



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الرقم التسلسلي: ..... / 2019.

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (L.M.D)

دفعة: 2019

الميدان: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

عنوان المذكرة:

# ضغوط العمل وأثرها في عملية اتخاذ القرارات دراسة حالة مؤسسة اسمنت تبسة

من إعداد الطالبين: تحت إشراف:

- وليد ششوي. جامعة العربي التبسي - تبسة  
- زكريا فرحي. Université Larbi Tebessi - Tébessa

نوقشت أمام اللجنة المكونة من الأستاذة:

الإسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة في البحث
شوقي جدي	أستاذ محاضر - أ -	رئيسا
بلال مسعي	أستاذ مساعد - أ -	مشرفا ومقررا
عمر سعيدان	أستاذ محاضر - ب -	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2018 - 2019





كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الرقم التسلسلي: ..... / 2019.

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (L.M.D)

دفعة: 2019

الميدان: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

عنوان المذكرة:

# ضغوط العمل وأثرها في عملية اتخاذ القرارات دراسة حالة مؤسسة اسمنت تبسة

تحت إشراف:

من إعداد الطالبين:

- وليد ششوي. جامعة العربي التبسي - تبسة - بلال مسعي.

Universite Larbi Tebessi - Tébessa

- زكريا فرحي.

نوقشت أمام اللجنة المكونة من الأستاذة:

الصفة في البحث	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ محاضر - أ -	شوقي جدي
مشرفا ومقررا	أستاذ مساعد - أ -	بلال مسعي
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر - ب -	عمر سعيدان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## إهداء

أهدي ثمرة عملي هذا لمتواضع  
إلى والديّ العزيزين أطال الله عمرهما  
إلى إخوتي وأخواتي  
إلى كلّ من ساهم في إتمام هذا العمل  
شكراً جزيلاً

شكراً

# إهداء

أهدي ثمرة عملي هذا لمتواضع  
إلى والدي العزيزين أطال الله عمرهما  
إلى إخوتي وأخواتي  
إلى كل من ساهم في إتمام هذا العمل  
شكرا جزيلا

شكرا

# شُكْرٌ وَعِرْفَانٌ

الحمد لله الذي بعزّته وجلاله تتمّ الصّالحات، ياربّ لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك ولعظيم سلطانك لك الحمد والشكر حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه لكلّ نجاح شكر وتقدير، فلا يسعنا في هذا المقام إلا أن نتقدّم بأرقّ كلمات الشكر والثناء إلى كلّ من قدّم لنا يد العون في إنجاز هذا البحث ونخصّ بالذكر صاحب التميّز والأفكار النيّرة الأستاذ المشرف: "مسعي بلال" على دعمه المعنوي لنا وعلى الثّقة التي منحنا إيّاها أثناء البحث.

إلى أساتذة قسم علوم التسيير بجامعة العربي التبسي - تبسة، الذين نلنا شرف التعلّم على أيديهم، نتمنّى من الله عزّ وجلّ أن يلبسهم ثوب الصّحّة والعافية، شكرا لكم على ما قدّمتموه لنا.

إلى كلّ من ساعدنا من قريب أو من بعيد

نستغفرك ربّنا ونتوب إليك ونحمدك ونشكر فضلك



## قائمة المحتويات

مقدمة ..... أ-هـ

## الجانب النظري

### الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة.

6	تمهيد .....
7	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لضغوط العمل .....
7	المطلب الأول: ماهية ضغوط العمل .....
7	الفرع الأول: تعريف ضغوط العمل .....
9	الفرع الثاني: مراحل ضغوط العمل .....
9	الفرع الثالث: أنواع ضغوط العمل: .....
11	المطلب الثاني: نماذج ومصادر ضغوط العمل .....
11	الفرع الأول: نماذج ضغوط العمل .....
14	الفرع الثاني: مصادر ضغوط العمل .....
17	المطلب الثالث: آثار ضغوط العمل وإستراتيجية مواجهتها .....
17	الفرع الأول: آثار ضغوط العمل .....
20	الفرع الثاني: إستراتيجية ضغوط العمل وطرق مواجهتها .....
23	المبحث الثاني: الأدبيات النظرية لاتخاذ القرارات .....
23	المطلب الأول: ماهية اتخاذ القرارات .....
23	الفرع الأول: تعريف اتخاذ القرارات .....
24	الفرع الثاني: أهمية اتخاذ القرارات .....
24	الفرع الثالث: مراحل اتخاذ القرارات .....
26	الفرع الرابع: أنواع اتخاذ القرارات .....
28	المطلب الثاني: طرق اتخاذ القرارات والعوامل المؤثرة فيها .....
28	الفرع الأول: طرق اتخاذ القرارات .....
31	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات .....
31	المطلب الثالث: علاقة ضغوط العمل بعملية اتخاذ القرارات: .....
34	المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للدراسة: .....
34	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة .....
34	الفرع الأول: الدراسات المحلية .....
34	الفرع الثاني: الدراسات العربية .....

36	الفرع الثالث: الدراسات الأجنبية: .....
36	المطلب الثاني: نقد الدراسات السابقة ومميزات الدراسة .....
36	الفرع الأول: نقد الدراسات السابقة .....
37	الفرع الثاني: مميزات الدراسة الحالية.....
39	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية .....
40	خلاصة .....

### الجانب التطبيقي

#### الفصل الثاني: الدراسة الميدانية "مؤسسة إسمنت تبسة"

41	تمهيد .....
42	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة إسمنت تبسة.....
42	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة إسمنت تبسة.....
42	الفرع الأول: النشأة .....
45	الفرع الثاني: موقع المؤسسة.....
46	المطلب الثاني: أهداف المؤسسة وقيمها .....
46	الفرع الأول: أهداف المؤسسة .....
46	الفرع الثاني: قيم المؤسسة.....
47	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....
49	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية .....
49	المطلب الأول: إجراءات الدراسة.....
49	الفرع الأول: مصادر جمع المعلومات والبيانات .....
51	الفرع الثاني: مكونات استمارة الاستبيان.....
51	المطلب الثاني: اعتماد الاستبيان وتداوله .....
52	الفرع الأول: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.....
55	الفرع الثاني: تداول استمارة الاستبيان.....
58	المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية .....
58	الفرع الأول: عرض البيانات الشخصية والوظيفية للدراسة.....
65	المبحث الثالث: تحليل محاور الدراسة واختبار فرضياتها .....
65	المطلب الأول: تحليل محاور الدراسة.....
65	الفرع الأول: تحليل استجابات أفراد المجتمع نحو محور ضغوط العمل .....
69	الفرع الثاني: تحليل استجابات أفراد المجتمع نحو محور اتخاذ القرارات .....

## قائمة المحتويات

---

71	المطلب الثاني: نتائج اختبار فرضيات الدراسة.....
72	الفرع الأول: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية.....
75	الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية.....
77	خلاصة.....
77	الخاتمة.....
	قائمة المراجع.....
	قائمة الملاحق.....



# قائمة الجداول

## قائمة الجداول

- جدول رقم 1: المؤسسات التابعة للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر "GICA" ..... 42
- جدول رقم 2: مساهمات مؤسسات الإسمنت ومشتقاته بالشرق والغرب والشلف. .... 44
- جدول رقم 3: توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة. .... 51
- جدول رقم 4: معاملات الارتباط (الصدق) بين الدرجة الكلية للاستبيان والمحاور والأبعاد الفرعية .... 52
- جدول رقم 5: معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور ضغوط العمل. .... 53
- جدول رقم 6: معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور اتخاذ القرارات. .... 54
- جدول رقم 7: سلم ليكرت الخماسي. .... 55
- جدول رقم 8: اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة. .... 55
- جدول رقم 9: تداول الاستبيان. .... 56
- جدول رقم 10: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي. .... 56
- جدول رقم 11: طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي. .... 58
- جدول رقم 12: توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس. .... 58
- جدول رقم 13: توزيع مجتمع الدراسة وفقا للفئة العمرية. .... 59
- جدول رقم 14: توزيع مجتمع الدراسة وفقا للمستوى العلمي. .... 60
- جدول رقم 15: توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الحالة الاجتماعية. .... 61
- جدول رقم 16: توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي. .... 62
- جدول رقم 17: توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية. .... 63
- جدول رقم 18: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لفقرات محور ضغوط العمل. .... 65
- جدول رقم 19: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور اتخاذ القرارات. .... 69
- جدول رقم 20: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية. .... 72



# قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال

---

- شكل رقم 1: أنموذج Gibson ,Ivancevich and Donnelly ..... 11
- شكل رقم 2: أنموذج هيجان لتفسير ضغوط العمل. .... 12
- شكل رقم 3: نموذج كرايتر وكينيكي لدراسة ضغوط العمل ..... 13
- شكل رقم 4: عناصر الاحتراق النفسي ..... 19
- شكل رقم 5: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت- تبسة- ..... 48
- شكل رقم 6: نموذج الدراسة ..... 50
- شكل رقم 7: توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس ..... 59
- شكل رقم 8: توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير العمر ..... 60
- شكل رقم 9: توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي ..... 61
- شكل رقم 10: توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية ..... 62
- شكل رقم 11: توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي ..... 63
- شكل رقم 12: توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية ..... 64



# التصريح

## تصريح باحترام قواعد الأمانة العلمية وشروط البحث العلمي

الجامعة: جامعة العربي التبسي - تبسة

الكلية: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

القسم: علوم التسيير.

عنوان المذكرة:

ضغوط العمل و أثرها في عملية إتخاذ القرارات.

دراسة حالة مؤسسة إسمنت تبسة.

من إعداد الطالبين:

- وليد ششوي.

- زكريا فرحي.

المشرف على المذكرة:

- الأستاذ بلال مسعي.

التخصص: إدارة أعمال.

مقدمة لنيل شهادة: ماستر أكاديمي.

السنة الجامعية: 2019/2018

نصرح بأنّ المذكرة المنجزة تحت المسؤولية الكاملة، وهي عمل يحترم قواعد الأمانة العلمية وتستجيب لشروط البحث العلمي، وهي عمل غير مقدم سواء جزء منه أو كله لمؤسسات علمية أخرى لنيل شهادة أكاديمية.

توقيع الطالب:

زكريا فرحي.

توقيع الطالب:

وليد ششوي.



# المقدمة العامة

## مقدمة

يعد موضوع ضغوط العمل من أبرز المشكلات التي تواجه العاملين في المنظمات العامة والخاصة، الأمر الذي أدى إلى اهتمام كبير من قبل الباحثين لدراسة هذه المشكلة، لما لها من آثار سلبية كبيرة على سلوك الأفراد وإنتاجية المنظمات، والتي تقود بالتالي إلى انخفاض إنتاجية المنظمة والإضرار بالاقتصاد.

ولكي تتغلب المنظمات على العقبات وتحد من تأثيرها للقدرة على تحقيق النجاح المأمول، لا بد من توفير بيئة عمل مناسبة لعاملها حتى لا يتعرض إلى ضغوط العمل، التي تتعدد أشكالها من فشل الموظف في التكيف مع متطلبات وظروف العمل الداخلية، أو مع سياسات الدائرة التي يعمل بها، أو مع طريقة الأسلوب القيادي والإشرافي، وهناك ضغوط من خارج العمل مثل ارتفاع تكاليف المعيشة والمؤثرات البيئية الخارجية وما شبه بذلك.

وبما أن الموظف يقضي ما بين 8 إلى 12 ساعة في عمله، فإن تعرضه لضغوط العمل تؤثر عليه بدرجة كبيرة ويزداد هذا التأثير على متخذي القرار الإداري، سواء في صعيد العمل أو على الصعيد الشخصي. ولكون بيئة العمل هي البيئة التي تحيط بالموظفين في داخل المنظمة، وما لها من خصائص متعددة في التنظيمات ذات العلاقة بالعمل داخل الجهاز الإداري، كأسلوب القيادة والإشراف، وطبيعة العلاقات داخل التنظيم، وجودة العمل، وحوافزه، وفرص الترقيات، لذا جاء الاهتمام بهذا الجانب بعد أن سعت المنظمات إلى توفير بيئة مناسبة تساعد متخذي القرار على اتخاذ القرارات الصائبة، التي تحاكي الواقع ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال المساهمة في دراسة ضغوط العمل التي يتعرض لها الموظفون والسعي وراء الحد منها، لتوفير بيئة عمل تساعد في تكريس الوقت والجهد وتوجيه وحصر الفكر في الإنجاز الدقيق للمهام والأهداف، وما يتخلل ذلك من تنسيق وتنظيم وإبداع وغير ذلك من الأساسيات التي تدعم الإدارة في توفير الأجواء الخالية من الضغوط، كما وإن التقليل من ضغوط العمل يلعب دور مهم في تنمية القدرات الإبداعية للموظفين بشكل عام .

من خلال ما تقدم سيتم التطرق في هذا العمل إلى دراسة مختلف العوامل والمؤثرات التي توضح وتبين وتقيم مدى وصول المؤسسة محل الدراسة، ألا وهي مؤسسة إسمنت تبسة إلى مدى تأثير ضغوط العمل في عملية اتخاذ القرارات، من خلال مختلف الاستراتيجيات والخطط التي تنتهجها القيادة الإدارية.

## 1- الإشكالية

بناء على ما سبق تبرز إشكالية الدراسة الحالية والتي يمكن صياغتها كما يلي:  
"ما اثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات في مؤسسة إسمنت تبسة؟"

ولتناول هذه الإشكالية بالدراسة، يمكن طرح مجموعة من التساؤلات:

- ما أهم ضغوط العمل التي تواجهها القيادات الإدارية في مؤسسة إسمنت تبسة ؟
- ما الآثار المتوقعة لضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات من وجهة نظر القيادات الإدارية في المؤسسة ؟
- ما طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل واتخاذ القرارات في مؤسسة إسمنت تبسة ؟
- هل توجد فروق بين كل من مستوى ضغط العمل وعملية اتخاذ القرارات ترجع إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، عدد سنوات العمل بالمؤسسة، المركز الوظيفي) ؟

## 2- فرضيات الدراسة

نصت الفرضية الرئيسية على أنه:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل في عملية اتخاذ القرارات بمؤسسة إسمنت - تبسة."

ونفرعت إلى ما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعبء العمل في عملية اتخاذ القرارات بمؤسسة إسمنت - تبسة.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصراع الدور في عملية اتخاذ القرارات بمؤسسة إسمنت - تبسة.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لغموض الدور في عملية اتخاذ القرارات بمؤسسة إسمنت - تبسة.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي في عملية اتخاذ القرارات بمؤسسة إسمنت - تبسة.
- الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية تجاه الآخرين في عملية اتخاذ القرارات بمؤسسة إسمنت - تبسة.

### 3- أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من ما يلي:

- التركيز على علاقة الارتباط بين ضغوط العمل واتخاذ القرارات.
- تساهم هذه الدراسة في تسليط الضوء على مشكلة ضغوط العمل في بيئة متخذي القرارات في مؤسسة إسمنت تبسة، حيث أنها تناقش أهم هذه الضغوط ومدى تأثيرها على عملية اتخاذ القرارات، الأمر الذي سوف ينعكس ايجابياً على إدارة هذه المؤسسة وبالتالي خلق بيئة جيدة لاتخاذ القرارات.
- التركيز على العنصر البشري الذي يعتبر أساس للنشاط الإنتاجي. حيث أن الأفراد الذين يتعرضون لضغوط العمل الشديدة معرضون لكثير من النتائج السلبية لهذه الضغوط وهذه النتائج في مجملها تتضمن الاضطرابات النفسية-السيولوجية، والاضطرابات السلوكية، وتنعكس هذه النتائج أيضاً على قدراتهم الإنتاجية وعلى حياتهم الاجتماعية.

### 4- أهداف الدراسة

- تحديد مفهوم ضغوط العمل وأهميته وأبعاده، مع بيان مدى أهمية تشخيص دراسة عوامل بيئة العمل لضمان بقاء المؤسسة واستمرارها في تحقيق أهدافها.
- محاولة عرض وتوضيح مفهوم وأهمية وأبعاد ومراحل اتخاذ القرار، وتحديد أهم المؤشرات والمقاييس المعتمدة في القطاع المبحوث.
- بناء نموذج علمي يبين العلاقة بين المتغيرات، مبني على التوثيق ويحدد المهام والمسؤوليات والصلاحيات، يساعد على تذليل ضغوط العمل ويضمن للموظفين تنفيذ أعمالهم عبر قرارات سليمة تزيد من كفاءتهم وفعاليتهم.
- تزويد المهتمين والمعنيين بهذا الموضوع بمعلومات نظرية وعملية عن متغيرات البحث وأبعادها الفرعية.
- دراسة وتحليل علاقة الارتباط والأثر بين متغيرات ضغوط العمل واتخاذ القرارات وقياسها إحصائياً للتوصل إلى نتائج الاستخدام من عدمه.
- تقديم توصيات ومقترحات في ضوء النتائج التي سيتم التوصل لها وصياغة الآليات اللازمة لتنفيذ تلك التوصيات.

## 5- مبررات اختيار الموضوع

يمكن حصر الأسباب والدوافع التي دفعتنا إلى اختيار الموضوع عن سائر المواضيع الأخرى فيما يلي:

### أ- الأسباب الذاتية:

- ارتباط الموضوع وملاءمته بالتخصص المدروس.
- الرغبة الذاتية والميل الشخصي في معالجة ودراسة موضوع ضغوط العمل و أثره في عملية اتخاذ القرارات.
- الشعور بالأهمية والقيمة الحقيقية لهذا الموضوع.
- إفادة الباحثين وكذا المنظمات الجزائرية بأكبر قدر ممكن من الدراسات والأبحاث المفيدة والواقعية من أجل التغيير والتحسين.

### ب- الأسباب الموضوعية:

- إبراز ضغوط العمل و مدى تأثيرها على عملية اتخاذ القرارات.
- توسع مجال إدارة الموارد البشرية والذي أصبح مؤخرًا يولي اهتمامًا أكبر للتقليل من ضغوط العمل.
- تحسيس المنظمات الجزائرية عامة والمنظمة محل الدراسة خاصة بتهيئة مناخ مناسب لمتخذي القرار من أجل تحقيق أهدافها.

## 6- صعوبات الدراسة

لقد واجهتنا عدة صعوبات أثناء انجازنا لهذه الدراسة سواء ما تعلق منها بالجانب النظري أو التطبيقي ويمكن حصرها فيما يلي:

- الخلط وصعوبة التفرقة بين المصطلحات في المراجع المعتمدة سواء باللغة العربية أو الأجنبية.
- ارتباط موضوع الدراسة بالعلوم النفسية والاجتماعية مما يجعل دراسته معقدة وتحتاج لدراية كبيرة بهذه العلوم.
- صعوبة الحصول على المعلومات في الدراسة الميدانية.
- صعوبة استرجاع الاستبيانات الموزعة.

## 7- حدود الدراسة

لقد تم تحديد هذه الدراسة على مجالين والتي تتمثل في :

### أ- الحدود الزمنية:

أجريت هذه الدراسة في السنة الجامعية 2018-2019 وفيما يخص الدراسة الميدانية كانت من شهر فيفري إلى غاية شهر مارس 2019.

### ب- الحدود المكانية:

تمت الدراسة الميدانية في مؤسسة إسمنت-تبسة.

## 8- منهج البحث

سوف يتم التحقق من الأهداف الموضوعية لهذا البحث واختبار مدى صحة الفرضيات، من خلال تبني المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، وسوف يتم الاعتماد في هذا المنهج على الكتب والدراسات السابقة المرتبطة بتقييم ضغوط العمل و اتخاذ القرار، بغرض تكوين الإطار النظري للبحث، وسوف يتم أيضا جمع البيانات من العينة باستخدام الاستبيان بغرض إتمام الدراسة الميدانية.

## 9- التعاريف الإجرائية:

- **ضغوط العمل:** هي عبارة عن مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة العمل والتي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل أو في حالتهم النفسية والجسدية أو في أداء أعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحوي الضغوط.
- **عملية اتخاذ القرار:** اختيار يتم من بين بديلين أو أكثر من البدائل المتاحة، اختيار البديل الأفضل للوصول إلى الأهداف يعني صنع القرار، إلا أن المدير يجب أن يصنع قرارات عندما يقوم بإنجاز الوظائف الإدارية الثلاثة الأخرى وهي التنظيم والتوجيه والرقابة.
- **القرار الإداري:** عملية المفاضلة بشكل واعي ومدرك بين مجموعة من البدائل، أو الحلول (على الأقل بديلين أو أكثر) المتاحة لمتخذ القرار لاختيار واحد منها باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الأهداف التي يبتغيها متخذ القرار.

الجانب النظري

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

للدراصة.

**تمهيد**

إنّ التطورات والسعي بشكل مستمر من قبل المنظمات للبقاء والنمو والنجاح وتحقيق الميزة التنافسية في سوق العمل فرض عليها التركيز على الكيفية التي يمكن من خلالها توظيف طاقات هذا العنصر بشكل مثالي والحفاظ عليها وتقليل كل المعوقات والضغوط التي تكون بمثابة عوائق أمام استثمار قدراتها، وتوجيه سلوكياته باتجاه تحقيق الأهداف. ويمكن تحقيق ذلك بالتركيز على أبعاد ضغوط العمل، والأخذ بها كأحد أهم القضايا الواجب على الإدارة التعامل معها وتحويلها إلى صالح المنظمة، من خلال تمكين المنظمة معرفة الوضع الحالي للعاملين وما يتعرضون له من ضغوط للعمل من خلال دراستها ومعرفة مسبباتها وطرق معالجتها، وفي الوقت نفسه يمكن أن تساعد إدارة المنظمات في تحسين السلوك التنظيمي سعياً منها للتركيز على مراحل اتخاذ القرار للخروج بقرارات يمكن تنفيذها على أرض الواقع.

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية لضغوط العمل

لقد اهتم الباحثين والدارسين بتعريف ضغوط العمل من ناحية السلوك التنظيمي والإداري، ولعل من الأسباب وراء هذا الاهتمام، هو حجم المشاكل التي أصبح يتعرض لها العنصر البشري في حياته اليومية في المؤسسة، مما سبب العديد من الضغوط.

### المطلب الأول: ماهية ضغوط العمل

لا يوجد تعريف محدد لمفهوم ضغوط العمل فقد عُرف بأنه تجربة ذاتية لدى الفرد تحدث نتيجة لعوامل في الفرد نفسه أو البيئة التي يعمل فيها بما في ذلك المنظمة، ونبه إلى أن كلمة ضغوط العمل تستلزم مجموعة من المواقف أو الحالات التي يتعرض لها الفرد في مجال عمله، والتي تؤدي إلى تغيرات جسمية ونفسية نتيجة لردود فعلية لمواجهتها، ومن جهة أخرى تمثل التهديد فتسبب الإرهاق والتعب والقلق من حيث التأثير فتولد شيئاً من الانزعاج.

وكذلك يُعرف بأنه تجربة ذاتية تُحدث لدى الفرد محل هذا الضغط اختلالاً نفسياً كالتوتر أو القلق أو الإحباط، أو اختلالاً عضوياً كسرعة ضربات القلب أو ارتفاع ضغط الدم. ويحدث هذا الضغط نتيجة لعوامل قد يكون مصدرها البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه، وتختلف المواقف المسببة لضغوط العمل باختلاف مواقع الأفراد وطبيعة عملهم.

### الفرع الأول: تعريف ضغوط العمل

ضغوط العمل هو المركب الإضافي الذي يتكون من كلمتين الضغط والعمل ونبدأ بتفصيل ما

يلي:

#### 1- تعريف الضغط

أ- من حيث اللغة:

يرجع أصل مصطلح ضغط (stress) إلى المصطلح الفرنسي القديم (estrece) والذي يرجع بدوره إلى المصطلح اللاتيني (stringer) والذي يعني السحب بشدة. ونجد لمصطلح - ضغط - في اللغة العربية عدة معانٍ حيث نجده في المجال الإنساني بمعنى القهر والضييق والشدة. ويختلف معنى الضغوط من مجال علمي وعملي لآخر ففي مجال الطب يعبر مثلاً ضغط الدم عن الأثر الذي يحدثه الدم على جدران الأوعية الدموية. وفي مجال العلوم الطبيعية نقول الضغط الجوي للدلالة عن النقل الذي يحدثه الهواء على نقطة معينة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية إدارة الأعمال، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010، ص 66.

## ب- من حيث الاصطلاح:

أما مفهوم الضغط اصطلاحاً في مجال العلوم السلوكية، فقد كانت أول محاولة عملية لتفسير الضغوط هي محاولات العالم الطبيب هانز سيلبي (Hans Selye) وقد بين حقيقة الضغط في: " استجابة غير محددة لمطلب معين "1.

## 2- تعريف ضغوط العمل:

أ- **ضغوط العمل:** " هي عبارة عن مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة العمل والتي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل أو في حالتهم النفسية والجسدية أو في أدائهم وأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحوي الضغوط"2.

ب- وأيضاً عُرِّفت: " تلك الضغوط الناتجة عن طبيعة الوظيفة التي يؤديها الفرد من حيث مسؤولياتها وأعبائها وأهميتها وعلاقتها بالوظائف الأخرى والدور الذي يلعبه صاحب الوظيفة وخصائص هذا الدور"3.

ج- تعريف بيير ونيومان أنه: " حالة تنشأ بسبب تفاعل بعض العوامل المتعلقة بالعمل مع خصائص العاملين، فتحدث تغييراً في الحالة البدنية والنفسية للفرد وتدفعه إلى تصرف بدني أو عقلي غير معتاد"4.

د- عرفه فريد لوثانز (Fred Luthans) بأنه: "استجابة متكيفة لموقف أو ظرف خارجي ينتج عنه انحراف جسماني أو نفساني أو سلوكي لأفراد المنظمة"5.

1 محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008، ص 162.

2- معين محمود عيا صرة، إدارة الصراع والأزمات وضغوط، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 160.

3- فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، الأردن، 2005، ص 305.

4- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في مؤسسات الأعمال، دار وائل للنشر والطباعة، الأردن، 2002، ص 160.

5- محمد حسن محمد حمادات، مرجع سابق، ص 162.

## الفرع الثاني: مراحل ضغوط العمل

من خلال أبحاث المختصين في تفسير وتحديد مراحل ضغوط العمل، توصلوا إلى أن هناك ثلاثة مراحل يمر بها الفرد حينما يتعرض إلى الضغوط وهي:

### 1- مرحلة الإنذار ( التنبيه بالخطر ):

تمثل هذه المرحلة رد الفعل الأولي اتجاه ضغوط العمل والتي تتمثل في التفاعلات النفسانية والجسمانية الداخلية والتي يترتب عليها توتر الأعصاب، ارتفاع ضغط الدم، زيادة معدل التنفس...، وكلما زادت حالة الإجهاد انتقل الفرد إلى درجة عالية من الشعور بالقلق والتوتر والإرهاق مما يشير إلى مقاومة الفرد للضغط وهي المرحلة الثانية من مراحل ضغوط العمل<sup>1</sup>.

### 2- مرحلة المقاومة و التكيف:

تبدأ هذه المرحلة مع تزايد ضغوط العمل حيث يحاول الفرد علاج الآثار التي حدثت بالفعل ومقاومة أي تدهور أو تطورات إضافية، بالإضافة إلى محاولة التكيف مع الحدث، فإذا نجح في ذلك قد يستقر الأمر عند هذا الحد وتزداد فرص العودة إلى حالة التوازن<sup>2</sup>.

### 3- مرحلة التعب والإنهاك والاستنزاف:

مع استمرار الضغوط وعدم تمكن الفرد من التكيف والتغلب عليها، يستنزف الفرد طاقته وقدراته في التكيف والتغلب على الضغوط وتتهار نظم ووسائل التكيف<sup>3</sup>.

## الفرع الثالث: أنواع ضغوط العمل:

إنَّ ضغوط العمل تختلف من وجهة النظر إليها سواءً من منظور الآثار أو الشمول أو المصدر، كذلك الفترة الزمنية لذا كان لزاماً علينا تفصيل وتوضيح هذه الأنواع فيما يلي:

### 1- ضغوط العمل من حيث الآثار المترتبة عنها: وتنقسم إلى قسمين<sup>4</sup>:

أ- الضغوط الايجابية: وهي الضغوط المفيدة التي لها انعكاسات ايجابية حيث يشعر الفرد بالقدرة على الإنتاج وانجاز المهام بسرعة وحزم، كما أن لها آثار نفسية ايجابية تتمثل في ما تولد لديه من شعور بالسعادة والسرور وينعكس هذا في مجمله على إنتاجية العمل، حيث إن المهام التي تنفذ بتفوق هي

<sup>1</sup> محمد العديلي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الرياض 1993، ص 157.

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي، محمد بلال، محاضرات في السلوك التنظيمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2002، ص 184.

<sup>3</sup> خيضر كاظم محمود الفريجات، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، إثراء للنشر، عمان، ص 222.

<sup>4</sup> علي بن محمد بن سليمان النوشان، ضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات، دراسة مسحية على القيادات الإدارية في عدد من الأجهزة الأمنية والمدنية، رسالة ماجستير ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص 14.

المحددة بإطار زمني لتنفيذها، أما غير المحددة فهي حتى لو أنجزت بدون تحديد إطار زمني فإن إنجازها يكون بطريقة سيئة وغير مقبولة.

**ب- الضغوط السلبية:** الضغوط التي تؤدي انعكاساً سلبياً على صحة ونفسية الإنسان ومن ثم تنعكس على أدائه وإنتاجيته في العمل مثل تلك الضغوط تدفع في الواقع ثمنها بالإحباط وعدم الرضا عن العمل بالإضافة إلى النظرة السلبية تجاه قضايا العمل.

## 2- ضغوط العمل من حيث الشمول نوعان: تنقسم إلى كلي و جزئي<sup>1</sup>:

**أ- ضغط كلي شامل:** وهو الضغط السائد على كل شيء من اهتمامات العامل، ومسيطر على كافة العوامل في المنظمة التي يعمل بها .

**ب- ضغط جزئي فرعي:** يرتبط بمصلحة فئة من الفئات التي يضمها الكيان الإداري الذي يعمل به متخذ القرار، حيث تصدم مصالحه مع أهدافه نتيجة لممارسة الضغط عليه، فكلما كانت هذه الفئة مؤثرة كلما أجبرت متخذ القرار إلى الانصياع لمطالبها.

## 3- ضغوط العمل من حيث المصدر: وقد قسموه إلى ثلاثة أقسام هي<sup>2</sup>:

**أ- الضغوط الناتجة عن البيئة المادية:** تشكل الضوضاء والحرارة وسوء التهوية مصدراً للضغوط بالنسبة للفرد، ويحول دون قيام الفرد بمهامه ومسؤولياته بالشكل المطلوب.

**ب- الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية:** وتظهر نتيجة تفاعل الفرد مع الزملاء في مجال العمل مثل: الصراع داخل المؤسسة، اختلاف المهارات بين الأفراد.

**ت- الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للفرد:** وترجع إلى الخصائص الشخصية وهي تختلف من شخص لآخر، حسب طباعه ونمط شخصيته، مثلاً: شخص سريع الغضب يكون أكثر عرضة للضغوط من الشخص الهادئ.

## 4- ضغوط العمل من حيث الفترة الزمنية التي تستغرقها الشدة ومدى التأثير على صحة

الإنسان النفسية والبدنية ويقسم " JAINS " الضغوط إلى<sup>3</sup>:

**أ- الضغوط البسيطة:** وتستمر من ثوان معدودات إلى ساعات طويلة، وتكون ناجمة عن مضايقات صادرة عن أشخاص تافهين أو أحداث قليلة الأهمية في الحياة.

<sup>1</sup> مبارك بن فالح مبارك الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2009-2010، ص 21.

<sup>2</sup> قاسم علوان ونجوى أحمد، إدارة الوقت مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 138.

<sup>3</sup> الهاشمي لوكيا فتيحة بن زروال، الإجهاد ومخبر التطبيقات النفسية والتربوية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة الجزائر، 2005-2006، ص 15-16.

ب- **الضغوط المتوسطة:** وتمتد من ساعات إلى أيام وتتجم عن بعض الأمور كفترة عمل إضافية أو زيارة شخص مسؤول أو غير مرغوب فيه.

ج- **الضغوط المضاعفة:** وهي التي تستمر لأسابيع وأشهر وتتجم عن أحداث كبيرة كالنقل من العمل أو الإيقاف عن العمل أو موت شخص عزيز.

### المطلب الثاني: نماذج ومصادر ضغوط العمل

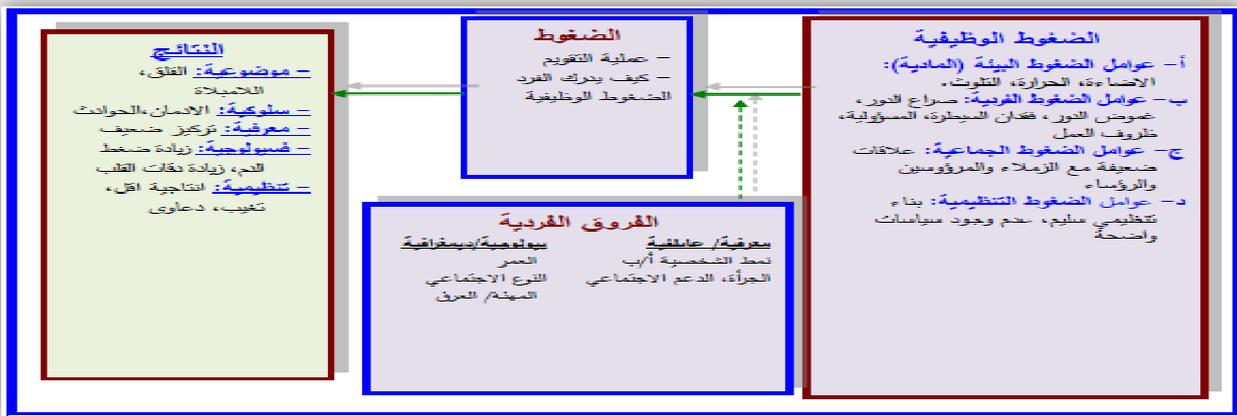
#### الفرع الأول: نماذج ضغوط العمل

شجعت وحفرت نتائج دراسات العالم (سيلبي) العديد من الكتاب والباحثين والمهتمين بالضغوط، ولاسيما ضغوط العمل إلى إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات في هذا المجال، ولا يزال هذا الموضوع يحظى بعناية الباحثين في مختلف المجالات والتخصصات النفسية، الاجتماعية والتنظيمية والإدارية وغيرها، وقد انعكس ذلك التباين في تفسير دراستهم لها، الأمر الذي أدى إلى ظهور العديد من النماذج والأطر الفكرية لدراسة ضغوط العمل .

#### 1- نموذج (Gibson ,Ivancevich and Donnelly):

يوضح النموذج مصادر الضغوط الوظيفية المختلفة، وتأثير عملية إدراك الفرد لهذه الضغوط في مستوى الضغط الذي يشعر به الفرد ومن ثم على نتائج وأثار الضغط، ويشير النموذج إلى دور الفروق الفردية (معرفية وعاطفية وبيولوجية وديمقراطية) على إدراك الفرد للظروف الضاغطة التي يواجهها ويوضح الشكل الآتي عناصر النموذج والعلاقات فيما بينها<sup>1</sup>:

#### شكل رقم 1: أنموذج Gibson ,Ivancevich and Donnelly



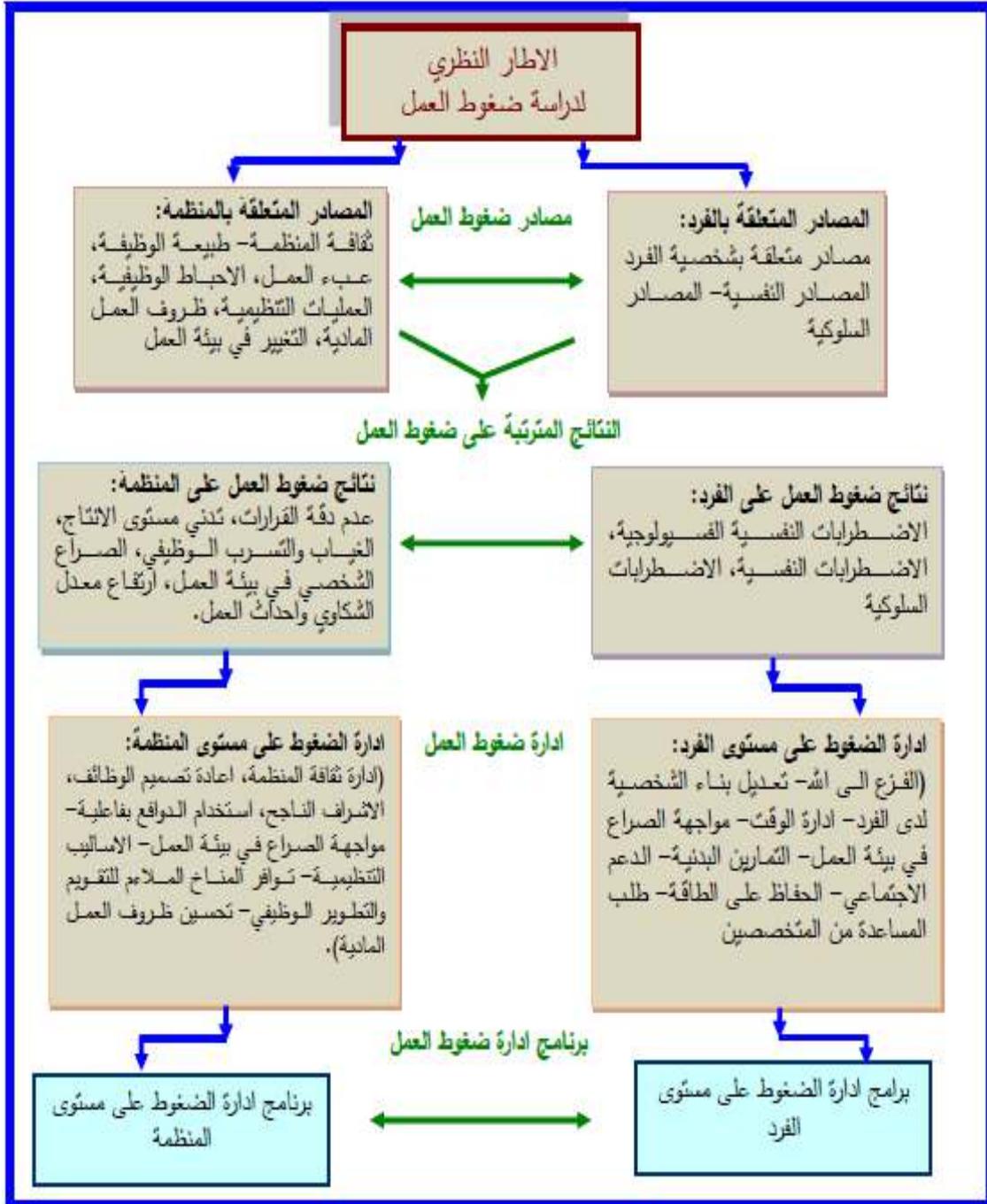
المصدر: الفريجات وآخرون، **السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة**، ط4، مكتبة الجامعة الشارقة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 236.

<sup>1</sup> الفريجات وآخرون، **السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة**، الطبعة الرابعة، مكتبة الجامعة الشارقة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 236.

2- أنموذج هيجان 1992:

بعد أن استعرض هيجان آراء الباحثين حول مصادر ومسببات ضغوط العمل اقترح أنموذجاً لتفسير ضغوط العمل ضمنه الأبعاد الموضحة في الشكل (2) الآتي<sup>1</sup>:

شكل رقم 2: أنموذج هيجان لتفسير ضغوط العمل.



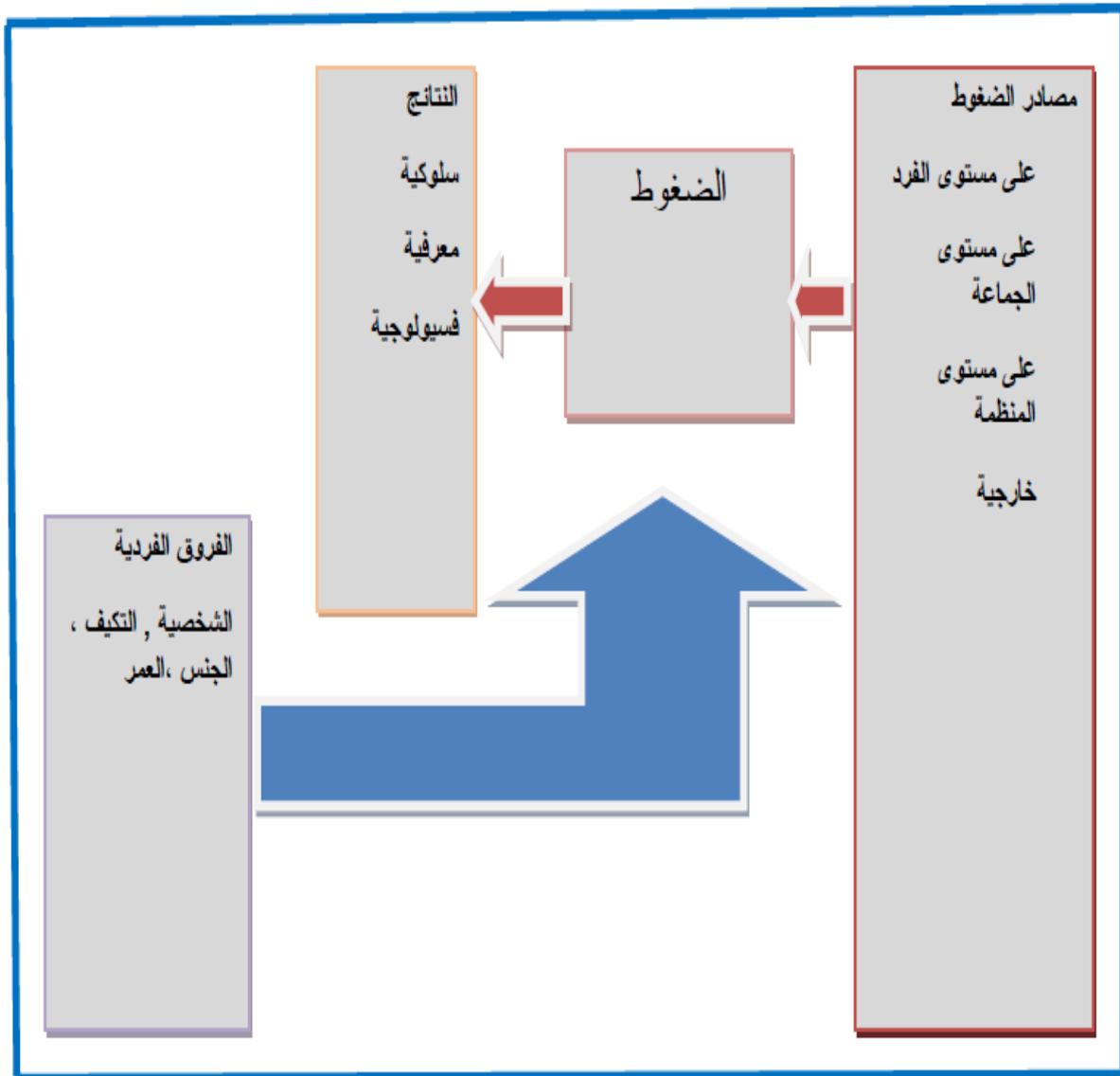
المصدر: مبارك بن فالح مبارك الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2009-2010، ص 21.

<sup>1</sup> - مبارك بن فالح مبارك الدوسري، مرجع سابق، ص 30.

### 3- نموذج Kinicki, Kreitner:

اعتمدا في تطوير نموذجهما على النموذج الذي طوره ( Ivancevich ) في عام 1979م ونموذج كرايتر وكينيكي لا يختلف كثيراً عن نموذج جيسون وزملائه، حيث يوضح النموذج مسببات الضغوط التنظيمية ( عمل الفرد والجماعة والمنظمة ) والخارجية (الأوضاع الاقتصادية والأسرية ونوعية الحياة وغيرها ). وهناك الفروق الفردية التي تؤثر في إدراك الفرد لمصادر الضغوط ومن ثم على مستوى الضغوط ونتائجها كما يناقش النموذج إدارة الضغوط على مستوى الفرد والمنظمة<sup>1</sup>.

شكل رقم 3: نموذج كرايتر وكينيكي لدراسة ضغوط العمل



المصدر: الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط4، مكتبة الجامعة الشارقة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 180.

<sup>1</sup> - الفريجات وآخرون، مرجع سابق، ص 180.

## الفرع الثاني: مصادر ضغوط العمل

تتعدد مصادر الضغوط في العمل ما بين العوامل الداخلية والخارجية التي تترك أثارها في مستويات الأداء، وعلى حالة الفرد النفسية، وعلى العلاقات الشخصية مما يؤدي إلى القلق والأمراض<sup>1</sup>، يتعرض الفرد في حياته إلى ضغوط تأتي من مصادر مختلفة تعمل كلا منها بشكل مستقل أو تتفاعل معا في تأثيرها على الفرد ومنها<sup>2</sup>:

### 1- المصادر المتعلقة بالبيئة الداخلية: ومن أهمها ما يأتي:

أ- **الهيكل التنظيمي:** ويعد الهيكل التنظيمي من أحد مصادر الضغوط الوظيفية الرئيسية، عندما يكون هنالك درجة عالية من المركزية في صنع القرار وضعف قنوات الاتصال داخل المنظمة، بالإضافة إلى ضعف فرص النمو والترقية، هذا كله يؤدي إلى أن يصاب الفرد بالضغوط داخل المنظمة<sup>3</sup>، إذ تميل المنظمات كبيرة الحجم إلى الأخذ بالشكل البيروقراطي المتقيد بلوائح وإجراءات رسمية، والمعتمد على نظم إشراف متشددة وغير المرتكزة على سياسات رشيدة وموضوعية<sup>4</sup>.

كذلك يحدد موقع الفرد داخل الهيكل التنظيمي نوع مسببات الضغوط التي يتعرض لها، فرجل الإدارة العليا يتعرض لضغوط إضافية ناتجة من البيئة الخارجية إضافة إلى بيئة العمل فهو يواجه مشاكل المنافسة والتغيير والظروف السياسية والاقتصادية وغيرها، وكذلك يواجه مشكلة الحصول على المواد وتوزيعها واتخاذ قرارات صعبة ومشاكل العاملين بينما يعاني رجال الإدارة الوسطى من صراع الدور، أما المستويات الدنيا فان عدم التوازن بين السلطات والمسؤوليات وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم<sup>5</sup>.

### ب- صراع الدور:

ينشأ هذا النوع من الصراع نتيجة التعارض والاختلاف بين توقعات العاملين من التنظيم وتوقعات التنظيم من العاملين<sup>6</sup>، يحدث هذا الصراع بين متطلبات دور الفرد في العمل ودوره في غير العمل مثل واجباته الأسرية فعلى سبيل المثال دخول كلا الزوجين للعمل طول الوقت أو حتى بعض الوقت يخلق نوعا من التعارض بين متطلبات العمل ومتطلبات الحياة الأسرية فتوقعات الزوج أو الزوجة والأطفال

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص 289.

<sup>2</sup> محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص 162.

<sup>3</sup> أحمد راسم عباس الجبوري، أنماط الشخصية وعلاقتها بمصادر الإجهاد الوظيفي للمحققين الإداريين في مكاتب المفتشين العاملين - بحث تطبيقي-، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2013، ص 83.

<sup>4</sup> أحمد ماهر، كيفية التعامل مع إدارة ضغوط العمل، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 34.

<sup>5</sup> Ivancevich & Matteson, organizational behavior and management, includes bibliographical references and indexes, chicago, usa, 1996 : 145.

<sup>6</sup> محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 290.

ستعارض بالطبع مع متطلبات الرؤساء والزملاء في العمل وهذا النوع من صراع الدور يؤدي إلى تزايد الضغوط الناتجة من العمل الواقعة على الفرد بسبب متطلبات العمل<sup>1</sup>، ويحدث هذا النوع السائد المتزايد من صراع الدور عند تداخل الأدوار المتعلقة بالعمل مع الأدوار غير المتعلقة بالعمل مع بعضها البعض وتتضمن أكثر الأدوار غير المتعلقة بالعمل وهي الشائعة والمرتبطة بهذا النوع من الصراع<sup>2</sup>.

### ج- غموض الدور:

يعني عدم تأكد الفرد من شكل واختصاصات عمله، ويندرج هذا في عدم تأكد الفرد من توقعات الآخرين عنه فيما يجب أن يؤديه أو التصرفات الواجب إن يسلكها، ويؤدي هذا الأمر إلى شعور الفرد بعدم سيطرته على عمله مما يزيد من الشعور بضغط العمل عليه<sup>3</sup>، وكذلك تحدث الضغوط عندما يفتقر الموظف إلى المعلومات بشأن صلاحياته ومهامه التي يتعين عليه القيام بها لأداء واجباته، وسلطاته<sup>4</sup>.

### د- المسؤولية إزاء الآخرين:

يواجه الأفراد المسؤولين عن أشخاص آخرين في تحفيزهم ومكافأتهم ومعاقبتهم والاتصال بهم وتوجيههم ضغوطاً أكثر من غيرهم لذلك فإن وظائف المدراء هي التي تتحمل ضغوطاً أكثر بسبب طبيعة العمل في المنظمة<sup>5</sup>.

هـ- انخفاض عبء الدور: ومعناه أن الفرد لديه عمل قليل أو أن 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 وزيادة معدلات الغياب والشكاوي والعصبية والعزلة، وبدراسة العلاقة بين زيادة عبء الدور وانخفاض عبء الدور والضغط كما تبين أن المديرين الذين يعانون من مستوى عالٍ ومستوى منخفض من عبء الدور لديهم مشكلات صحية<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> - Baron & Greenberg, behavior in organizations, the university of texas at arlington, usa, 2008 :262 .

<sup>2</sup> - عبد الجبار وآخرون، علم النفس التنظيمي والإداري، جامعة الملك سعود، الطبعة الأولى، مكتبة الملك فهد الوطنية، جدة، 2007، ص 187.

<sup>3</sup> - أحمد ماهر، كيفية التعامل مع إدارة ضغوط العمل، مرجع سابق، 35.

<sup>4</sup> - Mansoor et al., the impact of role stress on job satisfactin field study at government hospital on alap, stady in economic science, alap, syria 2012: 21.

<sup>5</sup> - Baron & Greenberg, op.cit :260.

<sup>6</sup> - عبد الغفار حنفي، محمد بلال، مرجع سابق، ص 122.

## 2- المصادر المتعلقة بالبيئة الخارجية:

يكون للعوامل البيئية تأثيرات ضاغطة متعددة على الفرد والمنظمة وتشمل هذه العوامل:

## أ- العوامل الاقتصادية:

يمكن أن تلعب هذه العوامل الدور الأكبر في زيادة الأعباء للأفراد وضعف قدرته على التفكير والتركيز وزيادة الضغوط لديهم، لاسيما حينما تعصف في الدول الأزمات المالية، وما ينجم عن ذلك من عدم قدرة الأفراد على مسايرة متطلبات الحياة، فضلا عن ما يمكن أن يسببه الانخفاض في الوضع الاقتصادي للبلدان من أزمات مالية وهبوط لقيمة عملة البلد التي بدورها تنعكس في زيادة الضغوط على الأفراد وكذلك مع الظروف الاقتصادية السيئة يظهر عامل القلق ويتصاعد حول الوظائف وسبل العيش، فحالات الكساد تولد حالة ضغط على الأفراد والمنظمات مما يؤدي إلى ظهور أنماط سلوكية واتجاهات أخرى. إذ أن الاقتصاد المضطرب يجعل الحالات النفسية والعاطفية للأفراد العاملين وكأنهم في سفينة متلاطمة الأمواج، فزيادة البطالة والتخفيضات في الموازنة ينتج عنها الخوف من فقدان الوظيفة وعدم اليقين مما يولد مستويات أعلى من الضغوط<sup>1</sup>.

## ب- العوامل الاجتماعية:

تشمل هذه العوامل العادات والتقاليد والقيم والاتجاهات المحلية على فهم واستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم وبالتالي تؤثر على سلوكيات وتصرفات هؤلاء الأشخاص لذلك من واجب القيادات التنظيمية معرفة الجانب الاجتماعي لبيئة التنظيم والتعامل مع العاملين بموجبه، وتعد هذه العوامل الحجر الأساسي في التماسك الاجتماعي والتفاعل بين أفراد المجتمع، فمعايير المجتمع تحتم على الأفراد الالتزام بها والخروج عنها يعد خروجا عن العرف والتقاليد الاجتماعية السائدة، وبذلك تصبح سبباً رئيسياً في حدوث الضغوط، فقد تكون الأسرة مصدر لبعض الضغوط بسبب توقعاتها من الفرد وتعارض متطلباتها مع متطلبات العمل، وما يحدث في الحياة الأسرية من تغيرات جوهرية كحالات الوفاة والأمراض وغيرها<sup>2</sup>، كذلك اتجاهات التحيز أو التعصب لدى بعض المجتمعات يخلق لدى الفرد حالة من الإحباط، وذلك لشعوره بأنها تعوقه في تحقيق أهدافه<sup>3</sup>.

## ج- العوامل الثقافية:

تعد فرص عدم التفاهم التي يسببها العمل مع أفراد من بيئات مختلفة مصدراً خصبا لظهور ضغوط العمل، فإذا مارست عملاً ما في مجتمع مختلف ثقافياً عنك لزم أن تكيف نفسك مع القيم التي يعتنقها ذلك المجتمع، فعلى سبيل المثال: في أمريكا وأوروبا ينظر إلى سن المدير أنه لا علاقة له بالمكانة أو

<sup>1</sup> - Segal, and others, **reduce manage job workplace stress**, articles, 2012, p:3.

<sup>2</sup> - مصطفى أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص 151.

<sup>3</sup> - أحمد راسم عباس الجبوري، مرجع سابق، ص 80.

الموقع التنظيمي، فالشباب يرتبط في الأذهان بالطاقة والطموح، بينما في آسيا يربط عامل السن بالخبرة والحكمة، ويجب عند العمل معهم التعامل بحساسية واحترام<sup>1</sup>.

تؤدي شخصيات متميزة في المنظمة على تشكيل شخصية المنظمة من قبل كبار التنفيذيين ويستطيع الفريق الاستبدادي خلق ثقافة مليئة بالخوف، وقد وعد المدير ارنست جالو على أنه مصدر للضغط في شركة ( جالو ونري) بسبب الثقافة التي عمل على تأسيسها بأسلوبه القاسي في القيادة والإصرار المتعنت على تحقيق أفضل مستويات للأداء وتقليل مستويات الفشل<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: آثار ضغوط العمل وإستراتيجية مواجهتها

#### الفرع الأول: آثار ضغوط العمل

عندما يدرك الفرد تعرضه لمثيرات ضاغطة في العمل أو في الحياة، تحدث في داخله استجابة نفسية فسيولوجية سريعة يطلق عليها استجابة الضغط، وهذه الاستجابة تمثل رد الفعل الأساسي لدى الفرد إزاء الضغط، وتحدث بشكل نمطي داخل الجسم، ولدى جميع الأفراد. أما النتائج التي تسفر عنها هذه الاستجابة فتختلف من شخص إلى آخر كما تتوقف هذه النتائج على شدة الضغط وطول مدته ومدى تكراره.

لقد بينت بعض الدراسات أن الضغوط المهنية ليست سلبية بالمطلق، وإنما يوجد للضغوط المهنية آثار ايجابية عند حد ملائم، ولكن إذا زادت الضغوط عن الحد الملائم يصبح لها آثار سلبية، وفيما يلي مناقشة الآثار الايجابية لضغوط العمل المعتدلة، ثم مناقشة الآثار السلبية الفسيولوجية والنفسية والاجتماعية والتنظيمية الناجمة عن ضغوط العمل.

#### 1- الآثار الإيجابية: يمكن تحديد أهم الآثار الايجابية لضغوط العمل المعتدلة فيما يلي<sup>3</sup>:

- تنمية المعرفة لدى الفرد، بالإضافة إلى إثارة الدوافع القوية والقيام بالعمل والسعي إلى تحقيق متطلباته المختلفة رغبة في تحقيق الذات.
- تدعيم العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسات والمنظمات المختلفة، حيث تتطلب تلك الضغوط وجود الاتصال والتعاون المشترك والمستمر بين القائم بالعمل وبقية الزملاء من أجل المساعدة في مواجهة الضغوط، أو الوقاية من حدوث مشكلات تؤثر في العاملين كافة.

<sup>1</sup> - الفريجات وآخرون، مرجع سابق، ص 294.

<sup>2</sup> - عبد الجبار وآخرون ، مرجع سابق، ص 495-491.

<sup>3</sup> - فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 309.

- رفع الروح المعنوية والثقة بين العاملين ورفع مستوى الشعور بالرضا، وينعكس ذلك على الاستقرار في الحياة العملية بالمنظمة وتحقيق الأداء المتميز، والإصرار على القيام بعمل له أهمية على الرغم من ضغوط العمل المرتبطة به.
  - زيادة مهارات الفرد ورفع كفاءته في العمل الإداري الذي يقوم به، والوقوف على جوانب القصور عند الفرد ومحاولة تجنبها من خلال إكسابه المهارات التي تكسبه القدرة على مواجهة ضغوط العمل.
  - معالجة المشكلات التي تواجه العمل من أجل انجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد وبالكفاءة المطلوبة، ذلك من خلال مواجهة المشكلات والصعوبات الإدارية التي تظهر أثناء المعاناة من الضغوط ومواجهتها لتحقيق الأداء المطلوب، وبالتالي تصبح ضغوط العمل هي الدافع نحو معالجة المشكلات المرتبطة بالعمل ونحو مزيد من العمل للتغلب على هذه المشكلات.
  - اكتشاف المهارات والكفاءات المتميزة من بين العاملين بالمنظمة من خلال مواجهة ضغوط العمل، فقد تكون هناك تحديات متصلة بالعمل يجب مواجهتها لأنها ترتبط بتحقيق أهداف المنظمة، ومن خلال مواجهة تلك التحديات تتضح قدرات الأفراد وخبرتهم ومستوياتهم المهنية والعلمية التي يعبرون عنها من خلال المواقف العملية المختلفة، وهكذا يمكن للمنظمة الاستفادة من جهود هؤلاء العاملين التي ظهرت أثناء مواجهة ضغوط العمل.
  - تنمية الاتصال بين العاملين بالمؤسسة أو المنظمة سواء كان هذا الاتصال رسمياً أو غير رسمي، حيث تتطلب ضغوط العمل زيادة قنوات الاتصال واستخدامها بشكل فعال من أجل مواجهة تلك الضغوط وتحقيق أهداف المنظمة.
- 2- الآثار السلبية:** يترتب على الإحساس بتزايد ضغوط العمل بعض الآثار السلبية الضارة للفرد والمنظمة وأهمها ما يلي:<sup>1</sup>
- أ- الآثار الفسيولوجية:**
- كشفت العديد من الدراسات أن هناك علاقة قوية بين الضغط المهني والاضطرابات الفسيولوجية كما أوضحت نتائج البحوث الطبية أن أكثر من 50 % من الأمراض التي يواجهها الفرد يرتبط أصلاً بالضغوط التي يتعرض لها خلال حياته، وتتمثل أهم الأمراض التي تتركها الضغوط المهنية في أمراض القلب، والسكر، وضغط الدم، وغيرها من الأمراض العضوية الأخرى التي يطلق عليها أمراض التكيف، لأنها لا تنشأ عن طريق العدوى، وقد أثبتت مجموعة من الدراسات السلوكية والتنظيمية، أن زيادة العبء وغموض الدور يؤديان إلى زيادة ضربات القلب وارتفاع نسبة الكوليسترول في الدم.

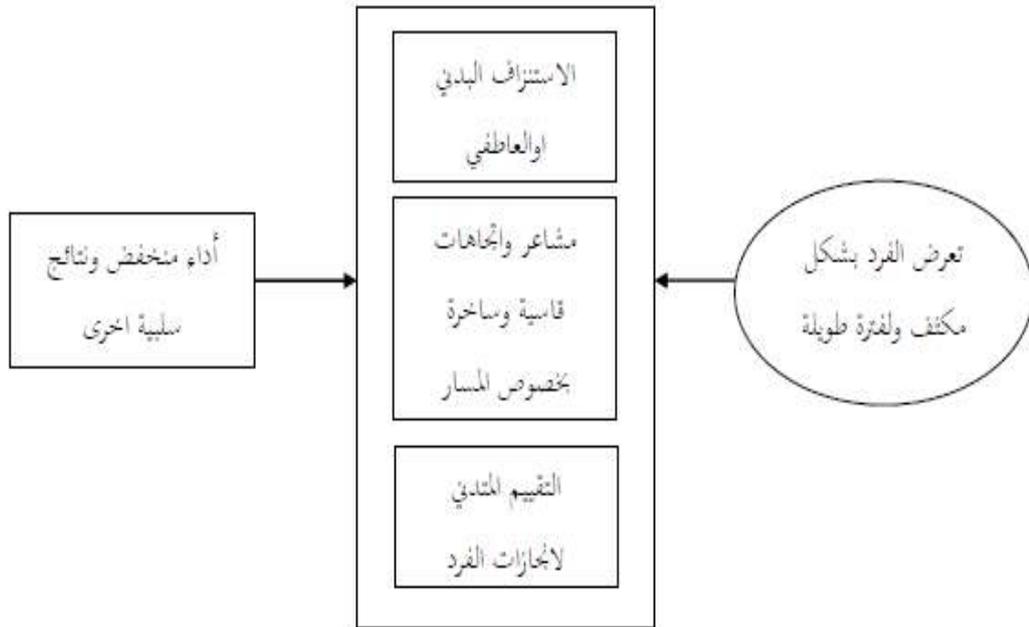
<sup>1</sup> عبد القادر أحمد مسلم، مصادر الضغوط المهنية وأثارها في الكليات التقنية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2007، ص 20.

ب- الآثار النفسية:

تتضمن معظم الأعمال درجة أو أكثر من الضغوط ويحاول بعض الأفراد التكيف معها في حين أن البعض الآخر لا يستطيع ذلك. ومع مرور الوقت واستمرار تعرض هؤلاء الأفراد للضغوط فإنهم يعانون من آثار نفسية عديدة أهمها الاحتراق النفسي وهو عبارة عن التعرض لفترة طويلة للضغوط ويتكون من ثلاثة عناصر هي:

- **الاستنزاف العاطفي:** ويتمثل في حالة مزمنة من الإرهاق البدني والعاطفي حيث يشعر الفرد بالإرهاق والتعب وعدم القدرة على التوافق مع العمل.
- **تحول الشخصية:** حيث ينمو لدى الفرد مشاعر واتجاهات قاسية وساخرة بخصوص مساره الوظيفي، حيث يشعر الفرد بأنه لا يعمل شيئاً له قيمة وأن الآخرين يرون ذلك أيضاً.
- **انخفاض مستوى الإنجاز:** حيث يكون تقييم الفرد لانجازه في العمل تقييماً سلبياً، وينظر على أنه يفعل شيئاً ذا قيمة في الماضي كما أنه لا يأمل أن ينجز شيء له قيمة في المستقبل أيضاً، الشكل التالي يوضح عناصر الاحتراق النفسي:

شكل رقم 4: عناصر الاحتراق النفسي



المصدر: عبد القادر أحمد مسلم، مصادر الضغوط المهنية وأثارها في الكليات التقنية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2007، ص 23.

ج- الآثار الاجتماعية:

تؤدي ضغوط العمل الحادة إلى كثرت الآثار الاجتماعية السلبية، منها الشعور بالاغتراب عن مجال العمل الذي ينتمي إليه الفرد، فعلى الرغم من وجود الشخص في مكان العمل لكنه لا يشعر

بالانتماء إليه، إما يتحول إلى إنسان غريب عنه، ويؤدي العمل المطلوب منه بدون رغبة وفي مواقف أخرى دون مستوى الكفاءة أو الفعالية المطلوبة.

ومن الآثار الاجتماعية التي تتركها ضغوط العمل على علاقات الفرد الأسرية والعائلية كالتأثر السلبي في العلاقات العائلية، والعجز عن مواجهة المشكلات المترتبة على ضغوط العمل، فيبدأ بإسقاطها في منزله بشكل غضب أو إصدار أوامر صعبة أو فرض سيطرة، الأمر الذي قد يؤثر في العلاقة الزوجية أو مع الأطفال، وقد كشفت إحدى الدراسات أن الضغوط الناتجة عن التربية والظروف المنزلية لدى المراهقين يترتب عليها هدم الرابط الأسري، وعدم الانتباه والجمود والتصلب في العلاقات، والشعور بالعزلة الاجتماعية<sup>1</sup>.

#### د- الآثار التنظيمية:

تؤكد الدراسات أن الآثار الناتجة عن الضغوط المهنية لا تقتصر على الفرد وحده بل تنعكس أيضا على المنظمة التي ينتمي إليها، وطالما كان العنصر الإنساني هو أهم وأعلى عناصر الإنتاج في المنظمة، فإن الخلل الذي يصيب العامل ينعكس بشكل مباشر على أداء المنظمة وعلى قدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة.

#### الفرع الثاني: إستراتيجية ضغوط العمل وطرق مواجهتها.

إن معالجة ضغوط العمل ومواجهتها على مستوى الفرد والمنظمة يتم من خلال الأساليب والطرق التالية<sup>2</sup>:

##### 1- إستراتيجية التعامل مع الضغوط على مستوى الفرد:

أ- التمارين الرياضية: أثبتت الدراسات والأبحاث أن الأشخاص الذين يمارسون التمارين الرياضية المتنوعة مثل: المشي والركض، والسباحة وركوب الدراجات وغيرها، هم أقل عرضة للتوتر والضغوط وغيرها.

ب- شبكة العلاقات: وذلك بتشجيع الفرد على الانضمام للجماعات المختلفة وتوثيق الصداقة والعلاقات بينه وبين زملائه في العمل وغيرهم خارج العمل، مما يساعد على توفير العلاقات الاجتماعية له.

ج- الاسترخاء: إن جلوس الفرد مستريحا وهادئا يؤدي إلى تحقيق حالة من الهدوء والراحة الجسمية وتوفر الفرصة كي يوقف أنشطته اليومية، حيث إن استرخاء العقل لا يتم إلا من خلال الاسترخاء العام للجسم، ويعني أن ينتبه الفرد إلى أن الراحة العقلية هي شيء يترتب على راحة الجسم.

<sup>1</sup> - فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 312.

<sup>2</sup> - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 389.

د- **التوافق الإدراكي:** يمكن للفرد أن يتعلم كيف يتواءم ذهنه للتعامل مع العناصر المثيرة للضغط وبصفة خاصة تلك التي لا تستطيع التحكم فيها أو التخلص منها ويتطلب الأمر أن تكون محاور مع نفسك وتوجه إليها الأسئلة مثل ما أسوأ شيء يمكن أن يحدث إذا لم تسير الأمور في مسارها الطبيعي وهل تستطيع التوافق معها أم لا ؟  
وغالبا ما تسبب المحاوره مع النفس بمثل الأسئلة السابقة في إعداد النفس للتوافق مع النتائج أو الآثار المتوقعة، وأن تقلل الضغوط عندما تدرك أنك تستطيع أن تعيش وتحبى وتتعامل مع الآثار أو النتائج التي قد لا يكون هناك مفر من التعامل معها<sup>1</sup>.

هـ- **الوعي الذاتي المتزايد:** يعني التركيز على الطريقة التي تتصرف بها في عملك بشكل طبيعي ولاسيما في المواقف الاجتماعية أو عند التعامل مع الآخرين، ويؤدي وعيك الذاتي دورا مهما ورئيسياً لكي تتسحب وتتراجع من مواقف الأعباء المتزايدة عليك والبحث عن المساعدة والدعم عند حاجتك لذلك<sup>2</sup>.

## 2- إستراتيجية التعامل مع الضغوط على مستوى المنظمة:

تقوم المنظمات المختلفة بتقديم العديد من الحوافز التي تقلل من التوتر والضغط في العمل، فجانبا ما يتم تقديمه تحت عنوان الحوافز الإنسانية بصورها ومجالاتها المختلفة هناك أيضا الحوافز المالية المباشرة، ومن أجل إدارة الضغوط على مستوى المنظمة يمكن اللجوء إلى الأساليب التالية :

أ- **تحليل أدوار الأفراد وتوضيحها:** بحيث يعي ويدرك كل فرد ويوضح مسؤولياته ومهامه وسلطاته وما هو مطلوب منه وما يتوقعه الآخرون منه وما يتوقعه هو من غيره وبما يساعده على تجنب التنازع والتضارب في الأدوار<sup>3</sup>.

ب- **نظم وقنوات الاتصال:** إن توافر نظم اتصالات فعالة ذات اتجاهين بالمنظمة يتيح للإدارة التعرف على المصادر المسببة لضغوط العمل، ويشعر العاملين بالمنظمة أن تصل شكاويهم إلى أعلى مستوى، وأن دورهم في المشاركة في عملية صنع القرار هي حقيقة ملموسة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمد عبد الغني هلال، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 2000، ص 76.

<sup>2</sup> عبد القادر سعيد بنات، ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة، جامعة النجاح، رسالة ماجستير، 2009، ص 24.

<sup>3</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي، الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر، الأردن، 2009، ص 342.

<sup>4</sup> سحراء أنور حسين، قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد 36، 2013، ص

ج- المؤازرة الاجتماعية: من خلال توفير علاقات اجتماعية إيجابية بين الأفراد بحيث يشعر الفرد بأن زملائه ورئيسه يساندونه، ويقدمون له العون والمساعدة ويقدرونه ويشعر بأنه مقبول منهم وأنهم يساعدونه في حل مشكلاته ويشركونه في أنشطتهم، مما يبديد شعور الفرد بالعزلة والاعتراب<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - الفريجات وآخرون، مرجع سابق، ص 303-304.

## المبحث الثاني: الأدبيات النظرية لاتخاذ القرارات

يعتبر اتخاذ القرارات احد أهم الأنشطة الإدارية إن لم يكن أهمها، ويتفق أصحاب النظريات والبحوث الإدارية على أن اتخاذ القرارات هي النشاط الأهم والأكثر شيوعا الذي يقوم به كبار المديرين. في كل يوم فان المديرين يتخذوا قرارات عادية ذات تأثير محدود وأخرى غير عادية ذات تأثير ضخم. وفي هذا المبحث سنحاول أن نناقش الموضوعات المتعلقة بعملية اتخاذ القرارات وهي: ماهية اتخاذ القرارات وعلاقة ضغوط العمل بعملية اتخاذ القرارات وطرق اتخاذ القرارات والعوامل المؤثرة فيها.

### المطلب الأول: ماهية اتخاذ القرارات

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى تعريف اتخاذ القرارات وأهميته ومراحله وأنواعه.

### الفرع الأول: تعريف اتخاذ القرارات

- 1- إن عملية اتخاذ القرار عبارة عن: " اختيار يتم من بين بديلين أو أكثر من البدائل المتاحة، اختيار البديل الأفضل للوصول إلى الأهداف يعني صنع القرار، إلا أن المدير يجب أن يصنع قرارات عندما يقوم بإنجاز الوظائف الإدارية الثلاثة الأخرى وهي التنظيم والتوجيه والرقابة"<sup>1</sup>.
- 2- وأما القرار الإداري فإنه عبارة عن: " عملية المفاضلة بشكل واعي ومدرك بين مجموعة من البدائل أو الحلول ( على الأقل بديلين أو أكثر) المتاحة لمتخذ القرار لاختيار واحد منها باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الأهداف التي يبتغيها متخذ القرار"<sup>2</sup>.
- 3- تعرف عملية اتخاذ القرار بأنها عبارة عن: " عملية المفاضلة بين عدد من الحلول البديلة لمواجهة مشكلة معينة، واختيار الحل الأمثل، وهي عملية الاختيار الواعي القائمة على أسس بعض المعايير مثل توفير الوقت وزيادة حجم الخدمات المقدمة من المؤسسة، ويتأثر اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة على حد كبير بواسطة المعايير المستخدمة"<sup>3</sup>.
- 4- في حين ترى دراسة أن القرار: " هو الإشارة لنية واضحة لاتخاذ القرار، أما تنفيذ القرار ما هو إلا المرحلة الأخيرة والمرئية للقرار"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شوايش، الإدارة الحديثة: مفاهيم، وظائف، تطبيقات، الطبعة الثانية، دار الفرقان، عمان، 2013، ص 246.

<sup>2</sup> الموسوي، منعم زمير، اتخاذ القرارات الادارية مدخل كمي، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2013، ص 13.

<sup>3</sup> عدنان عواد الشوابكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الثانية، دار اليازوري العلمية، عمان، 2011، ص 230.

<sup>4</sup> - Fernandez, project decision in its entirety, organisation edision, paris, 2003,P :91 .

## الفرع الثاني: أهمية اتخاذ القرارات

يعتبر اتخاذ القرارات من أهم العناصر وأكثرها تأثيراً لدى المنظمات والأفراد والدول، ذلك لارتباط هذا الموضوع بحياة الإنسان اليومية والعائلية ومجالات النشاط الإنساني، فالفرد هو المحور الأساسي لهذا الموضوع، سواء كان ذلك على مستوى القيادات أو المرؤوسين الذين يشاركون بصنع وتنفيذ القرارات ويعتبرون هدفاً لها، فطالما كان هناك حاجة للاختيار بين عدة بدائل من أجل الوصول لهدف معين كان هناك قرار، وطالما كان هناك نشاط وعمل هادف لتحقيق أهداف معينة فإن عملية اتخاذ القرارات مستمرة<sup>1</sup>.

تعتبر عملية اتخاذ القرارات الإدارية هي محور العملية الإدارية، حيث أصبح مقدار النجاح الذي تحدده المنظمة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة، ذلك أن عملية اتخاذ القرارات تشمل من الناحية العملية كافة جوانب التنظيم الإداري وأنها لا تقل أهمية عن عملية التنفيذ وترتبط بها ارتباطاً وثيقاً وأن أي تفكير في العملية الإدارية يجب أن يركز على أسس وأساليب اتخاذ القرارات وعلى أسس وإجراءات تنفيذها.<sup>2</sup>

## الفرع الثالث: مراحل اتخاذ القرارات

يرى علماء الإدارة أن عملية اتخاذ القرارات تمر بمراحل وخطوات منظمة ومتعددة لا بد لمتخذ القرار من مراعاتها، وليس معنى وجود مراحل متعددة ومثالية لاتخاذ القرارات الحاجة إلى وقت طويل أو إجراء عمليات معقدة، ولكن المقصود بالمرحلة هو أن تمر طريقتنا التلقائية بعملية اتخاذ القرارات بهذه المراحل دون اللجوء إلى دمجها أو تجاهل إحداها مما يؤثر على صحة وسلامة القرارات. إن عقل الإنسان لا يستطيع أن يتعامل مع المشكلة بشكل كلي أو عام، فذلك يعني سيطرة الجوانب أو المؤثرات العاطفية فقط. وتتم عملية اتخاذ القرارات بمراحل منظمة لا بد لمتخذ القرار الالتزام بها وهي تتمثل فيما يلي:

### 1- تشخيص المشكلة:

يعتبر تحديد المشكلة أهم خطوة في عملية اتخاذ القرارات، فالتشخيص الخاطئ للمشكلة يؤدي إلى اتخاذ قرار خاطئ مهما كانت الدقة والوضوح في تنفيذ الخطوات التالية، فلا يقتصر دور المدير على اتخاذ القرار في المشكلة المعروضة بل يجب عليه التعرف على الجوانب المختلفة للمشكلة وتشخيصها وتحديدتها تحديداً دقيقاً من حيث نوعها وكيف نشأت وإيضاح الأسباب الرئيسة والثانوية، وعند التعرف على هذه الأسباب توجه الجهود لحل هذه المشكلة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، 2011 م، ص 2.

<sup>2</sup> - نواف سالم كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، الطبعة التاسعة، دار الثقافة، عمان، ص 36.

<sup>3</sup> - أحمد عسكر وآخرون، مدى تعرض العاملين لضغوط العمل في بعض المهن الاجتماعية، مجلة العلوم الاجتماعية، الكويت، المجلد 16، العدد 4، 1997، ص 143.

**2- جمع البيانات والمعلومات:**

من الأهمية بمكان تحديد البيانات والمعلومات والإحصائيات المطلوبة التي لها علاقة بالمشكلة محل الدراسة، إذ يتوقف على توافر هذه المعلومات ومدى سلامتها وتنظيمها بدقة، ففهم المشكلة فهما حقيقياً، واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار<sup>1</sup>.

**3- البحث عن البدائل:**

في هذه المرحلة يتم التعرف على البدائل الممكنة والمتوافرة لمعالجة المشكلة ويشترط وجود بديلين على الأقل، لأن، اختيار بديل واحد بسبب أنه الوحيد لا يمثل اتخاذ قرار ويمكن تسهيل عملية تقديم البدائل من خلال استخدام أسلوب يشجع على تقديم أكبر عدد من الأفكار الجديدة. ويعتمد هذا الأسلوب على أربعة عناصر هي<sup>2</sup>:

- الحرية في طرح الأفكار.
- تقديم أكبر عدد من الأفكار كلما أمكن ذلك.
- المزج بين الأفكار المقدمة وتحسينها.
- عدم نقد الأفكار المطروحة.

**4- اختيار البديل المناسب والأفضل:**

تعد عملية الاختيار النهائي من بين البدائل المتاحة لحل المشكلة المرحلة المميزة في عملية اتخاذ القرار، فبعد تحديد البدائل وتقييمها، يجد متخذ القرار نفسه في موقف يسمح له بتحديد البدائل أو الحل المناسب الذي يحقق الهدف ويحل المشكلة، وهنا يصل متخذ القرار إلى اختيار أحد البدائل التي حددها وتوصل إليها في المرحلة السابقة بحيث يكون هذا البديل هو أنسب البدائل<sup>3</sup>.

**5- تنفيذ القرار ومتابعته:**

يتم في هذه المرحلة وضع خطة لتنفيذ الحل الذي تم اختياره من قبل المدير متخذ القرار، كما يتم تحديد الوقت الذي يستغرقه تنفيذ الحل، ومراحل التنفيذ والعاملين الذين تم تكليفهم بالتنفيذ، وتحديد مسؤولية كل واحد منهم والطريقة التي سيتم بها تطبيق الحل والوسائل التي يمكن استعمالها لمراقبة التنفيذ والمعايير التي تقيس درجة نجاحه، بالإضافة إلى مراعاة ما قد يستجد من مشكلات أثناء الحل، ووضع

<sup>1</sup> سعد عبد الله النعري، أثر تقنية المعلومات في رفع كفاءة الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة ناسف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1996، ص 25.

<sup>2</sup> الخشروم وآخرون، إدارة الأعمال - المبادئ والمهارات والوظائف -، مكتبة الشقري، الرياض، 1998، ص 282.

<sup>3</sup> محمد عبد الفتاح ياغي، اتخاذ القرارات التنظيمية، مكتبة الخريجي، الرياض، 1317هـ، ص 109.

خطة مناسبة لمواجهتها وعلاجها، وكذلك تحديد البديل الذي قد تستدعي الظروف استخدامه إلى جانب الحل المختار<sup>1</sup>.

ويتضح من خلال المراحل الخمس التي يمر بها اتخاذ القرار أنها عمليات مترابطة بعضها ببعض ولا يمكن الاستغناء عن أحد هذه المراحل فكل منها يؤثر في الآخر ويتأثر به إلا أنه في النهاية جميعها تهدف إلى الوصول لقرارات سليمة وفعالة تحقق الأهداف المرجوة التي تنشدها المنظمة<sup>2</sup>. ويمكن تقسيم مراحل اتخاذ القرارات إلى المراحل الأربع التالية:

1- تحديد الهدف.

2- جمع البيانات والمعلومات.

3- تحليل المعلومات.

4- البدائل والاختبارات.

ويسعى الإنسان على المستوى الفردي أو المؤسسي إلى البحث عن البدائل المناسبة للقرارات والتي تحقق له أفضل النتائج، ويقوم بتصميم هذه البدائل لاختيار المناسب منها، والحصول على البديل المناسب الملائم أو المطلوب يتطلب استخدام مجموعة من المعايير المحددة لهذا الاختيار. ومن الطبيعي ألا يقوم الفرد بالمفاضلة بين كل البدائل المتاحة، ولكنه يقوم بإجراء المفاضلة بين البدائل الممكنة<sup>3</sup>.

## الفرع الرابع: أنواع اتخاذ القرارات

تصنف القرارات حسب عدة أسس منها: <sup>4</sup>

### 1- من حيث الهدف:

أ- قرارات فعالة: وهي القرارات المتخذة من أعلى مستويات الفهم الفكري، حيث تنصدر لمفاهيم فكرية مجردة عالية المستوى، إستراتيجية، شاملة، قوية التأثير، وفعالة النتائج.

ب- قرارات غير فعالة: تحصل على مستوى الفكر المجرد، وهي جزئية لا تحقق هدف فعال أو مؤثر.

<sup>1</sup> سعيد ياسين وآخرون، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، الطبعة الثانية، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، 1998، ص 435.

<sup>2</sup> ثناء أسعد مفتي، أبرز العوامل المؤثر في صنع القرار الإداري المدرسي لدى مديرات المرحلة الابتدائية بمكة المكرمة، رسالة ماجستير، كلية التربية، مكة المكرمة، جامعة أم القرى، 1415هـ، ص 72.

<sup>3</sup> هنية محمود محمد السباعي، ضغوط العمل - مستوياتها ومصادرها واستراتيجيات إدارتها لدى الإداريات والفنيات السعوديات العاملات في الجامعات السعودية، رسالة ماجستير، كلية التربية، مكة المكرمة، 1422هـ، ص 84-87.

<sup>4</sup> مسغوني، آمنة وآخرون، آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز وسط الوادي، رسالة ماجستير، جامعة حمه لخضر، الجزائر، 2015، ص 39.

## 2- من حيث المستوى الإداري:

- أ- قرارات إستراتيجية: يتم اتخاذها من قبل الإدارة العليا وتمتد فترة زمنية طويلة، مثل قرارات الانضمام لمجموعات مؤسسية أخرى، وقرارات التوسع، وقرارات التطوير والبحث، وقرارات المنتج الجديد.
- ب- قرارات إدارية: على مستوى الإدارة الوسطى، وتتعلق بمشاكل الرقابة على الأداء والتنظيم، وتقتضي التأكد من الحصول على الموارد، وأنه تم استخدامها بفاعلية وكفاءة لتحقيق أهداف التنظيم، كالنتبؤ بالمبيعات.
- ج- قرارات تشغيلية: على مستوى الإدارة الدنيا، وتتعلق بالعملية التشغيلية كاختيار الطريقة الأمثل للإنتاج، والرقابة على المخزون

## 3- من حيث توافر نظم البيانات والمعلومات:

- أ- قرارات مبرمجة: تتصف بالتكرار والروتينية التامة، ووجود إجراءات معروفة لها، كما تتسم بوضوح معايير الحكم عليها، وتوفر معلومات كافية بشأنها، وسهولة تحديد بدائلها، ووجود حالة تأكد نسبي من فاعلية البديل المختار لحل المشكلة.
- ب- قرارات شبه مبرمجة: تتسم بوجود قدر معين من البيانات والمعلومات حولها، ومن الممكن تحديد بعض مراحلها بصورة جيدة، أما بعض الأجزاء فيها فيصعب تحديده بدقة ويتسم بعدم التأكد.
- ج- قرارات غير مبرمجة: وهي التي تتسم بعدم التكرار أو الروتينية، وعدم وجود إجراءات مسبقة لها، وتظهر عندما تعاني المنظمة من مشكلة لا يتوفر خبرات مسبقة لديها بكيفية حلها، ولا يوجد أنماط محددة لحل هذا النوع من المشاكل حيث تسود حالة عدم التأكد.

4- على أساس القائم باتخاذ القرار:<sup>1</sup>

- أ- قرارات شخصية: وهي قرارات تخص متخذها كفرد وليس كجزء من التنظيم الإداري، حيث يتعذر تفويضها للغير.
- ب- قرارات تنظيمية: حيث يتخذ المدير قرارات تنظيمية لتحقيق الأهداف التنظيمية، وقرارات شخصية لتحقيق أهدافه الشخصية، أو يوفق بينهما ويسهل تحقيق أهداف أخرى.

<sup>1</sup> - مسغوني، أمانة وآخرون، مرجع سابق، ص 39.

## المطلب الثاني: طرق اتخاذ القرارات والعوامل المؤثرة فيها

## الفرع الأول: طرق اتخاذ القرارات

يمكن تبين الطرق فيما يلي:<sup>1</sup>

## 1- الطرق التقليدية:

من واقع ما أشار إليه سايمون وآخرون يوجد عدد كبير من الطرق التقليدية لاتخاذ القرارات ومن بين هذه الطرق ما يلي:

## أ- طريقة الخبرة والحكم الشخصي لمتخذ القرار:

وتعتمد هذه الطريقة على استخدام متخذ القرار لحكمه وتقديره الشخصي المستمد من خلفياته الماضية وخبراته المكتسبة ومعلوماته المختزنة في إجراء المقارنة أو المفاضلة والتقييم للبدائل المتاحة لعلاج المشكلات التي تواجهه استناداً إلى أن المشكلات الحالية تتشابه مع المشكلات السابقة وأن الحلول التي أتت في الماضي يمكن أن تتبع الآن أيضاً.

وهذه الطريقة تصلح إلى حد ما في الحالات التي تكون فيها المعلومات غير كافية، والقيم غير واضحة والأخطار مجهولة أو يصعب التنبؤ بها، كما أنها تصلح في حالة القرارات المتكررة. وتمتاز هذه الطريقة بسرعة التوصل إلى القرار، واستغلال القدرات الشخصية، والخبرة المكتسبة لمتخذ القرار، بيد أنه يعاب عليه عدم قدرة متخذ القرار على الإحاطة بجميع أبعاد الموقف المحيط بالمشكلة، بجانب احتمال اختلاف المشكلات القديمة عن المشكلات الجديدة، كذلك في القرار الذي يصلح في ظروف معينة قد لا يصلح ولا يكون مناسباً في ظل اختلاف الظروف، يضاف إلى ذلك أن خبرة المدير قد لا تكون جيدة أو أنها قد تتأثر بمستوى إدراكه وما يعتري هذا الإدراك من انفعالات وعواطف أو تحذيرات.

## ب- طريقة المشاهدة أو المحاكاة:

وهنا ينظر المدير إلى ما يفعله المديرون الآخرون في المنظمات الأخرى بالنسبة للمشكلات المشابهة لمشكلاته ويلجأ إلى محاكاة الحلول التي يتبعها هؤلاء المديرون أي أن القرارات تتخذ على أساس (اتباع القائد (Follow- the Leader) ) ووفقاً لهذا الأساس تقوم المنظمة القائدة بوضع السوابق ثم تقوم المنظمات الأخرى بتتبع ما قرره المنظمة القائدة.

ويُعد هذا الأسلوب مفيداً في حالة المشروعات الصغيرة خاصة عندما لا تكون هنالك رغبة في تحمل المخاطرة أو المسؤوليات الناتجة عن الحلول الجديدة، إلا أنه يعاب على هذه الطريقة أن ما يصلح لمنظمة ما قد لا يصلح لمنظمة أخرى، بجانب أنه من الصعب الاعتماد على هذه الطريقة نظراً لاختلاف المديرين في مستوى إدراكهم ومجالات اهتمامهم، ودرجات نضج شخصياتهم.

<sup>1</sup> - جلال عبد المنعم حافظ، أساسيات إدارة الأعمال، جامعة عين الشمس، القاهرة، 2004، ص 181.

**ج- طريقة التجربة والخطأ:**

تقدم هذه الطريقة على تجربة أكثر من بديل إلى أن يتم التوصل إلى الحل أو القرار المناسب، فإذا ما واجه المدير مشكلة ما فإنه يضع لها حلاً أو مجموعة من الحلول البديلة المؤقتة، ويقوم باختيارها أو بتجربتها ثم تعديل الحل أو الحلول المؤقتة بناء على الأخطاء التي يكشف عنها التطبيق، وهكذا حتى يصل متخذ القرار إلى حل المشكلة. ولا تخلو هذه الطريقة من عيوب أهمها تبديد وقت وجهد وموارد المنظمة في محاولات وتجارب قد تكون ذات آثار ونتائج سلبية على المنظمة ولا تساعد في حل المشكلة جذرياً أو قد تتسبب في تفاقمها. ويتضح من عرض الطرق التقليدية (غير العلمية) أنه ينقصها التوفيق والتمحيص العلمي وبالتالي فإنه يتضاءل حالياً اعتماد المديرين عليها في اتخاذ القرارات.

**2- الطرق الحديثة:**

تتميز الطرق الحديثة في اتخاذ القرارات عن نظيرتها التقليدية في أنها تقلل أثر التحيز الناجم عن الأحكام الشخصية أو العاطفية إلى حد كبير. وفيما يلي نستعرض بعض الطرق الحديثة لاتخاذ القرارات:

**أ- طريقة تحليل التعادل**

وتقوم هذه الطريقة على أساس تحليل العلاقة بين الإيرادات والتكاليف الخاصة بكل بديل من البدائل، والتكاليف هنا تشمل التكاليف الثابتة وهي التكاليف التي تتحملها المنظمة سواء أنتجت أو لم تنتج مثل الإيجارات وأقساط استهلاك الآلات والمباني وفوائد القروض... والتكاليف المتغيرة وهي التي ترتبط بالإنتاج مثل تكلفة المواد الخام، الإضاءة، الوقود... وغيرها. وتحليل التعادل يمكن استخدامه في العديد من القرارات مثل:

- قرارات تحديد الطاقة الإنتاجية أو حجم الإنتاج المطلوب ومن ثم تحديد كمية المدخلات اللازمة لتحقيق هذا الحجم.
- قرارات التسعير.
- قرارات تحديد حجم القوى العاملة المطلوبة.
- قرارات تحديد الأرباح.

ولاتخاذ القرارات السابقة من خلال تحليل التعادل فإن الأمر يتطلب حساب ما يسمى بحجم التعادل. وحجم التعادل هو ذلك الحجم من الإنتاج الذي تتساوى عنده الإيرادات الكلية مع التكاليف الكلية أي أن المنظمة عند هذا الحجم لا تحقق أرباحاً ولا تتحمل خسائر. فيمكن من خلالها حساب حجم التعادل كالاتي:

**التكاليف الثابتة**

حجم التعادل =

سعر البيع للوحدة - التكلفة المتغيرة للوحدة

### ب- طريقة القيمة المتوقعة

نستخدم هذه الطريقة في ظل ظروف الخطر Risk والخطر هو عبارة عن حدث من الممكن توقعه ومن ثم يمكن تقدير احتمالات حدوثه مثل الحريق ويختلف الخطر بهذا المفهوم عن حالة عدم التأكد Uncertainty فعدم التأكد عبارة عن حدث لا يمكن توقعه ومن ثم لا يمكن التنبؤ به أو حسابه أو احتمالات حدوثه. والقيمة المتوقعة يمكن حسابها كالاتي:

$$ق م = ح \times ك (س)$$

• ق م = القيمة المتوقعة.

• ح = احتمال حدوث الحدث.

• ك = مقدار المكسب.

• س = مقدار الخسارة.

### ج- طريقة أو نموذج المراجعة بالقوائم:

تعتمد هذه الطريقة نسبيا على الحكم الشخصي ولكن هذا الحكم يكون في ضوء بعض المعايير أو المؤشرات الموضوعية<sup>1</sup>.

### د- شجرة القرارات:

شجرة القرارات هي عبارة عن شكل بياني يساعد في تسهيل عملية المفاضلة بين البدائل وهو يشابه مع طريقة القيمة المتوقعة، فاتخاذ القرارات باستخدام طريقة شجرة القرارات تتم في ظل ظروف أو حالة الخطر من ثم فإن أساس كلا من الطريقتين واحد.

### هـ- طريقة العوامل المرجحة بالأوزان:

تتشابه هذه الطريقة مع طريقة المراجعة بالقوائم، وتعتمد فلسفة هذه الطريقة على تحديد العوامل التي يتم في ضوءها المفاضلة بين البدائل على أساس كمي، والعوامل التي يتم تحديدها أو اقتراحها كأساس للمقارنة أو المفاضلة عادة ما تكون مشتركة بين البدائل محل الدراسة ولتوضيح كيفية استخدام هذه الطريقة يمكن إتباع الخطوات الآتية:

• تحديد العوامل التي سيتم على أساسها المفاضلة بين البدائل.

• إعطاء أو تقدير قيمة معينة بالنقط أو الدرجات لكل عامل من العوامل في ضوء أهميته

النسبية للعوامل الأخرى (الوزن المرجح).

• إعطاء كل عامل من العوامل درجة أو عدد من النقاط لكل بديل من البدائل محل المفاضلة

على حسب مدى التواتر النسبي لهذا العامل البديل.

• جمع الدرجات (النقط) التي حصل عليها كل بديل من البدائل من واقع توزيع الدرجات أو

النقط على العوامل.

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، أساسيات تنظيم إدارة الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 151.

- اختيار البديل الأفضل الذي حصل على أعلى مجموع كلي للدرجات أو النقط.

### الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات

- هناك الكثير من العوامل الإنسانية والاجتماعية والبيئية التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات منها<sup>1</sup>:
- 1- أهم العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات هو المدير متخذ القرار نفسه من حيث عمره، خبرته السابقة، مستوى التعليم، النشأة الاجتماعية، حب المغامرة، الابتكار، المبادرة، القدرة على الاستفادة من القرارات المختلفة، المعتقدات الدينية والأدبية والأخلاقية، قدرته على الصبر والتحمل. بينت الدراسات العديد من هذه المتغيرات وتأثيرها على عملية اتخاذ القرارات.
  - 2- أهم العوامل التنظيمية التي تؤثر على عملية اتخاذ القرارات هو التنظيم الذي يعمل ضمنه المدير من حيث موقع المدير في التنظيم، وحجم المنظمة، ونوعها، والجماعات الرسمية وعلاقتها بالقرارات.
  - 3- أهم العوامل البيئية التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات هو النظام الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والديني للمجتمع والتقاليد والقيم الاجتماعية والتقدم التكنولوجي السائد في المجتمع<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: علاقة ضغوط العمل بعملية اتخاذ القرارات:

إن ضغوط العمل الواقعة على متخذ القرار بسمى الضغط الإداري عرف 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 المواقف الإدارية والتنفيذية التي تواجهه متخذ القرار في المنشأة".

ومن هنا فإن الضغط الإداري يؤثر على جودة القرار الذي يتخذه المدير في المنشأة ويكون من شأنه التأثير على الإنتاج والإنتاجية وعلى عوامل الكم والزمن والنوع التي تحكم النشاط في المنشأة. 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 يوم بيوم وتسيطر أحداث اللحظة وانفعالاتها العاطفية على متخذ القرار ومن ثم تصبح قراراته عفوية ولحظية وسياساته عشوائية بدون إستراتيجية أو رؤية مستقبلية ممتدة في المستقبل القريب أو المتوسط أو البعيد. وأضافوا أن تأثير الضغوط على عملية اتخاذ القرارات من الممكن أن تظهر من خلال المواقف التالية<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> - عاشور يوسف، مقدمة في بحوث العمليات، الطبعة الثالثة، مكتبة الأمل التجارية، غزة، 2001، ص 249.

<sup>2</sup> - النوشان علي، ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرارات، دراسة مسحية على القيادات الإدارية في عدد من الأجهزة الأمنية والمدنية في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.

<sup>3</sup> - سيزلاقي اندرو وأخرون، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة، الرياض، 1991، ص 191.

1- إدراك متخذي القرارات لمحدودية معلوماتهم وعدم قدرتهم على تحليل المشكلات بصورة ملائمة نتيجة للضغوط: هذه المشكلة تنشأ من عدم قدرة متخذي القرارات على التعرف على البديل الملائم وخاصة عندما تطرح أمامهم وجهات نظر عديدة ومتباينة يرون في كل منها جانبا من الصحة. هذا الموقف قد يواجه الكثير من المديرين عندما يحاولون الاختيار بين قرارات لصالح العمل الجزئي أو لصالح المنظمة ككل، في الوقت الذي يجهلون فيه النتائج السياسية والاقتصادية والاجتماعية لقراراتهم.

2- الخوف من النتائج المترتبة على القرارات: هذا الخوف قد يكون مصدره إحساس الشخص بأن القرار الذي سوف يتخذه قد يكون خاطئاً، وبالتالي فإنه قد يترتب عليه نتائج غير محمودة قد تفقده مكانته وسمعته لدى الآخرين.

3- اتخاذ القرارات غير السليمة في ظل ظروف الضغوط الشديدة: إن ضغوط العمل الشديدة تقلل من قدرة متخذ القرارات على حل المشكلات، وبخاصة عندما يتعامل مع مشكلات صعبة تتعارض فيها قيم المنظمة وقيمه الشخصية.

لهذا وفي ظل مثل هذه المواقف الصعبة يحاول الشخص أن يتخذ أي قرار اعتقاداً منه بأنه حل للمشكلة، في الوقت الذي ربما تكون فيه نتائج هذا القرار أسوأ من عدم اتخاذه.

4- تجنب اتخاذ القرارات: في حالة الضغوط الشديدة يتجنب الكثير اتخاذ القرارات لا سيما إذا ما كانت هذه القرارات غير مضمونة بشكل واضح أو عندما تتساوى لدى الشخص نتائج اتخاذ القرار من عدمه. كما ويمكن تحديد ضغوط الأعمال في المنظمات من خلال التركيز على الاستراتيجيات على مجموعتين أو فئتين رئيسيتين لاستراتيجيات إدارة الضغوط هما الاستراتيجيات الفردية والاستراتيجيات التنظيمية.

أ- الاستراتيجيات الفردية: يمثل الكشف الطبي الذي يجريه الطبيب مطلباً أساسياً -تقريباً - لأي برنامج لإدارة أو تخفيف وطأة الضغوط إذ أن معرفة الحالة البدنية، وعادات التدخين وتناول الكحول والسجل الطبي لمرضى القلب والشرابين والوراثة، تساعد في معرفة الآثار المحتملة للضغط. وقد تشمل النشاطات الفردية الأخرى التمارين الرياضية للتخلص من الضغط والتوتر. ومن الممكن أن تكون طرق الاسترخاء البسيطة حتى لو كانت في شكل متابعة أنماط التنفس لدى الفرد فعالة في تخفيف وطأة الضغط. كما يمكن توجيه الضغط والتحكم في تأثيره جزئياً بتنمية اهتمامات خارج محيط العمل .

ب- الاستراتيجيات التنظيمية: تتضمن المداخل التنظيمية للتعامل مع الضغط نشاطات تنظيمية

عديدة فمن الممكن -مثلاً- تحديد مسببات الضغط عن طريق برامج متطورة للاختيار والتعيين، حيث تركز البرامج الحالية على التوافق بين الفرد والوظيفة على أساس المستوى التعليمي والخبرة والمهارات والتدريب. وقد بدأت بعض المنظمات في إجراء مقابلات مكثفة مع الموظفين الجدد لاكتشاف المشكلات التي قد تحدث في العمل. وتنتج ثاني الاستراتيجيات نحو التدريب المتطور. فإلى جانب تدريب الموظف

على المطلوب أداءه وكيفية أدائه، تعمل بعض البرامج التدريبية على توعية الموظف بما يمكن أن يصادفه من مشكلات في العمل.

وهناك برامج تنظيمية عديدة للسيطرة على الضغط، ركزت على إعادة تصميم الوظائف، حيث يمكن - طبقا للظروف المحيطة - إثراء الوظائف أو تخفيض أعبائها أو التناوب في أدائها من قبل العاملين أو إعادة تصميمها بشكل كامل مع التركيز مثلا على النشاط الجماعي والمشاركة.

**المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للدراسة:**

يعتبر استطلاع الأبحاث السابقة من المراحل المنهجية في البحث العلمي، بهدف التعرف على الإسهامات السابقة في موضوع البحث،. سيتم عرض بعض الدراسات السابقة ومحاولت نقدها.

**المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة****الفرع الأول: الدراسات المحلية****1- يوسف لعجايلية رسالة ماجستير بعنوان مصادر ضغوط العمل لدى عمال الصحة وسبل مواجهتها في المصالح الاستعجالية**

دراسة ميدانية بالمركز الاستشفائي الجامعي في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، سنة 2015م، جامعة محمد خيضر عنابة الجزائر. حيث هدفت الدراسة لمعرفة مصادر ضغوط العمل لدى عمال الصحة في المصالح الاستعجالية (الإسعافية) في عنابة الجزائرية والسبل التي يواجهون بها هذه الضغوط. وأيضاً تركزت الدراسة على قياس مؤشرات مصادر ضغوط العمل المتعلقة بكل من الوظيفة والمنظمة والبيئة المادية للعمل وشخصية الفرد العامل، بالإضافة إلى تحديد سبل مواجهة هذه الضغوط. تمت الدراسة على 90 من العمال شبه الطبيين العاملين في المصالح الاستعجالية. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود مؤشرات قوية لمصادر ضغوط العمل المتعلقة بالوظيفة وهي: عبء العمل، وطبيعة الوظيفة، وصراع الدور.

**2- دراسة مطلاوي، ر بعنوان ضغوط العمل وعلاقتها باستقرار العامل دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك سنة 2014.**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مسببات الضغوط التي يواجهها العامل داخل التنظيم أو خارجه وتحديد آثارها، والعمل على تقديم آليات لمواجهتها وإدارتها، وإبراز تأثيراتها على استقرار العامل في التنظيم. خلصت الدراسة إلى عدم استقرار العمال بالمؤسسة نتيجة لبعض الضغوط في العمل منها مركزية القرارات والمناوبة وغيرها، سببت آثاراً اجتماعية ونفسية.

**الفرع الثاني: الدراسات العربية****1- دراسة السقا، بعنوان " أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة 2009.**

هدفت 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 لدى القيادة الإدارية، وكذلك إلى معرفة العلاقة بين المتغيرات الديمغرافية الجنس، الحالة الاجتماعية، عدد أفراد الأسرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، العمر، الراتب الشهري. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تتكون مجموعة الدراسة من فئة متخذي القرارات في المصارف العاملة في قطاع غزة والبالغ عددهم 166 فرداً. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن مستوى ضغط العمل لدى أفراد العينة يعد مقبولاً حيث احتل مجال المسؤولية تجاه الآخرين المركز الأول.
- أظهرت النتائج وجود مؤشرات بمستوى مقبول لضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات. كما بينت أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل وعملية اتخاذ القرارات.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين عن مستوى ضغط العمل تُنسبُ إلى الجنس، الحالة الاجتماعية، عدد أفراد الأسرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، العمر، الراتب الشهري باستثناء متغير عدد أفراد الأسرة والمسمى الوظيفي. أوصت الدراسة بمزيد من الاهتمام بالكادر البشري فيما يخص موضوع ضغوط العمل، وعملية اتخاذ القرارات، وإجراء المزيد من الأبحاث حول تأثيرات ضغوط العمل المختلفة، وكذلك العوامل الأخرى المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات.

## 2- دراسة القحطاني بعنوان: "الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات

### الإدارية - دراسة مسحية على ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة سنة 2007

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الضغوط الاجتماعية واتخاذ القرارات الإدارية والتعرف على أبرز الضغوط الاجتماعية التي تواجه ضباط الجوازات عند اتخاذ القرارات الإدارية والتعرف على الآثار المتوقعة للضغوط الاجتماعية على اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة، وقد اشتملت الدراسة على عينة عرضية بسيطة مقدارها 159 مفرداً أي ما نسبته 50% من مجتمع الدراسة المستهدف.

وكان من أهم نتائج دراسة ضباط الجوازات يواجهون بدرجة عالية عامل ضغط اجتماعي واحد عند اتخاذ القرارات الإدارية هو ضغوط بعض الأصدقاء والمعارف لمساعدتهم في قضاء مصالحهم الخاصة، كما توصلت الدراسة إلى أن ضباط الجوازات يواجهون بدرجة متوسطة أربعة عشر عامل ضغطاً اجتماعياً عند اتخاذ القرارات الإدارية أهمها: مجاملة بعض أصحاب الشأن من ذوي المراكز الاجتماعية على حساب الأنظمة والتعليمات، علاقات الفرد الشخصية خارج نطاق العمل، علاقات الفرد الشخصية مع أصحابه، الاعتبارات الشخصية لبعض المراجعين. ومن أهم توصيات الدراسة: على القيادات المسؤولة بالجوازات العمل على كل ما هو من شأنه تقليل حدة الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل التي يتعرض

لها ضباط الجوازات من خلال توجيه الضباط بمراعاة فصل علاقاتهم الشخصية والقبلية والأسرية عن العمل والتقييد بأنظمة العمل بين المراجعين.

### الفرع الثالث: الدراسات الأجنبية:

1- دراسة موريسون وآخرون ( Morrison, et Tactical Decision Making " Under Stress )

(TADMUS Decision Support System) صنع القرار تحت الضغط باستخدام نظام دعم القرار أجريت هذه الدراسة على المديرين في مراكز البحرية للمعلومات في مدينة سان دياغو في أمريكا. توصلت الدراسة إلى وجود عدة عوامل مؤثر على عملية صنع القرار من أهمها: العوامل الشخصية، والعوامل الاجتماعية، والعوامل الثقافية وغيرها. وصلت الدراسة إلى فعالية توفير نظام معلوماتي لدعم عملية صنع القرار.

2- دراسة كواليسكي وآخرون (Kowalski Tralofler, et al, 2003) - بعنوان " Jugement and

Decision Making Under Stress: an Overview for emergency managers " صنع القرار تحت الضغط: دراسة استطلاعية لمديري إدارة الطوارئ

أجريت هذه الدراسة على المديرين في مدينة نيويورك الأمريكية، وقد توصلت الدراسة إلى أن وجود القرارات الإدارية التي يتخذها المديرون في ظل الظروف الضاغطة أدنى مما لو كانت في ظروف العادية ويعزى ذلك إلى أن القدرة على معالجة البيانات والمعلومات التي يقوم بها المدير تكون في أقل مستوياتها تحت الضغط.

### المطلب الثاني: نقد الدراسات السابقة ومميزات الدراسة

#### الفرع الأول: نقد الدراسات السابقة

تناولنا أبعاد محددة لمعرفة مدى تأثير ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات وتخصيص الدراسة بمؤسسة اسمنت - تبسة - . بينما جميع الدراسات السابقة تناولت القرارات في قطاعات أخرى . عينة البحث كانت في مؤسسة اسمنت - تبسة - التي لم يجر أي بحث مسبق فيها يخص نفس الموضوع.

• تطرق البحث الحالي إلى بيان العلاقة بين ضغوط العمل و اتخاذ القرار في بشكل موسع ووضع المخططات البيانية التي توضح العلاقة بينهما في حين أن الدراسات السابقة لم تتطرق بهذا الشكل، إنما ركزت على توفير نظام معلوماتي لدعم عملية صنع القرار أو الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل، بالإضافة إلى عدم استقرار العمال بالمؤسسة نتيجة لبعض الضغوط في العمل منها مركزية القرارات والمناووية وغيرها، سببت آثاراً اجتماعية ونفسية وأيضاً ضغوط العمل المتعلقة بالوظيفة وهي : عبء العمل، وطبيعة الوظيفة، وصراع الدور .

- في البحث تم احتساب المتغير التابع عن طريق قياسه في مجموعة من الأبعاد ومقارنة النتائج التي تم الحصول عليها من الدراسات المتعلقة بالموضوع مع النتائج التي تم الحصول عليها من إجابات عينة البحث، في حين أن جميع الدراسات المحلية والعربية والأجنبية لم تقوم بتحديد الأبعاد لتابع إنما تم تحديد أبعاد المستقل وقياس التابع بشكل شمولي .
- اشتركت دراسة موريسون وآخرون ودراسة كواليسكي وآخرون على عينة المدراء سواء المديرين في مركز البحرية للمعلومات في مدينة سان دياغو في أمريكا أو المديرين في مدينة نيويورك الأمريكية، فقد توصلت دراسة موريسون وآخرون إلى فعالية توفير نظام معلوماتي لدعم عملية صنع القرار، وتوصلت دراسة كواليسكي وآخرون أن القدرة على معالجة البيانات والمعلومات التي يقوم بها المدير تكون في أقل مستوياتها تحت الضغط .
- دراسة ميسون سليم السقا في أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات<sup>1</sup> دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة درست العلاقة بين المتغيرات الديمغرافية وعملية اتخاذ القرار، وقد توصلت الدراسة إلى الاهتمام بالكادر البشري فيما يخص موضوع ضغوط العمل، وعملية اتخاذ القرارات، وأن الضغوط مقبولة على عملية اتخاذ القرارات ولم يبين ما هو الشيء المقبول من المعايير المعتبرة.
- دراسة القحطاني في الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية - دراسة مسحية على ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة قد توصلت إلى أن ضباط الجوازات يواجهون بدرجة متوسطة أربعة عشر عامل ضغط اجتماعياً عند اتخاذ القرارات الإدارية أهمها: مجاملة بعض أصحاب الشأن من ذوي المراكز الاجتماعية على حساب الأنظمة والتعليمات، علاقات الفرد الشخصية خارج نطاق العمل، علاقات الفرد الشخصية مع أصحابه، الاعتبارات الشخصية لبعض المراجعين، ولكن لم تلتفت إلى تأثير هذه الضغوط على مختلف مجالات البلد من حيث السياحة والاقتصاد... إلخ.

### الفرع الثاني: مميزات الدراسة الحالية.

نرى من خلال ما سبق أن الدراسات ذات العلاقة بدراسة ضغوط العمل وأثره في اتخاذ القرارات، ارتبط عدد منها بالمتغيرات الرئيسية، ثم تم تلخيص الدراسات من خلال تحديد الهدف من الدراسة، وفرضيات الدراسة، وأهم النتائج والتوصيات وتحديد أوجه التشابه والاختلاف، ويمكن تحديد أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بالنقاط الآتية:

<sup>1</sup> - ميسون سليم السقا، أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2009.

- 1- في هذه الدراسة تم تقييم مدى تأثير موظفي مؤسسة اسمنت -تبسة- بضغط العمل، وتحاول الدراسة تقديم حلول جادة وعملية لهذه المشكلة، مما قد يسهم بتخفيض مستوى ضغوط العمل لدى هؤلاء الموظفين، وتحسين من أداء موظفيها.
- 2- تتميز الدراسة بمنهجها التحليلي الوصفي للخصائص الديمغرافية لأفراد العينة وتحليل الاستبيان وعرض نتائجه ومناقشته.
- 3- تطوير قدرة الموظفين على اتخاذ القرارات بشكل أكثر فعالية، بالإضافة لتلافي أحد أهم مسببات الصراع والنزاع بين تأثير ضغوط العمل على اتخاذ القرارات.
- 4- تسعى الدراسة لتقديم توصيات عملية لمؤسسة اسمنت -تبسة- فيما يتعلق بعملية اتخاذ القرارات، بالشكل الذي يسمح بمشاركة أكبر للموظفين في اتخاذ القرارات، حيث أن هذا الأمر سيعمل على صقل وتطوير مهاراتهم، كما سيزيد من رضاهم الوظيفي وثقتهم بقدراتهم، ويعطي مزيداً من المرونة عند اتخاذ القرارات.
- 5- تعد الدراسة الفريدة التي تطرقت إلى مثل هذه المتغيرات في القطاع الإقتصادي، كون الدراسات السابقة أجريت في دول مختلفة وتم تطبيقها على المنظمات العاملة بالقطاعات المختلفة العامة والخاصة.
- 6- تربط هذه الدراسة بين ضغوط العمل وعملية اتخاذ القرارات، فمعظم الدراسات التي تطرقت للموضوعين جاء ذكرهما فيهما ضمناً، بل ولم تبحث تأثير كل منهما على الآخر، الأمر الذي دفعنا لدراسة ضغوط العمل وأثره على عملية اتخاذ القرارات وتطبيق الدراسة على مؤسسة اسمنت -تبسة-.
- 7- تعد دراسة تحليلية وصفية ركزت على الموظفين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية مما كان له دور في تشخيص الفجوة الدراسية بشكل دقيق.
- 8- نتائج الدراسة حول الدور الفعال للنهوض بالقطاع الاقتصادي ودعمه من خلال دراسة ضغوط العمل وأثره على عملية اتخاذ القرارات والسعي للقضاء عليها كأحد مقومات صمود المنظمات أمام المتغيرات المتلاحقة والتكيف معها في ظل التداعيات الهائلة والمتصارعة في عالم المعرفة.
- 9- كما تميزت الدراسة بتشخيص الكثير من الضغوط التي تحد من فاعلية اتخاذ القرارات أهمها:
- 10- إهمال وعدم إعطاء مراحل وأبعاد اتخاذ القرارات الأهمية الكافية في المؤسسة يعود سببه إلى غياب المتخصصين في مجال التخطيط والتنظيم.
- 11- عدم الأخذ بآراء الموظفين عند وضع الخطط لتحديد الاحتياجات وتذليل الضغوط، بالإضافة إلى ندرة المعلومات المتوفرة عن الإدارة وعن طبيعة الضغوط ومسبباتها.

### المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

تم عرض 6 دراسات سابقة، أجريت 2 منها في الجزائر، يتضح من خلال مراجعة هذه الدراسات وغيرها مما لم يتم ذكره في سياق هذا البحث، وجود الكثير من عوامل الضغوط التي تم دراستها، وقد أجريت هذه الدراسات على أنواع متعددة من المهن مثل المهن الطبية والتعليمية والبحرية والمصرفية وغيرها.

تلاحظ الدراسات وجود تفاوت في العلاقات بين مصادر الضغوط المختلفة والأداء لكن جميعها أثبتت أو انطلقت من قاعدة تأثير ضغوط العمل بشكل عام على الأداء بمختلف أشكاله. تشير الدراسات التي اختبرت أثر عامل الخبرة على آراء العاملين المتعلقة بمصادر ضغوط العمل إلى وجود اختلافات في مستويات هذه الضغوط تُنسبُ لعامل الخبرة والبيئة والقطاع أو المؤسسة، فيما لا يوجد تنوع كبير في الدراسات التي تقارن تأثير نوع العمل على ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون ضمن المؤسسة الواحدة.

قدمت هذه الدراسة وجهة نظر جديدة لموضوع ضغوط العمل وأثره على عملية اتخاذ القرارات من خلال دراسة عاملين في مؤسسة اسمنت - تبسة - وهذا ما توفر لدينا من دراسة الحالة، والتركيز على مدى التأثير على القرارات التي تخص عمل الفرد أو المؤسسة، فيما تم اختيار منهج تحليلي وصفي للخصائص الديمغرافية لأفراد العينة وتحليل الاستبيان المعتمد على إعطاء معلومات وأسئلة يتم من خلالها عرض النتائج ومناقشتها في دراسة الحالة لمؤسسة الاسمنت، ومن جهة أخرى حاولنا مقارنة تأثير اختلاف نوع العمل على آراء العاملين في مؤسسة اسمنت - تبسة - بمستويات الضغوط المدروسة ضمن المنظمة الواحدة حيث يسود مناخ تنظيمي عام، وتأثير عامل سنوات الخبرة في تأثير الضغوط المختلفة على العاملين، وفيما إذا كانت هذه الضغوط تختلف من شخص لآخر من العمال و الموظفين في نفس الوحدة تحت الضغوط المدروسة في البحث والتي تبرز في أسئلة الإستبيان.

### خلاصة

تم من خلال هذا الفصل الإحاطة بمفهوم ضغوط العمل من تعريف و مراحل و أنواع، وأيضا نماذج ومصادر حيث بدا جليا أهميته من خلال تعدد استراتيجيات مواجهتها وهذا ما أدى إلى اختلاف وجهات النظر حول أثرها على العامل أو المؤسسة.

إن تعرض العامل إلى ضغوط العمل يؤثر بدرجة كبيرة على اتخاذ القرارات، لذا تم تناول ماهية اتخاذ القرارات وجاء فيها التعريف والأهمية والمراحل، ثم تم التطرق إلى الأنواع وطرق اتخاذ القرارات والعوامل المؤثرة فيها، وبما أن المؤسسة تهتم بمدى تأثير ضغوط العمل على اتخاذ القرارات، تم التطرق إلى العلاقة بين ضغوط العمل واتخاذ القرارات.

الجانب التطبيقي

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

"مؤسسة إسمنت تبسة"

**تمهيد**

بعد ما تم التعرض في الفصل الأول إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة، يأتي هذا الفصل كمحاولة لإسقاط ما تم دراسته نظريا على مؤسسة إسمنت تبسة، وتوضيح العلاقة بين الجانب النظري وما هو موجود في الواقع العملي من خلال تقييم مدى علاقة ضغوط العمل باتخاذ القرارات.

وفي هذا الصدد تم التركيز في هذا الفصل على توضيح أهم الإجراءات المنهجية المتبعة ثم جدولة البيانات وتحليلها مع ذكر الأساليب والطرق الإحصائية المستخدمة في معالجتها، و من ثم التطرق لأهم نتائج الدراسة الميدانية.

### المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة إسمنت تبسة

سيتم إعطاء صورة عامة عن المؤسسة محل الدراسة من خلال التعريف بها وإمكانيتها المادية والبشرية والتقنية إضافة إلى توضيح أهدافها وقيمتها وهيكلها التنظيمي.

### المطلب الأول: التعريف بمؤسسة إسمنت تبسة

يمكن أن تعرف مؤسسة إسمنت تبسة من خلال:

#### الفرع الأول: النشأة

مؤسسة إسمنت تبسة هي مؤسسة اقتصادية عمومية ذات طابع صناعي تجاري، وهي مؤسسة يبلغ عدد عمالها 437 عامل متفرعة عن المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر جيكا "GICA" الذي يتكون من المؤسسات الآتية :

#### جدول رقم 1: المؤسسات التابعة للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر "GICA"

مؤسسات الإسمنت	نسبة مساهمة المجمع	الطاقة الإنتاجية (طن)	نسبة الإنتاج	المؤسسات التابعة	نسبة المساهمة المجمع
مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق: 1. الحجر السود (سكيدة)	65	1000000	8.69	13. مؤسسة الصيانة للشرق (قسنطينة).	100
2. عين	100	1000000	8.69	14. مؤسسة الصيانة الصناعية والفرن (البليدة).	100
الكبيرة (سطيف)	100	1000000	8.69	15. مؤسسة توزيع لوازم للوسط (الجزائر).	100
3. حامة بوزيان (قسنطينة).	100	1000000	8.69	16. مؤسسة توزيع لوازم البناء	100
4. عين توتة (باتنة).	100	500000	4.34		

<sup>1</sup>-GICA: Groupe Industriel de Ciments d'Algérie.

100	للغرب(وهران).				5. الماء الأبيض (تبسة).
100	17. مؤسسة الحصى للوسط (البليدة).	2.6	300000	65	مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للوسط:
100	18. مؤسسة الحصى للغرب(وهران).	8.69	1000000	65	6. متيعة (البليدة).
100	19. مؤسسة الحصى للشرق قسنطينة.	6.65	800000	100	7. سور الغزلان (البويرة).
100	20. مركز الدراسات والخدمات التكنولوجية لصناعة لوازم البناء (بومرداس).	8.69	1000000	65	8. الرايس حميدو(الجزائر).
100	21. مركز التكوين للصناعة الإسمنت (الجزائر).	6.08	700000	65	مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للغرب.
48	للصناعة الإسمنت (الجزائر).	10.34	1200000	100	9. زهانة(معسكر).
100	22. مؤسسة الحراسة والأمن (الجزائر).	17.39	2000000	100	10. بني صاف(عين تيموشنت).
3	23. مؤسسة الحراسة والأمن (باتنة).				11. سعيدة.
	23. مؤسسة الإستثمارالفندقي .				12. مؤسسة الإسمنت ومشتقاته الشلف.
/	/	100	11500000	/	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على معلومات مقدمة من مصلحة الموارد البشرية.

أنشأت مؤسسة إسمنت تبسة بمساهمة جزائرية من طرف مجمع جيكا نسبتها 100%، على خلاف بعض المؤسسات الأخرى التي يدخل في رأسمالها مساهمات أجنبية، مثل بني صاف بنسبة 35% لمؤسسة فرعون السعودية، والمؤسستين سور الغزلان وحجر السود بمساهمة قدرها 35% لكل مؤسسة للشريك بوزي BUZZI الإيطالي، أما زهانة بنسبة 35% للشريك المصري أساك ASEC، ومتيعة بنسبة 35% للشريك الفرنسي لافارج LAFARGE، وتساهم المؤسسة بنسبة 4.34 من إنتاج مجمع جيكا بطاقة إنتاجية قدرها 500000 طن وهي طاقة معتبرة، ويخطط لرفع إنتاجها مع حلول سنة 2020 وعدة

مؤسسات أخرى مثل عين الكبيرة، الشلف، زهانة، بني صاف، ليصل الإنتاج الكلي للمجمع إلى 07 مليون طن.

تأسست مؤسسة إسمنت تبسة في إطار المخطط الرباعي (1976-1980) للتنمية والذي دخل حيز التنفيذ سنة 1985 تحت إشراف المؤسسة الوطنية لتوزيع مواد البناء (EDIMCO)، لكن في 1988 تم تحويل ملف هذا المشروع إلى مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق بولاية قسنطينة، بسبب قربها جغرافيا من ولاية تبسة التي أنشأتها في 29 نوفمبر 1993 تحت اسم مؤسسة الإسمنت تبسة ومشتقاته للشرق - مصنع الماء الأبيض - برأسمال اجتماعي قدره 800.000.000 تقسم إلى 8000 سهم قيمة كل سهم 100.000 دج بمساهمات من مؤسسات الإسمنت ومشتقاته بالشرق والغرب والشلف بينما الباقي كان على شكل قرض من البنك الجزائري للتنمية الريفية BADR كما هو موضح في الجدول الآتي:

**جدول رقم 2: مساهمات مؤسسات الإسمنت ومشتقاته بالشرق والغرب والشلف.**

المؤسسة المساهمة	عدد الأسهم	نسبة المساهمة
- مؤسسة الإسمنت ومشتقاته الشرق.	4800	60
- مؤسسة الإسمنت ومشتقاته الشلف.	1600	20
- مؤسسة الإسمنت ومشتقاته الغرب.	1600	20
المجموع	8000	100

المصدر: بناء على معلومات من مديرية الموارد البشرية.

تمثل مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق الباعث الأساسي للمشروع بمساهمة تقدر بـ 60% ، وفي سنة 1996 انفصلت المؤسسة عن المؤسسة الأم - مؤسسة إسمنت تبسة SCT - وإبتداء من سنة 1997 أصبحت مؤسسة الشرق المساهم الوحيد بشرائها لباقي الأسهم من المؤسسات الأخرى، وفي سنة 1988 أصبحت رأسمال المؤسسة يقدر بـ 1200.000.000 دج وإرتفع في سنة 2003 إلى 2.700.000.000 دج.

## الفرع الثاني: موقع المؤسسة

ويقع المصنع بجنوب مدينة تبسة ويبعد عنها بحوالي 26 كلم بمحاذاة الطريق الوطني رقم 16 تبلغ مساحته 32 هكتار التي تعود ملكيتها للدولة والخواص معا، أما فكرة الإنشاء وإختيار المكان الذي بني فيه المصنع يعود إلى عدة عوامل أهمها:

- وجود الكلس بالمنطقة و الذي يتضمن تشغيل المصنع 100 سنة، حيث يمتد على مساحة 10كم قرب مورد الطين ويبعد مسافة 2 كلم عن المصنع.
- تواجد المواد الأولية الأخرى ببلديات المجاورة، الحديد الثلاثي في جبال الونزة وجبل العنق وبئر الكاهنة الجبس من بلدية بئر العاتر وجبل العنق.
- الأراضي التي بني عليها المصنع غير صالحة للزراعة.
- أما المديرية العامة للمؤسسة فتقع في حي جبل الجرف في ولاية تبسة، هذا إضافة إلى الوحدة التجارية التابعة للمؤسسة والتي تقع في المنطقة الصناعية في حي علي مهني تبسة.

### 1- مراحل إنشاء المشروع:

أنشئ المصنع على مدى 67 شهر (5 سنوات و7 أشهر)، من يوم البناء 1990/02/25 إلى غاية 1995/02/11 تاريخ نهاية الأشغال، وقد ساهمت في إنجازه المؤسسات التالية:

- FLS: مؤسسة متعددة الجنسيات-دنمركية، إسبانية، قامت بالدراسة التقنية للإنجاز المصنع وكذا تمويبه بالسلع والمعدات اللازمة، إضافة إلى عملية الإشراف على تركيب وتسيير الأجهزة الميكانيكية والكهربائية.

• COSIDER: مؤسسة جزائرية تكفلت بأداء كل أشغال الهندسة المعمارية (تجهيز الأراضي والبناء)

- BATIMETALM: تركيب الهياكل المعدنية من مستودعات وورشات الميكانيك.
- ENCC: إهتمت بالتركيب المعدات الميكانيكية بأكملها.
- SONELGAZ: تزويد المصنع بالغاز الطبيعي عن طريق الخط الإيطالي.
- GAZODUC: تزويد المصنع بالكهرباء بقوة ضغط 90 كيلو فولط لخط تبسة جبل العنق.
- ETURAT: مؤسسة جزائرية زودت المصنع بالماء بقوة ضغط 6 ل /ثانية.

### 2- الأهمية الاقتصادية للمؤسسة:

جاء إنشاء مؤسسة إسمنت تبسة لتغطية الطلب المتزايد على هذه المادة الحيوية في الصناع، كما أن دورها في الإقتصاد الوطني يبرز من خلال الزيادة المفردة في الطلب عليها وتعود هذه الزيادة إلى كبر حجم المشاريع وتعددتها وزيادة توسع عمليات البناء والتسيير وتغيير الظروف الإقتصادية والإجتماعية. كما أن صناعة الإسمنت محليا تحد من هدر العملة الصعبة الموجهة لتغطية الطلب الوطني المتزايد على هذه المادة والذي يصل الجزء المستورد منها سنة 1985 إلى 5.8 مليون طن، بينما كان

الإنتاج الوطني 6 مليون طن بنسبة 5 و 44 مستوردة، وفي سنة 1996 غطى الإنتاج الوطني بنسبة 90% من الطلب المحلي وبقيت نسبة 10% فقط كإنتاج مستورد. وعليه نلاحظ أنه بفضل إنشاء مؤسسة إسمنت تبسة أصبح من الممكن تغطية الطلب بإنتاج محلي، كما ساهم في إمتصاص البطالة وتوفير مناصب عمل مختلفة.

### المطلب الثاني: أهداف المؤسسة وقيمها

تهدف المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الغايات منها ما هو إقتصادي ومنها ما هو إجتماعي، وهي تستند في تحقيق أهدافها وإنجاز أعمالها إلى مجموعة من القيم.

#### الفرع الأول: أهداف المؤسسة

تتمثل أهداف المؤسسة حسب ما ورد في النائق القانونية لها في ممارسة جميع النشاطات الخاصة بمادة الإسمنت ومواد البناء في الوطن وخارجه والمتمثلة في: الإنتاج، التسويق، النقل، العمليات المالية العقارية والغير العقارية، الخاصة والمرتبطة إرتباطا مباشرا أو غير المباشر بمادة الإسمنت، ولا تعتبر هدف توفير مواد البناء الهدف الوحيد وإنما هو جزء من الأهداف الكلية المتمثلة في:

#### 1- الأهداف المالية: وتتمثل في الآتي:

- تحقيق أكبر ربح ممكن في السوق.
- الزيادة في رأس المال.
- شراء استثمارات جديدة.
- توسيع نشاط المؤسسة الإنتاجي والتشغيلي.

#### 2- الأهداف الاجتماعية: تتلخص في الآتي:

- إنتاج منتج يتصف بالموصفات الدولية ويسمح بالمنافسة.
- الإمتثال لمتطلبات الجودة والأمن والبيئة.
- تغطية العجز في مجال الإسمنت ومواد البناء.
- إعادة التوازن الجهوي في المجال الاقتصادي.
- تنمية الإقتصاد الوطني و توفير مناصب شغل.

#### الفرع الثاني: قيم المؤسسة

هناك مجموعة من القيم التي تؤمن بها مؤسسة إسمنت تبسة وغيرها من المؤسسات التابعة للمجمع الصناعي للإسمنت الجزائر، وتمارس وفقا لنشاطاتها، وهي مصنفة إلى ثلاث مجموعات من القيم: قيم المهنة، قيم نشاط المؤسسة، وقيم تسيرية، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

#### 1- قيم المهنة: تتمثل هذه القيم في الآتي:

- **الكفاءة:** تم مؤسسة إسمنت تبسة وغيرها من المؤسسات في مجال صناعة الإسمنت بضمان الكفاءة في جميع المهن المتعلقة ب: الإسمنت ومشتقاته، التكوين، الصيانة، التوزيع، توفير الخدمات التكنولوجية والحراسة والأمن، ومكفأة الأشخاص الأكفاء على تطبيق القيم الصحيحة. مع الإشارة إلى أن المؤسسة توفر الجو الذي يسمح بتكوين المعارف والمهارات النظرية والتطبيقية، والتي تنعكس على الأداء.
- **المسؤولية:** تتميز مؤسسة إسمنت تبسة وغيرها من المؤسسات الإسمنت بالمسؤولية والوعي الذي يظهر من خلال إحترام القيم والمعاهدات.
- **الشفافية والأخلاق:** تعتبر الشفافية مبدأ أساسي في العمل وفي حياة كل عامل، هذا المبدأ المرتبط بالمصداقية يوجه كل يوم نشاطات وسلوكات المؤسسة.

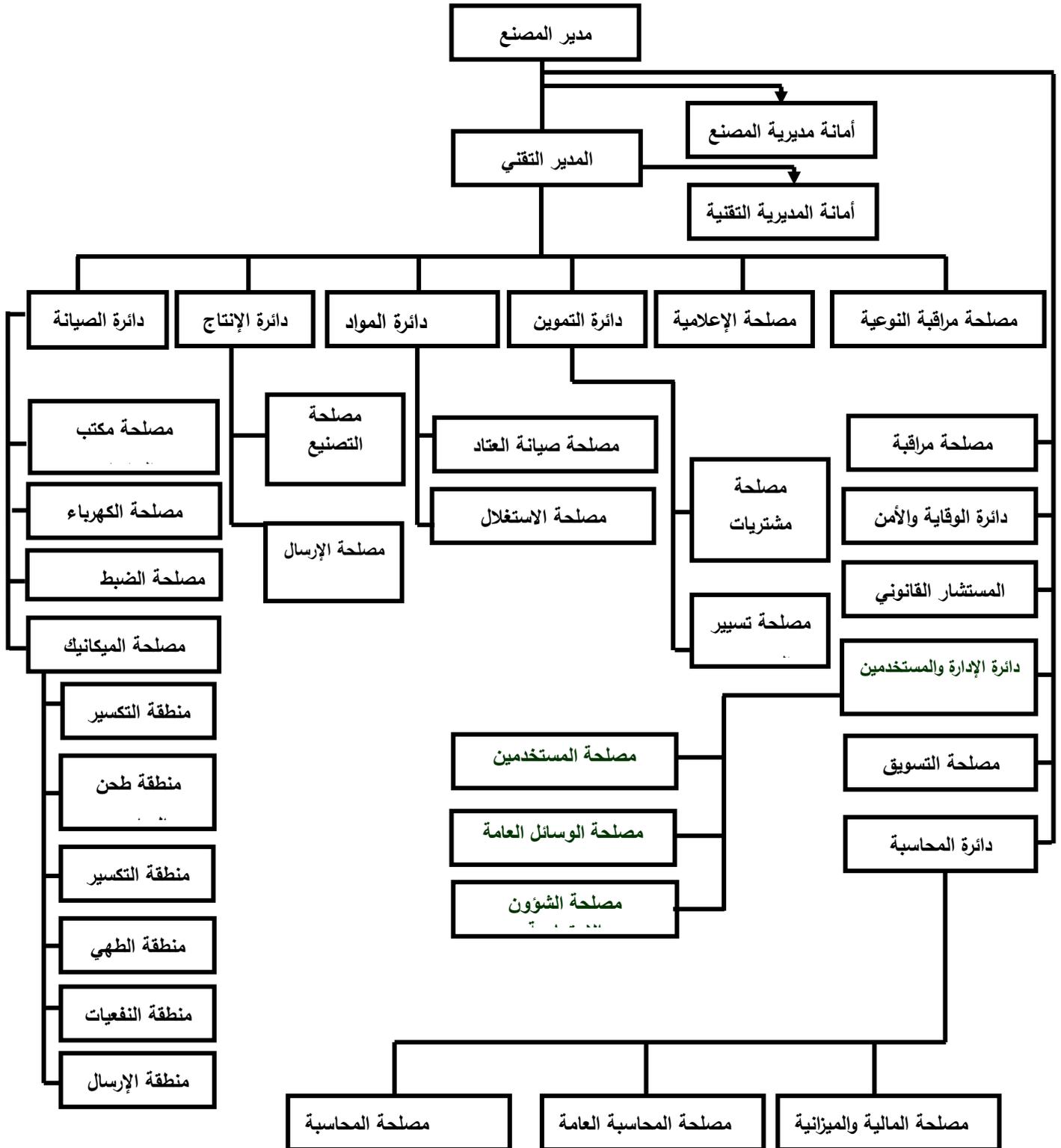
## 2- قيم نشاط المؤسسة: تتمثل فيما يلي:

- **إرضاء السوق:** تضمن مؤسسة إسمنت تبسة نجاحها ونجاح سياستها التجارية عن طريق ضمان جودة المنتجات والخدمات المقدمة، والتي تهدف إلى إرضاء المتعاملين والإستجابة لتوقعات السوق عن طريق التحسين المستمر لنوعية الخدمات.
- **الأمانة والصدق تجاه الشركاء:** الثقة التي تجمع بين مؤسسات الإسمنت مبنية على الأمان والصدق في التعاملات وهي تلبي هدف ضمان ربحية إستثمارات المساهمين والشركاء.
- **إحترام البيئة:** تسهر المؤسسة على احترام قوانين البيئة، وهي واعية بمسؤولياتها، وتعمل على التحكم في استهلاك الموارد الطبيعية والأخذ بعين الإعتبار الإنشغالات البيئية وحفظ حق الأجيال المستقبلية.

## المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

من أجل تحقيق الأهداف المسطرة تم تقسيم نشاط المؤسسة إلى مجموعة من الوظائف في شكل هيكل تنظيمي والذي يعبر عن مجموعة من المستويات والوحدات التي تربطها علاقات في مختلف الإتجاهات، تسند لكل وظيفة معينة مجموعة من المهام، كما هو موضح في الشكل رقم (5) بالنسبة للهيكل التنظيمي لمؤسسة إسمنت تبسة.

شكل رقم 5: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت- تبسة-



المصدر: إدارة الموارد البشرية.

## المبحث الثاني: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية

تتطلب أي دراسة عملية إجراءات منهجية تكون بمثابة المسار الذي سوف يقود أي باحث لمعرفة ما يريد البحث عنه، وأيضا لإجابته على الأسئلة أو فك الغموض أو إيجاد استفسارات حول الموضوع الذي يريد دراسته أو البحث عما تحتويه طياته، وهذه الإجراءات تختلف من دراسة لأخرى، إلا أنها تساعد على جمع ومعرفة المعلومات التي يرجى من خلالها إيجاد حلول للتساؤلات الخاصة بموضوع الدراسة.

### المطلب الأول: إجراءات الدراسة.

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بإجراءات لازمة ومناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث.

### الفرع الأول: مصادر جمع المعلومات والبيانات

لقد تم الاستعانة بمجموعة من الكتب والمجلات لمعالجة الجانب النظري من الدراسة والوثائق المتعلقة بالمؤسسة، قصد التعريف بها وتوضيحها أكثر في الجانب التطبيقي، وقد برز نوعان من مصادر جمع المعلومات:

#### 1- المصادر الثانوية:

ويخص هذا الجانب النظري حيث تم الاعتماد على الكتب العربية والأجنبية الخاصة بتوضيح كل من متغيرات الدراسة (ضغوط العمل وعملية اتخاذ القرارات) وأيضا المجالات والبحوث العلمية حيث ساعدت هي الأخرى في إثراء هذا الجانب بكل المعلومات التي تم التطرق إليها، ولزيادة مصداقية هذا الجانب تم الاطلاع على مجموعة معتبرة من الدراسات السابقة التي ساهمت في توضيح المصطلحات بشكل أفضل، وإبراز العلاقة التي من شأنها الربط بين متغيرات الدراسة، متحصلين بذلك على جزء نظري يزخر بمعلومات شاسعة وعامة حول متغيرات الدراسة انطلاقا من مراجع معتمدة.

#### 2- المصادر الأولية:

تعتبر المصادر الأولية عن مختلف الوثائق والتسجيلات التي تم الحصول عليها من المؤسسة محل الدراسة والتي تتضمن نبذة تاريخية عن تطورها، كما تم الاطلاع على هيكلها التنظيمي وكيفية تقسيمه ومعرفة كيفية عمل المصالح فيما بينها، من أجل تحقيق أفضل اتساق.

#### • الوثائق والسجلات:

تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق المتعلقة بالجانب التاريخي للمؤسسة والتعريف بها وكذا الهيكل التنظيمي لمؤسسة إسمنت -تبسة.

#### • الاستبيان:

يعد من أكثر الوسائل العلمية المستعملة في الحصول على البيانات والمعلومات، فهو وسيلة بحث للكشف عن آراء ومواقف العاملين حول موضوع ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرارات، وهذا

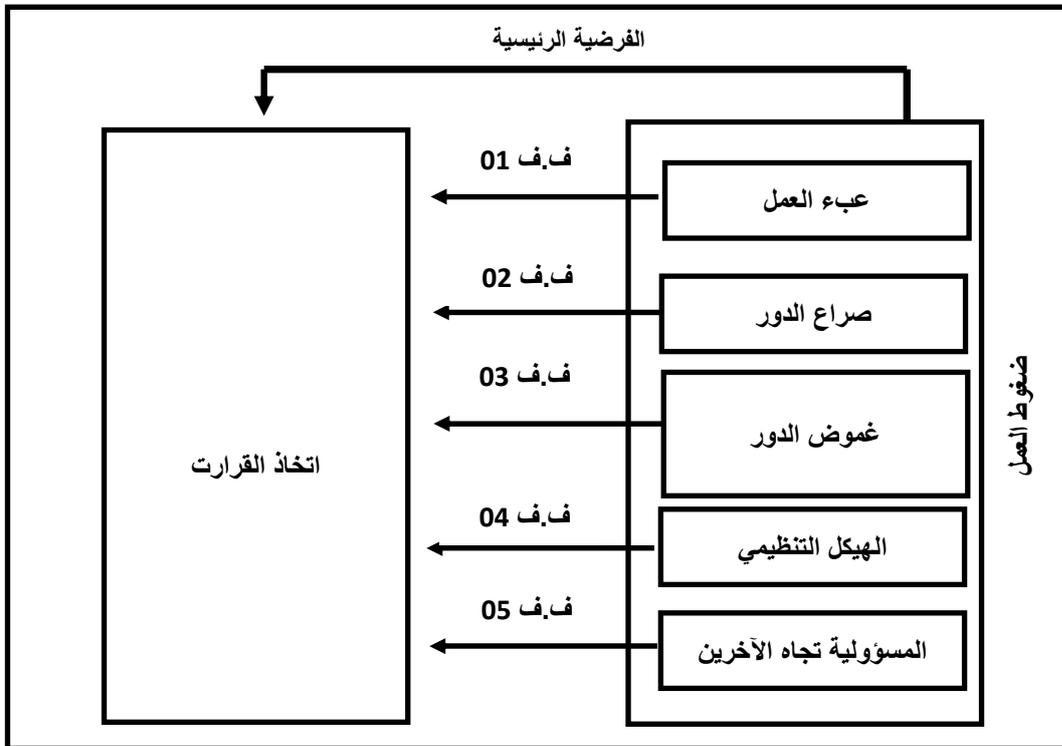
عن طريق مجموعة من الأسئلة المكتوبة والمغلقة الموجهة إليهم والمبنية على أساس إشكالية وفرضيات البحث محل الدراسة.<sup>1</sup>

تم إعداد الاستبيان وفقا لنموذج الدراسة التالي:

تتناول الدراسة البحث في ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات وبالتالي فهي تشتمل على المتغيرات التالية:<sup>2</sup>

- المتغير المستقل: ضغوط العمل، الذي يتم قياسه من خلال (عبء العمل، صراع الدور، غموض الدور، الهيكل التنظيمي، المسؤولية تجاه الآخرين).
  - المتغير التابع: عملية اتخاذ القرارات.
- والشكل الموالي يوضح نموذج الدراسة:

شكل رقم 6: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين.

يتضح من خلال ما سبق أن نموذج الدراسة يشتمل على متغير مستقل (ضغوط العمل) ومتغير تابع (اتخاذ القرارات) ومنه تم اعتماد جملة من الأدوات الإحصائية بناء على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS): STASTICAL PACKAGE FOR SOCIAL STUDIES)) وقد

<sup>1</sup> - حمد سليمان المثنوي، تقنيات ومناهج البحث العلمي، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2002، ص 177.

<sup>2</sup> - الملحق رقم (1)، يوضح مضمون الاستبيان.

تحدد نموذج الدراسة وفقا للعلاقة بين متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة مع إدراج البيانات الشخصية والوظيفية لمعرفة مدى تأثيرها على العلاقة السابقة.

### الفرع الثاني: مكونات استمارة الاستبيان

تعتبر استمارة الاستبيان من الأدوات الأساسية لجمع البيانات فهي مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها البحث ضرورية لتحقيق أغراض دراسته،<sup>1</sup> وقد اشتملت على جزأين أساسيين، وفيما يلي وصف لهما:<sup>2</sup>

1- الجزء الأول: ويشتمل على متغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية والمتمثلة في كل من: الجنس والعمر والمستوى التعليمي وعدد سنوات العمل، والحالة الاجتماعية والمستوى الوظيفي.

3- الجزء الثاني: ويتضمن أسئلة الدراسة التي يقدر عددها بـ: 34 سؤالاً، تم تقسيمه على محورين أساسيين يعكسان محاور الدراسة الأساسية التي تناولتها الدراسة ويوضح الجدول التالي متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيس كل متغير.

#### جدول رقم 3: توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة

عدد الفقرات	محاور الدراسة	محاور الدراسة	
05	عبء العمل	ضغوط العمل	المحور الأول
05	صراع الدور		
05	غموض الدور		
04	الهيكل التنظيمي		
05	المسؤولية تجاه الآخرين		
10	اتخاذ القرارات	المحور الثاني	
34	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الاستبيان

### المطلب الثاني: اعتماد الاستبيان وتداوله

من أجل اعتماد الاستبيان وتداوله يجب تحديد المجتمع محل الدراسة ومن ثم اختبار مدى الصدق والثبات للأداة المرغوب اعتمادها وصولاً إلى تداوله.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع القائمين على تسيير مؤسسة إسمنت تبسة.

<sup>1</sup> مصطفى صلاح فوال، مناهج البحث العلمي الاجتماعية، دار غريب، مصر، 1998، ص 305.

<sup>2</sup> الملحق رقم (1).

## الفرع الأول: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

من أجل اعتماد استمارة الاستبيان وجب اختبار صدقها وثباتها وذلك عن طريق مايلي:

## 1- صدق أداة الدراسة:

- صدق الأبعاد الفرعية: يتم التأكد من صدق أداة الدراسة باستخدام طريقة صدق الأبعاد الفرعية، ويتم ذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للاستبانة والأبعاد والمجالات الفرعية المكونة لها.

جدول رقم 4: معاملات الارتباط (الصدق) بين الدرجة الكلية للاستبيان والمحاور والأبعاد الفرعية

المجال	البعد	عدد الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الأول	عبء العمل	05	0.884	0.00
	صراع الدور	05	0.941	0.00
	غموض الدور	05	0.943	0.00
	الهيكل التنظيمي	04	0.940	0.00
	المسؤولية تجاه الآخرين	05	0.950	0.00
	أبعاد ضغوط العمل (المجال ككل)	24	0.996	0.00
المحور الثاني	اتخاذ القرارات	10	0.981	0.00

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل برنامج (SPSS)

حيث تشير النتائج الموضحة بالجدول رقم (4) أن معاملات الارتباط على مستوى الأبعاد الفرعية للمحور الأول تراوحت بين (0.884 و 0.950) وذلك لبعدي (عبء العمل) و(المسؤولية تجاه الآخرين) على التوالي، و (0.940) وذلك لبعد (الهيكل التنظيمي).

وعلى مستوى المجالات ككل بلغ معامل ارتباط المجال الأول بالدرجة الكلية للاستبيان (0.996)، بينما بلغ معامل ارتباط المجال الثاني بالدرجة الكلية للاستبيان (0.981) وكانت جميع معاملات الارتباط (الصدق) ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 ويشير ذلك لوجود درجة عالية من صدق الأبعاد الفرعية والمجالات الرئيسية للبيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة.

## • صدق الاتساق الداخلي:

وهو اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع البعد أو المجال الذي تنتمي إليه، ويتم التحقق من وجود صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد أو المجال الذي تنتمي إليه، وذلك بهدف التحقق من مدى صدق الاستبانة ككل، وفيما يلي عرض لنتائج التحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة حسب الأبعاد والمجالات التي تتكون منها.

جدول رقم 5: معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور ضغوط العمل.

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	يجب أن أكمل عملي في المساء حتى أنتهي منه	0.796	0.00
02	ليس لدي التدريب الكافي أو الخبرة اللازمة لأداء كل واجباتي بدقة	0.616	0.03
03	لدى مسؤوليات متعددة أقوم بها في آن واحد	0.634	0.00
04	الأعمال المطلوبة مني أعتبرها مناسبة	0.696	0.00
05	لدي صلاحيات كافية تخولني بالقيام بعملتي بدقة	0.573	0.00
06	أعمل في ظل سياسات وإرشادات متناقضة	0.796	0.00
07	هناك تعارض بين متطلبات العمل والواجبات العائلية	0.732	0.00
08	أحيانا يطلب مني القيام بمهام في عملي تتناقض مع مبادئ الشخصية	0.844	0.04
09	توجد خلافات مهنية بيني وبين زملاء العمل	0.724	0.00
10	تربطني مع مديري المباشر علاقة عمل جيدة	0.694	0.00
11	أنا غير متأكد من مسؤوليات وظيفتي	0.781	0.00
12	مؤهلي العلمي يتناسب مع الوظيفة التي أقوم بها	0.843	0.00
13	يتم تكليفي بأعمال أكثر من الوقت المحدد لها	0.764	0.00
14	حدود السلطة الموكلة لي غير واضحة	0.757	0.00
15	لا أرى أن هناك علاقة بين ما أقوم به من عمل وبين تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة	0.766	0.00
16	يتصف الهيكل التنظيمي بوجود كثير من الروتين	0.829	0.00
17	الهيكل التنظيمي في المؤسسة لا يتسم بالوضوح والدقة	0.882	0.00
18	ليس واضحا لي تمام من هو المسؤول مباشرة عن العمل الذي أقوم به	0.870	0.00
19	يعيق الهيكل التنظيمي وصول الأفكار من الموظفين للإدارة العليا	0.683	0.00
20	العلاقات الاجتماعية سائدة في أجواء العمل	0.906	0.00
21	يبد الزملاء يد المساعدة لي وللآخرين عند الحاجة	0.795	0.00
22	يتحتم علي تقديم الرأي والمشورة للموظفين العاملين معي	0.844	0.00
23	يمكنني التوجه إلى رئيسي في العمل عندما تواجهني مشكلة ما	0.802	0.00
24	لدي مسؤولية تجاه المستقبل الوظيفي للعاملين معي	0.844	0.00

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل برنامج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول (5) بأن معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول (ضغوط العمل) جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، حيث تراوحت قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور بين (0.573) للفقرة رقم (05) التي تنص على "لدي صلاحيات كافية تخولني بالقيام بعملية بدقة" و(0.906) للفقرة رقم (20) التي تنص على "العلاقات الاجتماعية سائدة في أجواء العمل".

جدول رقم 6: معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور اتخاذ القرارات

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
25	تواجهني أحيانا بعض الصعوبات عند تحديد المشكلة	0.577	0.00
26	أضطر أحيانا لاتخاذ قرارات دون تحديد وتحليل المشكلة وأطرافها	0.775	0.00
27	أجد صعوبة في معرفة السبب الرئيسي لظهور المشكلة ومعرفة أعراضها	0.861	0.00
28	أحيانا لا أستطيع تحديد البدائل الممكنة لمواجهة المشكلة	0.885	0.00
29	أواجه بطنًا في عملية حصر البدائل بسبب مراعاة رغبات كل الأطراف الفاعلة	0.816	0.00
30	تواجهني بعض صعوبات عند تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل	0.781	0.00
31	أحيانا لا تلبي البدائل المتوفرة متطلبات حل المشكلة المراد حلها	0.850	0.00
32	أقوم بعملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأفضل	0.876	0.00
33	أستطيع تحديد الوقت الأفضل والظروف الملائمة للأخذ بالحل البديل المقترح بدقة	0.824	0.00
34	أحيانا أستفيد من خبرات الآخرين في تحديد إيجابيات وسلبيات البدائل المطروحة	0.810	0.00

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل برنامج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول رقم (6) بأن معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني (اتخاذ القرارات)، جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، حيث تراوحت قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور بين (0.577) للفقرة رقم (25) التي تنص على "تواجهني أحيانا بعض الصعوبات عند تحديد المشكلة" و(0.885) للفقرة رقم (28) التي تنص على "أحيانا لا أستطيع تحديد البدائل الممكنة لمواجهة المشكلة".

وتم الاعتماد على مقياس ليكرت للتعرف على وجهة نظر مفردات المجتمع حول موضوع الدراسة ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 7: سلم ليكرت الخماسي

الإجابات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين

## 2- ثبات أداة الدراسة:

تم توزيع عدد من استمارات الاستبيان وعددها 32 على مجتمع الدراسة للتأكد من ثباتها طبقاً لمعامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)<sup>1</sup> لاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 8: اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

رقم الفقرة في الاستبيان	المتغير	معامل الثبات
الفقرات من (01-24)	ضغوط العمل	0.954
الفقرات من (25-34)	اتخاذ القرارات	0.927
الفقرات من (01-34)	الاستبيان الكلي	0.971

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معامل الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة، حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة 97.1% وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة ويمكن اعتماد استمارة الاستبيان.

## الفرع الثاني: تداول استمارة الاستبيان

بعد تحديد مجتمع الدراسة واختيار المسح الشامل، تم توزيع استمارة الاستبيان على المجتمع المعني، والجدول الموالي يوضح تداول هذا الاستبيان:

<sup>1</sup> - ألفا كرونباخ: هو اختبار لفحص مدى انسجام أسئلة المحور فيما بينها وكذا انسجام محاور الدراسة مجتمعة، وعليه فهو يحدد مدى اعتمادية استمارة الاستبيان وقدرتها على إعطاء بيانات وقياسات مستقرة نوعاً ما وغير متباينة، فكل ما كانت قيمة معامل "ألفا كرونباخ" أعلى تكون أداة القياس (استمارة) أفضل وتتراوح قيمة المعامل بين 0-01، ويعتبر الحد الأدنى المقبول لهذا المعامل هو 60% (انظر محمود مهدي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي spss، دار حامد، الأردن، 2005، ص 49).

جدول رقم 9: تداول الاستبيان

النسبة (%)	العدد	الاستبيان
100	32	الاستمارات الموزعة
00	00	الاستمارات التي لم يتم استرجاعها
3.12	01	الاستمارات غير الصالحة للتحليل
96.87	31	الاستمارات الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبين

يلاحظ من الجدول رقم (9) أنه تم توزيع 32 استبيانا بما يوافق حجم مجتمع الدراسة، حيث تم استرجاع جميع الاستبيانات الموزعة، وقد تم استبعاد (01) استبيان واحد لعدم صلاحيته أي ما يمثل نسبة 3.12%، وقد قدر عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل بـ 31 استبيانا بنسبة قدرت بـ 96.87%، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

**1- المعالجة الإحصائية:**

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات سيتم الاعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها. بداية بجمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات بالحاسوب باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية " (SPSS) "، حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية الموالية:

**أ- اختبار التوزيع الطبيعي:**

من أجل معرفة نوعية الاختبارات التي سيتم استخدامها إن كانت معلمية أو غير معلمية تم إخضاع بيانات الدراسة لاختبار التوزيع الطبيعي من خلال معامل كالماغروف سميرنوف لمعرفة مدى اتباعها للتوزيع الطبيعي، وقد أنت نتائج الاختبارات كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم 10: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

محتوى القسم	قيمة الاختبار Z	مستوى المعنوية	محاور الاستبيان
ضغوط العمل	0.758	0.613	الأول
اتخاذ القرارات	0.901	0.391	الثاني
	1.010	0.260	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية لكل محور من محاور الاستبيان أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وكذا مستوى دلالة الاستبيان ككل، ما يشير إلى أن بيانات الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي.

## ب- أدوات التحليل الإحصائي:

للإجابة على أسئلة الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات والمعاملات الإحصائية، المتمثلة في:

## • معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)

تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية:

$$a = \frac{n}{n-1} \left( 1 - \frac{\sum vi}{vt} \right)$$

حيث:

a: يمثل ألفا كرونباخ.

n: يمثل عدد الأسئلة.

vt: يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة.

vi: يمثل التباين لأسئلة المحاور.

• التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية (Means) والانحرافات معيارية (Standard Deviation) (Deviation) ومعامل الاختلاف (Variance): والتي استخدمت الوصف خصائص عينة الدراسة وترتيب الأبعاد.

$$\frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي التكرارات}} = \text{النسبة المئوية}$$

تم حسابها لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات ويعبر عنه بالعلاقة الموالية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum (Xi - \bar{X})^2}}{N}$$

• مصفوفة الارتباط لبيرسون: حيث استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة.

كما تم تحديد طول خلايا مقياس ليكارت للتدرج الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) حيث تم حساب المدى ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس وهي واحد وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ويمكن توضيح طول الخلايا في الجدول الموالي:

جدول رقم 11: طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي

منخفض جدا	غير موافق بشدة	من 1 إلى أقل من 1.80	الفئة الأولى
منخفض	غير موافق	من 1.80 إلى أقل من 2.60	الفئة الثانية
متوسط	محايد	من 2.60 إلى أقل من 3.40	الفئة الثالثة
مرتفع	موافق	من 3.40 إلى أقل من 4.20	الفئة الرابعة
مرتفع جدا	موافق بشدة	من 4.20 إلى أقل من 5	الفئة الخامسة

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

- معامل التحديد ( $R^2$ ): لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة للتغير في المتغير المستقل.
  - تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression): لاختبار الفرضيات وبالتالي التأكد من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ومن صلاحية نموذج الدراسة.
- يتضح مما تقدم أنه تم اعتماد أدوات الدراسة من وثائق وسجلات واستبيان بعد التأكد من صلاحية ذلك، خاصة ما تعلق بالاستبيان من خلال اختباري الصدق والثبات.

### المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية

يتناول هذا العنصر وصفا إحصائيا لمجتمع الدراسة وفقا للخصائص الشخصية والوظيفية المحددة في أداة الدراسة.

### الفرع الأول: عرض البيانات الشخصية والوظيفية للدراسة

تمثلت متغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية في الجنس والعمر والمستوى التعليمي والوظيفي والخبرة المهنية، ويمكن توضيح هذه المتغيرات من خلال الجدول التالي:

1- توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير الجنس:

جدول رقم 12: توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس

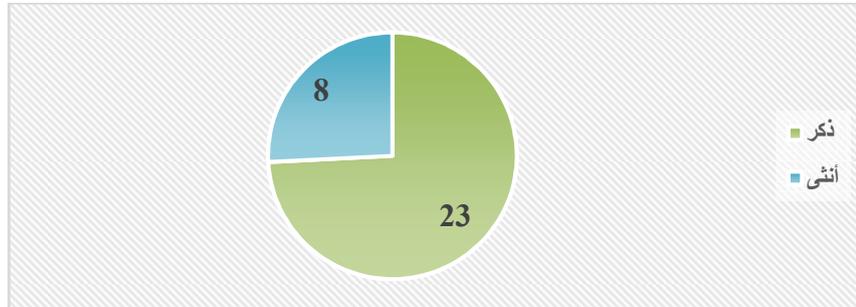
النسبة (%)	التكرار	البيان
74.2	23	ذكر
25.8	8	أنثى
100	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يوضح الجدول أعلاه أنّ نسبة الذكور قدرت بـ 74.2% حيث بلغ عددهم 23 موظفا، في حين سجلت الإناث نسبة قدرت بـ 25.8% مقارنة بنسبة الذكور وبلغ عددهن 8 موظفات، والملاحظ أن الفئة

الغالبية في عينة الدراسة هي فئة الذكور، ويرجع ذلك إلى كونها الفئة الغالبة في موظفي المؤسسة محل الدراسة ككل وبالأخص في المناصب القيادية والتي تم التركيز عليها في الدراسة الحالية. والشكل الموالي يوضح توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس.

شكل رقم 7: توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

## 2- توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير الفئة العمرية

جدول رقم 13: توزيع مجتمع الدراسة وفقا للفئة العمرية.

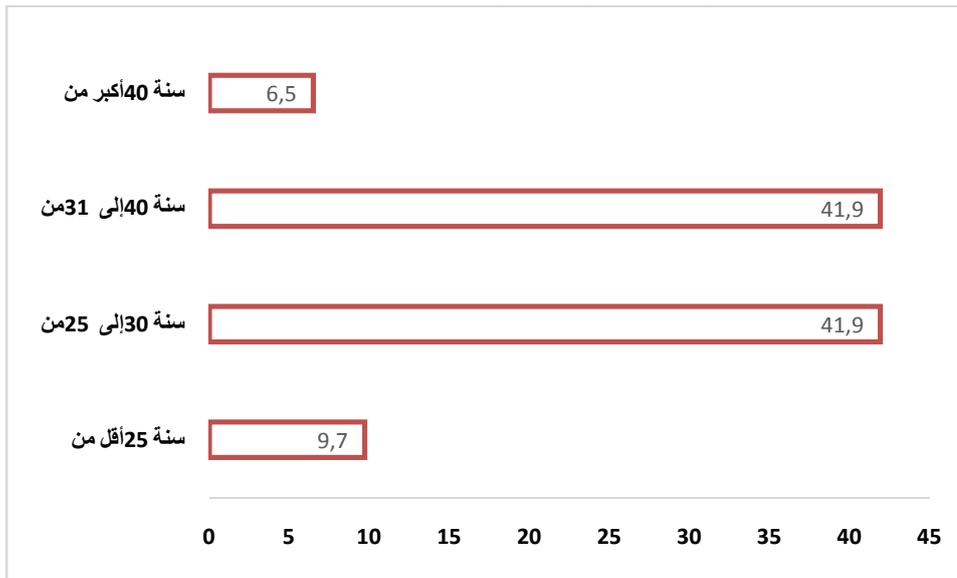
النسبة (%)	التكرار	البيان
9.7	3	أقل من 25 سنة
41.9	13	من 25 إلى 30 سنة
41.9	13	من 31 إلى 40 سنة
6.5	2	أكبر من 40 سنة
100	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يوضح الجدول أعلاه أن معظم أفراد مجتمع الدراسة كانوا من فئة 25 إلى 30 سنة والفئة العمرية ما بين 31 إلى 40 سنة، إذ تساوت نسبة الفئتين بما نسبته 41.9%، بينما بلغت نسبة الفئة العمرية ممن هم أقل من 25 سنة نسبة 9.7% وجاءت في آخر الترتيب الفئة العمرية الأكبر من 40 سنة بما نسبته 6.5% من إجمالي العينة المدروسة، ويرجع ذلك إلى كون عينة الدراسة من أصحاب المناصب الإدارية العليا والإطارات بالمؤسسة، وهذه الوظائف تحتاج من لديهم خبرة كافية وعادة ما يتم الوصول إليها عن طريق الترقية..

والشكل التالي يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير العمر.

شكل رقم 8: توزيع مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير العمر



المصدر: من أعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

### 3- توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير المستوى العلمي:

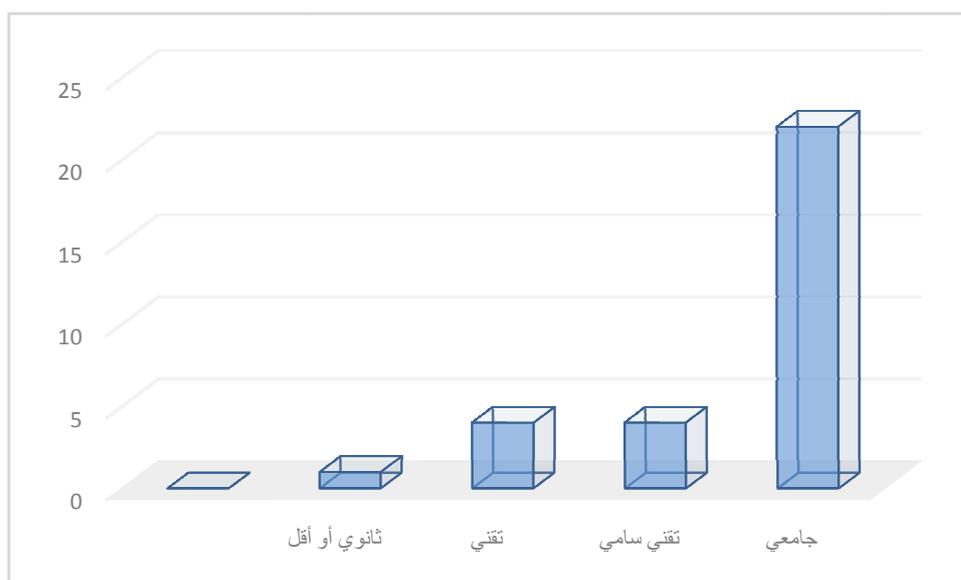
جدول رقم 14: توزيع مجتمع الدراسة وفقاً للمستوى العلمي

النسبة (%)	التكرار	البيان
3.2	1	ثانوي
12.9	4	تقني
12.9	4	تقني سامي
71	22	جامعي
100	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة جامعيون من الحاصلين على شهادتي الليسانس والماستر، إذ بلغ عددهم 22 فرداً بنسبة 71% تليها نسبة معتبرة من أصحاب شهادات التقنيين والتقنيين السامين بما مجموعه 8 أفراد بنسبة 25.8% بين الفئتين، وسجلت نسبة 3.2% من أصحاب المستوى الثانوي متمثلة في منصب واحد على مستوى عينة الدراسة ككل، ويمكن القول أن الشركة تعتمد في توظيفها على أصحاب الشهادات الجامعية بشكل كبير، والكوادر ذوي المستوى العالي وهذا ما يمنحها ميزة من حيث ثقافة طاقمها العالية ومؤهلاتهم المناسبة. والشكل الموالي يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير المستوى العلمي.

شكل رقم 9: توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

4- توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير الحالة الاجتماعية:

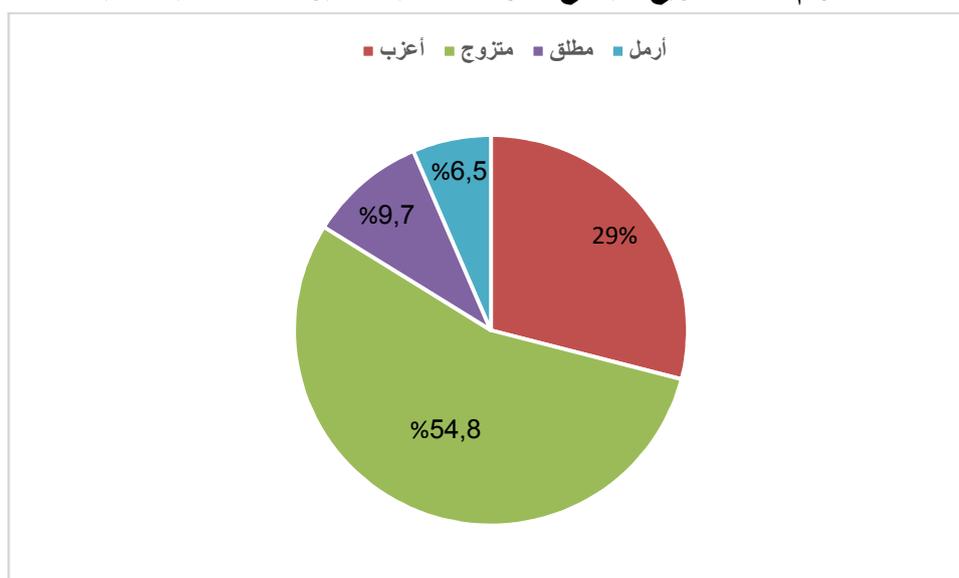
جدول رقم 15: توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الحالة الاجتماعية

النسبة (%)	التكرار	البيان
29	9	أعزب
54.8	17	متزوج
9.7	3	مطلق
6.5	2	أرمل
100	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد عينة الدراسة من المتزوجين بنسبة قدرها 54.8% تليها نسبة 29% من العازبين، بينما سجلت نسبة 9.7% من المطلقين، وأتت نسبة 6.5% من الأرملة. والشكل الموالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية.

شكل رقم 10: توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

## 5- توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي:

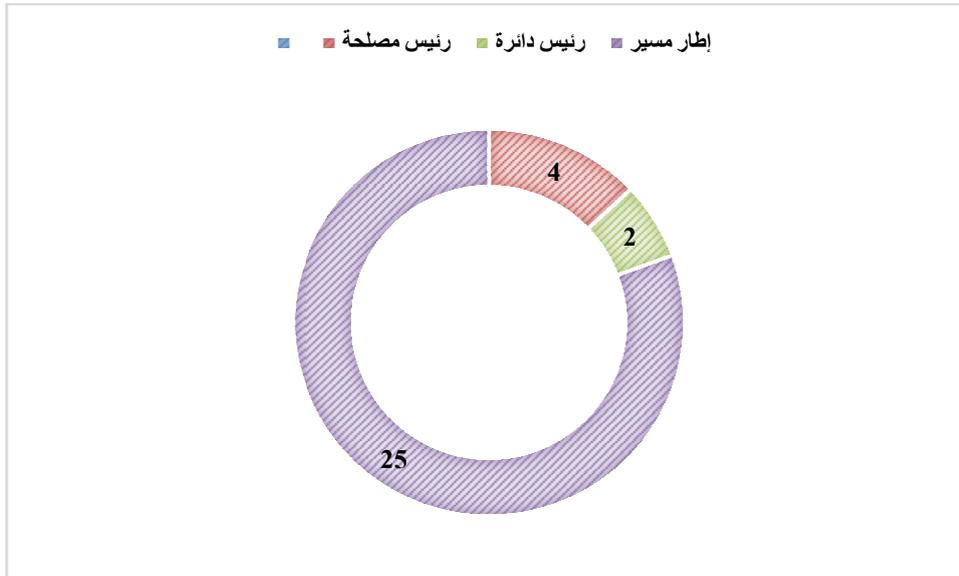
جدول رقم 16: توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي

النسبة (%)	التكرار	البيان
0	0	مدير عام
12.9	4	رئيس مصلحة
6.5	2	رئيس دائرة
80.6	25	إطار مسير
100	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد عينة الدراسة من الإطارات المسيرين بالمؤسسة وبلغت نسبتهم 80.6%، فيما تليها نسبة معتبرة من رؤساء المصالح قدرت بـ 12.9%، وكذا اشتملت العينة المدروسة على ما نسبته 6.5% من رؤساء الدوائر، وبالتالي يمكننا القول أن توزيع أفراد المجتمع كان متنوعا حسب متغير الوظيفة، مما يعطي تنوعا في الإجابات المقدمة والآراء حول محاور الاستبيان. والشكل الموالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي.

شكل رقم 11: توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

#### 6- توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية:

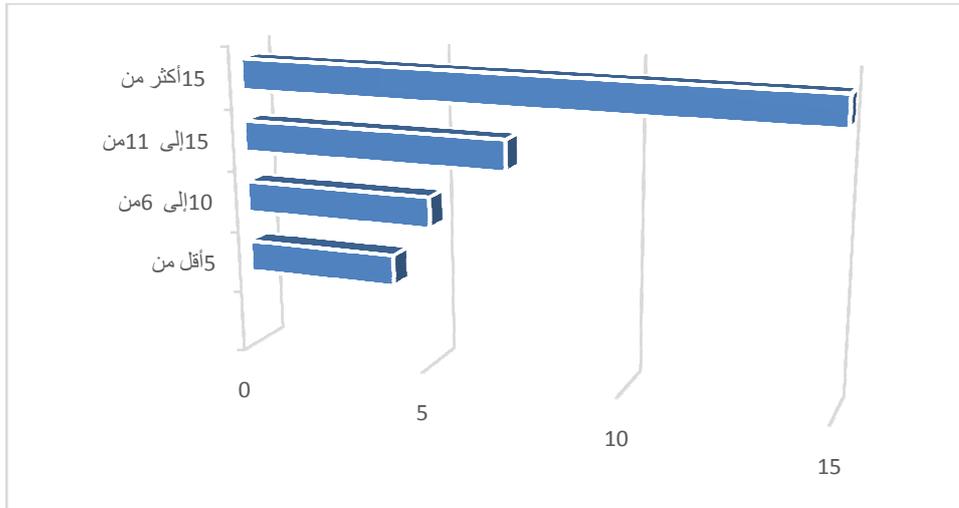
جدول رقم 17: توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية

النسبة (%)	التكرار	البيان
12.9	4	أقل من 5
16.1	5	من 6 إلى 10
22.6	7	من 11 إلى 15
48.4	15	أكثر من 15
100	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أكبر نسبة من العينة المبحوثة كانت من ذوي الخبرة المهنية الأكثر من 15 سنة، بما قدره 48.4%، تليها نسبة 22.6% ممن يشتغلون بالمؤسسة لمدة تتراوح ما بين 11 و 15 سنة، ثم سجلت الدراسة ما نسبته 16.1% من أصحاب الخبرة ما بين 06 و 10 سنة، وجاءت في آخر الترتيب نسبة 12.9% لتمثل العمال والموظفين ذوي الخبرة الأقل من 05 سنوات، والملاحظ أن أفراد عينة الدراسة في مجملهم يتمتعون بخبرة كبيرة في وظائفهم، ما يمنحهم الفهم الكافي لما جاءت به فقرات الاستبيان والقدرة على تحليل عباراته والإجابة عليه بما يفيد الدراسة. والشكل الموالي يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.

شكل رقم 12: توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

ومما سبق يتبين أن أفراد عينة الدراسة موزعين بين فئة الذكور والإناث، وأغلبهم من فئة الشباب متوسطي العمر، كما أن هناك تنوعا في الهيكل التنظيمي والمناصب التي يشغلها الموظفون الذين يمتلكون مؤهلات علمية عالية ويتمتعون بخبرة في العمل.

### المبحث الثالث: تحليل محاور الدراسة واختبار فرضياتها

يتناول هذا المبحث تحليلا لمحاور الدراسة المستقلة والتابعة لمعرفة مدى توافرها في المؤسسة التي تم اعتمادها في الجانب التطبيقي، هذا الأخير بني على فرضيات تمكن عملية اختبارها من معرفة إمكانية وجود تأثير لضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات.

#### المطلب الأول: تحليل محاور الدراسة

سيتم تحليل هذه المحاور بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS)، وقد تم استخدام معياري المتوسط الحسابي لمعرفة درجة الموافقة على كل محور، والانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت إجابات عينة الدراسة، ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس شدة الإجابة.

#### الفرع الأول: تحليل استجابات أفراد المجتمع نحو محور ضغوط العمل

حيث تناول المحور الأول لأداة الدراسة ضغوط العمل محل الدراسة، وسيتم من خلال ما يلي تحليل النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذا معامل الاختلاف وهذا من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 18: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لفقرات محور ضغوط العمل

رقم العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدالة
<b>عبء العمل</b>								
01	التكرار	-	3	2	24	3.81	0.703	مرتفعة
	%	-	9.7	6.5	77.4			
02	التكرار	-	4	6	18	3.65	0.839	مرتفعة
	%	-	12.9	19.4	58.1			
03	التكرار	-	2	6	19	3.81	0.749	مرتفعة
	%	-	6.5	19.4	61.3			
04	التكرار	-	-	6	21	3.94	0.574	مرتفعة
	%	-	-	19.4	67.7			
05	التكرار	-	11	6	6	3.35	1.226	متوسطة
	%	-	35.5	19.4	19.4			
<b>صراع الدور</b>								
						3.81	0.865	

	1.202	3.61	8	12	3	7	1	التكرار	06
			25.8	38.7	9.7	22.6	3.2	%	
متوسطة	1.305	3.35	8	7	6	8	2	التكرار	07
			25.8	22.6	19.4	25.8	6.5	%	
مرتفعة	0.964	3.94	9	15	3	4	-	التكرار	08
			29	48.4	9.7	12.9	-	%	
مرتفعة	0.998	4.06	12	13	2	4	-	التكرار	09
			38.7	41.9	6.5	12.9	-	%	
مرتفعة	0.892	4.06	10	16	2	3	-	التكرار	10
			32.3	51.6	6.5	9.7	-	%	
	<b>0.929</b>	<b>3.85</b>	غموض الدور						
مرتفعة	1.056	4.13	14	12	-	5	-	التكرار	11
			45.2	38.7	-	16.1	-	%	
مرتفعة	1.153	4.06	14	11	1	4	1	التكرار	12
			45.2	35.5	3.2	12.9	3.2	%	
مرتفعة	1.078	3.81	10	10	6	5	-	التكرار	13
			10	10	6	5	-	%	
مرتفعة	1.003	3.84	9	12	6	4	-	التكرار	14
			29	38.7	19.4	12.9	-	%	
متوسطة	1.311	3.42	8	9	4	8	2	التكرار	15
			25.8	29	12.9	25.8	6.5	%	
	<b>1.035</b>	<b>3.62</b>	الهيكل التنظيمي						
مرتفعة	1.177	3.58	6	15	3	5	2	التكرار	16
			19.4	48.4	9.7	16.1	6.5	%	
مرتفعة	1.223	3.81	11	10	5	3	2	التكرار	17
			35.5	32.3	16.1	9.7	6.5	%	
مرتفعة	1.232	3.58	7	14	2	6	2	التكرار	18
			22.6	45.2	6.5	19.4	6.5	%	
مرتفعة	1.122	3.52	8	7	9	7	-	التكرار	19

			25.8	22.6	29	22.6	-	%	
	<b>0.979</b>	<b>3.66</b>	المسؤولية تجاه الآخرين						
مرتفعة	1.082	3.65	8	10	7	6	-	التكرار	20
			25.8	32.3	22.6	19.4	-	%	
مرتفعة	0.958	3.42	4	11	10	6	-	التكرار	21
			12.9	35.5	32.3	19.4	-	%	
مرتفعة	1.216	3.71	9	12	4	4	2	التكرار	22
			29	38.7	12.9	12.9	6.5	%	
مرتفعة	1.101	3.71	7	15	3	5	1	التكرار	23
			22.6	48.4	9.7	16.1	3.2	%	
مرتفعة	1.186	3.84	11	11	3	5	1	التكرار	24
			35.5	35.5	9.7	16.1	3.2	%	
	<b>0.747</b>	<b>3.74</b>	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور ضغوط العمل						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على تحليل نتائج برنامج (SPSS)

#### • تحليل جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور ضغوط العمل:

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور ضغوط العمل (3.74) أي بدرجة موافقة مرتفعة حسب مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري (0.747) في المحور، ما يشير إلى انسجام وعدم تشتت في استجابات عينة الدراسة لما جاءت به فقرات وعبارات هذا المحور، وفيما يلي تفصيل لتحليل استجابات أفراد العينة لعبارات المحور:

من خلال معطيات الجدول رقم (18) يتضح أن المتوسط الحسابي لبعده (عبء العمل) قد جاء مقدرا بـ (3.71) أي بدرجة موافقة مرتفعة نسبيا وانحراف معياري قدره (0.484) ما يشير إلى موافقة بدرجة مرتفعة وانسجام في استجابات أفراد العينة المبحوثة تجاه ما جاءت به عبارات هذا البعد، فقد جاءت العبارة رقم (05) بأقل متوسط حسابي على مستوى البعد والذي قدر بـ (3.35) وكان انحرافها المعياري عن المتوسط العام للمحور مقدرا بـ (1.226)، وقد نصت هذه العبارة على أن "لدي صلاحيات كافية تخولني بالقيام بعملتي بدقة"، ما يشير على أنها منخفضة نسبيا لأفراد العينة المبحوثة حول الصلاحيات المخولة لهم من قبل إدارة مؤسستهم، تليها العبارة رقم (02) والقائلة بأن "ليس لدي التدريب الكافي أو الخبرة اللازمة لأداء كل واجباتي بدقة" فقد سجلت العبارة متوسطا حسابيا قدره (3.65) وانحرافا معياريا بلغ (0.839)، ما يشير إلى موافقة مرتفعة نسبيا حول أهمية التدريب والتأهيل بالنسبة للعينة المبحوثة من أجل إنجاز وإتمام المهام الموكلة لهم على أكمل وجه.

وبالنظر لمعطيات الجدول رقم (18) يتضح أن البعد الثاني في محور ضغوط العمل بالمؤسسة محل الدراسة والمتمثل في (صراع الدور) قد سجل متوسطا حسابيا قدره (3.81) وبانحراف معياري (0.865) وهذه دلالة على الموافقة تجاه ما جاءت به عبارات هذا البعد من وجهة نظر العينة المدروسة، والملاحظ أن الفقرة رقم (07) قد جاءت بأقل متوسط حسابي على مستوى هذا البعد وقد قدر متوسطها الحسابي بـ (3.35) ونصت هذه الأخيرة على أن "هناك تعارض بين متطلبات العمل والواجبات العائلية"، ما يشير إلى موافقة بدرجة متوسطة لدى عمال وموظفي المؤسسة من العينة المبحوثة حول وجود تعارض بين المسؤوليات المهنية والشخصية للعاملين، وكذلك يشير ذلك إلى صعوبة التوفيق بين الواجبات العائلية ومتطلبات العمل، وجاءت العبارة رقم (10) في أعلى الترتيب بأكثر متوسط حسابي على مستوى بعد صراع الدور، فقد سجلت متوسطا حسابيا قدره (4.06) وبانحراف معياري (0.892)، ويشير ذلك إلى موافقة بدرجة مرتفعة على ما نصت عليه هذه العبارة والمتمثل في "تربطني مع مديري المباشر علاقة عمل جيدة"، ويدل هذا على وجود علاقات عمل جيدة بين الرؤساء والمرؤوسين على مستوى مؤسسة إسمنت تبسة من وجهة نظر العينة المدروسة.

أما فيما يخص بعد (الهيكل التنظيمي) فقد جاء هذا البعد بمتوسط حسابي قدره (3.62) وبانحراف معياري (1.035) ما يشير إلى موافقة مرتفعة نسبيا وانسجام متوسط لاستجابات أفراد العينة من موظفي مؤسسة إسمنت تبسة لما جاءت به عبارات هذا البعد، فقد سجلت العبارة رقم (19) أصغر متوسط حسابي على مستوى هذا البعد والذي بلغ (3.52)، ونصت هذه العبارة "يعيق الهيكل التنظيمي وصول الأفكار من الموظفين للإدارة العليا"، ما يشير إلى أن المبحوثين يرون أن بنية الهيكل التنظيمي قد تكون عائقا أمام الاتصالات الصاعدة، ما يشير إلى وجود قصور في الهيكل التنظيمي للمؤسسة من وجهة نظر العينة المبحوثة، بينما احتلت العبارة رقم (17) أعلى الترتيب على مستوى هذا البعد بمتوسط حسابي قدره (3.81)، ما يشير إلى درجة قبول مرتفعة بين أفراد العينة المدروسة لما جاءت به هذه العبارة والمتمثل في "الهيكل التنظيمي في المؤسسة لا يتسم بالوضوح والدقة"، إذ أن غالبية العينة المدروسة يرون أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة قد لا يكون واضح الأبعاد ولا يتسم بالدقة الكافية، مما يصعب نوعا ما سير الأنشطة اليومية بشكل فعال.

أما فيما يخص بعد (المسؤولية تجاه الآخرين) فقد جاء هذا البعد بمتوسط حسابي قدره (3.66) وبانحراف معياري (0.979) ما يشير إلى موافقة مرتفعة نسبيا وانسجام في استجابات أفراد العينة من موظفي مؤسسة إسمنت تبسة لما نصت عليه فقرات هذا البعد، وقد سجلت العبارة رقم (21) أقل متوسط حسابي والبالغ (3.42)، ونصت هذه العبارة أنه "يمد الزملاء يد المساعدة لي وللآخرين عند الحاجة"، ما يشير إلى أن المبحوثين يرون أن هناك نوعا من التكافل والتآزر بين أوساط العاملين بالمؤسسة لكن ليس بشكل كبير، بينما احتلت العبارة رقم (24) أعلى الترتيب على مستوى هذا البعد بمتوسط حسابي قدره (3.84)، ما يشير إلى درجة قبول مرتفعة بين أفراد العينة المدروسة لما جاءت به هذه العبارة والمتمثل

في "الدي مسؤولية تجاه المستقبل الوظيفي للعاملين معي"، إذ أن غالبية العينة المدروسة يرون أن من مسؤوليتهم مراعاة مستقبل زملائهم الوظيفي.

من خلال ما تقدم، يمكن القول أن غالبية أفراد العينة المبحوثة من موظفي وعمال مؤسسة إسمنت تبسة ينفقون إجمالاً حول عبارات محور ضغوط العمل، ويمكن تفسير ذلك بأن متطلبات الحياة المعاصرة سواء على الصعيد الشخصي أو المهني ويقابله توفير متطلبات للعائلة، كلها تشكل عبئاً إضافياً على الإداريين، مما يجعلهم غير قادرين على اتخاذ قرارات عقلانية، وكذلك يزيد من شعورهم بالملل والإرهاق وعدم المقدرة على الاستمرار في العمل والإنجاز، وبالتالي البحث عن خيار التقاعد.

### الفرع الثاني: تحليل استجابات أفراد المجتمع نحو محور اتخاذ القرارات

سيتم من خلال ما يلي تحليل النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذا معامل الاختلاف وهذا من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 19: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور اتخاذ القرارات

رقم العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة
25	التكرار	11	6	6	8	3.35	1.226	متوسطة
	%	35.5	19.4	19.4	25.8			
26	التكرار	7	3	12	8	3.61	1.202	مرتفعة
	%	22.6	9.7	38.7	25.8			
27	التكرار	8	6	7	8	3.35	1.305	مرتفعة
	%	25.8	19.4	22.6	25.8			
28	التكرار	4	3	15	9	3.94	0.964	مرتفعة
	%	12.9	9.7	48.4	29			
29	التكرار	4	2	13	12	4.06	0.998	مرتفعة
	%	12.9	6.5	41.9	38.7			
30	التكرار	3	2	16	10	4.06	0.892	مرتفعة
	%	9.7	6.5	51.6	32.3			
31	التكرار	-	5	12	14	4.13	1.056	مرتفعة
	%	-	16.1	38.7	45.2			
32	التكرار	1	1	11	14	4.06	1.153	مرتفعة

			45.2	35.5	3.2	12.9	3.2	%	
مرتفعة	1.078	3.81	10	10	6	5	-	التكرار	33
			32.3	32.3	19.4	16.1	-	%	
مرتفعة	1.003	3.84	9	12	6	4	-	التكرار	34
			29	38.7	19.4	12.9	-	%	
	0.850	3.82	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور اتخاذ القرارات						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على تحليل نتائج برنامج (SPSS)

• تحليل جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقرارات محور اتخاذ القرارات:

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور اتخاذ القرارات (3.82) أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري (0.850) في عبارات المحور، ما يدل على اتفاق عام على ما جاءت به عبارات هذا المحور ويلاحظ عدم وجود تشتت في استجابات أفراد العينة بشكل كبير، وفيما يأتي إيضاح أكثر لاستجابات العينة المدروسة لعبارات هذا المحور:

سجلت العبارة رقم (25) أقل متوسط حسابي على مستوى المحور والذي قدر بـ (3.35) وبانحراف معياري قدره (1.226)، وقد نصت هذه العبارة على "تواجهني أحيانا بعض الصعوبات عند تحديد المشكلة"، ما يشير إلى درجة موافقة متوسطة نسبيا لدى أفراد العينة حول صعوبة تحديد المشاكل المتعلقة بأعمالهم، ويمكن إرجاع ذلك إلى تعقيد هذه المشاكل وعدم قدرة الأفراد العاملين على تحديد ملامحها بالشكل الجيد، تلتها العبارة رقم (26) بمتوسط حسابي قدره (3.61) وبانحراف معياري بلغ (1.202)، ما يشير إلى انسجام في استجابات أفراد العينة حول ما نصت عليه هذه الفقرة والمتمثل في "أضطر أحيانا لاتخاذ قرارات دون تحديد وتحليل المشكلة وأطرافها"، ما يدل على اضطراب العاملين بالمؤسسة محل الدراسة أحيانا إلى الارتجال في إيجاد حلول لمشاكل قد لا تكون مفهومة بالشكل الجيد، وجاءت العبارة رقم (33) والتي نصت على "أستطيع تحديد الوقت الأفضل والظروف الملائمة للأخذ بالحل البديل المقترح بدقة"، إذ سجلت العبارة متوسطا حسابيا بلغ (3.81) وانحرافا معياريا قدره (1.078)، ما يشير إلى أن للقياديين والإداريين من العينة المبحوثة القدرة على التحكم المنطقي والمبدع الذي يمكنهم من تصنيف البدائل المقترحة من الحلول واختيار الأفضل والأنسب منها، بينما سجلت العبارة رقم (34) متوسطا حسابيا بلغ (3.84) وسجلت انحرافا معياريا قدره (1.003)، وقد نصت العبارة على "أحيانا أستفيد من خبرات الآخرين في تحديد إيجابيات وسلبيات البدائل المطروحة"، ويمكن تفسير درجة الموافقة المرتفعة حول ما جاءت به هذه العبارة إلى أن إيجابيات وجود خبرات بالمؤسسة يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات واختيار البدائل المقترحة، وأنت العبارة رقم (28) بمتوسط حسابي قدره (3.94) وبانحراف معياري بلغ (0.964) وقد نصت العبارة على "أحيانا لا أستطيع تحديد البدائل الممكنة لمواجهة المشكلة"، ما يشير على أن الإطارات من العينة المبحوثة أحيانا قد لا تكون المشكلات التي تواجههم

واضحة مما يصعب من عملية تحديد البدائل المناسبة لحلها، وجاءت العبارات رقم (29) و(30) و(32) بمتوسط حسابي قدره (4.06) وقد صممت العبارات لمعرفة العمل على تحديد البدائل المتاحة لحل المشكلة، فغالبية العينة المدروسة يتفقون بدرجة مرتفعة حول أن معرفة الحلول البديلة أمر يحتاج إلى فحص دقيق لمكونات المشكلة وقد تكون عملية إشراك جميع الأطراف في اختيار الحل البديل عملية معقدة تزيد من صعوبة إيجاد البدائل المناسبة، وسجلت العبارة رقم (31) أعلى متوسط حسابي على مستوى المحور وبلغ (4.13) وبانحراف معياري (1.056)، وقد نصت العبارة على "أحيانا لا تلبية البدائل المتوفرة متطلبات حل المشكلة المراد حلها"، ويمكن تفسير ذلك بأن غالبية الإطارات والقياديين من العينة المدروسة يواجهون مشكلة تعدد البدائل المتاحة لحل المشكلة، لكنها قد لا تكون فرصة للعلاج الصحيح ولا يمكن اتخاذها كحلول مناسبة.

مما تقدم، يتضح أن عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة حول ما جاءت به عبارات هذا المحور، والذي صمم لقياس آراءهم حول عملية اتخاذ القرارات والصعوبات والمعوقات التي قد تواجه القياديين على مستوى مؤسسة إسمنت تبسة، فغالبية العينة المبحوثة يتفقون حول أهمية اختيار بدائل مناسبة لحل المشكلات، وكذلك وجب على متخذي القرارات البدء بإدراك المشكلة وتحديد ملامحها وتحليلها، بغرض فهمها مما يسهم في اختيار البديل المناسب.

### المطلب الثاني: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

نصت الفرضية الرئيسية الأولى على أنه:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل في عملية اتخاذ القرارات بمؤسسة إسمنت -تبسة" وتفرعت إلى ما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعبء العمل في عملية اتخاذ القرارات بمؤسسة إسمنت -تبسة"
- الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصراع الدور في عملية اتخاذ القرارات بمؤسسة إسمنت - تبسة"
- الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لغموض الدور في عملية اتخاذ القرارات بمؤسسة إسمنت - تبسة"
- الفرضية الفرعية الرابعة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكल التنظيمي في عملية اتخاذ القرارات بمؤسسة إسمنت - تبسة"
- الفرضية الفرعية الخامسة: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية تجاه الآخرين في عملية اتخاذ القرارات بمؤسسة إسمنت - تبسة"

ولاختبار هذه الفرضيات تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي يسمح بدراسة وجود علاقة تأثر (المتغيرات التابعة) وتأثير (المتغيرات المستقلة)، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون لمعرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية) ومعامل التحديد ( $R^2$ ) لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع والتي تعود إلى المتغير المستقل، كما تم الاستناد إلى مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) عند تحليل فرضيات الدراسة، ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 20: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية

المتغير التابع	المتغير المستقل	ثابت الانحدار ( $\alpha$ )	معامل الانحدار ( $\beta$ )	معامل الارتباط (Pearson)	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
اتخاذ القرار	عبء العمل	2.121	0.459	0.861	0.741	11.45	221.12	0.00
	صراع الدور	0.203	0.951	0.967	0.936	20.59	423.94	0.00
	غموض الدور	0.431	0.881	0.963	0.927	19.24	370.17	0.00
	الهيكل التنظيمي	1.207	0.722	0.879	0.773	9.93	98.61	0.00
	المسؤولية تجاه الآخرين	1.055	0.755	0.870	0.757	9.49	90.18	0.00
	ضغوط العمل	-0.228	1.091	0.959	0.919	18.20	331.24	0.00

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS)

وبالاستناد إلى الجدول رقم (20) كانت نتائج اختبار الفرضيات كالتالي:

### الفرع الأول: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

#### 1- الفرضية الفرعية الأولى:

نصت الفرضية الفرعية الأولى على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعبء العمل في عملية اتخاذ القرارات بمؤسسة إسمنت تبسة"

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير عبء العمل في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة محل الدراسة، وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية لعبء العمل في عملية اتخاذ القرارات، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.459) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.861) وهذه المعاملات؛ (معامل الانحدار ومعامل الارتباط) ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) وهذا ما أوضحه اختبار (t)، مما يدل على الزيادة في الأعباء المختلفة للعمل المؤكدة للإداريين ومتخذي القرار وزيادة نشاط المؤسسة وتوسعها، من شأنه أن يضع عبئا يتقل

كاهل المدير أو متخذ القرار، الأمر الذي يعود سلبا على عملية اتخاذه للقرارات، فالضغوط المهنية قد تعيق التفكير السليم نحو إدراك المشاكل وتحديدتها ومن ثم إيجاد البدائل المناسبة لحلها، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (0.741) مما يعني أن ما نسبته 74.1% من التغيرات في عملية اتخاذ القرار تعود لمتغير عبء العمل، وقد أظهر اختبار (F) أن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة (0.00) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج ترفض الفرضية الفرعية الأولى لتحل محلها الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعبء العمل في عملية اتخاذ القرارات بمؤسسة إسمنت -تبسة"

### 2- الفرضية الفرعية الثانية:

نصت الفرضية الفرعية الثانية على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصراع الدور في عملية اتخاذ القرارات بمؤسسة إسمنت - تبسة"

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير لصراع الدور في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة محل الدراسة، وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية لصراع الدور في عملية اتخاذ القرارات، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.951) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.967) وهذان المعاملان جاء دالين إحصائيا عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) وهذا ما أوضحه اختبار (t)، ما يشير إلى أن شعور متخذ القرار بتعارض إمكاناته وقدراته مع الدور أو الوظيفة التي يقوم بها نظرا لعدم فهمه لدوره الوظيفي أو لغياب توصيف سليم لمهامه، قد يزيد من صعوبة فهمه للمشكلات التي تواجهه في عمله وعدم قدرته على إيجاد حلول مناسبة لها، وبالتالي فإن قراراته ستتأثر سلبا وبشكل كبير، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (0.936) مما يعني أن نسبة 93.6% من التغيرات في عملية اتخاذ القرارات تعود لمتغير صراع الدور، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة ( $\text{sig}=0.00$ ) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج ترفض الفرضية الفرعية الثانية لتحل محلها الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصراع الدور في عملية اتخاذ القرارات بمؤسسة إسمنت - تبسة"

### 3- الفرضية الفرعية الثالثة:

نصت الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لغموض الدور في عملية اتخاذ القرارات بمؤسسة إسمنت - تبسة"

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير لغموض الدور في عملية اتخاذ القرارات من وجهة نظر إطارات المؤسسة، وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية لغموض الدور في عملية اتخاذ القرارات، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.881) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.963) وكانت هذه المعاملات ذات دلالة إحصائية عند

مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) وهذا ما أوضحه اختبار (t)، ما يشير إلى أن عدم توفر البيانات والمعلومات الواضحة لدى الفرد عن الدور المطلوب منه أو عدم توفر معلومات حول مسؤولياته وصلاحياته يمثل مصدرًا لضغوط العمل بالنسبة للموظفين، مما يؤدي إلى زيادة التوتر والشعور بعدم الجدوى والأهمية وانخفاض الرضاء، ما يؤثر على قدرة المدراء وصناع القرارات في اتخاذ قرارات سليمة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (0.927) مما يعني أن نسبة 92.7% من التغيرات في عملية اتخاذ القرارات تعود لمتغير غموض الدور، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة ( $\text{sig}=0.00$ ) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج ترفض الفرضية الفرعية الثالثة لتحل محلها الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لغموض الدور في عملية اتخاذ القرارات بمؤسسة إسمنت - تبسة"

#### 4- الفرضية الفرعية الرابعة:

نصت الفرضية الفرعية الرابعة على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي في عملية اتخاذ القرارات بمؤسسة إسمنت - تبسة"

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير لهيكل المؤسسة التنظيمي في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة محل الدراسة، وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي في عملية اتخاذ القرارات، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.722) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.879) وكانت هذه المعاملات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) وهذا ما أوضحه اختبار (t)، ما يشير إلى أن بنية الهيكل التنظيمي للمؤسسة لها أثر في زيادة ضغوط العمل لدى قياديي وإطارات المؤسسة محل الدراسة، فالهيكل التنظيمي المصمم بشكل ضعيف من شأنه التقليل من كفاءة الموظفين، وعدم وضوح المناصب والوظائف وتصنيفاتها على مستوى المؤسسة قد يكون مسببا لضغوط مهنية قد يتكبدها العمال بصورة عامة ومتخذو القرار بصفة خاصة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (0.773) مما يعني أن نسبة 77.3% من التغيرات في عملية اتخاذ القرارات تعود لمتغير بنية الهيكل التنظيمي، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة ( $\text{sig}=0.00$ ) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج ترفض الفرضية الفرعية الرابعة لتحل محلها الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي في عملية اتخاذ القرارات بمؤسسة إسمنت - تبسة".

#### 4- الفرضية الفرعية الخامسة:

نصت الفرضية الفرعية الخامسة على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية تجاه الآخرين في عملية اتخاذ القرارات بمؤسسة إسمنت - تبسة"

من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير لإحساس الإطارات بالمؤسسة بالمسؤولية تجاه الآخرين في عملية اتخاذ القرارات بمؤسسة إسمنت -تبسة، يتضح وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية للمسؤولية تجاه الآخرين في عملية اتخاذ القرارات، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.755) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.870) وكانت هذه المعاملات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) وهذا ما أوضحه اختبار (t)، ويمكن تفسير ذلك فالمدرء وصناع القرار بالمؤسسة كونهم مسؤولين عن وظائف مرؤوسيهم ومستقبلهم المهني يؤدي إلى زيادة ضغوط العمل لديهم، فالأفراد الذين تستلزم طبيعة عملهم التعامل والمحافظة على مبالغ نقدية مملوكة للغير، عادة ما يعانون بمرور الوقت من التوتر الشديد، بالإضافة إلى زيادة معدلات الشك والعصبية، وهذا سيؤثر سلباً على قدراتهم في حل المشاكل وصنع القرارات واتخاذها، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (0.757) مما يعني أن نسبة 75.7% من التغيرات في اتخاذ القرارات يعود لمتغير المسؤولية تجاه الآخرين، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة (sig=0.00) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج ترفض الفرضية الفرعية الخامسة لتحل محلها الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية تجاه الآخرين في عملية اتخاذ القرارات بمؤسسة إسمنت -تبسة"

### الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على أنه:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل في عملية اتخاذ القرارات بمؤسسة إسمنت -

تبسة."

ومن خلال نتائج الجدول رقم (20) يتضح أن نتائج الانحدار الخطي البسيط قد أظهرت وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والتقصير في اتخاذ القرارات، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (1.091) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.959) وهذه المعاملات؛ معامل الانحدار، معامل الارتباط أتت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) وهذا ما أوضحه اختبار (t) وهذا دال على أن ضغوط العمل تؤثر إيجاباً في القصور في عملية اتخاذ القرارات، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.919) مما يعني أن ما نسبته (91.9%) من التغيرات الحاصلة في تقصير القيايين بالمؤسسة في اتخاذ القرارات تعود لمتغير ضغوط العمل، وما تبقى من تغيرات يعود إلى عوامل أخرى لم يشملها نموذج الدراسة، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية 0.05 وعليه ترفض الفرضية الرئيسية لتحل محلها الفرضية "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل في

عملية اتخاذ القرارات بمؤسسة إسمنت -تبسة". وبالتالي من خلال تحليل النتائج الإحصائية للفرضية الرئيسية الأولى تم التأكد من وجود تأثير سلبي لأبعاد ضغوط العمل في عملية اتخاذ القرارات، إذ يأتي مجال صراع الدور في المرتبة الأولى من حيث الأثر، ليليه الغموض في دور المسؤولين والقياديين، وجاء أثر الهيكل التنظيمي مؤثرا بشكل كبير في عملية اتخاذ القرارات، بينما جاء مجالا عبء العمل والمسؤولية تجاه الآخرين في المرتبة الأخيرة وما قبل الأخيرة على الترتيب من حيث أثرهما في تقصير القياديين في اتخاذ القرارات من وجهة نظرهم بمؤسسة إسمنت تبسة. ومن هنا يمكن القول أن ضغوط العمل الواقعة على متخذ القرار يؤثر في صحة القرار الذي يتخذه في المؤسسة ومن شأنه التأثير على الإنتاج والإنتاجية، ومن بين المواقف التي قد تعيق عملية اتخاذ القرار أو قد تتسبب في قصورها إدراك متخذي القرارات لمحدودية معلوماتهم وعدم قدرتهم على تحليل المشكلات بصورة ملائمة نتيجة للضغوط، وكذا الخوف من النتائج المترتبة عن القرارات المتخذة.

## خلاصة

من خلال هذا الفصل تمت محاولة إسقاط المفاهيم النظرية المتعلقة بضغط العمل واتخاذ القرارات على الواقع العملي وذلك بمعرفة مدى تأثير ضغوط العمل على اتخاذ القرارات في مؤسسة إسمنت تبسة، حيث تم توضيح ذلك من خلال توزيع استبيان وتحليله ومناقشته وفق برنامج (SPSS)، وبالاعتماد على مجموعة من الأساليب والأدوات الإحصائية التي أثبتت صدق و ثبات أداة الدراسة مثل معامل ارتباط بيرسون ومعامل ألفا كرونباخ.

وبعد معالجة البيانات المتحصل عليها من أفراد عينة الدراسة، أظهرت النتائج وجود تفاوت في ردود الفعل بين الايجابية أحيانا و السلبية أحيانا أخرى، و ما تم الوصول إليه وجود تأثير سلبي لأبعاد ضغوط العمل في عملية اتخاذ إذ يأتي مجال صراع الدور في المرتبة الأولى من حيث الأثر، ليليه الغموض في دور المسؤولين والقياديين، وجاء أثر الهيكل التنظيمي مؤثرا بشكل كبير في عملية اتخاذ القرارات، بينما جاء مجالا عبء العمل والمسؤولية تجاه الآخرين في المرتبة الأخيرة وما قبل الأخيرة على الترتيب من حيث أثرهما في اتخاذ القرارات من وجهة نظرهم.

الخاتمة

## الخاتمة

تواجه المؤسسات اليوم تحديات كبيرة في بيئتها الداخلية والخارجية بسبب التحولات التي يشهدها العالم، ولذلك أصبح لزاماً على هذه المؤسسات مواكبة هذه التغيرات المتسارعة في هذا المحيط من أجل البقاء والاستمرار، من خلال تحسين ظروف العمل داخل المؤسسة عن طريق التقليل من ضغوط العمل التي تؤثر على متخذي القرارات، وذلك من خلال إتباع إستراتيجيات تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

ومن خلال هذا البحث تم دراسة أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة بصفة عامة في الجانب النظري، وفي مؤسسة اسمنت تبسة بصفة خاصة في الجانب التطبيقي، ولتحقيق هذا الهدف تم عرض الإطار النظري المفاهيمي للموضوع قصد الوقوف على خلفيته النظرية و تمحيص الدراسات السابقة بشأنه والاستفادة منها في تحديد المتغيرات المؤثرة في إشكالية الدراسة، ثم تم عرض الجانب التطبيقي والذي يعد تجسيداً للجانب النظري على أرض الواقع، حيث تم في هذا الصدد تصميم إستبانة لغرض جمع البيانات والمعلومات وتوزيعها، وباستخدام الأساليب الإحصائية تم تحليل الإستبانة التي تمكنا من الإجابة على إشكالية الدراسة وفرضياتها ومن ثم استخلاص النتائج وتقديم توصيات و الدراسات المستقبلية المقترحة بشأن الموضوع.

### 1- النتائج:

أظهرت الدراسة النتائج التالية:

#### أ- المؤشرات المتعلقة بمصادر ضغوط العمل:

يعاني أفراد العينة من ضغط عمل واضح نتيجة وجود تأثير سلبي لأبعاد ضغوط العمل في عملية اتخاذ القرارات، إذ يأتي مجال صراع الدور في المرتبة الأولى من حيث الأثر، ليليه الغموض في دور المسؤولين والقياديين، وجاء أثر الهيكل التنظيمي مؤثراً بشكل كبير في عملية اتخاذ القرارات، بينما جاء مجالاً عبء العمل والمسؤولية تجاه الآخرين في المرتبة الأخيرة وما قبل الأخيرة على الترتيب من حيث أثرهما في تقصير القياديين في اتخاذ القرارات من وجهة نظرهم بمؤسسة إسمنت تبسة.

#### ب- مؤشرات تأثير ضغوط العمل على خطوات عملية اتخاذ القرارات:

- عدم وجود مؤشرات واضحة لضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات ككل.
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين عبء العمل وعملية اتخاذ القرارات، فكلما زاد مستوى الضغط الناتج عن عبء العمل زادت صعوبات عملية اتخاذ القرارات.

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور وعملية اتخاذ القرارات، فكلما زاد مستوى الضغط الناتج عن صراع الدور زادت صعوبات عملية اتخاذ القرارات.
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين غموض الدور واتخاذ القرارات، فكلما زاد مستوى الضغط الناتج عن غموض الدور زادت صعوبات عملية اتخاذ القرارات.
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية تجاه الآخرين واتخاذ القرارات، فكلما زاد مستوى الضغط الناتج عن المسؤولية تجاه الآخرين زادت صعوبات عملية اتخاذ القرارات.
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وعملية اتخاذ القرارات، فكلما زاد مستوى الضغط الناتج عن الهيكل التنظيمي زادت صعوبات عملية اتخاذ القرارات.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل وعملية اتخاذ القرارات عند مستوى دلالة 0.05.

#### ج- المتغيرات الشخصية وعلاقتها بضغط العمل:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين عن مستوى ضغط العمل تُنسبُ إلى متغير الجنس وذلك لكل مجال من مجالات ضغوط العمل.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين عن مستوى ضغط العمل تُنسبُ إلى متغير العمر وذلك لكل مجال من مجالات ضغوط العمل.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين عن مستوى ضغط العمل تُنسبُ إلى متغير الحالة الاجتماعية وذلك لكل مجال من مجالات ضغوط العمل.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين عن مستوى ضغط العمل تُنسبُ إلى متغير المؤهل العلمي وذلك لكل مجال من مجالات ضغوط العمل.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين عن مستوى ضغط العمل تُنسبُ إلى متغير عدد سنوات الخبرة بالمؤسسة وذلك لكل مجال من مجالات ضغوط العمل.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين عن مستوى ضغط العمل تُنسبُ إلى متغير المركز الوظيفي.

#### د: المتغيرات الشخصية وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين عن عملية اتخاذ القرارات تُنسبُ إلى متغير الجنس وذلك لكل مجال من مجالات عملية اتخاذ القرارات.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين عن عملية اتخاذ القرارات تُنسبُ إلى متغير العمر وذلك لكل مجال من مجالات عملية اتخاذ القرارات.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين عن عملية اتخاذ القرارات تُنسبُ إلى متغير الحالة الاجتماعية وذلك لكل مجال من مجالات عملية اتخاذ القرارات
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين عن عملية اتخاذ القرارات تُنسبُ إلى متغير المستوى التعليمي وذلك لكل مجال من مجالات عملية اتخاذ القرارات.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين عن عملية اتخاذ القرارات تُنسبُ إلى متغير عدد سنوات العمل بالمؤسسة وذلك لكل مجال من مجالات عملية اتخاذ القرارات.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين عن عملية اتخاذ القرارات تُنسبُ إلى متغير المركز الوظيفي وذلك لكل مجال من مجالات عملية اتخاذ القرارات.

## 2- التوصيات

- تأسيساً على ما توصلت إليه الدراسة من استنتاجات نظرية وتطبيقية، فإنها تستكمل تلك الاستنتاجات بما تقتضيه الضرورة البحثية والعلمية بجملة من التوصيات، والتي يمكن إيضاحها بما يأتي:
- مزيد من الاهتمام بطريقة تقييم العاملين، وربطها بالأداء العام، وإبعادها عن التجاذب والمصالح الشخصية.
  - إتاحة المزيد من فرص الترقية لدى صغار الموظفين، وتنمية المهارات القيادية لديهم.
  - التركيز على أهمية إتباع الأساليب العلمية عند اتخاذ القرارات ومن أهمها الأساليب الكمية الحديثة.
  - تنمية مهارات القيادات الإدارية من خلال برامج تدريبية في كيفية التعامل مع المشاكل التي تعترض اتخاذ القرارات، وفي كيفية التعامل مع ظروف البيئة المحيطة المتغيرة باستمرار.
  - ضرورة اهتمام الإدارة بأن يتم اتخاذ القرارات الإدارية بعد تحليل البيئة المحيطة، ودراسة وتقييم جميع البدائل وأن لا تتم عملية اتخاذ القرارات الإدارية بطريقة ارتجالية وبناء على الخبرات الشخصية فقط.
  - السعي وراء معالجة المشاكل بشكل منهجي من خلال اعتماد خطوات منهجية للقدرة على اتخاذ قرارات سليمة تحاكي الواقع وتدخل في تقليل ضغوط العمل.
  - تقليل الصراع القائم في الإدارة ووضع سياسات وقرارات محددة لخلق الفرصة لدى الموظفين في العمل بطرق صحيحة.
  - السعي الدؤوب وراء توظيف التكنولوجيا الحديثة في اتخاذ القرارات وفي نفس الوقت التركيز على إقامة دورات تزيد من إمكانية الموظفين في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة للاستفادة منها.
  - خلق روح التعاون بين الإدارة العليا والموظفين للقدرة على خلق بيئة نموذجية تمكن الموظفين من القيام بأعمالهم بشكل الصحيح وتقلل من الضغوط عليهم وتزيد من رغبتهم وانتمائهم للمؤسسة.

### 3- الدراسات المستقبلية المقترحة

- إجراء هذه الدراسة على القطاعات الاقتصادية المختلفة بقصد التعرف على ضغوط العمل لديها واثـر ذلك على عملية اتخاذ القرارات.
- إجراء دراسات تركز على المصادر الفردية ومصادر البيئة الخارجية لضغوط العمل وأثرها على مختلف العمليات الإدارية داخل منظمات الأعمال.
- إجراء دراسات تسعى لتحديد المعوقات التي تعترض عملية اتخاذ القرارات في القطاعات الاقتصادية المختلفة.
- إجراء دراسات حول مدى إتباع خطوات عملية اتخاذ القرارات عند صنع القرار فعلياً في منظمات الأعمال المختلفة.

# قائمة المراجع

المراجع:

الكتب باللغة العربية:

1. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
2. أحمد ماهر، كيفية التعامل مع وإدارة ضغوط العمل، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
3. الفريحات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، الطبعة الرابعة، مكتبة الجامعة الشارقة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
4. الهاشمي لوكيا فتيحة بن زروال، الإجهاد ومخبر التطبيقات النفسية والتربوية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة الجزائر، 2006.
5. الموسوي، منعم زمير، اتخاذ القرارات الادارية مدخل كمي، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2013.
6. الخشروم وآخرون، إدارة الأعمال - المبادئ والمهارات والوظائف -، مكتبة الشقري، الرياض، 1998.
7. جلال عبد المنعم حافظ، أساسيات إدارة الأعمال، جامعة عين الشمس، القاهرة، 2004.
8. حسين حريم، السلوك التنظيمي، الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر، الأردن، 2009.
9. حمد سليمان المثوني، تقنيات ومناهج البحث العلمي، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2002.
10. خيضر كاظم محمود الفريحات، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، إثراء للنشر، عمان.
11. سعيد ياسين وآخرون، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، الطبعة الثانية، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، 1998.
12. سيزلاقي اندرووآخرون، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة، الرياض، 1991.
13. عاشور يوسف، مقدمة في بحوث العمليات، الطبعة الثالثة، مكتبة الأمل التجارية، غزة، 2001.
14. عبد الجبار وآخرون، علم النفس التنظيمي والإداري، جامعة الملك سعود، الطبعة الأولى، مكتبة الملك فهد الوطنية، جدة، 2007.

15. عبد الغفار حنفي، أساسيات تنظيم إدارة الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 2003.
16. عبد الغفار حنفي، محمد بلال، محاضرات في السلوك التنظيمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2002.
17. عبد القادر سعيد بنات، ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة، جامعة النجاح، رسالة ماجستير، 2009.
18. عدنان عواد الشوابكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الثانية، دار اليازوري العلمية، عمان، 2011.
19. فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، الأردن، 2005.
20. قاسم علوان ونجوى أحمد، إدارة الوقت مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
21. محمد العديلي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الرياض 1993.
22. محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008.
23. محمد عبد الغني هلال، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 2000.
24. محمد عبد الفتاح ياغي، اتخاذ القرارات التنظيمية، مكتبة الخريجي، الرياض، 1317هـ.
25. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
26. محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2002.
27. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في مؤسسات الأعمال، دار وائل للنشر والطباعة، الأردن، 2002.

28. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، 2011 م.
29. محمود مهدي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي spss، دار حامد، الأردن، 2005.
30. مصطفى صلاح فوال، مناهج البحث العلمي الاجتماعية، دار غريب، مصر، 1998، ص 305.
31. مصطفى نجيب شاويش، الإدارة الحديثة: مفاهيم، وظائف، تطبيقات، الطبعة الثانية، دار الفرقان، عمان، 2013.
32. مصطفى أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004.
33. معين محمود عيا صرة، إدارة الصراع والأزمات وضغوط، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
34. ميسون سليم السقا، أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2009.
35. نواف سالم كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، الطبعة التاسعة، دار الثقافة، عمان.

الكتب باللغة الأجنبية

1. Baron & Greenberg, behavior in organizations, the university of texas at arlington, usa, 2008.
2. Fernandez, project decision in its entirety, organisation edision, paris, 2003.
3. Ivancevich & Matteson, organizational behavior and management, includes bibliographical references and indexes, chicago, usa, 1996 :
4. Mansoor et al., the impact of role stress on job satisfactin field study at government hospital on alap, stady in economic science, alap, syria 2012.
5. Segal, and others, reduce manage job workplace stress, articles, 2012.

رسائل الماجستير:

1. أحمد راسم عباس الجبوري، أنماط الشخصية وعلاقتها بمصادر الإجهاد الوظيفي للمحققين الإداريين في مكاتب المفتشين العامين - بحث تطبيقي-، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2013.
2. ثناء أسعد مفتي، أبرز العوامل المؤثر في صنع القرار الإداري المدرسي لدى مديرات المرحلة الابتدائية بمكة المكرمة، رسالة ماجستير، كلية التربية، مكة المكرمة، جامعة أم القرى، 1415هـ.
3. سعد عبد الله النعري، أثر تقنية المعلومات في رفع كفاءة الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة ناسف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1996.
4. شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية إدارة الأعمال، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010.
5. عبد القادر أحمد مسلم، مصادر الضغوط المهنية وأثارها في الكليات التقنية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2007.
6. علي بن محمد بن سليمان النوشان، ضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات، دراسة مسحية على القيادات الإدارية في عدد من الأجهزة الأمنية والمدنية، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
7. مبارك بن فالح مبارك الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2009-2010.
8. مسغوني، آمنة وآخرون، آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز وسط الوادي، رسالة ماجستير، جامعة حمه لخضر، الجزائر، 2015.

9. النوشان علي، ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرارات، دراسة مسحية على القيادات الإدارية في عدد من الأجهزة الأمنية والمدنية في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
10. هنية محمود محمد السباعي، ضغوط العمل - مستوياتها ومصادرها واستراتيجيات إدارتها لدى الإداريات والفنيات السعوديات العاملات في الجامعات السعودية، رسالة ماجستير، كلية التربية، مكة المكرمة، 1422هـ.

المجلات:

1. أحمد عسكر وآخرون، مدى تعرض العاملين لضغوط العمل في بعض المهن الاجتماعية، مجلة العلوم الاجتماعية، الكويت، المجلد 16، العدد 4، 1997.
2. سحراء أنور حسين، قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد 36، 2013.

## قائمة الملاحق

جامعة الشيخ العربي التبسي  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير

## استبيان

الأخ الفاضل، الأخت الفاضلة، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،،

يسرنا أن نضع بن أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال.

تهدف هذه الدراسة وهي بعنوان " ضغوط العمل و أثره على عملية اتخاذ القرارات :دراسة ميدانية على مؤسسة الاسمنت تبسة " إلى الكشف عن مصادر ومستويات ضغوط العمل وطبيعة العلاقة بينها وبين عملية اتخاذ القرار كما يدركها متخذي القرار في فروع المؤسسة .

نرجو التفضل بالإجابة عن العبارات المذكورة جميعها في هذا الاستبيان علماً أنها ستستخدم إلا لأغراض علمية. شاكرين ومقدرين لكم حسن تعاونكم في إنجاح هذه الدراسة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

إشراف الأستاذ:

بلال مسعي

إعداد الطلبة:

زكريا فرحي

وليد ششوي

السنة الجامعية: 2018/2019

أولاً: البيانات الأولية

فضلاً ضع علامة ( ✓ ) أمام الإجابة التي تناسبك.

01-الجنس: ذكر ( ) أنثى ( )

02-العمر: اقل من 25 سنة ( ) من 25 إلى 30 سنة ( )

من 31 إلى 40 سنة ( ) أكثر من 40 سنة ( )

03-الحالة الاجتماعية: أعزب ( ) متزوج ( )

مطلق ( ) أرمل ( )

04-المستوى التعليمي ثانوي أو أقل ( ) تقني ( )

تقني سامي ( ) جامعي ( )

05-عدد سنوات العمل بالمؤسسة : أقل من 5 سنوات ( ) من 6 إلى 10 سنوات ( )

من 11 إلى 15 سنة ( ) أكثر من 15 سنة ( )

06-المركز الوظيفي: رئيس قسم ( ) رئيس مصلحة ( )

مساعد مدير ( ) مدير ( )

ثانياً : مجالات الاستبانة

برجاء وضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة لاختيارك

القسم الأول: المجالات المتعلقة بضغوط العمل

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>المجال الأول: عبء العمل</b>						
01	يجب أن أكمل عملي في المساء حتى ينتهي منه.					
02	ليس لدي التدريب الكافي أو الخبرة اللازمة لأداء كل واجباتي بدقة.					
03	لدي مسؤوليات متعددة أقوم بها في آن واحد					
04	الأعمال المطلوبة مني أعتبرها مناسبة					
05	لدي صلاحيات كافية تخولني للقيام بعملتي بدقة					
<b>المجال الثاني: صراع الدور</b>						
01	اعمل في ظل سياسات وإرشادات متناقضة					
02	هناك تعارض بين متطلبات العمل والواجبات العائلية					
03	أحيانا يطلب مني القيام بمهام في عملي تتناقض مع مبادئ الشخصية					
04	يوجد خلافات مهنية بيني وبين زملاء العمل					
05	تربطني مع مديري المباشر علاقة عمل جيدة					
<b>المجال الثالث: غموض الدور</b>						
01	أنا غير متأكد من مسؤوليات وظيفتي.					
02	مؤهلي العلمي يتناسب مع الوظيفة التي أقوم بها.					
03	يتم تكليفي بأعمال أكثر من الوقت المحدد لها					
04	حدود السلطة الموكلة لي غير واضحة.					
05	لا أرى أن هناك علاقة بين ما أقوم به من عمل وبين تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة					

درجة الموافقة					الفقرة	الرقم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
<b>المجال الرابع: الهيكل التنظيمي</b>						
					01	يتصف الهيكل التنظيمي بوجود كثير من الروتينية
					02	الهيكل التنظيمي في المؤسسة لا يتسم بالوضوح و الدقة
					03	ليس واضحا لي تماما من هو المسئول مباشرة عن العمل الذي أقوم به.
					04	يعيق الهيكل التنظيمي وصول الأفكار من الموظفين للإدارة العليا
<b>المجال الخامس: المسؤولية تجاه الآخرين</b>						
					01	العلاقات الاجتماعية سائدة في أجواء العمل.
					02	يبد الزملاء يد المساعدة لي وللآخرين عند الحاجة
					03	يتحتم علي تقديم الرأي والمشورة للموظفين العاملين معي
					04	يمكنني التوجه إلي رئيسي في العمل عندما تواجهني مشكلة ما
					05	لدي مسؤولية تجاه المستقبل الوظيفي للعاملين معي

## القسم الثاني: المجالات المتعلقة باتخاذ القرارات

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
01	تواجهني أحيانا بعض الصعوبات عند تحديد المشكلة				
02	اضطر أحيانا إلى اتخاذ قرارات دون تحديد و تحليل المشكلة وأطرافها				
03	أجد صعوبة في معرفة السبب الرئيسي لظهور المشكلة ومعرفة أعراضها				
04	أحيانا لا أستطيع تحديد البدائل الممكنة لمواجهة المشكلة.				
05	أواجه بطء في عملية حصر البدائل بسبب مراعاة رغبات كل الأطراف الفاعلة				
06	تواجهني بعض صعوبات عند تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل				
07	أحيانا لا تلبي البدائل المتوفرة متطلبات حل المشكلة المراد حلها				
08	أقوم بعملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأفضل				
09	أستطيع تحديد الوقت المناسب والظروف الملائمة للأخذ بالحل البديل المقترح بدقة				
10	أحيانا أستفيد من خبرات الآخرين في تحديد إيجابيات وسلبيات البدائل المطروحة				

## المخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على ابرز ضغوط العمل التي يواجهها متخذي القرارات في مؤسسة إسمنت تبسة، و إلى التعرف على مستوى ضغوط العمل والآثار المتوقعة منها على عملية اتخاذ القرارات، وكذلك إلى معرفة العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، عدد سنوات العمل، المركز الوظيفي) وكل من مصادر ضغوط العمل وعملية اتخاذ القرارات .

يتكون مجتمع الدراسة من 437 فردا، وطبقت الدراسة على عينة من فئة متخذي القرارات مكونة من 32 فردا، باستخدام أداة الدراسة وهي الاستبانة، وكانت نسبة الاسترداد 96.87%.

واهم النتائج التي خرجت بها الدراسة أنه تم التأكد من وجود تأثير سلبي لأبعاد ضغوط العمل في عملية اتخاذ القرارات، إذ يأتي مجال صراع الدور في المرتبة الأولى من حيث الأثر، ليليه الغموض في دور المسؤولين والقياديين، وجاء أثر الهيكل التنظيمي مؤثرا بشكل كبير في عملية اتخاذ القرارات، بينما جاء مجالا عبء العمل والمسؤولية تجاه الآخرين في المرتبة الأخيرة وما قبل الأخيرة على الترتيب من حيث أثرهما في تقصير القياديين في اتخاذ القرارات من وجهة نظرهم بمؤسسة إسمنت تبسة، وكذلك أظهرت النتائج وجود مؤشرات بمستوى مقبول لضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات. كما بينت أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل وعملية اتخاذ القرارات عند مستوى دلالة 0.05.

ومن هنا يمكن القول أن ضغوط العمل الواقعة على متخذ القرار تؤثر في عملية إتخاذ القرار الذي يتخذه في المؤسسة ومن شأنه التأثير على الإنتاج والإنتاجية، ومن بين المواقف التي قد تعيق عملية اتخاذ القرار أو قد تتسبب في قصورها إدراك متخذي القرارات لمحدودية معلوماتهم وعدم قدرتهم على تحليل المشكلات بصورة ملائمة نتيجة للضغوط، وكذا الخوف من النتائج المترتبة عن القرارات المتخذة. كما أوصت الدراسة بمزيد من الاهتمام بالكادر البشري فيما يخص موضوع ضغوط العمل، وعملية اتخاذ القرارات، وإجراء المزيد من الأبحاث حول تأثيرات ضغوط العمل المختلفة، وكذلك العوامل الأخرى المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات.

**Abstract:**