخرين)
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01).	

ثانياً/ ثبات وصدق مقياس عملية اتخاذ القرارات:

أ/ الثبات:

تم حساب ثبات هذا المقياس بطريقة التناسق الداخلي باستخدام ألفا كرونباخ والقائم على أساس تقدير معدل إرتباطات العبارات فيما بينها بالنسبة للمقياس ككل، وقد بلغ (0.92)، ومنه يمكن القول بأن هذا المقياس ثابت وصالح للاستعمال في الدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (9) يوضح ثبات مقياس عملية اتخاذ القرارات عن طريق التناسق الداخلي		
عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	الاستبيان ككل
24	0.925	

ب/ الصدق

تم حساب صدق هذا المقياس كذلك باستخدام طريقة المقارنة الطرفية وذلك بترتيب الدرجات تنازلياً ثم أخذ نسبة 27% من طرفي المقياس الأعلى والأدنى، أي ما يقابلها 6 درجات عليا و6 درجات دنيا ثم المقارنة بينهما باستخدام اختبار الدلالة الإحصائية (T_{test}) وبعدها يتم تفسير هذه القيمة وفقاً لحالتين هما:

- إذا كانت قيمة الفرق ل (T_{test}) دالة عند مستوى الدلالة (0.05 أو $\alpha=0.01$) فهذا يعني أن هذا المقياس صادق لأنه استطاع أن يميز بين الطرفين.

- إذا كانت قيمة الفرق ل (T_{test}) غير دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) فهذا يعني أن هذا المقياس غير صادق لأنه لم يميز بين الطرفين.

وبالنظر إلى قيمة اختبار الدلالة (T_{test}) كما هو موضح في الجدول رقم (10) يتضح بأن هذا المقياس

صادق حيث بلغت قيمته (3.79) وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$):



الجدول رقم (10) يوضح صدق المقارنة الطرفية لمقياس عملية اتخاذ القرارات

القرار	مستوى الدلالة	t	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	مستوى الدلالة	إختبار التجانس ليفين F	الطرفين
دال عند 0,01	0,004	3.795	10	8.542	104.16	6	0.540	0.402	الأعلى
				5.609	88.33	6			الأدنى

6- الأساليب الإحصائية:

لمعالجة بيانات الدراسة الحالية تم الاعتماد على الحزمة الإحصائية spss لتحليل

البيانات إحصائياً وهي:

- إختبار كولموغروف سميرونوف وإختبار شابيرو ويلك للتحقق من طبيعة التوزيع بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة
- معامل بيرسون لمعرفة قوة وطبيعة العلاقة ولتحديد التفاعل تم استخدام معامل مربع إيطا لحساب نتيجة الفرضية الأولى وقياس حجم الأثر.
- إختبار (Ttest) بالنسبة لعينة واحدة، وهذا بهدف تحديد مستوى الضغوط المهنية لدى رؤساء الأقسام ونوابهم
- إختبار الدلالة الإحصائية "ت" لعينتين مستقلتين (Ttest) وتم تطبيقه للكشف عن الفروق بين رؤساء الأقسام ونوابهم في مستوى الضغوط المهنية.

**خلاصة:**

تم التطرق في هذا الفصل إلى أهم الإجراءات المنهجية المتبعة لتحقيق أغراض الدراسة ميدانياً، فمن خلال هذا الفصل تم التأكد من صدق وثبات الأدوات التي ستطبق على أفراد العينة، وكذلك مكان إجراء الدراسة كما تحديد الأساليب الإحصائية المستعملة في تحليل نتائج الدراسة.

الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها.

أولاً) التحقق من شرط التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

ثانياً/ عرض ومناقشة نتائج الفرضيات:

- 4- عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة:
- 5- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:
- 6- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

ثالثاً/ مناقشة نتائج الدراسة:

- 4-مناقشة وتفسير نتائج الفرضية العامة:
- 5-مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى:
- 6-مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية:

استنتاج عام

اقتراحات



أولاً) التحقق من شرط التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

قبل البدء في مرحلة معالجة الفرضيات باستخدام الأساليب الاحصائية المختلفة والملائمة يجب أولاً

التحقق من شرط اعتدالية التوزيع بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة الحالية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (11) يوضح التحقق من شرط اعتدالية التوزيع بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة

القرار	Shapiro–Wilk			Kolmogorov–Smirnov ^a			المتغيرات
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاحصاءات	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاحصاءات	
غير دال	0.511	36	0.973	0.162	36	0.126	الضغوط المهنية
غير دال	0.844	36	0.983	0.200	36	0.108	اتخاذ القرارات

من خلال المعطيات المبينة بالجدول أعلاه نلاحظ وبناء على قيم إختبار كولموغوروف سميرنوف

وكذا إختبار شبيرو ويلك في كل من استبيان الضغوط المهنية وكذا استبيان عملية اتخاذ القرارات كانتا غير

دالتين إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05) ، وبما أن قيم الاختبارين كانتا غير دالتين بالنسبة للمتغيرين

فهذا يعني أن التوزيع إعتدالي وبالتالي فإن كل الأساليب الاحصائية التي ستستخدم في المعالجة هي أساليب

بارامترية.



ثانيا/ عرض ومناقشة نتائج الفرضيات:

1- عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة:

نصت الفرضية العامة لهذه الدراسة على: "تؤثر الضغوط المهنية على اتخاذ القرارات لدى رؤساء الأقسام ونوابهم بدرجة كبيرة"، ومن أجل التحقق من صحة هاته الفرضية تم استخدام معامل بيرسون لمعرفة قوة وطبيعة العلاقة ولتحديد التفاعل تم استخدام معامل مربع إيطا وذلك بعد التحقق من شرط خطية العلاقة، فكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (12) يوضح التفاعل بين الضغوط المهنية و اتخاذ القرارات						
التفسير	مربع إيطا	معامل إيطا	مربع الارتباط	جودة الخدمة المصرفية	متغيرات الدراسة	
حجم الأثر كبير	0.995	0.998	0.936	0.969**	معامل بيرسون	وسائل الدفع الالكتروني
				0.000	مستوى الدلالة	
				36	حجم العينة	
الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0,01).						

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس الضغوط المهنية ودرجاتهم على مقياس اتخاذ القرارات بلغ (0.96) وهي قيمة عالية وموجبة، وهذا معناه أن هناك علاقة ارتباطية عكسية أي أن درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس الضغوط المهنية تتوزع بعكس توزيع درجاتهم على مقياس اتخاذ القرارات، وبالنظر إلى قيمة مربع الارتباط والتي بلغت (0.93) يمكن القول بأن هناك تداخل بين قيم أفراد عينة الدراسة على المقياسين معا، وما يؤكد ذلك أن قيمة حجم الأثر لمربع إيطا والتي بلغت (0.99) هي قيمة تدل على أن حجم تأثير تباين المتغير (اتخاذ القرارات) بتباين



المتغير (الضغوط المهنية) تجاوزت 20% من نسبة التداخل وهي نسبة تبين أن حجم التأثير كبير جداً، كما أن نتيجة هذا التفاعل (الأثر) جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,01$)، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة التفاعلية (تأثير وتأثر)، وبالتالي فإن هاته النتيجة تؤيد فرضية الدراسة العامة القائلة بـ **تؤثر الضغوط المهنية على اتخاذ القرارات لدى رؤساء الأقسام ونوابهم بدرجة كبيرة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.**

2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأولى لهاته الدراسة على: " **مستوى الضغوط المهنية لدى رؤساء الأقسام ونوابهم مرتفع** "، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (T) بالنسبة للعينة الواحدة والقائم على أساس تقدير الفرق بين متوسط استجابات أفراد العينة على مقياس الضغوط المهنية والمتوسط النظري له، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (13) يوضح مستوى الضغوط المهنية لدى رؤساء الأقسام ونوابهم								
الضغوط المهنية	حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	t	مستوى الدلالة	القرار
الدرجة الكلية	36	90	109.611	18.573	35	6.335	0.000	دال عند 0.01

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على مقياس الضغوط المهنية والذي بلغ (109.61) أنه أعلى تماماً من المتوسط النظري لمقياس الضغوط المهنية والمقدر بـ 90، بناء عليه فإن **مستوى الضغوط المهنية لدى رؤساء الأقسام ونوابهم مرتفع** ، وهذا ما أكدته قيمة "ت" والتي بلغت (6.33) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني

أن الفرق كان لصالح المتوسط الحسابي للمقياس ككل، وبالتالي فإن هذه النتيجة تؤيد فرضية البحث الأولى والقائلة " مستوى الضغوط المهنية لدى رؤساء الأقسام ونوابهم مرتفع "، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

نصت الفرضية الفرعية الأولى لهاته الدراسة على: " توجد فروق دالة إحصائية في الضغوط المهنية لدى رؤساء الأقسام ونوابهم"، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم اللجوء إلى إختبار الدلالة الاحصائية (T) بالنسبة للعينتين المستقلتين، وبعد المعالجة الاحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (14) يوضح الفرق بين أفراد عينة الدراسة في الضغوط المهنية لدى رؤساء الأقسام ونوابهم									
القرار	مستوى الدلالة	قيمة "T"	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	مستوى الدلالة	التجانس (F) ليفين	
غير دال	0.340	-0.968	34	17,784	105,09	11	0.933	0.007	رؤساء الأقسام
				18,916	111,60	25			نواب رؤساء الأقسام

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن اختبار التجانس ليفين (F) والذي بلغت قيمه (0.007) في مقياس الضغوط المهنية، وهما قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي نستنتج أن هناك تجانس بين المجموعتين مما استدعى تطبيق اختبار (T_{test}) لعينتين مستقلتين متجانستين.

وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية في مقياس الضغوط المهنية فقد بلغ المتوسط الحسابي بالنسبة لرؤساء الأقسام (105.09) وبالنسبة لنواب رؤساء الأقسام (111.60)، نلاحظ أن هناك فروقا طفيفة بينهما

غير أن قيمة اختبار الدلالة الإحصائية (T_{test}) والتي بلغت (-0.968) لمقياس الضغوط المهنية نلاحظ أنها قيمة سالبة وغير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، ومنه نستطيع الحكم على أن هذه النتيجة المتوصل إليها جاءت معارضة لفرضية الدراسة الفرعية الأولى القائلة توجد فروق دالة إحصائياً في الضغوط المهنية لدى رؤساء الأقسام ونوابهم، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).

ثالثاً/ مناقشة وتفسير نتائج الدراسة:

1- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية العامة:

حيث توصلت نتيجة هذه الفرضية إلى أن الضغوط المهنية تؤثر بدرجة كبيرة على عملية اتخاذ القرارات، أي أن حجم الأثر مرتفع ويمكن تفسير هذه النتيجة انطلاقاً مما جاء به الخضير (1991) بأن كل تأثير مادي أو نفسي أو 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، أو بمعنى آخر فإن الضغوط بأشكالها تؤثر على جودة القرارات المتخذة من قبل المسؤولين أو الرؤساء داخل المنظمة،

وهو ما أكدته دراسة الحاج صالح (2019) والتي توصلت إلى أن بيئة العمل وعدم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات بالبنك يؤدي إلي اتخاذ قرارات غير دقيقة ومتناقضة..، كما أن اعتماد البنك الأسلوب المركزي في اتخاذ القرارات يحد من قدرة مدراء فروع علي اتخاذ وصناعة القرارات بشكل سليم، وهو ما أكدته

أيضا دراسة النوشان (2003) والتي أكدت أن الضغوط المهنية تؤثر على اتباع القيادات الأمنية بالأجهزة الأمنية والمدنية بمدينة الرياض لخطوات عملية اتخاذ القرارات.

2- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى:

والتي توصلت إلى وجود مستوى مرتفع من الضغوط المهنية لدى رؤساء الأقسام ونوابهم بجامع محمد بوضياف بالمسيلة، حيث يمكن تفسير هذه النتيجة انطلاقا مما نلاحظه في الواقع المعاش وخاصة في ظل الظروف الراهنة التي مرت بها البلاد على غرار باقي دول العالم من ظروف صحية متمثلة في جائحة كورونا واختلال توازن العمل ، وقبلها الظروف السياسية التي مرت بها بلادنا مما أدى إلى ارتفاع مستوى الضغوط لدى المسؤولين داخل الجامعة، وهو ما جاءت به دراسة القحطاني (2007) التي أسفرت عن وجود مستوى متوسط للضغوط الاجتماعية وضغوط العمل لدى الضباط متوسطة من وجهة نظرهم.

وما يؤكد ذلك أيضا ما توصلت إليه دراسة أبيروز (2014) والتي توصلت إلى ان الضغط الناتج عن عبء العمل مقبول ، وذلك لتوفر الظروف الملائمة والمساعدة على ذلك، حيث لا يتم استدعاء العاملين أيام إجازاتهم بصورة كبيرة، لأن كل موظف متخصص في عمله ويقوم بتنفيذه وفق تسلسل خطوات العمل، وأن الأعمال الموكلة لدى الموظفين في الوزارة يقومون فيها على أكمل وجه وبالوقت المناسب، حي يتم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، وافساح المجال أمام العاملين للحصول على فرص للتقدم والرقى الوظيفي.

3- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية:

والتي جاءت بعدم وجود فروق دالة إحصائية في الضغوط المهنية لدى رؤساء الأقسام ونوابهم، أي أنه لا يوجد اختلاف بينهما باختلاف المهام والمسؤوليات الموكلة لهم سواء كان رئيسا لقسم أو نائبا.

الاستنتاج العام:

تناولت الدراسة الحالية موضوع الضغو المهنية وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام ونوابهم بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، حيث وبعد المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة أسفرت عن النتائج التالية:

- تؤثر الضغوط المهنية على اتخاذ القرارات لدى رؤساء الأقسام ونوابهم بدرجة كبيرة
- مستوى الضغوط المهنية لدى رؤساء الأقسام ونوابهم مرتفع
- وجود فروق دالة إحصائية في الضغوط المهنية لدى رؤساء الأقسام ونوابهم

خاتمة



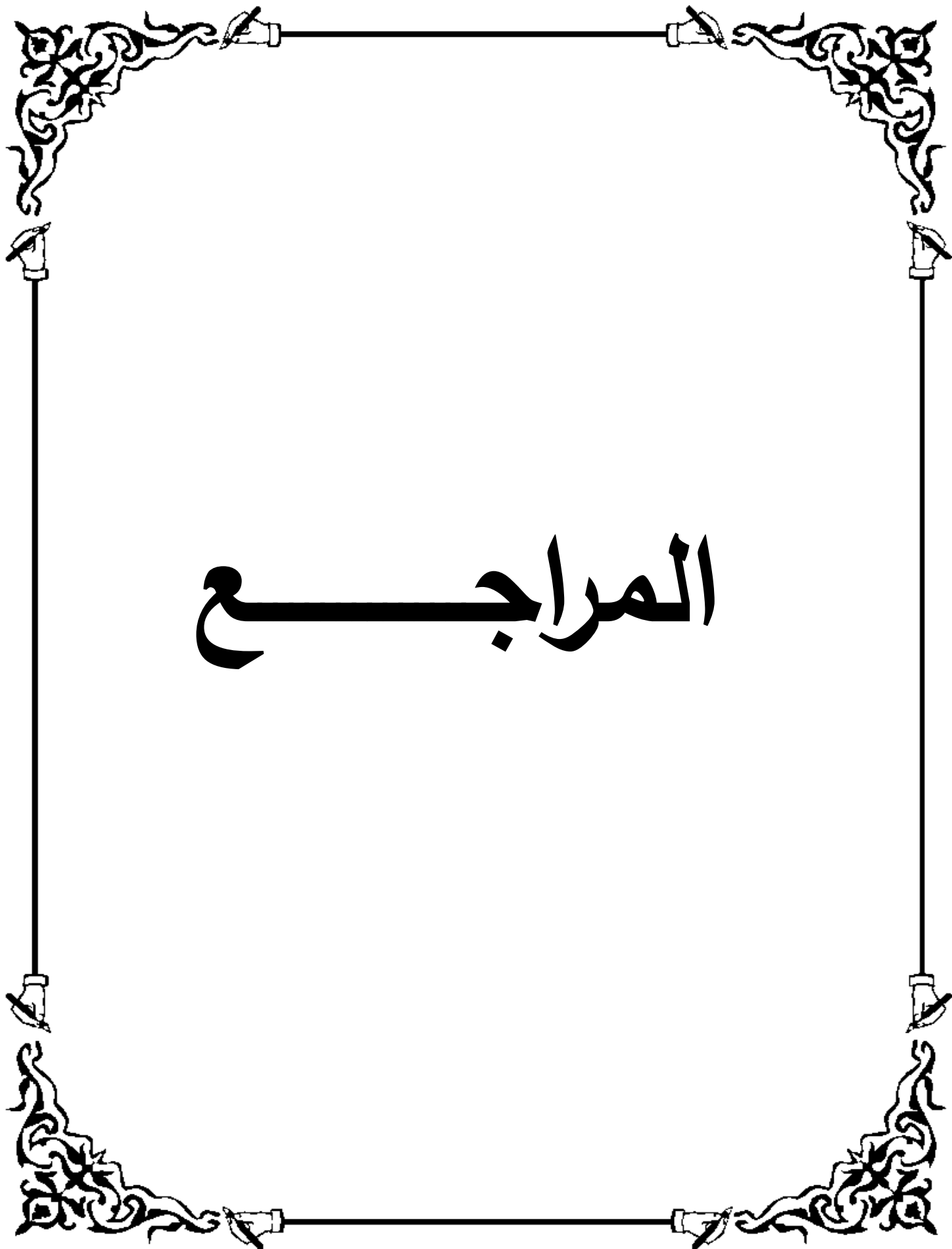
خاتمة:

من خلال استعراض ما سبق سواء الجانب النظري والدراسات السابقة لضغوط العمل وعملية اتخاذ القرارات تبرز أهمية الموضوع على شتى الأصعدة والمجالات الوظيفية المختلفة، وأهمية دراسته حيث اتضح أن ضغوط العمل لها مظاهر سلبية تنعكس على الأفراد وعلى مؤسساتهم التي يعملون بها وعلى قراراتهم، مع التأكيد على أن ضغوط العمل ليست جميع نتائجها سيئة بالضرورة ، فبعض ضغوط العمل تعد مصدراً دافعاً لتحسين الأداء وعملية اتخاذ القرارات إذا ما أُديرَت بوعي من قبل الفرد ذاته، وتفهم من قبل المؤسسة أو المنظمة التي يعمل بها.

اقتراحات الدراسة:

- حث الباحثين المهتمين بالموضوع إلى توسيع الدراسة إلى مجتمعات أخرى مشابهة - دراسة
- متغيري ضغوط العمل واتخاذ القرار في منظمات أخرى.
- الإلمام بكل المتغيرات ذات العلاقة بالموضوع بالدراسة والبحث.

المراجع





قائمة المصادر والمراجع:

1. إبراهيمي أسماء (2015): الضغوط المهنية وعلاقتها بالتوافق الزواجي لدى المرأة العاملة، أطروحة دكتوراه العلوم في علم النفس المرضي الاجتماعي، كلية العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
2. جيرالد جرينج وروبرت بارون(2004): إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر،السعودية،2004،ص278.
3. حسن مصطفى (2006): ضغوطات الحياة وأساليب مواجهتها، ط1، مكتبة زهراء الشرق ، مصر.
4. رامي بكر أبو روز (2014): ضغوط العمل وعلاقتها باتخاذ القرارات الإدارية في وزارة المالية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في قسم القيادة والإدارة الأكاديمية، جامعة الأقصى، غزة.
5. رامي بكر أبو روز (2014): ضغوط العمل وعلاقتها باتخاذ القرارات الإدارية في وزارة المالية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في قسم القيادة والإدارة الأكاديمية، جامعة الأقصى، غزة.
6. راوية حسن ، السلوك التنظيمي ،الدار الجامعية،مصر.
7. رونالدي ريجيو(1999): المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، تر: فارس حلمي، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن.
8. زكي محمود هاشم(1987): أساسيات الإدارة، الطبعة الأولى، الكويت ، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع.
9. سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب(1998): الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة ، ط2، مركز وابد سيرفيس للاستشارات و التطوير الإداري ، القاهرة.
10. صلاح الدين عبد الباقي(2005): مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية.



11. طريف شوقي محمد فرج (1992): السلوك القيادي وفعالية القيادة، دار غريب للنشر، القاهرة .
12. عبيدات محمد وآخرون، (1999)، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل عمان.
13. عثمان حمود الخضر (2005): علم النفس التنظيمي، ط1، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.
14. عثمان حمود الخضر، مرجع سابق، ص 79.
15. علوطي عاشور (2008): الضغوط المهنية لدى العاملين بنظام التعاقد وعلاقته بالرضا الوظيفي، أطروحة دكتوراه في علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا، كلية العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة.
16. عياش سمير (2004): علاقة الضغوط النفسية ببعض المتغيرات الشخصية لدى العاملين في المرور، رسالة ماجستير ، جامعة الرياض .
17. فاطمة ارحيم الشريف(2015): ضغط العمل وعلاقته بعملية اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير بقسم الإدارة، كلية الاقتصاد جامعة بنغازي.
18. محمد أحمد الخضير(ب ت): الضغوط الإدارية الظاهرة-الأسباب -العلاج،مكتبة مدبولي، القاهرة.
19. محمد إسماعيل بلال (2005): السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ، دار الجامعة الجديدة، مصر.
20. محمد سعيد أنور سلطان (2004): السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر.
21. محمود أبو علام رجاء، (2007)، مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، ط6، دار النشر الجامعات ، مصر.



22. مراد خلاصي (2007): اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار
الإطارات في العمل، رسالة ماجستير في علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية
العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنينة.
23. مصطفى محمد أبو بكر(2003): إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة
التنافسية، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- a. منهل محمد الحاج صالح (2019): اثر ضغوط العمل في عملية اتخاذ القرارات
في البنوك السودانية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا
والبحث العلمي، جامعة شندي.
24. نواف كنعان (2011): اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، الطبعة
الخامسة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
25. نوال بوضياف (2008): التقييم الذاتي لعمل المدير ودوره في عملية اتخاذ
القرار في المؤسسات التعليمية بولاية المسيلة، رسالة ماجستير في علوم التربية، كلية
الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة الحاج لخضر باتنة.

الملاحق



الملحق (01): أداة الدراسة

أولا/ مقياس ضغوط العمل:

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	العبارات
					1. مهام وأهداف العمل الذي أقوم به ليست واضحة لي
					2. أقوم بمهام وأعمال أشعر بأنها غير ضرورية
					3. أضطر لأخذ بعض الأعمال معي في نهاية الدوام وعطل الأسبوع لإنجازها
					4. متطلبات جودة العمل المطلوب مني إنجازها مبالغ فيها بدرجة كبيرة
					5. ليس هناك فرص مناسبة لي بأن ارتقي في الجهاز الذي أعمل فيه
					6. تقع علي مسؤولية تطوير أداء الموظفين العامين معي
					7. ليس واضحا لي تماما من هو المسؤول عن عملي مباشرة في الجهاز الذي أعمل فيه
					8. أمضي وقتا طويلا في اجتماعات غير مهمة تشغلني عن أداء عملي الأساسي
					9. المهام الموكلة لي صعبة وغير واضحة
					10. يتحتم علي أن أقوم بتقديم الرأي والمشورة للموظفين العاملين معي لمساعدتهم في حل بعض مشاكل العمل التي تواجههم
					11. لا أتمتع بالصلاحيات الكافية للقيام بالمسؤوليات الملقاة علي عاتقي
					12. لا يوجد التزام بخطوط الاتصال في الإدارة التي أعمل فيها
					13. أكلف بتأدية مهام ومسؤوليات متنوعة في وقت واحد
					14. المهام التي يطلب مني تأديتها تزداد تعقيدا مع مرور الوقت
					15. لا أعتقد بأنني أخدم مستقبلي الوظيفي في البقاء بالإدارة الذي أعمل فيها
					16. ما أتخذه من قرارات ومواقف ومواقف تؤثر علي مصالح الآخرين من حولي
					17. طريقتي في أداء العمل غير مقبولة من معظم زملائي
					18. لدي أعمال كثيرة لا أتمكن من إنجازها خلال ساعات الدوام الرسمي
					19. ما يتوقع مني أن أقدمه للإدارة التي أعمل فيها أكثر ما أملك من مهارات وقدرات
					20. لا أرى أن هناك علاقة بين ما أقوم به من عمل وبين تحقيق الأهداف الأساسية للإدارة التي أعمل فيها
					21. يطلب مني أداء أعمال متناقضة من عدة رؤساء في الإدارة التي أعمل فيها
					22. لا أستطيع أن آخذ وقتا للراحة أثناء الدوام الدراسي
					23. ليس لدي التدريب والخبرة الكافيين لإنجاز الأعمال المطلوبة مني على الوجه الأكمل
					24. لدي مسؤولية تجاه المستقبل الوظيفي للعاملين معي في الإدارة

قائمة المصادر والمراجع



				25. أحاول إنهاء عمليين في آن واحد كل ما أمكن لي ذلك
				26. أشعر بأنني أعمل في الوظيفة الغير مناسبة لي
				27. لا أروح عن نفسي بشكل مناسب عندما أكون في إجازة أو عطلة
				28. أسمح للعمل بأن يطغى على حياتي الخاصة
				29. أبذل أقصى ما لدي من قدرات في العمل إلى الدرجة التي أصبح فيها متعبا من جراء ذلك
				30. أحيانا يطلب مني القيام بأعمال في الإدارة التي أعمل فيها تتناقض مع المبادئ والقيم التي أحملها

ثانيا/ مقياس عملية اتخاذ القرارات

				1. أتأكد من أن هناك بالفعل مشكلة واضحة يستوجب الأمر العمل على حلها
				2. أتأكد من أن هذه المشكلة تقع ضمن نطاق اختصاصي وحدود العملية
				3. أتعرف على المشكلة وذلك من خلال الاتصال بجميع الأطراف المعنية لتحديد أبعادها
				4. أتحرى عن السبب الرئيسي لظهور المشكلة ومعرفة أعراضها
				5. أعمل على تحديد أطراف المشكلة تحديدا واضحا
				6. أتأكد من معرفة الوقت والمكان الذي حصلت فيه المشكلة
				7. أصنف المشكلة وذلك من خلال تحديد طبيعتها وحجمها
				8. أتعرف على درجة تعقد المشكلة ونوعي الحل الأمثل لمواجهتها
				9. أعمل على تحديد جميع البدائل المتاحة والممكنة
				10. أحاول الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات عن البدائل المتاحة لحل المشكلة من مصادرها المختلفة
				11. أقوم كل حل بديل على حدى وذلك لمعرفة نقاط القوة والضعف فيه
				12. أحدد النتائج المتوقعة لكل حل بديل
				13. أستعين بأراء الخبراء والمستشارين في طرح مرتباتهم وخبراتهم إذا تطلب الأمر ذلك
				14. أحدد معايير لتقويم الحلول المطروحة للمشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها
				15. أقوم بعملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأمثل وذلك وفقا للمعايير والاعتبارات الموضوعية المحددة
				16. أتعرف على مدى إمكانية تنفيذ الحل البديل وذلك بمعرفة مدى توافر الموارد المادية والبشرية والطبيعية اللازمة لذلك.
				17. أتعرف على مناسبة الوقت ومدى ملائمة الظروف للأخذ بالحل البديل المقترح وتنفيذه
				18. أقوم باتخاذ القرار وذلك بناء على الخطوات السابقة
				19. أتعرف على مدى استجابة المرؤوسين للقرار المتخذ ومدى تقبلهم ذلك

قائمة المصادر والمراجع



					20. أتحقق من أن تنفيذ القرار يتم وفقا للخطة المرسومة لتلك المشكلة
					21. أتابع تنفيذ القرار بدقة لتصحيح الأخطاء إن وجدت وتفادي تكرار حدوثها مستقبلا
					22. أعمل على تقويم القرار المتخذ للتعرف على ما فيه من الإيجابيات والسلبيات
					23. أعمل على مراجعة المشكلة والبحث عن حل آخر إذا لم يجدي القرار أو الحل المتخذ بشأنها



ملحق رقم (2) الثبات والصدق

أولاً/ ثبات وصدق إستبيان ضغوط العمل:

أ/ الثبات:

Reliability

Reliability Statistics		
الاستبيان الكلي	Cronbach's Alpha	N of Items
	0.948	30

ب/ الصدق:

Correlations

Correlations					
		1 دك			1 دك
1ب	Pearson Correlation	0,872**	3ب	Pearson Correlation	0,788**
	Sig. (2-tailed)	0,000		Sig. (2-tailed)	0,000
	N	20		N	20
2ب	Pearson Correlation	0,827**	4ب	Pearson Correlation	0,701**
	Sig. (2-tailed)	0,000		Sig. (2-tailed)	0,001
	N	20		N	20
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					

Correlations

Correlations					
		2 دك			2 دك
5ب	Pearson Correlation	0,787**	8ب	Pearson Correlation	0,740**
	Sig. (2-tailed)	0,000		Sig. (2-tailed)	0,000
	N	20		N	20
6ب	Pearson Correlation	0,752**	9ب	Pearson Correlation	0,503*
	Sig. (2-tailed)	0,000		Sig. (2-tailed)	0,024
	N	20		N	20
7ب	Pearson Correlation	0,733**	** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
	Sig. (2-tailed)	0,000			
	N	20			

Correlations

Correlations					
		3 دك			3 دك
10ب	Pearson Correlation	0,889**	14ب	Pearson Correlation	0,758**
	Sig. (2-tailed)	0,000		Sig. (2-tailed)	0,000
	N	20		N	20
11ب	Pearson Correlation	0,717**	15ب	Pearson Correlation	0,864**
	Sig. (2-tailed)	0,000		Sig. (2-tailed)	0,000
	N	20		N	20
12ب	Pearson Correlation	0,742**	16ب	Pearson Correlation	0,808**
	Sig. (2-tailed)	0,000		Sig. (2-tailed)	0,000
	N	20		N	20
13ب	Pearson Correlation	0,926**	17ب	Pearson Correlation	0,885**
	Sig. (2-tailed)	0,000		Sig. (2-tailed)	0,000
	N	20		N	20
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					



Correlations

Correlations					
4دك			4دك		
18ب	Pearson Correlation	0,755**	21ب	Pearson Correlation	0,655**
	Sig. (2-tailed)	0,000		Sig. (2-tailed)	0,002
	N	20		N	20
19ب	Pearson Correlation	0,806**	22ب	Pearson Correlation	0,850**
	Sig. (2-tailed)	0,000		Sig. (2-tailed)	0,000
	N	20		N	20
20ب	Pearson Correlation	0,910**	23ب	Pearson Correlation	0,826**
	Sig. (2-tailed)	0,000		Sig. (2-tailed)	0,000
	N	20		N	20
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)					

Correlations

Correlations					
5دك			5دك		
24ب	Pearson Correlation	0,819**	26ب	Pearson Correlation	0,478*
	Sig. (2-tailed)	0,000		Sig. (2-tailed)	0,033
	N	20		N	20
25ب	Pearson Correlation	0,630**	** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)		
	Sig. (2-tailed)	0,003			
	N	20			

Correlations

Correlations					
4دك			4دك		
27ب	Pearson Correlation	0,635**	29ب	Pearson Correlation	0,904**
	Sig. (2-tailed)	0,003		Sig. (2-tailed)	0,000
	N	20		N	20
28ب	Pearson Correlation	0,800**	30ب	Pearson Correlation	0,551*
	Sig. (2-tailed)	0,000		Sig. (2-tailed)	0,012
	N	20		N	20
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)					

Correlations

Correlations					
دك			دك		
1دك	Pearson Correlation	0,837**	4دك	Pearson Correlation	0,832**
	Sig. (2-tailed)	0,000		Sig. (2-tailed)	0,000
	N	20		N	20
2دك	Pearson Correlation	0,858**	5دك	Pearson Correlation	0,468*
	Sig. (2-tailed)	0,000		Sig. (2-tailed)	0,037
	N	20		N	20
3دك	Pearson Correlation	0,948**	6دك	Pearson Correlation	0,877**
	Sig. (2-tailed)	0,000		Sig. (2-tailed)	0,001

قائمة المصادر والمراجع



	N	20		N	20
* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)					

ثانيا/ ثبات وصدق مقياس عملية اتخاذ القرارات:

أ/ الثبات:

Reliability

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,925	24

ب/ الصدق: المقارنة الطرفية

T-Test

Group Statistics								
الطرفين	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean				
الدرجات	الأعلى	6	104,1667	3,54205	3,48728			
	الأدنى	6	88,3333	3,60952	2,29008			
Independent Samples Test								
		Levene's Test		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
الدرجات	variances assumed	,402	,540	3,795	10	,004	15,83333	4,17200
	variances not assumed			3,795	8,636	,005	15,83333	4,17200



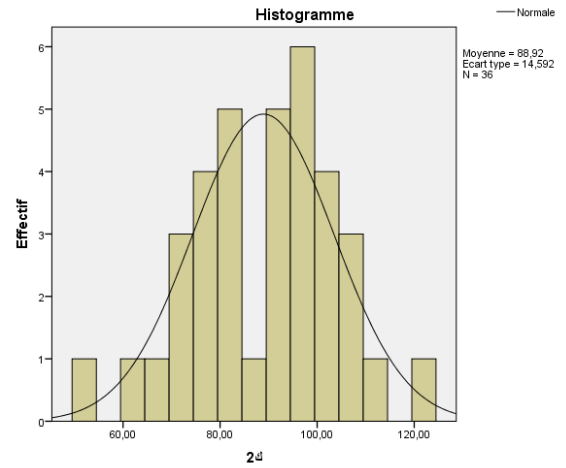
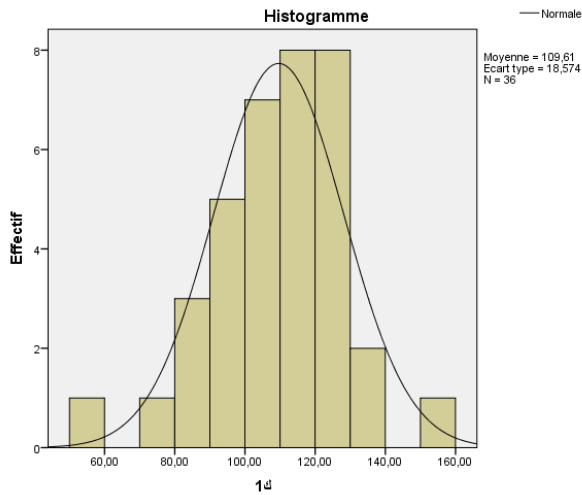
ملحق رقم (3) نتائج الدراسة

أولاً/ التحقق من طبيعة التوزيع:

Explore

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الضغوط المهنية	,126	36	,162	,973	36	,511
اتخاذ القرارات	,108	36	,200*	,983	36	,844

*. This is a lower bound of the true significance.
a. Lilliefors Significance Correction





ثانيا/ التحقق من فروض الدراسة:
الفرضية الأولى:

Régression				
Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,969a	,938	,936	4,68171
a. Valeurs prédites : (constantes), 2ك				
Mesures des associations				
	R	R carré	Eta	Eta carré
ك1 * ك2	,969	,938	,998	,995

الفرضية الثانية:

T-Test

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ضغوط العمل	36	109,6111	18,57383	3,09564
One-Sample Test				
	Test Value = 80			
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
ضغوط العمل	6,335	35	,000	19,61111

الفرضية الثالثة:

T-Test

Group Statistics								
E3	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean				
ضغوط العمل	رئيس قسم	11	105,0909	17,78457	5,36225			
	ن رئيس قسم	25	111,6000	18,91648	3,78330			
Independent Samples Test								
		Levene's Test		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
ضغوط العمل	variances assumed	,007	,933	-,968	34	,340	-6,50909	6,72638
	variances not assumed			-,992	20,334	,333	-6,50909	6,56255

تَبْحِيحُ جَمَدِ اللَّهِ