



دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم العالي
أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
البرنامج المشترك مع جامعة الأقصى
برنامج القيادة والإدارة



ضغوط العمل وعلاقتها باتخاذ القرارات الإدارية في وزارة المالية بقطاع غزة

إعداد الطالب

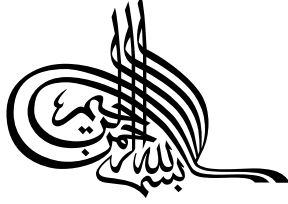
رامي بكر أبو زور

إشراف الدكتور

د. يوسف عبد عطية بحر

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في
قسم القيادة والإدارة بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا - غزة

1436 هـ - 2014 م



﴿وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾

(التوبة: من الآية 105)

صَلَّى
عَلَيْهِ
الْحَمْدُ

إهداء

- إلى روح والدي الغالي غفر الله له واسكنه فسيح جناته.
- إلى والدتي العزيزة أطال الله في عمرها.
- إلى زوجتي الغالية التي تحملت المشاق على دربي.
- إلى أولادي الأعزاء محمد وبراء ونور قرة عيني.
- إلى جميع أرواح شهداء الشعب الفلسطيني الصامد المرابط.
- إلى إخواني.. من شاركوني طعم الحياة .. وبادلوني الإخلاص والوفاء .. فكانوا لي نعم الرفقاء .. أستضيء بآرائهم .. وأشجع بأقوالهم .. وهم بحمد الله كثر .. ربي أعلم بهم .. جزاهم الله خير الجزاء ..

إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع
سائلاً المولى عز وجل التوفيق والسداد،،،

الباحث

رامي بكر أبو زور

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين، نبينا محمد - صلى الله عليه وسلم- داعياً إلى الله بالحكمة والموعظة الحسنة، ومعلماً للبشرية وهاديها إلى طريق الله المستقيم، صلوات ربي وسلامه عليه وعلى آله وأصحابه والتابعين ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، وبعد

امثالاً لقوله تبارك وتعالى: ﴿ وَمَنْ شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ ﴾ (النمل:40) فإنني أشكر الله تبارك وتعالى على توفيقه وإعانتته لي على إتمام هذا الجهد المتواضع، والسير على درب العلم بخطى هادئة ودافئة، وهذا كله من فضله وكرمه، واقتداء بقوله عليه الصلاة والسلام: " من لا يشكر الناس لا يشكر الله" (رواه الترمذي في سننه حديث رقم 1954 ج3/339) فإنني أتقدم بالشكر الجزيل إلى أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بغزة ، ممثلة برئيسها وإدارتها لما تقدمه من برامج علمية راقية لخدمة أبناء هذا الوطن الحبيب، ولجهودهم الحثيثة في رعاية طلبة الدراسات العليا وتقديم كافة الخدمات والتسهيلات اللازمة لإكمال دراساتهم العليا .

كما أتوجه بعميق شكري وتقديري إلى الأستاذ الدكتور/ يوسف عبد عطية بحر، أستاذ إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية الذي سعدت بالتلمذ على يديه، ولقيت منه الاهتمام والتشجيع البالغين؛ حيث كان لاتساع أفقه العلمي وتوجيهاته المنهجية الفضل الكبير في إنجاز هذه الرسالة منذ أن كانت فكرة إلى أن أصبحت حقيقة متكاملة.

والشكر موصول لعضوي المناقشة الدكتور/سامي علي أبو الروس والدكتور/ نبيل عبد شعبان اللوح لتفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة وإثرائها بملاحظاتهما القيمة وتوجيهاتهما السديدة، رغم أعبائهما الأكاديمية، وكما أتقدم بشكري الجزيل للدكتور الفاضل/ سمير صافي لما قدمه من نصح ومساعدة في المعالجات الإحصائية.

وكما لا يسعني أيضاً إلا أن أتقدم بشكري وعرفاني للأساتذة الأفاضل الذين قاموا مشكورين بتحكيم أدوات الدراسة، لموافقته على تطبيقها على مجتمع الدراسة، وكما وأتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتور محمد المدهون على جهده الطيب وتوجيهاته السديدة.

كما أتقدم بباقة من العرفان إلى جميع الأصدقاء والزملاء، وأخيراً أسجل شكري العميق لكل من شجعني وساعدني على إتمام هذه الدراسة ولو بدعوة خالصة في ظهر الغيب، اللهم إن كنت أصبت فبتوفيق منك ثم بعون أساتذتي، وإن كانت الأخرى فحسبي أنني اجتهدت والكمال لله وحده، وما توفيقني إلا من عند الله، فهذا جهد بشر لا يخلو من زلات وهفوات.

والله ولي التوفيق

ملخص الدراسة باللغة العربية

هدفت الدراسة إلى التعرف على ضغوط العمل وعلاقتها باتخاذ القرارات الإدارية في وزارة المالية بقطاع غزة، والتعرف على العوامل والمعوقات التي تؤثر على اتخاذ القرارات الإدارية لدى العاملين في وزارة المالية، والتعرف على أثر ضغوط العمل على اتخاذ القرارات الإدارية في وزارة المالية بقطاع غزة، وكل من إجابات المبحوثين حول مستوى ضغوط العمل واتخاذ القرارات ترجع إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة في المسمى الوظيفي الحالي، التخصص، الراتب).

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي التي تحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، وتكون مجتمع الدراسة من متخذي القرار في وزارة المالية بقطاع غزة والبالغ عددهم (150) موظفاً وموظفة حسب إحصائيات عام 2014م، حيث تم استخدام العينة الشاملة، وطبقت الأداة على عينة استطلاعية حجمها (30) استبانة، وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار تم توزيع (150) استبانة على مجتمع الدراسة وقد تم استرداد (140) استبانة بنسبة (93.3%).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: لا يتم استدعاء العاملين أيام إجازاتهم بصورة كبيرة، لأن كل موظف متخصص في عملة ويقوم بتنفيذه وفق تسلسل خطوات العمل، وأن الضغط الناتج عن عبء العمل مقبول، ولا يوجد خلافات مهنية بين زملاء العمل في الوزارة فالعلاقات الإنسانية جيدة، ويوجد تجانس بين القيم السائدة في الوزارة والقيم الشخصية للموظفين، وأن الأعمال الموكلة لدى الموظفين في الوزارة يقومون فيها على أكمل وجه وبالوقت المناسب، حيث يتم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، وإفساح المجال أمام العاملين للحصول على فرص للنقد والرقى الوظيفي.

وتوصلت الدراسة إلى التوصيات التالية: ضرورة توفير بيئة عمل مناسبة للعاملين في الوزارة من خلال توفير أدوات عمل مناسبة وضرورة أن تنمي الوزارة العلاقات الاجتماعية لموظفيها فيما بينهم من خلال التنسيق للزيارات، وضرورة اهتمام الإدارة العليا في الوزارة بتحديد مستويات الضغوط المقبولة والمعتدلة، وأن تراقب الضغوط السائدة حتى لا تتعدى الحدود المناسبة، ويجب أن تكون هناك خطة أو أسلوب مناسب للتنبؤ بحجم الضغوط السلبية المتوقعة والاحتياط لها مبكراً لتجنب آثارها الضارة، ضرورة التركيز على أهمية اتباع الأساليب العلمية عند اتخاذ القرارات، و تنمية المهارات القيادات الإدارية من خلال برامج تدريبية في كيفية التعامل مع المشاكل التي تعترض اتخاذ القرارات.

Abstract

The study aimed to identify the pressures of work and its relationship to take administrative decisions in the Ministry of Finance in the Gaza Strip, and to identify the factors and constraints that affect the managerial decision-making have employed in the Ministry of Finance, And identify the impact of work on the managerial decision-making in the Ministry of Finance in the Gaza Strip under pressure, and all of the answers respondents about the level of the pressures of work and decision-making due to demographic variables (gender, age, educational qualification, Job Title, years of experience in the named current job, specialization, Salary).

The study used the descriptive analytical method which is trying through which describe the phenomenon under study, and the analysis of data and the statement of the relationship between the components and the views that arise around and operations that included the effects of that, and the study population of decision makers in the Ministry of Finance in the Gaza Strip totaling (150) male and female employees according to 2014 statistics, with the use of the overall sample, and applied the tool on an exploratory sample size (30) questionnaire, and after making sure of the sincerity and integrity of the questionnaire for the test have been distributed (150) identification of the study population has been recovered (140) questionnaire by (93.3%) .

The study found a range of results, including: not being called working days holiday greatly, because each employee who specializes in currency and is implemented in accordance with the sequence of action steps, and that the pressure caused by the workload acceptable, and there is no disagreements professional between co-workers in the ministry Relations humanitarian good , and there is homogeneity between the values prevailing in the ministry, and the personal values of employees, and that the work assigned to the staff of the ministry are the fullest and the right time, where is the involvement of employees in decision-making, and make way for operators to get the opportunities to provide and sophistication career

The study concluded the following recommendations: the need to provide a suitable working environment for employees in the ministry through the provision of tools suitable work and the need to develop the ministry of social relations to their employees among themselves through the coordination of visits, and the need for attention of senior management in the ministry determine stress levels acceptable and moderate, and monitor the pressure prevailing so as not to exceed the appropriate limits, and there must be a plan or an appropriate method to predict the size of the negative pressures expected and reserve them early to avoid their harmful effects, the need to focus on the importance of following scientific methods when making decisions, and develop the skills of administrative leadership through training programs on how to deal with the problems encountered in making decisions.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	الاستهلال
ج	الإهداء
د	شكر وتقدير
هـ	الملخص باللغة العربية
و	الملخص باللغة الإنجليزية
ز	قائمة المحتويات
ي	قائمة الجداول
ل	قائمة الملاحق
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	مقدمة
3	مشكلة الدراسة
4	متغيرات الدراسة
5	فرضيات الدراسة
5	أهداف الدراسة
6	أهمية الدراسة
6	حدود الدراسة
7	الفصل الثاني: الإطار الفلسفي والمبادئ الأساسية لضغوط العمل وعملية اتخاذ القرارات الإدارية
8	المبحث الأول: ضغوط العمل
8	تعريفات ضغوط العمل
10	عوامل ضغوط العمل
12	المصادر المتعلقة بضغوط العمل
12	أولاً : غموض الدور
13	ثانياً : صراع الدور
14	ثالثاً: عبء العمل
16	رابعاً: ظروف العمل المادية
17	خامساً : التطوير والنمو الوظيفي
18	سادساً: المسؤولية اتجاه الآخرين
19	سابعاً: الهيكل التنظيمي

الصفحة	الموضوع
19	ثامناً: المساندة الاجتماعية
20	أنواع ضغوط العمل
22	نتائج ضغوط العمل
25	المبحث الثاني: اتخاذ القرارات الإدارية
25	تعريف القرارات الإدارية
26	مستويات اتخاذ القرارات الإدارية
27	الصعوبات التي تواجه المؤسسات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية
28	مراحل صناعة القرارات الإدارية
31	معوقات اتخاذ القرار الإداري
32	المبحث الثالث: نبذة مختصرة عن وزارة المالية الفلسطينية
32	تعريف بوزارة المالية
33	رسالة الوزارة
33	أهداف الوزارة
35	الفصل الثالث: الدراسات السابقة
36	أولاً: الدراسات المحلية
45	ثانياً : الدراسات العربية
58	ثالثاً: الدراسات الأجنبية
61	رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة
63	الفصل الرابع: الطريقة والإجراءات
64	مقدمة
64	منهج الدراسة
64	مجتمع الدراسة
65	عينة الدراسة
65	أداة الدراسة
67	صدق الاستبيان
73	ثبات الاستبيان
75	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
77	الفصل الخامس: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة
78	مقدمة
82	تحليل فقرات الاستبانة

الصفحة	الموضوع
98	اختبار فرضيات الدراسة
113	الفصل السادس: النتائج والتوصيات
114	النتائج
117	التوصيات
119	دراسات مستقبلية مقترحة
120	المراجع
129	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
-1	عينة الدراسة	65
-2	درجات مقياس ليكرت الخماسي	66
-3	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الأعباء الوظيفية " والدرجة الكلية للمجال	68
-4	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " صراع الدور " والدرجة الكلية للمجال	68
-5	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " غموض الدور " والدرجة الكلية للمجال	69
-6	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تدني فرص التقدم والنمو الوظيفي " والدرجة الكلية للمجال.	70
-7	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المسؤولية تجاه الآخرين " والدرجة الكلية للمجال.	70
-8	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " بيئة العمل المادية " والدرجة الكلية للمجال.	71
-9	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " اتخاذ القرارات الإدارية " والدرجة الكلية للمجال.	71
-10	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة	73
-11	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة	74
-12	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	75
-13	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	78
-14	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	79
-15	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	79
-16	توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	80
-17	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	81
-18	توزيع عينة الدراسة حسب التخصص	81
-19	توزيع عينة الدراسة حسب الراتب	82
-20	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الأعباء الوظيفية	83
-21	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " صراع الدور	85
-22	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " غموض الدور	87
-23	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " تدني فرص التقدم والنمو الوظيفي	89

الرقم	الجدول	الصفحة
-24	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " المسؤولية تجاه الآخرين	91
-25	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " بيئة العمل المادية	93
-26	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات ضغوط العمل	95
-27	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " اتخاذ القرارات الإدارية	96
-28	معامل الارتباط بين ضغوط العمل وبين اتخاذ القرار الإداري في وزارة المالية بقطاع غزة	99
-29	معامل الارتباط بين مستوى الأعباء الوظيفية وبين اتخاذ القرار الإداري في وزارة المالية بقطاع غزة	99
-30	معامل الارتباط بين صراع الدور وبين اتخاذ القرار الإداري في وزارة المالية بقطاع غزة	100
-31	معامل الارتباط بين غموض الدور وبين اتخاذ القرار الإداري في وزارة المالية بقطاع غزة	100
-32	معامل الارتباط بين تدني فرص التقدم والنمو الوظيفي وبين اتخاذ القرار الإداري في وزارة المالية بقطاع غزة	101
-33	معامل الارتباط بين المسؤولية تجاه الآخرين وبين اتخاذ القرار الإداري في وزارة المالية بقطاع غزة	101
-34	معامل الارتباط بين بيئة العمل المادية وبين اتخاذ القرار الإداري في وزارة المالية بقطاع غزة	102
-35	تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار	102
-36	نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - النوع	105
-37	نتائج اختبار " التباين الأحادي - العمر	106
-38	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي	107
-39	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المسمى الوظيفي	109
-40	نتائج اختبار " التباين الأحادي - سنوات الخبرة	110
-41	نتائج اختبار " التباين الأحادي - التخصص	111
-42	نتائج اختبار " التباين الأحادي - الراتب	112

قائمة الملاحق

الرقم	اسم الملحق	الصفحة
-1	قائمة بأسماء الأساتذة الذين قاموا بتحكيم الإستبانة	130
-2	الاستبانة التي تم توزيعها على عينة الدراسة	131

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- مقدمة
- مشكلة الدراسة
- فرضيات الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

مقدمة:

لقد تم اختيار هذا الموضوع من خلال استطلاع آراء بعض المدراء في الوزارة حول الضغوط المستحدثة فوجد أن هناك فقداناً لاستراتيجية واضحة ومنظمة لديهم حول مسمى ضغوط العمل ومتغيراتها المختلفة، فعادة ما تتكرر الأخطاء الإدارية ودرجة ممارستها بدون إيجاد وسيلة لعدم تكرارها، والتخفيف منها أو وقايتها، كل ذلك دفعني للبحث في هذا الموضوع لإيجاد ممارسات إدارية فعالة لدى المدراء في الوزارة تقوم على فلسفة إدارية واضحة ودقيقة في مختلف النشاطات ومجالات العمل في وزارة المالية.

نعيش في مجتمع مليء بالمواقف الضاغطة التي لا نستطيع التغلب عليها، أو الهروب منها وفي أفضل الأحوال نختار أن نتعايش مع هذه المواقف، والتي تتمثل في العبء الزائد في العمل، والرئيس الغامض، وتعدد العلاقات، وكذلك تهدد الأمن الوظيفي، ولذا فإن ما كان يواجهه أجدادنا من مسببات الضغط في عام قد نتعرض له الآن في ظل أسبوع، أو أقل، أو أكثر ولذلك أضحي الضغط يعيش معنا ويتفقم في كثير من الأحيان. (جاد الله، 2002: 102)

ويعتبر موضوع ضغوط العمل من أبرز وأهم الموضوعات التي حظيت بتركيز واهتمام من قبل مجموعة من الباحثين والكتاب في مجال السلوك التنظيمي، وعلم النفس وذلك بدءاً من السبعينيات من القرن المنصرم، وذلك لأهمية هذا الموضوع وانعكاساته السلبية والإيجابية على كل من الفرد والمنظمة والمجتمع، وعندما نتحدث عن مفهوم ضغوط العمل فإننا نعني بذلك قضية لازمت الإنسان منذ وجوده على هذه الأرض. (جوهر، 2002: 236)

يعاني كثير من العاملين وعلى الأخص المديرين منهم، من الشعور بالإرهاق النفسي داخل العمل، أو الإحساس بضغوط نفسية من العمل أو ما يرتبط به من مناخ تنظيمي، وتولد ضغوط العمل حالات عدم الاتزان النفسي والجسمي، وتتولد هذه الضغوط عادة من عوامل موجودة في العمل أو البيئة المحيطة، ومحصلة عدم الاتزان النفسي والجسمي يظهر في العديد من مظاهر الاختلال في أداء العمل، الأمر الذي يدفع المنظمات الحديثة إلى مواجهة مشاكل ضغوط العمل ومعرفة أسبابها والتعامل معها بالشكل الذي يجعل الأفراد داخل المنظمة أقل عرضة لتأثير تلك الضغوط. (القحطاني، 2007: 14).

ولقد ترتب من جراء هذا العمل وما صاحبه من شقاء مواجهة الإنسان لعدد من المخاطر والتحديات في حياته التي جلبت له تلك الضغوط، وإزاء هذه المخاطر استطاع الإنسان أن يتكيف مع بعضها وأن يسخرها لصالحه، في حين كان لبعض هذه المخاطر والتحديات أثر قاسٍ، وشديد ترتب عليها تعاسته

وفناؤه، ومع تكيف الإنسان لهذه الضغوط وتفاعله معها وشيوع استخدام مصطلح الضغوط لدى أغلب الأوساط فإن من أهم المشكلات التي واجهها بعض المهتمين بموضوع الضغوط بصفة عامة وضغوط العمل بصفة خاصة هي محاولة التوصل إلى تعريف متفق عليه لمعنى الضغوط. (الهيجان، 1998: 14)

ويعتبر اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية ومحورها الذي تدور حوله باقي العمليات الإدارية، حيث تواجه الهيئة الإدارية مواقف وتحديات كثيرة، تتطلب باستمرار التحديد الدقيق والواضح لها، وذلك بتنمية وتقييم البدائل، سواء كان ذلك على المستوى الوزاري الحكومي، أو المؤسسات غير الحكومية، فنجاح عملية صناعة القرار لا تقتصر على تحديد المشكلة، وتحديد البدائل فقط، وإنما يتعدى ذلك إلى توفير المعلومات الدقيقة التي تساعد على تشخيص المشكلة في الوقت المناسب، بالإضافة إلى وجود مشاركة فاعلة من قبل المعنيين بصناعة القرار، والمتأثرين به أيضاً، وممن يتوفر فيهم المهارة، والخبرة اللازمة لممارسة هذه المشاركة، كون عملية صناعة القرار تمثل لب العملية الإدارية، وذلك من خلال التركيز على أن الاستغلال الناجح لموارد أي مجتمع من المجتمعات، سواء كانت مادية أو بشرية، يعتمد على مدى النجاح في صناعة القرار. (جوهر، 2002: 87)

وتعد وزارة المالية إحدى المؤسسات السيادية في السلطة الوطنية الفلسطينية، التي تقوم برسم السياسة المالية للدولة، والإشراف على تنفيذها، وتوجيه الاستثمار الحكومي بما يتفق مع السياسات المالية، وتحقيق التكامل بين السياسة المالية والسياسة النقدية للاقتصاد الوطني، بالإضافة إلى إدارة الدين الحكومي الداخلي والخارج. (وزارة المالية، 2013/12/22 www.mof.gov.ps)

وبناءً على ما سبق سيقوم الباحث بدراسة متأنية ودقيقة حول متغيرات الدراسة والتي تتمثل في الأعباء الوظيفية، وصراع الدور، وغموض الدور، وتدني فرص التقدم والنمو الوظيفي، والمسئولية اتجاه الآخرين، وبيئة العمل المادية، لما لتلك المتغيرات من أهمية على اتخاذ القرارات الإدارية في وزارة المالية، وذلك لتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.

مشكلة الدراسة:

ومن خلال اطلاع الباحث على الدراسات السابقة كدراسة (مسلم، 2007) التي تدعو إلى ضرورة الاحساس بضغوط العمل التي يعاني منها العاملين المتمثلة في الروتين وقلة فرص النمو، وكدراسة (السباعي، 2001) التي أظهرت أن هناك ضغط عمل مصدره صراع الدور وغموضه وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات، هذا من جانب ضغوط العمل، أما عن علاقة الضغوط باتخاذ القرار كدراسة (الكبيسي، 2003) فقد أظهرت أن هناك علاقة عكسية بين ضغوط العمل والأداء في المستويات

المرتفعة مما أوصت بضرورة التخفيف من عبء العمل، ودراسة (Boswell,2002) التي أكدت على ضرورة مراعاة ضغط العمل من خلال التخفيف من الإرهاق في العمل.

ومن خلال كوني أعمل في الإدارة العامة لضريبة الدخل بوزارة المالية، وجد أن هناك تحديات ومشاكل ناجمة عن ضغط العمل وأن هذه الضغوط لها علاقة بالقرارات الإدارية، ومن خلال استطلاع آراء بعض المسؤولين حيث تم توزيع استبانة عددها (30) على الموظفين في الدوائر المختلفة في الوزارة، وجدت أن هناك تحديات ومشاكل ناجمة عن ضغط العمل بنسبة (88%)، وأن الأهداف المرجوة من تحقيقها في ظل الضغوط لا تحقق بنسبة (95%)، وأن الصلاحيات الممنوحة للموظفين ضعيفة حيث وصلت نسبتها إلى (50%)، نتيجة المركزية التي يقوم عليها النظام الإداري وضعف قاعدة المعلومات التي تمكن النظام الإداري من النمو كماً ونوعاً، ولأن هناك تنقلات كبيرة من دائرة إلى دائرة مما يساعد على ارتفاع معدل دوران العمل بشكل ملحوظ حيث ووصلت تلك النسبة إلى (80%) مما يستتج أن هناك قلة اهتمام بالضغوط التي تواجه العاملين مما يؤثر على سلسلة من القرارات الإدارية، وأن هناك العديد من القرارات لا تعتمد على مدعّمات وأدوات سليمة مما يؤثر على تطوير مستوى قراراتهم.

وما زالت الدراسات في البيئة الفلسطينية تحتاج الى الاهتمام بدراسة هذا الموضوع في وزارة المالية وبالأخص لصانعي القرار، لذا تم اختيار الباحث لمشكلة الدراسة والتي بعنوان: "ضغوط العمل وعلاقتها باتخاذ القرارات الإدارية في وزارة المالية بقطاع غزة".

وتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما علاقة ضغوط العمل باتخاذ القرارات الإدارية في وزارة المالية بقطاع غزة ؟
متغيرات الدراسة:

المتغير التابع : اتخاذ القرارات الإدارية.

المتغير المستقل: ضغوط العمل ويتفرع من هذا المتغير المتغيرات الآتية:

- الأعباء الوظيفية
- صراع الدور
- غموض الدور
- تدني فرص التقدم والنمو الوظيفي.
- المسؤولية تجاه الآخرين
- بيئة العمل المادية

فرضيات الدراسة:

- من واقع مشكلة الدراسة، يمكن صياغة مجموعة من الفرضيات القابلة للبحث وهي كالتالي:
- الفرضية الرئيسية الأولى:** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى ضغوط العمل وبين اتخاذ القرارات الإدارية في وزارة المالية بقطاع غزة.
- وينبثق من الفرضية الرئيسية الأولى العديد من الفرضيات التالية:**
- 1- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الأعباء الوظيفية واتخاذ القرارات في وزارة المالية.
 - 2- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين صراع الدور واتخاذ القرارات في وزارة المالية.
 - 3- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين غموض الدور واتخاذ القرارات في وزارة المالية.
 - 4- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تدني فرص التقدم والنمو الوظيفي وعملية اتخاذ القرارات في وزارة المالية.
 - 5- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الظروف المادية واتخاذ القرارات في وزارة المالية.
 - 6- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المسؤولية تجاه الآخرين واتخاذ القرارات في وزارة المالية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لضغوط العمل على اتخاذ القرارات الإدارية في وزارة المالية بقطاع غزة.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات المبحوثين حول مستوى ضغوط العمل واتخاذ القرارات ترجع إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة في المسمى الوظيفي الحالي، التخصص، الراتب الشهري).

أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على العلاقة بين متغيرات ضغوط العمل واتخاذ القرارات في وزارة المالية.
- 2- إبراز الفروق بين إجابات المبحوثين حول مستوى ضغوط العمل واتخاذ القرارات ترجع إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة في المسمى الوظيفي الحالي، التخصص، الراتب الشهري).

3- الخروج بمجموعة من المقترحات التي تساهم في التغلب على ضغوط العمل في وزارة المالية بقطاع غزة .

4- يأمل الباحث أن تسهم نتائج هذه الدراسة في إضافة جديدة لكل من موضوع ضغوط العمل، وعملية اتخاذ القرارات وتحديد المشكلات التي تواجه القيادات الإدارية في كل من وزارة المالية موضوع الدراسة بشكل خاص وبقيّة الوزارات الحكومية الأخرى بشكل عام وذلك من خلال نتائج وتوصيات هذه الدراسة.

أهمية الدراسة:

يمكن استعراض أهمية الدراسة في النقاط التالية:

1- تزود الدراسة متخذي القرارات بمعلومات عن القرارات الإدارية المتبعة، مما تساعدهم على الارتقاء بالمستوى الوظيفي في وزارة المالية.

2- تحاول الدراسة التعرف على واقع عمليات صنع القرار الإداري في وزارة المالية بقطاع غزة.

3- تتبع أهمية الدراسة من كونها تعالج موضوع وفي غاية الأهمية وهو اتخاذ القرارات الإدارية للعاملين في وزارة المالية، ومدى علاقته بضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون في وزارة المالية، وخاصة في هذه المرحلة التي تحتاج لجهود كبيرة في ظل المعطيات والمتغيرات الحالية.

4- توضيح أثر ضغوط العمل في تنمية مهارات الموظفين، و إيجاد الحلول الملائمة لمتخذي القرارات

5- تسلط الدراسة الضوء على مشكلة ضغوط العمل في بيئة متخذي القرارات في وزارة المالية في قطاع غزة، حيث إنها تناقش أهم هذه الضغوط ومدى تأثيرها على عملية اتخاذ القرارات.

6- تعتبر هذه الدراسة قاعدة معلوماتية يمكن للباحثين في مجال ضغوط العمل واتخاذ القرارات الاستفادة منها .

حدود الدراسة:

الحد الزمني: طبقت هذه الدراسة في العام 2013-2014م.

الحد المكاني: أجريت هذه الدراسة على وزارة المالية بقطاع غزة.

الحد البشري: طبقت هذه الدراسة على مجتمع الدراسة وهو وزارة المالية بقطاع غزة.

الحد الموضوعي: اقتصرَت الدراسة الحالية على التعرف على ضغوط العمل وعلاقتها باتخاذ القرارات الإدارية في وزارة المالية بقطاع غزة.

الفصل الثاني

الإطار الفلسفي والمبادئ الأساسية لضغوط العمل وعملية اتخاذ القرارات الإدارية

ويتكون من ثلاثة مباحث:

- المبحث الأول : ضغوط العمل
- المبحث الثاني : القرارات الإدارية
- المبحث الثالث : نبذة مختصرة عن وزارة المالية

المبحث الأول

ضغوط العمل

مقدمة:

يمضي الموظف جل وقته في العمل، وفي بعض الأحيان وتحت تأثير متطلبات العمل يزيد الموظف من ساعات العمل، وذلك لإنجاز بعض المهام التي تتعلق بالعمل، بالإضافة إلى أن العمل لا ينتهي عند نهاية الدوام الرسمي للمنظمة، بل يمتد الأمر إلى أن يحمل الموظف هموم ومعاونة عمله إلى المنزل، وهذا يعني أن ما يتعرض له الموظف من ضغوط في عمله تؤثر في حياته الأسرية، ومن هنا نجد أن حياة الموظف عبارة عن حلقة مترابطة تؤثر بعضها في بعض، لأن ما يمر به من مواقف أو أحداث محيطة أو ضاغطة بالمنزل ينعكس على عمله وبالتالي على درجة أدائه. (المشعان، 2000: 70)

تعريفات ضغوط العمل:

عددت المفاهيم والمصطلحات لموضوع ضغوط العمل واختلفت التعاريف للعديد من الباحثين والكتاب في هذا المجال، فليس هناك تعريف محدد ودقيق لهذا المفهوم يقبل به الجميع ويرجع ذلك أساساً إلى ارتباط موضوع ضغوط العمل بكثير من العلوم الأخرى.

تعرف الضغوط بأنها شعور بعدم الراحة مؤقتاً قد يزول بزوال المشكلات المسببة لها وقد يتفاقم إذا ما اشتدت تلك المشكلات التي تفوق قدرات وطاقات الموظف. (الغيص، 1997: 37)

ويعرفها (عسكر، 1995: 67) بأنها "حالة نفسية وذهنية واجتماعية تنتاب الإنسان وتتسم بالشعور والإرهاق الجسمي والبدني الذي قد يصل إلى الاحتراق، كما تتسم بالشعور بالضيق والتعاسة وعدم القدرة على التأقلم وما يصاحب ذلك من عدم رضا عن النفس أو المنظمة أو المجتمع بصفة عامة".

ويعرفها (عليان، ابوزيد، 2002: 23) بأنها "مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد والتي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل، أو في حالتهم النفسية والجسمانية، أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد في بيئة عملهم التي تحوي الضغوط".

ويعرفها (محمد، 2000: 97) بأنها "عبارة عن عملية تقويم لأوضاع بيئية أو اجتماعية ويترتب على ذلك ردود فعل من قبل الأفراد نحو هذه المواضيع، وأن الضغط ينتج بينما تكون المتطلبات في البيئة أو العمل أكبر من أن تتحملها القدرات والموارد المتوفرة للفرد.

ويعرفها (الخضير، 1991: 68) بأنها حالة نفسية وذهنية واجتماعية تنتاب الإنسان وتتسم بالشعور والإرهاق الجسمي والبدني الذي قد يصل إلى الاحتراق، كما تتسم بالشعور بالضيق والتعاسة وعدم القدرة على التأقلم وما يصاحب ذلك من عدم رضا عن النفس أو المنظمة.

فالشغوط تجربة ذاتية لدى الفرد تحدث نتيجة لعوامل في الفرد نفسه، أو البيئة التي يعمل بها بما في ذلك المنظمة، حيث يترتب على هذه العوامل حدوث آثار أو نتائج جسمية، أو نفسية، أو سلوكية على الفرد تؤثر بدورها على أدائه للعمل مما يستلزم معالجة هذه الآثار وإدارتها بطريقة سليمة.

ويعرفها (المشعان، 2000: 97) بأنها "تجربة ذاتية تحدث لدى الفرد محل هذا الشغوط اختلالاً نفسياً أو القلق أو الإحباط، أو اختلالاً عضوياً ضربات القلب أو ارتفاع شغوط الدم ويحدث هذا الشغوط نتيجة لعوامل قد يكون مصدرها البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه".

ويعرفها (المير، 1995: 67) بأنها "مجموعة من التفاعلات بين الفرد وبيئته والتي تتسبب في حالة عاطفية أو وجدانية غير سارة كالتوتر والقلق من الناحية الإجرائية تقاس شغوط العمل بالدرجة التي يحصل عليها مديرو المدارس الأساسية من خلال إجاباتهم عن كل فقرة من فقرات أداة قياس شغوط العمل بمصادره الخمسة صراع الدور، وغموض الدور، والمشكلات للمدير، والتطور المهني".

ويعرفها (هيجان، 1998: 67) بأنها "مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد التي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل، أو في حالتهم النفسية والجسمانية، أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد في بيئة عملهم التي تحوي الشغوط. ويعرف الباحث شغوط العمل إجرائياً: بأنها "حالة من التوتر والمضايقة نتيجة مجموعة من المتغيرات التي تحيط بالعاملين مما يؤثر على إنتاجيتها وعدم القيام بالأدوار بالشكل المناسب".

يتضح من التعاريف السابقة أنها تجمع النقاط التالية :

- أن الشغوط عبارة عن مجموعة من الفرص أو الأعباء أو الاحتياجات التي يتعرض لها الفرد.
- وهي أربعة مصادر رئيسية بيئية، تنظيمية، وظيفية، فردية.
- ولها أربعة آثار أو نتائج سلبية نفسية، تنظيمية، سلوكية، جسمانية.
- ولها تأثير إيجابي إلى جانب التأثير السلبي، والتأثير الإيجابي يحدث إذا كانت الشغوط ضمن قدرة الفرد فتصبح حافزاً له على الإنجاز، بينما التأثير السلبي يحدث إذا زادت هذه الشغوط عن قدرة الفرد على التحمل.

وتنقسم عوامل شغوط العمل إلى: (القحطاني، 2007: 102)

- 1- عوامل متعلقة بالوظيفة ذاتها، مثل: ظروف العمل وتكنولوجيا المعلومات، وعبء العمل سواء أكان ذلك من حيث زيادته أو نقصانه، ثم ساعات العمل من حيث طولها وقصرها.

- 2- عوامل متعلقة بدور الفرد في المنظمة وتشمل : صراع الدور وغموض الدور، والمسؤولية عن الآخرين، وصدمة الدور والمكانة الوظيفية وبخاصة المكانة الإدارية.
- 3- عوامل متعلقة بالتطور الوظيفي وتشمل: الترقية الكبيرة ، أو الإنزال إلى مرتبة أقل من المرتبة الحالية، والأمان الوظيفي، والكساد المالي للمنظمة الذي يحول دون مكافأة الموظفين، وعدم وجود فرص للترقي الوظيفي.
- 4- عوامل متعلقة بالعلاقات مع الآخرين في العمل وتشمل: العلاقة مع المدير المباشر، وعدم انسجام الفرد في بيئة العمل.
- 5- عوامل متعلقة بالبناء والمناخ التنظيمي، وتشمل: المشاركة في اتخاذ القرار، وتقويم الأداء، والثقافة التنظيمية.
- 6- عوامل متعلقة بالتداخل بين البيت والعمل، ويشمل: ظروف بعض الأزواج الذين يعملون خارج المنزل، وعلاقة العمل بالأسرة، وأحداث الحياة، ثم النجاح التالي في العمل.

أولاً: العوامل والمصادر المتعلقة بشخص الموظف: (أبو حزمة وحمد، 2005: 107)

للخصائص الشخصية للفرد دور هام في تحديد مستوى معاناته من الضغوط وردود فعله نحو مسببات الضغوط فهناك أشخاص يتحملون درجة عالية من الضغوط، وآخرون ينهارون عند أقل درجة من منها، وهناك حقيقة مسلمة من قبل علماء السلوك التنظيمي خلاصتها وجود ارتباط بين حياة الفرد داخل المنظمة وخارجها.

إن البيئة الخاصة بالفرد قد تكون سبباً مباشراً في خلق التوتر لديه في بيئة العمل، مثلما تكون بيئة المنظمة سبباً مباشراً في خلق التوتر والضغط في حياته الخاصة، وبالتالي فإن مصادر ضغوط العمل الناتجة عن الخصائص الشخصية للفرد يمكن أن تقسم إلى ثلاثة أقسام هي نمط الشخصية، ومدى تأثر الفرد بالضغوط الحياتية، وقدرات ومطالب الفرد وإن الحديث عن مصادر أو مسببات ضغوط العمل لا يمكن أن يتم بمعزل عن فهم الفرد ذاته وردود أفعاله تجاه المؤثرات التي يتعرض لها في حياته، سواء ذلك في داخل نطاق العمل أو خارجه وتأثيرها على أداء العمل سلباً أو إيجاباً، وتمثل المصادر لضغوط العمل رافداً آخر من روافد الضغوط في بيئة العمل ومكملاً لشخصية الفرد وخصائصه النفسية، هذه المصادر بالدرجة الأولى تدل على تصرفات الفرد، سواءً ذلك بوعي منه أو بغير وعي، حيث نجد بعض هذه التصرفات، قد تؤدي إلى تفاقم مشكلة الضغوط لدى الفرد وازدياد حجم خطورتها. (العيني، 2007: 37)

ويمكن تحديد مجموعة من العوامل الشخصية التي تسبب في شعور الأفراد بالضغط من عدمه ومن أهم هذه العوامل:-

1- اختلاف شخصية الفرد كمسبب للشعور بضغط العمل: قد تكون الضغوط الموجودة في بيئة العمل واحدة، إلا أن الشخصية المختلفة للأفراد هي التي تعطي الفرصة للفرد بأنه يشعر بالضغط دون شخص آخر.

2- اختلاف قدرات الأفراد: حيث تتفاوت القدرات من فرد إلى آخر، ويلعب ذلك دوراً في تفاوت الشعور بضغط العمل. (الشامان، 2005: 101)

3- مركز التحكم في الأحداث (داخلي أو خارجي): توجد بعض الأدلة التي تربط بين اعتقاد الفرد في مدى تحكمه وسيطرته على الأحداث المحيطة به وبين الشعور بضغط العمل. فمركز التحكم الداخلي يعني أن الفرد يعتقد أنه يستطيع التحكم والسيطرة على الأحداث المحيطة به بدرجة كبيرة في حين أن مركز التحكم الخارجي يعني أن الفرد يعتقد أن ما يحدث له يتحدد بعوامل وقوى خارجة عن تحكمه وسيطرته مثل الحظ والفرصة. (عسكر، 1988: 18)

4- الأحداث الضاغطة في حياة الفرد: يتعرض الفرد من حين لآخر إلى أحداث في حياته الشخصية تمثل قدراً من الإثارة والضغط النفسي، وهذه الأحداث بما تسببه من توتر ينتقل تأثيرها إلى العمل.

(العميان، 2005، 162)

ف وفاة الزوج أو الزوجة أو الطلاق أو مرض أحد الأبناء أو حدوث تدهور في بورصة الأوراق المالية وغيرها من الأحداث المؤلمة يمكن أن تساعد على زيادة إحساس الفرد بالضغط الواقعة عليه. (جرينبرج، بارون، 2004: 262)

5. العلاقات الشخصية: من متطلبات أداء العمل تكوين العديد من العلاقات الشخصية، إلا أن أطراف هذه العلاقات قد يسيئون استغلالها، مما يؤدي إلى تميز هذه العلاقات بالعدوانية، أو الصراعات أو وجود مناورات سياسية ترهق أحد أطراف العلاقة، كما قد تؤدي بعض العلاقات إلى الإساءة إلى الحرية الشخصية أو عدم الحفاظ على سرية المعلومات الشخصية، وقد يزيد حجم العلاقات الشخصية بدرجة عالية إلى الحد الذي يمثل إثارة عالية لا يمكن تحملها، وقد تقل هذه العلاقات بدرجة كبيرة إلى الحد الذي يمثل انفصال واعتراب من قبل الفرد. (مسلم، 2007: 94)

6. الحالة النفسية والبدنية: أي نوع من التوتر لا بد أن يصاحبه نوع من التغيرات البدنية الظاهرة والتغيرات الفسيولوجية الداخلية، فعندما يمر الفرد بحالة من الضغط فإنه من الممكن أن يتلمس آثار هذه الحالة على ما يجري في جسمه من زيادة ضربات القلب، وزيادة ارتفاع ضغط الدم، وزيادة معدل التنفس، وتسبب العرق، وجفاف الحلق، وتتطور تلك الآثار الناجمة عن ضغط العمل ببطء محدثة نتائج فسيولوجية واضطرابات نفسية وسلوكية. (السباعي، 2001: 84)

ثانياً: العوامل والمصادر المتعلقة بالفردية لضغوط العمل إلى : سوء إدارة الوقت:

يعتبر سوء إدارة الوقت من أهم المظاهر الفردية المؤدية إلى ضغوط العمل، ومع أن هذا السبب ما يرتبط بأعباء العمل، فإننا هنا نتحدث عنه باعتباره عاملاً يعود إلى الفرد ذاته في بيئة العمل، من حيث عدم قدرته على تنظيم وقته حتى في غياب أعباء العمل. فمع أن عبء العمل الذي تحدثنا عنه سابقاً من أسباب ضغوط العمل، قد يتضمن عنصر الوقت وذلك من حيث عدم قدرة الموظف سواء رئيساً أو مريضاً على الوفاء بالتزاماته، نتيجة للمهام أو بسبب عدم وجود الوقت الكافي لإنجاز هذه المهام – فإن سوء إدارة الوقت قد لا يرتبط بزيادة أو نقصان هذه المهام، وإنما يعود إلى الشخص ذاته نتيجة لعدم قدرته على تنظيم هذا الوقت أثناء العمل. (الكبيسي، 2003: 124)

الصراع الشخصي:

يستغرق العمل جزءاً من حياتنا فنحن نقضي من سبع إلى ثماني ساعات في العمل في اليوم لمدة خمسة أيام أو أكثر في الأسبوع، ولمدة تتراوح بين أربعين وخمسة وأربعين عاماً، أي ما يناهز المائة ألف ساعة في العمل خلال حياتنا وبطبيعة الحال فإن جزءاً من هذا الوقت نقضيه في العمل مع الآخرين، وبعض هؤلاء الذين نعمل معهم نشاطهم اهتمامنا وأنشطتنا، وبالتالي نكون معهم صداقات حميمة وبعضهم نختلف معهم نظراً لوجود المصالح المتعارضة بيننا وبينهم لذا يمكن القول بأن علاقات العمل في غاية الأهمية فقد تكون مصدراً للرضا الوظيفي والدعم حينما تسير سيراً حسناً، أو قد تكون مصدراً للضغط الشديد وعدم الرضا عندما تتشب الصراعات أو الخلافات. (جوهر، 2002: 55)

ثالثاً: المصادر المتعلقة بضغوط العمل:

أولاً : غموض الدور:

ينشأ غموض الدور عندما لا يملك الفرد معلومات عن دوره في المنظمة أو القسم الذي يعمل فيه، أو عندما تكون أهداف العمل غامضة، فيمثل تعارض الأهداف التنظيمية مصدراً رئيسياً لضغوط العمل. أو أن الأشكال المختلفة لاستراتيجيات المنظمة تتضمن مسببات الضغط، فاستراتيجية الاستقرار تؤدي إلى الملل والفتور في العمل وعدم إشباع دافع الإنجاز، بينما تفرض استراتيجية النمو والتوسع على أفراد المنظمة جهوداً وتحديات قد لا يتحملها الكثير منهم، في حين أن استراتيجيات تقليص أوجه النشاط أو تصفية بعضها تؤدي إلى شعور الإدارة العليا والعاملين بالفشل. (المشعان، 2000: 97)

وتشير كلمة الدور إلى مجموعة من أنماط السلوك المتوقعة من الفرد الذي يشغل مركزاً معيناً، ويمثل غموض الدور عدم التأكد فيما يتعلق بماذا يعمل الفرد، متى وكيف. ويمكن أن يوجد الغموض في أي من المجالات التالية سواء كانت مسئولية الفرد، أو القواعد، أو مصادر السلطة، أو تقييم المشرف لأداء الفرد، أو التغييرات التنظيمية والأمان الوظيفي. (الغيص، 1997: 124)

هذا وقد أوضحت إحدى الدراسات أن غموض الدور وعدم كفاية المعلومات المتعلقة بوظائف العاملين يمثل مصدراً لضغوط العمل بالنسبة لثلث العاملين في حين أن 10 % فقط منهم يشعرون بأن لديهم معلومات كافية عن وظائفهم والشركة التي يعملون بها. ويتبين من الدراسة أن هذا الغموض يؤدي إلى زيادة التوتر والشعور بعدم الجدوى والأهمية وانخفاض الرضاء والثقة في النفس.

(عبد الجواد، 2000: 74)

ويعتبر غموض الدور من مصادر ضغوط العمل الرئيسية في المنظمات ويحدث عندما لا يعرف الفرد بوضوح ما الذي يتوقعه الغير منه أو قد يعرف ما هو متوقع منه ولكن لا يفهم منه بوضوح يحقق المطلوب منه حيث إن مطالب العمل التي يجب أن يؤديها غير واضحة لديه، وافتقاره إلى المعلومات التي من شأنها أن تبين له المعلومات التي تبين حدود سلطاته ومسئوليته في العمل والإجراءات والسياسات الخاصة بالمنظمة، مما يؤدي إلى أداء العمل المنوط به وإحساسه بالضغوط النفسية وعدم الرضاء في العمل. (الهنداوي، 2005: 101)

ويرى الباحث أن هناك احتمال بأن يحدث الغموض في المنظمات المعقدة كبيرة الحجم ويحدث الغموض عندما تحدث تغيرات تكنولوجية، يغير أحد الأفراد عمله، يوجد نقص في المعلومات الواردة من الإدارة العليا، يخفي المرؤوسون معلومات عن مرؤوسيه كوسيلة للسيطرة على الأحداث أو كأسلوب للمضايقة عليهم، وهذا ينشأ عند الفرد توتر سلبي يتجسد مباشرة في تدهور رضاه عن العمل وزعزعة ثقته بنفسه وبالأخرين.

ثانياً : صراع الدور :

ويعرف بأنه شعور الفرد بتعارض إمكاناته وقدراته مع الدور أو الوظيفة التي يقوم بها، ويرجع ذلك لعدم فهمه لدوره الوظيفي أو لعدم وجود توصيف سليم لوظيفته، أو لتعارض الأوامر والتوجيهات الصادرة إليه من إدارته ومفاهيمه التي قد تكون صائبة أو خاطئة. (عبد الباقي، 2003: 98)

ويتعرض الفرد في المنظمة عند القيام بدوره لمجموعة من التوقعات تأتي إليه من مجموعة الدور التي ينتمي إليها، ما تكون هذه التوقعات متضاربة فتخلق له صراعاً نفسياً تتوقف حدته على قوة هذه الضغوط وعلى قوة شخصيته ويطلق على هذا النوع من الضغوط صراع الدور، ويقصد به تعرض الفرد لمجموعتين متعارضتين من توقعات الدور في آن واحد والامتنال لإحدهما يجعل من الصعب الامتنال للأخرى، ويتخذ هذا الصراع عدة أشكال نوجزها فيما يلي: (عسكر، 1988، 67)

أ- **صراع المرسل الواحد للدور:** ويحدث عندما يطلب رئيس العمل - مثلاً - من مرؤوسيه القيام بواجبين متعارضين.

ب- **الصراع بين مرسلي الدور:** ويحدث عندما تتعارض توقعات أعضاء مجموعة الدور مع بعضها البعض تجاه دور معين، أو عند تعرض رجال الإدارة الوسطى لتوقعات متعارضة من قبل الإدارة العليا، والإدارة الدنيا.

ج- **صراع تعدد الأدوار:** وهذا النوع من الصراع شائع بين الأفراد نظراً لقيامهم بأدوار مختلفة ومتعددة خلال حياتهم وهذا يتطلب أنماطاً سلوكية غير متوافقة مع بعضها البعض أو تغيرات في السلوك تبعاً للموقف، وغالباً ما يحدث ذلك نتيجة لشغل الفرد لأكثر من وظيفة في نظام الدور.

د- **صراع الدور الشخصي:** وينجم عندما تتعارض توقعات الآخرين، مع القيم التي يتمسك بها القائم بالدور.

هـ- **صراع الإفراط في الدور:** ويحدث عندما يكون الفرد معرضاً لتوقعات من جهات متعددة لا يستطيع الفرد الاستجابة لها، ويرتبط هذا النوع من الصراع بضغط الوقت أيضاً، وتتجسد آثار صراع الدور على الفرد في زيادة ضربات القلب وارتفاع ضغط الدم وقلة إشباع الحاجات الاجتماعية.

ويظهر صراع الدور في العمل عندما يقوم الفرد بأداء مهام كثيرة تتطلب سرعة كبيرة لإنجازها، ويشعر الفرد عند أدائه لهذه المهام بعدم رغبته في أدائها ويعتبرها جزءاً من مهام وظيفته، بالإضافة إلى أن هذه المهام تكون متشعبة ومتداخلة مع مهام أو أدوار أخرى يؤديها الفرد. وأمثلة ذلك تداخل عمل الفرد مع واجباته العائلية، أو عدم اهتماماته الشخصية في هذه الوظيفة، ولا يعتبرها محببة إلى نفسه، وبالتالي يشعر الفرد بالاستياء من عمله وبالضغوط الواقعة عليه، كذلك يظهر صراع الدور حينما يكون الفرد واقعاً تحت أكثر من قيادة، ويتلقى أوامر من أكثر من رئيس يطلبون منه القيام بوظائف متناقضة. (عبد الباقي، 2003 ، 333)

وتتعدد صور صراعات الدور في المنظمات كما يلي:- (هيجان، 1998: 177)

- تعارض أولويات مطالب العمل .
- تعارض حاجات الفرد مع متطلبات المنظمة.
- تعارض مطالب الزملاء مع تعليمات المنظمة.
- تعارض قيم الفرد مع قيم المنظمة التي يعمل بها.

ثالثاً: عبء العمل:

هناك علاقة بين الأعباء التي يتضمنها الدور وشعور الفرد بالضغوط، وعبء العمل هو آدمية ونوعية العمل اللتان يطلب من الفرد إنجازهما في وقت محدد، ويتخذ عبء العمل شكلين أساسيين هما زيادة عبء الدور أو انخفاضه، وتعني زيادة عبء الدور قيام الفرد بمهام لا يستطيع إنجازها في الوقت المحدد، أو أن هذه المهام تتطلب مهارات عالية لا يمتلكها الفرد، وقد أثبتت بعض الدراسات أن الموظف الذي يتحمل زيادة كبيرة في عبء الدور يعاني من مستوى عال من الضغوط.

(جيرالد، روبرت، 2004: 91)

وتمثل مطالب العمل المجموعة الأساسية والهامة لمسببات ضغوط العمل، وترتبط هذه المطالب بالأنشطة المحددة التي يجب القيام بها لأداء عمل معين، وتكشف الدراسات عن نوع العمل الذي يقوم به

الفرد، وما يتضمنه من واجبات ومسئوليات وأعباء، حيث يعتبر من المحددات الهامة لمقدار ونوع الضغط

الذي يتعرض له، وقد تبين أن رجال الإدارة أكثر عرضة - من المهندسين والعلماء - لأشكال مختلفة من ضغوط العمل بسبب زيادة أعباء العمل، أو أن المسؤولية عن الأفراد تعتبر مصدراً قوياً للضغط بدرجة من المسؤولية عن الأشياء. (هيجان، 1998: 104)

إن زيادة أعباء العمل، تؤدي إلى تدني رضا العاملين عن العمل، وتمثل الزيادة في أعباء العمل مصدراً للضغط، وإن انخفاض أعباء العمل تمثل مشكلة لكثير من الأفراد خاصة عندما تصبح ظاهرة مستمرة، ويرجع ذلك إلى أن العمل لا يمثل تحدياً لقدراتهم ويدفع إلى الملل. (فلمبان، 1999: 69)

وينقسم عبء العمل إلى عبء كمي ونوعي :

تعتبر زيادة أو انخفاض عبء الدور وتحميل الفرد بأعباء فوق طاقته مصدراً من مصادر الضغوط ، وقد تكون زيادة الأعباء من الناحية الكمية حيث يطلب من الفرد القيام بأعمال أكثر مما يستطيع إنجازه في الوقت المحدد، كأن يطلب من الفرد القيام بأعمال لا تلائم استعداداته وقدراته الخاصة.

(جيرالد، روبرت، 2004 : 260)

عبء العمل الكمي: تعتبر زيادة كمية العمل أو نقصان كمية العمل أحد المؤثرات بالضغوط الوظيفية وزيادة كمية العمل تتمثل في زيادة المهام المطلوب إنجازها أو تعدد المهام في وقت ضيق، فزيادة الواجبات والمهام المناطة بالشخص بقدر أكبر مما هو متوافر لديه من قدرات وإمكانات تحدث اختلالاً نفسياً داخل الفرد، وذلك لعدم تناسق قدرات الفرد مع مهام العمل الموكلة له من حيث قلة تأهيله أو حداته أو عدم تناسب مؤهلاته مع طبيعة العمل، وإذا كانت زيادة كمية العمل تسبب ضغطاً على الفرد فإنه يواجه ضغطاً في حالة انخفاض كمية العمل أيضاً وذلك عندما يسند إلى الفرد مهاماً تكون أقل من قدراته واستعداداته أو عندما يشعر أن كمية العمل قليلة بحيث لا تستوعب الوقت المتاح له.

(فرج الله، 1994: 100)

زيادة أعباء الدور نوعياً عبء العمل النوعي: ويحدث عندما يشعر الفرد بأن المهارات المطلوبة لإنجاز مستوى أداء معين أكبر من قدراته، أي أن الفرد يفتقر إلى القدرة اللازمة لأداء هذا العمل بالنسبة لعبء العمل النوعي. (فلمبان، 1996: 55)

وكذلك ينقسم أعباء العمل إلى نوعين هما:

1- عبء العمل الزائد: إن أعباء العمل تمثل مصدراً للضغط ، وإن انخفاض أعباء العمل يمثل مشكلة لكثير من الأفراد خاصة عندما يصبح ظاهرة مستمرة، ويرجع ذلك إلى أن العمل لا يمثل تحدياً لقدراتهم ويدفعهم إلى الملل كما هو الحال بالنسبة لعمال خطوط الإنتاج. (محمد، 1992 ، 80)

2-عبء العمل الناقص: يقصد به أن الموظف لديه عمل قليل غير كاف لاستيعاب قدراته وطاقاته واهتماماته، أي يكون لديه إمكانيات أكبر من المهام والواجبات المكلف بها، وهذا ما يسبب شعوراً بعدم الارتياح والملل لأن هذا العمل القليل لا يؤدي إلى استثارة حماس واهتمام الأفراد مما يؤدي بهم إلى الإهمال والقلق وذلك لشعورهم بعدم أهميتهم في العمل. (هيجان، 1998: 171)

رابعاً: ظروف العمل المادية:

وتعتبر ظروف العمل المادية من أعباء الدور الوظيفي التي تعتبر من مصادر ضغوط العمل، حيث تؤثر الظروف على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، وبالتالي على رضاه عن العمل، حيث تشير الدراسات إلى أن درجة جودة أو سوء ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله وهناك مجموعة من العوامل المادية التي قد تتسبب في ضغوط الفرد في العمل، حيث ينبغي أن تكون هذه العوامل مواتية لتساعد العامل على سرعة الإنتاج وتحسينه وتقليل التعب والملل والإرهاق وتخفيض من احتمالات تعرضه لإصابات العمل مثل درجة الحرارة، والإضاءة ومصادر الضوضاء، والكثافة الاجتماعية، ومطالب العلاقات مع الأفراد والجماعات في المنظمة الواحدة. (فرج الله، 1994: 207)

وإن اختلال ظروف العمل المادية من تهوية، إضاءة، رطوبة، درجة حرارة عالية، ضوضاء، أو التعامل مع مواد كيميائية كالمغازات يمكن أن تؤدي إلى الشعور بعدم مناسبة العمل وظروفه. ونظراً للارتباط الوثيق بين هذه الأمور وصحة وسلامة الفرد البدنية فإنها يمكن أن تكون مصدراً أساسياً من مصادر ضغوط العمل. (العميان، 2005: 165)

حيث تؤثر عدد ساعات العمل التي يقضيها الفرد في عمله على إنتاجيته، ورضاه عن عمله، لذلك تعتبر ساعات العمل مصدراً من مصادر ضغوط العمل، حيث إن عدم التنظيم الجيد لساعات العمل يؤدي إلى إصابة الفرد بالإجهاد والتوتر، إضافة إلى أن زيادة ساعات العمل اليومية غالباً ما تؤدي إلى إرهاق العامل واعتلال صحته وترتبط زيادة ساعات العمل بزيادة معدلات الحوادث والأخطار.

إضافة إلى ارتفاع معدلات الغياب نتيجة للإرهاق والإجهاد الذي يعتري الأفراد مما يؤدي إلى الغياب أو التأخر عن العمل كردة فعل لتلك الزيادة، وقد تؤدي في بعض الأحيان إلى أضرار اجتماعية في علاقة الفرد بأسرته، أو تؤدي بالفرد إلى نقل بعض أعباء العمل إلى المنزل لاستكمالها وبالتالي تؤثر على برامج الأسرة مما يؤدي إلى ضغط الأسرة والفرد أيضاً. (السالم، 1999: 79)

خامساً: التطوير والنمو الوظيفي

يمثل التطوير والنمو الوظيفي مصدراً رئيسياً لضغوط العمل وذلك لما يكتنفه من غموض، وتهديد للمصالح المكتسبة للعاملين، وتفتيت للتنظيمات غير الرسمية، وتقادم للمعارف والمهارات فيتمثل عدم

الأمان الوظيفي للفرد عندما يشعر الفرد بأنه مهدد بالفصل أو الاستغناء عنه، ويزيد الانحسار الاقتصادي وقلة الوظائف من هذا الشعور على الأفراد وأيضاً زيادة البطالة.

وبناء على ما سبق يمكن القول أن عدم الأمان الوظيفي يعتبر أحد مصادر الضغوط في العمل وما يتطلب من المنظمات توفير الأمان الوظيفي للفرد لكي يقوم بدوره بحيوية ونشاط وعدم تعرضه لضغوط عدم الأمان الوظيفي. (السالم، 1999: 80)

وإن الاهتمام بدراسة تحفيز العاملين تفرضه الرغبة في تحسين أداء العاملين ورفع الكفاية الإنتاجية لهم بما يكفل تحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفعالية واقتصاد، ومن خلال ذلك فإن عدم تحقيق رغبات العمال وإشباع حاجاتهم سوف يؤدي بهم إلى الإحساس بضغوط العمل، إضافة إلى وجود الحوافز السلبية في مبدأ العقاب والتخويف بما يكفل حث العاملين على تحقيق رغبة معينة، هذه الحوافز السلبية تؤدي بهم إلى القلق وعدم الطمأنينة مما يكون له أثراً سلبياً على مجهوداتهم ونتائج أعمالهم ويتضح من ذلك أن الأجور والحوافز يمكن أن تكون من عوامل ضغوط العمل السالبة. (محمد، 2000: 137)

وقد يفرض النمو والتقدم الوظيفي بعض الضغوط نفسها على الفرد مثل الضغوط أم الترقية أو لإنجاز، ويحدث هذا عادة عندما يضع الفرد لنفسه معايير، أو عندما يقارن نفسه بالآخرين، أو عندما يضع لنفسه وقتاً محدداً لتحقيق هدف معين، ويشعر بعض الأفراد بالراحة لهذه الضغوط لاعتقادهم أن إشباع الحاجة تعد قوة دافعة ويتوقف ما إذا كانت الأهداف تخلق ضغوطاً أو تحقق قوة دفع إيجابية على مدى واقعية الأهداف واحتمالات تحقيقها. (حسن، 2001: 404)

وقد يرجع شعور الفرد بالضغوط نتيجة عدم معرفته لفرص النمو والترقي المتاحة له في المستقبل، خاصة مع تقدم سنه وشعوره أنه في آخر حياته الوظيفية، وهذا يولد لدى الفرد شعوراً بالإحباط والاستياء من عمله، كذلك يتولد انخفاض في الشعور بالانتماء للمنشأة. (عبد الباقي، 2003: 334)

مسببات الضغوط المتعلقة بالتطوير الوظيفي: (التويم، 2005: 94)

تمر مسببات الضغوط المتعلقة بالتطوير الوظيفي بثلاث مراحل وهي:

أ - مرحلة بدء الحياة الوظيفية: وهي المرحلة التي تبدأ بمجرد التحاق الفرد في عمله بعد انتهائه من المراحل التعليمية ويحدث في هذه المرحلة ضغوط عمل وترجع مسببات الضغط في هذه المرحلة إما إلى نقص المعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل، أو عدم التوازن بين مغريات العمل ومنفرائه، أو عدم القدرة على تحمل مسئوليات العمل، أو صعوبة التكيف مع زملاء العمل، أو القيام بعمل قد لا يتفق مع مؤهلات الفرد وقدراته.

ب - مرحلة منتصف النمو الوظيفي: وليس هناك تحديد أو اتفاق على ماهية هذه المرحلة أو متى تبدأ ومتى تنتهي ويصل أغلب الناس في هذه المرحلة إلى أعلى المراتب ويطلق عليها البعض فترة التحول، أو فترة الأزمة، أو فترة معرفة الذات. ومن مسببات الضغوط في هذه المرحلة الآتي: زيادة أعباء العمل

وكثرة التغير وعدم التأكد، الحاجة الشديدة إلى اليقظة والانتباه، شدة التنافس بين الأقران، تقادم المعارف والمهارات، ضغوط الوقت، زيادة الاعتماد على الآخرين ورجال التخصص.

ج - مرحلة نهاية الوظيفة : التقاعد ومن مسببات الضغوط في هذه المرحلة الخوف من فقد المنصب والسلطة، والمزايا المختلفة، التفكير التقاعد ومصادر الدخل، ترك الزملاء وفقد الأصدقاء، والشعور بالوحدة، التفكير في استغلال أوقات الفراغ بعد ترك العمل.

سادساً: المسؤولية تجاه الآخرين

إن المنظمة عبارة عن نظام اجتماعي تكنولوجي بالغ التعقيد، وتقوم على أساس التفاعل بين الأفراد بعضهم البعض، وتفاعلهم داخل الجماعات سواء الرسمية أو غير الرسمية، فمن المتوقع أن ينشأ عن هذا التفاعل العديد من مسببات الضغط في العمل منها. (الدوسري، 2005: 94)

- وجود شخصيات عدائية ومشغبة في العمل.
- ارتفاع الكثافة الاجتماعية واقتتاد الخصوصية في العمل.
- ضعف القيادة وعدم قدرتها على الدفاع عن مصالح الأفراد والجماعة.
- ضغوط الجماعة، وتباين معاييرها مع القيم التي يتمسك بها الفرد والمنظمة عبارة عن نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة، يصبح من الصعب أن نقصر الضغوط التي يتعرض لها الفرد على تلك التي تحدث داخل المنظمة خلال ساعات العمل، فعندما يأتي الفرد إلى المنظمة يأتي ومعه القيم والعادات والتقاليد التي اكتسبها من المجتمع، أو يأتي ومعه ضغوط الحياة التي يعيشها، وهي بدورها تؤثر على ضغوط العمل التي يتأثر بها، ومن بين المسببات البيئية للضغط ضغوط الحياة، وتأتي في مقدمتها الأسر، الظروف الاقتصادية السائدة واتجاهاتها في المستقبل، وانخفاض مستويات الدخل، وانتشار البطالة. (السايح، 2005: 137)

- المسؤولية تجاه الآخرين بوجه عام فإن الأفراد المسؤولين عن آخرين في تحفيزهم، ومكافأتهم، وعقابهم، والاتصال بهم (يواجهون ضغوطاً أكثر من غيرهم، لذلك فإن وظائف المديرين في المنطقة هي التي تتحمل التكاليف الإنسانية لسياسات المنظمة وقراراتها، كذلك اتجاهات وتوقعات المديرين والمشرفين تؤثر على طبيعة علاقاتهم بالموظفين أو العاملين الذين يشرفون عليهم، كذلك الأسلوب الإشرافي الذي يتبعه المديرين في قيادتهم لهؤلاء الموظفين، ذلك أنه إذا ما كانت نظرة المديرين إيجابية نحو موظفيهم ويعاملونهم على اعتبار أنهم يحبون العمل، فإن ذلك يؤثر على رفع معنويات الموظفين وزيادة رضاهم الوظيفي، وبالتالي يقلل من ضغوط العمل عليهم، وبالمقابل فإنه إذا ما كانت النظرة سلبية، فإن النتيجة ستكون أيضاً سلبية بالنسبة لمعنويات الموظفين ودرجة الضغوط التي يعانونها في العمل.

(هيجان، 1998: 180)

سابعاً: الهيكل التنظيمي: يحدد موقع الفرد داخل الهيكل التنظيمي نوعاً من مسببات الضغط التي يتعرض لها رجل الإدارة العليا حيث يتعرض لضغوط تأتيه من البيئة الخارجية بالإضافة إلى بيئة العمل، فهو يواجه مشاكل المنافسة والتغيير في الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية، كما يواجه مشكلة تدبير الموارد وتوزيعها، واتخاذ القرارات الصعبة، ومشاكل العاملين، بينما يعاني رجال الإدارة الوسطى من ضغوط صراع الدور، أما الشكوى عند المستويات الأدنى من التنظيم فهي عدم التوازن بين السلطات والمسئوليات، وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم.

يحدد موقع الفرد داخل الهيكل التنظيمي نوعاً من مسببات الضغط التي يتعرض لها، فرجل الإدارة العليا يتعرض لضغوط تأتيه من البيئة الخارجية بالإضافة إلى بيئة العمل، فهو يواجه مشاكل المنافسة والتغيير في الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية، كما يواجه مشكلة تدبير الموارد وتوزيعها واتخاذ القرارات الصعبة ومشاكل العاملين، بينما يعاني رجال الإدارة الوسطى من ضغوط صراع الدور، والمسئوليات وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم، كما تبين أن شكل الهيكل التنظيمي والمركزية الشديدة والإفراط في التخصص وتقسيم العمل ونطاق الإشراف غير الملائم والاعتماد الزائد بين وحدات المنظمة من العوامل المسببة لضغوط العمل. (السباعي، 2001: 107)

ثامناً: المساندة الاجتماعية: ترتبط المساندة الاجتماعية التي يتلقاها الفرد من الآخرين من الجوانب المختلفة للصحة والاستقرار النفسي والاجتماعي. ويشير مفهوم المساندة الاجتماعية إلى الشعور بالراحة والمساعدة أو المعلومات التي يتلقاها الفرد من خلال اتصاله الرسمي أو غير الرسمي بالجماعات والأفراد، ومثالاً لذلك استماع العامل لشكوى صديقه الذي تخطى في الترقية أو مساعدة العامل زميله في تعلم مهارات جديدة، أو مساعدة الفرد زميله الذي فصل من عمله في البحث عن عمل آخر.

(عسكر، 1988: 271)

فالفرد يشعر بالأمان حينما يجد بجواره صديقاً أو قريباً يستطيع اللجوء إليه حينما يواجه صعوبات أو مشكلة أو يحتاج إلى مشورة. ومن هنا تأتي أهمية العلاقة الإنسانية بين المدير ومرؤوسيه، وجو الصداقة بين الزملاء في العمل، لأن ذلك من شأنه أن يخفف من مقدار الضغوط التي يواجهها الفرد.

(جريندبرج جيرالد، وبارون روبرت، 2004: 94)

ثانياً : المصادر المتعلقة بالمؤسسة (المنظمة) :

1- **ثقافة المنظمة :** هي مجموعة من الخصائص التي تصف منظمة ما وتشمل القيم والمعتقدات السائدة في المنظمة والأخلاقيات والنواحي المادية والتكنولوجية، وتحدث الضغوط عندما لا يستطيع الفرد التوفيق بين ثقافته وثقافة المنظمة نظام الأجر والحوافز يجب أن يكون الأجر مناسباً للجهد والعمل الذي يؤديه الفرد في المنظمة، فضعف الأجور والحوافز يؤدي إلى رغبة في بذل الجهد فيقل مستوى أداء الفرد في عمله، نظام تقييم الأداء حيث يوجد طرق عديدة لتقييم الأداء، ومن ثم فإن عدم العدالة في تقييم أداء العاملين في المنظمة يؤدي إلى ضغوط نفسية شديدة. (العتيبي، 2006: 107)

2- **المسار المهني :** ويقصد به الطريق التي يسلكها الموظف صاعداً سلم الوظائف المختلفة أو متنقلاً بينها، والفرص المتاحة أمامه للترقية، والتطوير والتنمية، والتغيرات المحتملة التي يمكن أن تدخل على مهنته. هذا بالإضافة إلى تطلعاته المستقبلية واستعداده للتطوير ومواجهة هذه التغيرات الاستقرار الوظيفي من خلال النقل المتكرر للأفراد داخل المنظمة، حيث يؤدي ذلك إلى فقدان الموظف للأمن والطمأنينة كما يؤدي إلى الارتباك والتشويش وعدم القدرة على الإبداع أو الابتكار. وعدم الاستقرار الوظيفي قد يكون ناتجاً لأكثر من سبب من بينها إجراء تغييرات متكررة ومتلاحقة في المنظمة بدون مبررات واضح. (عمار، 2006: 327)

أنواع ضغوط العمل:-

يوجد نوعان من الضغوط وهي ضغوط إيجابية وضغوط سلبية

1 - **الضغوط الإيجابية :** وهي الضغوط المفيدة التي لها انعكاسات إيجابية حيث يشعر الفرد بالقدرة على الإنتاج وإنجاز المهام بسرعة، كما أن لها آثاراً نفسية وإيجابية تتمثل فيما تولده لديه من شعور بالسعادة والسرور. وينعكس هذا في مجمله على إنتاجية العمل، حيث إن المهام التي تنفذ بتفوق هي المحددة بإطار زمني لتنفيذها، أما غير المحددة فهي حتى لو أنجزت بدون تحديد إطار زمني فإن إنجازها يكون بطريقة سيئة وغير مقبولة. (غنام، 2004: 37)

وعلى المستوى الوظيفي قد يتعرض العامل للعديد من الضغوط المرغوب فيها مثل اجتياز اختبار ما أو دورة تدريبية للتقدم أو أن يحوز رضا مباشر وقد أوضح بعض الكتاب الحاجة إلى ضغوط مثالية للوظيفة، حيث إن الهدف منه إيجاد وظيفة فعالة للضغوط هو أنها تستخدم كمنبه أو كأداة تحذير للمشاكل التي تتعرض لها المنظمة والأفراد بالإضافة إلى تقليل حدة وآثار هذه المشاكل، وتتمثل الضغوط الإيجابية التي تحدث بين الموظفين فيما يلي :-

- ارتفاع حجم النشاط وقوته.

- زيادة الدوافع.

- تعلم الهدوء وعدم الانفعال تحت الضغوط.
- القدرة على إدراك وتحليل المشاكل.
- زيادة القدرة على التصرف.
- زيادة القدرة على التذكر والتركيز والاسترجاع.
- التفاؤل نحو المستقبل.

ويرى الباحث أن الضغوط الإيجابية تجعل الفرد قادر على تحديد خطوط المواجهة، وهي أداة مساعدة للفرد نحو توفير الدافع لحل المواقف المتعارضة مع الآخرين بأقل قدر ممكن من الضرر، وتستخدم هذه المؤشرات لتقدير مستويات الضغوط الواقعة على العاملين معه، بحيث إذا اختلفت هذه المؤشرات وساعت فإن ذلك ينبه بوجود ضغوط سلبية في بيئة العمل يجب الاحتياط لها.

2-الضغوط السلبية. وهي الضغوط المؤذية ذات الانعكاسات السلبية على صحة ونفسية الإنسان ومن ثم تنعكس على أدائه وإنتاجيته في العمل مثل تلك الضغوط التي ندفع في الواقع ثمنها بالإحباط وعدم الرضا عن العمل بالإضافة إلى النظرة السلبية تجاه قضايا العمل. (القبان، 2004: 94)

وتعتبر الضغوط غير المفضلة والتي تسبب الضرر والأذى والمرض للأفراد وتركز على التعامل مع الضغوط بمفهومها السلبي، ويعتبر هذا الضغط عبارة عن قليل أو كثير من الاستثارة التي ينتج عنها أذى أو ضرر على عقل أو جسم الفرد وتقرز الضغوط السلبية آثاراً ضارة بالفرد سواء من الناحية الصحية أو النفسية. (القحطاني، 2007: 39)

وتنقسم الضغوط السلبية إلى :

1- الضغوط السلبية المنخفضة وهي عبارة عن ذلك القدر من الضغوط التي يتعرض لها الفرد ويكون تأثيرها محدوداً، فهي لا تحمس الفرد على الأداء، كما أنها لا تخلق لديه الدافع أو الحافز على تحدي الصعاب. (الهنداوي، 2005: 66)

2-الضغوط السلبية الزائدة وهو ذلك القدر من الضغوط السلبية الذي يزيد عن قدرة وتحمل الفرد له، فعندما يتعرض الفرد لضغوط متزايدة نتيجة مرض أو اضطهاد من رئيس مباشر في العمل، فعندئذ تكون الضغوط السلبية متزايدة. وكل من الضغوط السلبية المتزايدة أو المنخفضة تؤديان إلى نتائج قد تكون متشابهة أو مختلفة من حيث قوة تأثيرها مثل حدة الطبع والقلق والأرق والانفعال والتوتر وتختلف من فرد لآخر، كما أنه يجب التفرقة بين كل من الضغوط الإيجابية والضغوط السلبية وذلك من خلال المقارنة بينهما وذلك بهدف التعرف على الضغوط الإيجابية وأهم إيجابياتها والتعرف على الضغوط السلبية.

(الخضير، 1991: 127)

نتائج ضغوط العمل

أولاً: نتائج الضغط على الفرد:

عندما تثار استجابة الضغط لدى الفرد بشكلٍ قوي ومتكرر ولم يستطع مواجهتها يظهر الجانب السلبي للضغط ومن ثم يؤدي إلى نتائج فسيولوجية، ونفسية، وسلوكية ضارة تختلف حدتها بين الأفراد وبعضهم البعض وهذا يرجع إلى اختلاف الناس تبعاً لقوتهم الجسمية وخصائصهم الشخصية حيث إن أضعف جزء في النظام الحيوي أو العضوي للإنسان في الجسم هو أول من يتأثر بالضغط ومن ثم يتعرض للانهايار أو التلف وتكمن نتائج الضغط المحتملة على الفرد في كل من: (الهنداوي، 2005: 64)

أ - **النتائج الفسيولوجية:** حيث تبين عدد من الدراسات أن هناك علاقة قوية بين الضغط والاضطرابات الفسيولوجية، كما أن البحوث الطبية تكشف عن أن أكثر من 50 % من الأمراض يرتبط بالضغط ومن بين هذه الأمراض، الأزمات القلبية، ارتفاع ضغط الدم، قرحة المعدة، وسكر الدم، والربو، والصداع النصفي، وآلام الظهر، والتهاب المفاصل، ويطلق البعض على هذه الأمراض أمراض التكيف، لأن هذه الأمراض لا تنشأ عن طريق العدوى أو الميكروبات. (اللوذي، 2003: 40)

ب - **النتائج النفسية:** يلاحظ أن هناك اهتماماً بالنتائج الفسيولوجية للضغط أكثر من اهتمامه بآثره على الصحة العقلية، (السيكولوجية) ومن ذلك يمكن القول أن المستويات العالية من الضغط عادة ما يصاحبها الإحباط، والقلق، والاكتئاب، والغضب، والانفعال، والشعور بالملل، وقلة الأهمية وهذه الحالات تؤدي إلى تغيير في المزاج النفسي والعاطفي للفرد، وضعف القدرة على التركيز في العمل واتخاذ القرارات، وعدم الرضا، وهذه النتائج بلا شك تنعكس على المنظمة خاصة عندما يعاني منها رجال الإدارة لما لهم من أثر اجتماعي ينعكس على بقية العاملين في المنظمة. (المعشر، 2003: 64)

ج - **النتائج السلوكية :** حيث تعتبر هذه النتائج أكثر وضوحاً من النتائج النفسية والفسيولوجية ومن ثم تساعد في تحليل آثار ضغوط العمل على الأداء ومن بين هذه النتائج الغياب عن العمل والتأخر عنه، والإسراف في التدخين، وتناول العقاقير والمخدرات، والأرق أو الإفراط في النوم، فقد الشهية أو الإفراط في الطعام، ترك العمل، والميل للوقوع في الحوادث، وشرود الذهن، والاعتداء على الأفراد والاستياء، والانتحار في أقصى حالات الضغط. ونؤكد من هذا المنطلق بأن نتائج الضغط على الفرد لا تقتصر أثارها على الفرد وحده تنعكس أيضاً على حياته خارج العمل، كما أن لهذه النتائج أثر مضاعف آخر حيث أنها تصبح من مسببات الضغط في حالة تفاقمها. (عساف، 2003: 127)

ثانياً: نتائج الضغط على المنظمة:

تسعى المنظمات إلى تحقيق أهدافها والقيام بأوجه نشاطها من خلال الجهود البشرية الموجودة بها لذلك فإن الإنسان يمثل أهم وأعلى عناصر الإنتاج فيها ومن ثم فإن أي خلل قد يصيب الإنسان نتيجة لضغوط العمل ينعكس بشكل مباشر على أداء المنظمة وعلى قدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة وضمان استمرارها وبقائها، حيث إن العطب الذي يصيب المنظمة من جراء تعرض أفرادها لضغوط العمل يحملها أشكالاً مختلفة من التكاليف المباشرة وغير المباشرة الباهظة والتي بلا شك تضعف من مركزها التنافسي وبالتالي تعرضها للانهيار.

والإدارة الواعية هنا هي التي تسعى إلى التعرف على هذه التكاليف وتحاول العمل على خفضها ووضع الاستراتيجيات الملائمة لمواجهة ضغوط العمل بقدر ما تستطيع، وأن تبذل ما لديها من إمكانيات بشرية ومادية وذلك من أجل الوصول إلى استقرار وتطور وازدهار المنظمة.
(سعادة ، وآخرون، 2003: 198).

وهناك من يرى أن علاج الضغوط يتم عن طريق ما يلي :-

1 - **المساندة الاجتماعية:** إن بناء الفرد علاقات إيجابية مع زملائه ورؤسائه في العمل ستعكس إيجاباً على نفسيته، حيث يكونون سنداً له عند حاجته إليهم، إما بمساعدته في حمل جزء من عمله إذا اقتضت الضرورة، أو إرشاده في كيفية أداء عمله، أو تقديم الدعم المعنوي والتشجيع اللازم.

(الصماوي، 2002: 44)

2 - **التدريب :** حيث يكتسب الفرد من خلال الدورات التدريبية أساليب إدارة الضغوط ومن ذلك إدارة الوقت وتحديد الأولويات، كما أن بعضها موجه لإكساب الفرد مهارات لازمة لعمله، وبدونها لن يستطيع الفرد انجاز عمله بصورة فعالة، كالتدريب على استخدام الكمبيوتر والبرامج اللازمة للوظيفة.

(هيجان، 1998 : 288)

3 - **رفع مستوى الأمن والسلامة:** من المهم أن يشعر الفرد بأن منظمته تهتم بصحته وسلامته، لذا من الضروري أن تكون بيئة العمل خالية من المواد الضارة، وذات مستويات مقبولة من الحرارة والرطوبة والضوضاء والإنارة. (الغيص، 2007: 91)

4- **إعادة تصميم العمل:** بإمكان المنظمة المساهمة في خفض الضغوط التي يتعرض لها أفرادها من خلال تصميم الوظائف بحيث تمنع مشكلات غموض الدور، وصراع الدور، وزيادة أو خفض أعباء العمل، واستخدام تكنولوجيا حديثة تسهل من سرعة العمل. (الجندي، 2005: 31)

ضغوط العمل وتأثيرها على متخذي القرارات :

يمكن أن نسمي ضغوط العمل الواقعة على متخذ القرار بالضغط الإداري وهو " كل تأثير مادي أو نفسي أو معنوي يأخذ أشكالاً مؤثرة على سلوك متخذي القرار ، ويعيق توازنه النفسي والعاطفي ويؤدي إلى إحداث توتر عصبي أو قلق نفسي يجعله غير قادر على اتخاذ القرار بشكل جيد أو القيام بالسلوك الرشيد تجاه المواقف الإدارية والتنفيذية التي تواجه متخذ القرار في المنشأة. (عريشة، 2003: 18)

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 متخذي القرار قد يدفعهم 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 متخذي القرار ومن ثم تصبح القرارات عفوية ولحظية السياسات عشوائية بدون إستراتيجية أو رؤية مستقبلية ممتدة في المستقبل القريب أو المتوسط أو البعيد.

(عبد الوهاب، 2003: 187)

المبحث الثاني

اتخاذ القرارات الإدارية

مقدمة:

يعتبر موضوع صنع القرار واتخاذ من الموضوعات ذات الأهمية التي شغلت بال علماء الاجتماع وبخاصة المضطلعين منهم بعلم الاجتماع أو الإدارة أو النفس أو السياسة وتنتقل الأهمية من أمرين أساسيين: أمر أكاديمي وأمر مجتمعي ويتمثل الأمر (الأكاديمي) في افتقار الدراسات الاجتماعية بصفة عامة إلى دراسات معمقة ومفصلة عن مثل هذا الموضوع، كما يتمثل الأمر المجتمعي في أهمية هذا اللون من المجتمعات بالنسبة للقائمين على أمر المجتمعات مخططين أو منفذين مع تسابق المجتمعات خاصة النامية منها في الدخول في مضمار التنمية والتحديث وثمة فرق بين كل من صنع القرار واتخاذ القرار. (طيش، 2008: 91)

تعريف القرارات الإدارية:

إن عملية اتخاذ القرارات هي جوهر العملية الإدارية، فقرارات الإدارة ما هي إلا سلسلة مترابطة، وكل قرار يسبقه قرار، ويتبعه قرار، إلى أن تتحقق أهداف المؤسسة، والقرارات التي تصدر من المستويات الإدارية العليا تتبعها قرارات يتم اتخاذها في المستويات الإدارية الأدنى، أي أن اتخاذ قرار ما، لا يكون سوى نتيجة اتخاذ سلسلة أخرى متصلة من القرارات.

ويجمل الباحث العديد من التعريفات حول القرارات الإدارية منها:-

- **القرارات:** البت النهائي والإرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول لوضع معين وإلى نتيجة محددة ونهائية، على أن هناك بعداً آخر يمكن أن يضاف إلى مفهوم القرار فأفعال كل منا يمكن أن تقسم قسمين رئيسيين: قسم ينتج من تزاوج التمعن والحساب والتفكير، وقسم آخر لا شعوري تلقائي إيحائي وينتج عن القسم الأول ما يسمى قرارات، أما القسم الثاني فينتهي إلى أفعال آنية. (غنام، 2004: 94)

القرار الإداري: هي العملية المتضمنة التي بها وصل شخص واحد إلى أن يقوم بالاختيار الذي يؤثر في سلوك الآخرين بالمنظمة في مساهمتهم لتحقيق أهدافها، إن مفهوم صنع القرار لا يعني اتخاذ القرار فحسب وإنما هو عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل متعددة: نفسية، سياسية، اقتصادية واجتماعية وتتضمن عناصر عديدة. (الخصري، 2005: 74)

ويمكن تعريف عملية اتخاذ القرارات بأنها "المفاضلة بين البدائل المتاحة لحل مشكلة محددة طبقاً للأهداف المراد تحقيقها"، وكذلك يمكن تعريفها بأنها "اختيار البديل الأمثل من بين البدائل المتاحة على أسس علمية وحقائق تقيد عملية المفاضلة. (عسكر، 1988: 67)

ويعرفها (سلمان، 2004: 101) هي العملية المتضمنة التي بها وصل شخص واحد إلى أن يقوم بالاختيار الذي يؤثر في سلوك الآخرين بالمنظمة في مساهمتهم لتحقيق أهدافها ومن وجهة نظرنا فإن صنع القرار هو سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين، إن مفهوم صنع القرار لا يعني اتخاذ القرار فحسب، وإنما هو عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل متعددة: نفسية، سياسية، اقتصادية واجتماعية وتتضمن عناصر عديدة.

- ويعرف الباحث القرارات الإدارية إجرائياً: بأنها "اختيار ما بين البدائل المتاحة لاختيار البديل الأمثل لحل مشكلة ما لتصحيح المسار المطلوب وفقاً لآليات عمل محددة".

وتتشابه التعاريف في العناصر التالية: (محمد، 1992: 67)

1- اتخاذ القرار يتم من خلال اتباع عدة خطوات متتابعة تشكل أسلوباً منطقياً في الوصول إلى حل أمثل.

2- أي موقف أو مشكلة عامة لها حلول بديلة يجب تحديدها وتحليلها ومقارنتها على هدى قواعد أو مقاييس محددة.

3- إن طريقة اكتشاف البدائل وتحديد قواعد الاختيار واختيار الحل الأمثل تعتمد كلية على هدف أو مجموعة أهداف يمكن تحقيقها، والمعيار الرئيسي لقياس مدى فعالية القرار. مستويات اتخاذ القرارات الإدارية:

يمكن تصنيف القرارات وفقاً للمستويات التنظيمية في أي منظمه، وهى المستوى الاستراتيجي، والمستوى الإداري، مستوى المعرفة، والمستوى التشغيلي.

1. المستوى الاستراتيجي:

وتحدد هذه القرارات الأهداف والموارد والسياسات الخاصة بالمنظمة، إن المشكلة الرئيسية على هذا المستوى من القرارات تتعلق بالتنبؤ بالمستقبل الخاص بالمنظمة والبيئة وتحقق المواءمة والتكيف بين المنظمة والبيئة، إن هذه العملية يقوم بها غالباً مجموعه صغيرة من المديرين على مستوى الإدارة العليا والذين يتعاملون مع مشكلات معقدة وغير روتينية. (العبتي، 2004: 185)

2- مستوى الإدارة :

وتتعلق بصفه أساسيه بكفاءة وفعالية استخدام الموارد، والرقابة على مستوى أداء الوحدات الإدارية بالمنظمة، ويتم اتخاذ هذه القرارات عن طريق المديرين في الإدارة الوسطي في المنظمة وفى إطار السياسات العامة والأهداف المقررة على المستوى الاستراتيجي. (جوهر، 2002: 11)

3- مستوى المعرفة:

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

4- المستوى التشغيلي:

ويتعلق النوع الأخير من القرارات بتنفيذ الأعمال والمهام المحددة بواسطة الإدارة العليا والوسطى، وتحديد معايير للمنافسة واستخدام الموارد المتاحة، وتحقيق الرقابة على التشغيل والأداء اليومي. (مسعود، 2008: 159)

- الصعوبات التي تواجه المؤسسات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية:

1- صعوبة في تشخيص المشكلة

يصعب تشخيص المشكلة عندما لا تكون واضحة أو قابلة لتحديد الأسباب بالنتائج، ويتشتت جهد الإدارة في علاج مشكلات وهمية تخفي وراءها مشكلات حيوية ولكنها غير واضحة وقد يلتبس الأمر على الإدارة أو يصعب التمييز بين المشكلة الحقيقية وبين ظواهرها أو العرضية.

2- صعوبة في تقديم دليل يرشد الإدارة إلى وجود مشكلة ما هي عقبة تحول دون تحقيق الأهداف المنشودة، مما يستدعي توفير المعلومات الدقيقة والمستمرة عن الأهداف وعن النتائج، فإذا كان الإنجاز الفعلي يقل عن الهدف المخطط فإن ذلك يعتبر مؤشراً لوجود مشكلة حالت دون الإدارة وهدفها المنشود. (حجي، 2000: 149)

3- صعوبة وضوح مؤشر للتمييز بين المشكلة وظواهرها الرئيسية أو الفرعية أو العرضية على أساس أن المشكلة الحقيقية هي التي يترتب على معالجتها جميع ظواهرها المشكلات الأخرى، أما المشكلة الفرعية فهي التي يؤدي علاجها إلى اختفاء أو زوال آثارها المالية الذاتية مع بقاء المشكلات الأخرى.

(عسكر، 2003: 99)

4- صعوبة قلة المعلومات أو عدم دقتها: إن جودة القرار الإداري تتوقف على دقة ووفرة المعلومات التي اتخذ على أساسها، فالمعلومات الدقيقة الواحدة سواء عن المحاضر، أو احتمالات المستقبل والدراسات التحليلية لها والمبينة لمدلولاتها ذات أهمية كبيرة للإدارة إذ تمكنها من تفهم المواقف بدقة ووضع التنبؤات وتشخيص المشكلات تشخيصاً يساعد على حلها. (مالك، 2004: 64)

5- تناقض الأهداف والنتائج: قد تتناقض الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها أو قد يتناقض نتائج عمل ما لتحقيق الأهداف مع خطط وبرامج أهداف أخرى، ولهذا فإن الإدارة قد تجد نفسها مضطرة للتغاضي عن تحقيق النتائج المثلى. (ياسين، 2005: 64)

مراحل صناعة القرارات الإدارية:

وتتمثل في خمس مراحل وهي كالتالي:

المرحلة الأولى: تشخيص المشكلة:

ومن الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها، هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها.

(جوهر، 2002: 96)

المرحلة الثانية: جمع البيانات والمعلومات:

إن فهم المشكلة فهماً حقيقياً، واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمسألة محل القرار، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنياً من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلًا دقيقاً، ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعد على الوصول إلى القرار المناسب. (عليوة، 1987: 67)

المرحلة الثالثة: تحديد البدائل المتاحة وتقويمها:

ويتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل منها وضع المنظمة، والسياسات التي تطبقها، والفلسفة التي تلتزم بها وإمكانياتها المادية، والوقت المتاح أمام متخذي القرار، واتجاهات المدير متخذ القرار وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع، الذي يعتمد على التفكير الابتكاري الذي يركز على التصور والتوقع وخلفية الأفكار، مما يساعد على تصنيف البدائل المتواترة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منها. (العمرى، 2003: 192)

المرحلة الرابعة: اختيار البديل المناسب لحل المشكلة:

وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقاً لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار، وأهم هذه المعايير تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة، فيفضل البديل الذي يحقق لهم الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها، واتفاق البديل مع أهمية المنظمة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاتها، وقبول أفراد المنظمة للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه، ومدى ملاءمة كل بديل مع العوامل البيئية الخارجية للمنظمة مثل العادات والتقاليد، والقيم وأنماط السلوك والأنماط الاستهلاكية وما يمكن أن تفرزه هذه البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل، والمعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة، وكفاءة البديل، والعائد الذي سيحققه اتباع البديل المختار. (ياسين، 2005: 91)

المرحلة الخامسة: متابعة تنفيذ القرار وتقويمه:

ويجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يتوصل القرار إلى أحسن النتائج وعندما يطبق القرار المتخذ، وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله. (جوهري، 2002: 91)

وعملية المتابعة تتمي لدى متخذي القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها.

ويضاف إلى ذلك أن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار. (الخضري، 2005: 65)

. أنواع القرارات:

يمكن التفرقة بين أكثر من نوع من القرارات التي يتخذها المدراء في منظمات الأعمال المعاصرة وتشتمل هذه الأنواع على ما يلي:

1- القرارات المبرمجة / غير المبرمجة:

إن المشكلات والفرص التي تقابل المديرين في منظمات الأعمال تختلف من حيث طبيعتها، وكذلك من حيث المعرفة والخبرة السابقة بها، وبناء على ذلك فإن هناك مشكلات تواجه المدراء تنسم بأنها بسيطة وغير معقدة حيث لا تحتاج إلى مجهودات غير عادية للتعامل معها واتخاذ القرارات المناسبة لحلها. (المعشر، 2005: 120)

كما أن مثل هذه المشكلات لا تحتاج إلى معلومات جديدة حيث إن للمدير خبرة سابقة بها، فهي متكررة ومن ثم يصبح القرار الخاص بها روتينياً، ومن ناحية أخرى، فإن هناك مشكلات تواجه المدير بالتعقيد والصعوبة، وتحتاج إلى معلومات جديدة حيث إنها غامضة أو غير مألوفة وليس للمدير خبرة سابقة بها، كما أن مثل هذا النوع من المشكلات قد ينطوي على متغيرات متنوعة ومتداخلة، ولها من الآثار المتنوعة والمتشابكة، ومن ثم فهي غير روتينية أو غير متكررة وتحتاج إلى دراسة وتحليل ووضع بدائل وتقييمها واتخاذ القرار المناسب لها. (حريم، 2004: 25)

وفي ضوء ما سبق فإننا يمكن أن نفرق بين نوعين من القرارات هما القرارات المبرمجة والتي تطلق على القرارات المتكررة أو الروتينية أو المرتبطة بالمشاكل البسيطة والمتكررة والتي للمدير خبرة سابقة وكافية في التعامل معها، وهناك القرارات غير المبرمجة، التي ليس للمدير خبرة سابقة كافية بها، ولا يمكنه التنبؤ بآثارها أو نتائجها فهذا النوع الأول من القرارات يمكن برمجته عن طريق نظم المعلومات في المنظمة، أما النوع الثاني من القرارات والخاص بالمواقف الجديدة والمعقدة فإنه يتطلب نظام معلومات جيد بجانب مهارة عالية من المديرين عند اتخاذها. (ماهر، 2002: 87)

2- القرارات المتوقعة / غير المتوقعة:-

كما يمكن التفرقة بين القرارات الإدارية من حيث أن بعضها يمثل قرارات متوقعة بينما يمثل البعض الآخر قرارات غير متوقعة، فالقرارات غير المتوقعة لا تعطى عادة متخذ القرار الوقت الكافي للقيام بمراحل عملية اتخاذ القرارات، كما أنها تضع عادة متخذي القرارات تحت تأثير الضغوط، ويتمثل ذلك في اتخاذ قرارات مفاجئة لمواجهة أزمة مفاجئة مع بعض العملاء. (ياسين، 2005: 78)

أما القرارات المتوقعة فهي تستمد مباشرة من الخطة أو كنتيجة تحويل الخطة إلى برنامج تنفيذي محدد. ويلاحظ أن مقدار الضغوط التي يتعرض لها مدير المنظمة عند اتخاذ النوع الأخير من القرارات يعتبر أقل بكثير بالمقارنة بالضغوط التي يتعرض لها عند اتخاذ النوع الأول من القرارات.

(جودة، واليافي، 2002: 91)

3- القرارات قصيرة / طويلة الأجل:

يمكن تقسيم القرارات أيضاً من حيث المدى الزمني الذي يرتبط به في المستقبل، إلى قرارات قصيرة الأجل وأخرى طويلة الأجل، فالقرارات التي يتخذها المدراء في منظمات الأعمال خاصة على المستويات الإدارية الأقل تنسم عادة بأنها قصيرة الأجل، أي تنصب على فترات زمنية قصيرة في المستقبل. (الشامي، 2005: 143)

وعادة تتلائم مع القرارات طويلة الأجل درجات عالية من عدم التأكد بالمستقبل ومتغيراته، وتكون هناك صعوبة في توفير المعلومات الكافية والدقيقة، وتزايد احتمالات التغيير، كما أن طبيعة القرارات طويلة الأجل تميل إلى أن تكون استراتيجية مرتبطة بمتغيرات عامة وعلى العكس، فإن القرارات قصيرة الأجل تتزايد معها درجة التأكيد واليقين، ويمكن توفير المعلومات الكافية والتفصيلية الأكثر دقة لها، وترتبط بمتغيرات يمكن عادة التحكم والسيطرة عليها. (جودة، واليافي، 2002: 99)

4- القرارات الابتكارية:

هناك نوع رابع من القرارات الإدارية والذي يطلق عليه قرارات الأفكار النيرة أو الابتكارية، إن مجال العمل الإداري هو في الواقع مجال غني بالإبداع والابتكار والتجديد، ومن هنا فكثيراً ما تتولد لدى المدير الأفكار الجديدة والخلقة والتي يجب أن يتم ترجمتها إلى قرارات في موقف معين، وتأتي غالباً مثل هذه الأفكار المبتكرة من الخبرة والممارسة والاحتكاك بالمواقف أو تأتي نتيجة للقدرة على التخيل التي يتحلى بها المدير أو من خلال النظرة التحليلية الثاقبة للأمور والمواقف المحيطة.

(هيجان، 1998: 223)

5-**القرارات التقليدية:** وهي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة كذلك المتعلقة بالحضور والانصراف وتوزيع العمل والغياب والإجازات، وكيفية معالجة الشكاوى. وهذا النوع من القرارات يمكن البت فيها على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها المدير والمعلومات التي لديه.
(الفضيلة، 1999: 30)

6- **القرارات التكتيكية:**

وتتصف بأنها قرارات متكررة وإن كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية وأكثر فنية وتفصيلاً، ويوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين والمتخصصين. (الحوشي، 1999: 39)

7- **القرارات الحيوية:**

تتعلق هذه القرارات بمشكلات حيوية يحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي على نطاق واسع، وفي مواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر المدير متخذ القرار بدعوة مساعديه ومستشاريه من الإداريين والفنيين والقانونيين إلى اجتماع يعقد لدراسة المشكلة، وهنا يسعى هذا المدير لإشراك من يعينهم أمر القرار من جميع الأطراف في مؤتمر، وأن يعطيهم جميعاً حرية المناقشة مع توضيح نقاط القوة والضعف. (الحوشي، 1999: 61)

معوقات اتخاذ القرار الإداري: (الجندي، 2005: 69)

1- عدم التأكيد بالقرارات المستقبلية: إن اتخاذ القرار أمر يتعلق بالمستقبل الذي يتميز بعدم التأكيد مما سيحدث فيه، أي إن عملية اتخاذ القرار بحد ذاتها مخاطرة تتوقف نتيجتها على مدى تطابق الافتراضات التي يتم تصورها عن المستقبل بالمستقبل ذاته، لذا فإن هذه المشاكل في ذاتها تكون هي المبرر لعملية اتخاذ القرار.

2- التشخيص الخاطئ للمشكلة، ويترتب عليه قرار صحيح لمشكلة تختلف عن تلك التي نريد حلها.

3- سرعة اتخاذ القرارات في وقت غير ملائم إماً باكراً أو متأخراً.

4- استخدام التخمين، في حين يتطلب الأمر أن يفكر متخذ القرار تفكيراً منطقياً مستخدماً التحليل العلمي.

5- التركيز على التوصل إلى حل، في حين أن المطلوب بذل الجهد الأكبر للتحديد الواضح للمشكلة.

6- عجز متخذي القرار عن التحديد الواضح للمشكلة، أو عدم القدرة على التوصل للمشكلة الرئيسية. مما يؤدي إلى عدم الإلمام بجميع الحلول الممكنة للمشكلة، الأمر الذي يؤدي إلى اتخاذ قرار غير سديد.

7- عجز متخذ القرار عن القيام بعملية تقييم سليمة بين البدائل المتاحة لحل المشكلة، بسبب التزامه بارتباطات سابقة تحتم عليه ضرورة ترجيح بديل محدد مما يؤدي إلى نتائج غير متوقعة لجميع الحلول الممكنة.

المبحث الثالث

نبذة مختصرة عن وزارة المالية بقطاع غزة

وزارة المالية الفلسطينية

يشكل المال عصب الحياة لدى الأفراد والمؤسسات والحكومات، حيث تعتبر وسائل إدارة المال جزءاً من نجاح أو فشل تلك الجهات، وغالباً ما يكون الجانب المالي حساساً جداً في علاقة الفرد أو المؤسسة أو الحكومة مع المحيط، ويكون الأمر أكثر حساسية إذا تعلق الأمر بإدارة المال العام الذي يعتبر كل فرد في المجتمع مالكاً أو صاحب حق فيه، ومن هنا يشكل الاطلاع على طرق جباية والتصرف بالمال العام حقاً للمجتمع أفراداً و مؤسسات. (وزارة المالية، 2013/12/22 www.mof.gov.ps)

تعريف بوزارة المالية:

وزارة المالية هي إحدى المؤسسات السيادية في السلطة الوطنية الفلسطينية، التي تقوم برسم السياسة المالية للدولة، والإشراف على تنفيذها، وتوجيه الاستثمار الحكومي بما يتفق مع السياسات المالية، وتحقيق التكامل بين السياسة المالية والسياسة النقدية للاقتصاد الوطني، بالإضافة إلى إدارة الدين الحكومي الداخلي والخارجي. (وزارة المالية، 2013/12/22 www.mof.gov.ps)

ويعرف الباحث وزارة المالية إجرائياً: بأنها " إحدى المؤسسات السيادية التي تعني بإدارة المال العام بكفاءة وفعالية من خلال تنمية الإيرادات وترشيد النفقات بالاستعانة بأنظمة مالية شفافة ونزيهة، مدعمة بإجراءات رقابية".

نشأة الوزارة:

طوال سنوات الاحتلال الإسرائيلي لم يكن الفلسطينيون يتحكمون بمواردهم الطبيعية أو المالية، فقد سيطرت سلطة الاحتلال الإسرائيلي على حياة المجتمع الفلسطيني من كافة الجوانب، كما أصدرت أوامرها العسكرية المختلفة التي ألغت وعدلت قوانين كانت سارية في المناطق المحتلة لتسيطر على كافة الصلاحيات الممنوحة للحكم والتصرف بشؤون المجتمع الفلسطيني، بما في ذلك تحصيل العائدات والضرائب المختلفة، وإعادة توزيعها وفق أوليات تضمن السيطرة الإحتلالية على المناطق.

أما الإطلاع على موازنات الإدارة المدنية للأراضي الفلسطينية، ونسبة ما تشكله الجباية المحلية من إيراداتها، فقد كان دائماً من الأسرار التي لا يمكن الإطلاع عليها إلا من خلال معلومات عامة جداً تتعلق بالنتاج المحلي الإجمالي للضفة والقطاع دون تفصيلها على أوجه الصرف المختلفة بعد تسلم السلطة الوطنية الفلسطينية عام (1994) للصلاحيات في الإدارة المالية الداخلية في مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية، وخولت وفق اتفاق باريس الاقتصادي بجباية الضرائب وتحصيل الإيرادات من المجتمع، تم دمج موظفي الإدارة المدنية السابقين مع جزء من العاملين سابقاً في الصندوق القومي الفلسطيني،

وموظفين جدد لإدارة وزارة المالية الفلسطينية الجديدة، وتم تشكيل هيكلية الوزارة بناء على رؤية الحكومة للإدارة المالية. (وزارة المالية، 2013/12/22 www.mof.gov.ps)

رسالة الوزارة

تعنى وزارة المالية بتطبيق سياسة السلطة الوطنية الفلسطينية المالية بكفاءة وفعالية مسترشدة بأحكام القانون الأساسي في تحديد منطلقاتها، وذلك من أجل تحقيق تنمية اقتصادية مستدامة من خلال وضع أولويات الإنفاق وإدارة الأموال العامة التي تشمل الدين العام، والمساهمة في صنع السياسات الاقتصادية، وضمان وجود إطار عمل تنظيمي ملائم، ومسؤولية مالية، وذلك بالتعاون الوثيق مع المجلس التشريعي الفلسطيني والجهات ذات العلاقة. (وزارة المالية، 2013/12/22 www.mof.gov.ps)

أهداف الوزارة:

يمكن إجمال أهداف وزارة المالية على النحو التالي:-

- 1- رسم السياسة المالية للسلطة الوطنية الفلسطينية والإشراف على تنفيذها.
- 2- الارتقاء بأداء النظام المالي الفلسطيني وبشفافية إدارته إلى أعلى المعايير والمنهجيات المعتمدة دولياً.

3- إدارة الدين الحكومي الداخلي و الخارجي.

- 4- تحقيق التكامل بين السياسة المالية والسياسة النقدية خدمة للاقتصاد الوطني وذلك بالتنسيق مع سلطة النقد الفلسطينية وجميع الوزارات والمؤسسات ذات العلاقة.

5- الإشراف على جميع الموارد المالية لخزينة السلطة الوطنية وحفظها وإنفاقها والرقابة عليها.

مهام واختصاصات الوزارة (وزارة المالية، 2013/12/22 www.mof.gov.ps)

لتحقيق الرسالة والأهداف المعلنة آنفاً تعمل الوزارة بالأساس على تحقيق المهام التالية:

- 1- وضع الخطط لتنفيذ السياسة المالية للدولة ومتابعة تحقيق وتحصيل الإيرادات العامة وتوريدها للخزينة و الإشراف على صرف النفقات العامة وتنظيم الحسابات المتعلقة بها وفقاً للتشريعات المالية المعمول بها.

2. إدارة التدفقات النقدية لتأمين السيولة وتوجيه الاستثمار الحكومي بما يتفق والسياسات المالية والنقدية.

3. دراسة الأوضاع المالية والنقدية والاقتصادية وتحليلها وتقييم السياسات المالية والإجراءات الضريبية.

4. إعداد مشاريع التشريعات المالية المتعلقة بالإيرادات العامة والنفقات العامة والعمل على تطويرها وتحديثها.

5. التعاون والتنسيق مع سلطة النقد الفلسطينية بما يحقق الانسجام بين السياسات المالية والنقدية خدمة للاقتصاد الوطني.
6. إبداء الرأي والمشورة في مشاريع القوانين والأنظمة والاتفاقيات وأي مواضيع أخرى ترتب التزامات مالية.
7. إدارة وتسوية الرواتب وإدارة شؤون التقاعد المدني والتعويضات وفقاً لأحكام القوانين والأنظمة المعمول بها.
8. التعاون والتنسيق مع الوزارات والدوائر الحكومية لتدريب وتأهيل الكوادر مالياً ومحاسيبياً.
9. دراسة القضايا التي تنشأ عنها حقوق للحكومة أو تتطلب إقامة دعاوى عليها في المحاكم المختصة ومتابعتها.
10. التنسيق مع جميع الوزارات والمؤسسات الحكومية بخصوص تجهيز بلاغ الموازنة العامة.
11. وضع التعليمات والمعايير والنماذج المطلوبة لإدارة المالية ضمن الوزارات والمؤسسات الحكومية و تدريب المسؤولين الماليين في الوزارات على تطبيقها واستعمالها.
12. التدقيق و الرقابة على جميع المعاملات المالية بما يتضمن الالتزام بالمبادئ المحاسبية المعتمدة قانونياً وتتبع الوزارة مبدأ الشفافية والمساءلة خلال جميع مراحل عملها.
13. التعاون مع جميع الوزارات والمؤسسات الحكومية لإنجاز الموازنات الخاصة بها، كما تراقب الوزارة تنفيذ المصروفات وفق الموازنات و الأوامر المالية المقررة و المعتمدة .
14. الإشراف والمراقبة على صناديق المال الخاص بالسلطة الوطنية الفلسطينية.
15. الالتزام بمبدأ استعمال حساب الخزينة الموحد في ما يتعلق بإيرادات ومصروفات الجهاز الحكومي.
16. تأمين اللوازم و الخدمات المشتركة لمختلف وزارات و مؤسسات السلطة من خلال دائرة اللوازم العامة من خلال تطبيق قانون اللوازم العامة رقم (9) 1998، بما يحقق الحصول على أفضل السلع والخدمات وبأقل تكلفة وإحكام الرقابة للمحافظة على المال العام.
17. مراقبة و متابعة تطبيق أحكام التشريعات المالية نافذة المفعول.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

- أولاً: الدراسات المحلية
- ثانياً: الدراسات العربية
- ثالثاً : الدراسات الأجنبية
- رابعاً: التعليق على الدراسات السابقة

مقدمة

نعرض فيما يلي أهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، حيث قام الباحث بتقسيمها إلى دراسات محلية وعربية وأخرى أجنبية، وحرص على ترتيبها حسب تاريخ النشر، وسيتم تناول هذه الدراسات حسب حدوثها ومن ثم التعقيب عليها.

أولاً : الدراسات المحلية:-

1- دراسة (أبو سلوت، 2014)

بعنوان: " درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية التابعة لوكالة الغوث بمحافظات غزة لإدارة التغيير من وجهة نظر مرؤوسيهـم، وعلاقتها بضغوط العمل لديهم".

قد هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية التابعة لوكالة الغوث بمحافظات غزة لإدارة التغيير من وجهة نظر مرؤوسيهـم، وعلاقتها بضغوط العمل لديهم، والكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية لإدارة التغيير ودرجة ضغوط العمل لدى مرؤوسيهـم، ومعرفة دلالة الفروق في متوسطات تقديراتهم تبعاً لمتغيرات (النوع، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية، المسمى الوظيفي).

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً استبانتين، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس والمشرفين التربويين العاملين بالمدارس التابعة لوكالة الغوث بمحافظات غزة للعام الدراسي (2013-2014م) والبالغ عددهم (322) ليستقر مجتمع الدراسة على (292)، كما بلغ عدد الاستبانات المستردة (236) أي بنسبة 80.8% تقريباً من مجموع مجتمع الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

أن درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية التابعة لوكالة الغوث بمحافظات غزة لإدارة التغيير من وجهة نظر مرؤوسيهـم كبيرة، وأن درجة ضغوط العمل لدى مرؤوسي مديري المناطق التعليمية التابعة لوكالة الغوث بمحافظات غزة كانت قليلة.

وبناءً على النتائج سألـة الذكر يوصي الباحث بما يلي: إشراك مديري المدارس والمشرفين التربويين في عملية وضع الرؤية لإدارة المنطقة التعليمية، وصياغة أهداف عملية التغيير، والتخطيط له، وعقد الدورات التدريبية لتعزيز ثقافة التغيير لدى العاملين في المناطق التعليمية، ومنح مديري المناطق التعليمية المزيد من الصلاحيات التي تمكنهم من تحديث الأنظمة واللوائح وتطوير الهياكل التنظيمية بما يتناسب مع متطلبات إدارة التغيير.

2- دراسة (السكني، 2013)

بعنوان: "ضغوط العمل واستراتيجيات مواجهتها وعلاقتها بالتوافق النفسي لدى العاملين وقت الأزمات في محافظتي غزة والشمال"

هدفت الدراسة إلى التعرف على ضغوط العمل واستراتيجيات مواجهتها وعلاقتها بالتوافق النفسي لدى العاملين وقت الأزمات في محافظتي غزة والشمال، كما هدفت أيضاً على فحص علاقة وأثر عدد من المتغيرات الاجتماعية، والديموغرافية، والسياسية، على ضغوط العمل واستراتيجيات مواجهتها وعلاقتها بالتوافق النفسي، والمتغيرات التي يسعى البحث لفحص مدى تأثيرها أو علاقتها هي: الجنس المؤهل العلمي، مستوى الدخل، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، مكان العمل، طبيعة العمل، الحالة الاجتماعية، ولتحقيق هذه الأهداف أتبعته الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التالية: أن العاملين وقت الأزمات في مجال الإرشاد النفسي، البحث الاجتماعي، الصحافة، والإسعاف والطوارئ في قطاع غزة يعانون بدرجة متوسطة من ضغوط العمل، وأيضاً وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين التوافق النفسي الكلي وضغوط العمل لدى العاملين وقت الأزمات في قطاع غزة، وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التوافق النفسي الكلي وأبعاده وأبعاد استراتيجيات مواجهة الضغوط لدى العاملين وقت الأزمات في قطاع غزة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التالية: ضرورة وجود برامج متابعة من أخصائيين نفسيين من أجل التخفيف من التوتر الناشئ في بيئة العمل، وضع نظام حوافز مجزي لمن يحصل منهم على مؤهل علمي متقدم من أجل تحسين التوافق النفسي وتعزيز الثقة بالنفس، ضرورة العمل على تحسين ظروف العمل للذين يعملون في البيئات الخطرة والمناطق الساخنة خصوصاً وقت الأزمات.

3- دراسة (أبو رحمة، 2012)

بعنوان: "ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظات غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة تقدير المشرفين التربويين لمستوى ضغوط العمل التي تواجههم ومعرفة درجة الرضا الوظيفي لديهم واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين من وزارة التربية والتعليم ووكالة الغوث بمحافظات غزة أما عينة الدراسة فتكونت من (189) مشرفاً ومشرفة تربوية أي ما نسبته (92 %) ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة يتعرض المشرفون التربويون في محافظات غزة إلى مستوى متوسط من ضغوط العمل بنسبة مئوية (63.34 %) ولا توجد فروق ذات في متوسطات تقدير عينة الدراسة لدرجة ضغوط العمل $\alpha \leq 0.05$ (دلالة إحصائية عند مستوى 0.05) التي تواجههم تعزى لمتغير الجنس ونوع المدرسة حكومية أو

تابعة لوكالة الغوث (وعدد سنوات $\alpha \leq$) الخدمة كمشرف تربوي والمنطقة التعليمية، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لدرجة ضغوط العمل التي تواجههم تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح ماجستير فأعلى.

ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة: ضرورة أن تولي وزارة التربية والتعليم ووكالة الغوث موضوع ضغوط العمل أهمية خاصة، لما له من تأثيرات وانعكاسات سلبية على سير العمل الإشرافي لدى المشرفين التربويين، أن تتبنى وزارة التربية والتعليم العالي ووكالة الغوث سياسةً تربويةً إصلاحيةً يتم بموجبها إدخال التسهيلات إلى ظروف العمل الإشرافي ومتطلباته، وخصوصاً زيادة عدد المشرفين التربويين لخفض عبء المشرف الواحد من أعداد المعلمين الذين يتولى الإشراف عليهم.

4- دراسة (ملاحة، 2011)

بمعنوان: " المسايرة والمغايرة وضغوط العمل لدى رجال الشرطة العاملين بالمباحث العامة في محافظات غزة"

هدفت الدراسة إلى معرفة مستويات سلوك المسايرة - المغايرة وضغوط العمل بأبعادها لدى الفئة المستهدفة والعوامل المؤثرة في تحديد تلك المستويات في ضوء بعض المتغيرات والتي حددها الباحث وقد بلغت عدد أفراد عينة الدراسة (202) عنصر من المباحث العامة موزعين على محافظات القطاع الشمال، غزة، الوسطى، خان يونس، رفح، وقد استخدم الباحث أداتان لتطبيق دراسته وهما: مقياس المسايرة والمغايرة.

وقد أسفرت الدراسة عن النتائج التالية: لا توجد فروق دالة إحصائية في سلوك المسايرة تعزى للعمر - للحالة الاجتماعية، للمؤهل العلمي، للرتبة العسكرية، لساعات العمل، لمكان العمل، مجال العمل (لدى رجال الشرطة العاملين بالمباحث العامة بمحافظات قطاع غزة، لا توجد فروق دالة إحصائية في سلوك المغايرة تعزى للعمر -الحالة الاجتماعية - للمؤهل العلمي -للرتبة العسكرية -لساعات العمل -لمكان العمل) عدا مجال العمل فإنه يوجد فروق داله إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لصالح العاملين بمجال التحري يليهم الإداريين ثم التحقيق ثم العمليات ثم العاملين بمجال الإشارة وغير ذلك ، لدى رجال الشرطة العاملين بالمباحث العامة بمحافظات قطاع غزة، لا توجد فروق دالة إحصائية في ضغوط العمل بأبعاده (تعزى للعمر - للحالة الاجتماعية، للمؤهل العلمي، للرتبة العسكرية، لمكان العمل).

5- دراسة (أبو العلا، 2009)

بعنوان: " ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي والتعرف على الأسباب التي تزيد من ضغوط العمل، وأيضاً التعرف على فروق المتوسطات في ضغط العمل والولاء التنظيمي للعاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة والتي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية. وقد استخدم الباحث الاستبانة لجمع المعلومات واقتصرت عملية التوزيع على أسلوب العينة العشوائية الطبقية، حيث أن عدد أفراد مجتمع الدراسة يضم (147) مدير من مدراء وزارة الداخلية والأمن الوطني من مختلف الأجهزة والإدارات والمديريات المدنية منها والعسكرية.

ولقد خلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: إن مستوى ضغوط العمل الذي يشعر به المدراء ظهر بوجه عام ضعيف، حيث بلغ الوزن النسبي % 53.13 وأن عبئ العمل هو أكثر العوامل تأثيراً على الضغوط ثم صراع الدور، ثم الثقافة التنظيمية، كما خلصت الدراسة إلى وجود درجة عالية من الولاء التنظيمي لدى المدراء بنسبة % 82.49، كما خلصت الدراسة إلى عدم وجود فروق بين مفردات العينة حول أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

وقد اوصت الدراسة بعقد برامج تدريبية للمدراء في الوزارة بشكل عام و الذين يحملون درجة الثانوية العامة بشكل خاص حيث نسبتهم مرتفعة مقارنة بالأجهزة الأخرى وتشجيعهم على إكمال الدراسة الجامعية، وتشجيع المدراء والعاملين في وزارة الداخلية لتقديم مزيد من الإبداع والتميز وتشجيعهم على ذلك، توفير بيئة عمل أفضل من البيئة الحالية من خلال توفير ما يلزم من احتياجات لتسيير العمل بالصورة الصحيحة.

6- دراسة (السقا، 2009)

بعنوان "أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أبرز ضغوط العمل التي تواجهها القيادة الإدارية في المصارف العاملة في قطاع غزة، و إلى التعرف على مستوى ضغوط العمل والآثار المتوقعة لها على عملية اتخاذ القرارات لدى القيادة الإدارية، وكذلك إلى معرفة العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية الجنس، الحالة الاجتماعية، عدد أفراد الأسرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، العمر، الراتب الشهري. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من فئة متخذي القرارات في المصارف العاملة في قطاع غزة والبالغ عددهم 166 فرداً، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 116 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 عند مستوى دلالة 0.05.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين عن مستوى ضغط العمل تعزى 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.

7- دراسة (بنات، 2009)

بعنوان: "ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة":

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستويات ضغوط العمل والأداء الوظيفي وطبيعة العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، حيث بلغت عينة الدراسة ٢٥٠ موظفاً وموظفة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وقد توصلت الدراسة إلى بعض النتائج أهمها:

- يتعرض الموظفون لضغوط عمل داخلية ناتجة عن مجالات النمو والتقدم المهني، الأمان الوظيفي، عدم ملائمة الدور، تقييم الأداء، الهيكل التنظيمي.

- كما يتعرض الموظفون لضغوط عمل خارجية ناتجة عن مجالات الضغوط السياسية، الضغوط الثقافية، الضغوط الاقتصادية.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل الداخلية والأداء لمجالات الأمان الوظيفي، وتقييم الأداء، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لباقي المجالات.

وتوصلت الدراسة إلى التوصيات التالية: زيادة فرص الترقية وزيادة الدرجات الوظيفية، الاهتمام أكثر بتقييم الأداء من خلال مستوى الموضوعية والعدالة، وتكثيف البرامج التدريبية حول كيفية التعامل مع ضغوط العمل.

8- دراسة (مطر، 2008)

بمعنوان "التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة": هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التطوير التنظيمي على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، كما هدفت أيضاً إلى التعرف على أهم العوامل التي تؤدي إلى اتخاذ القرار الفاعلة بالمؤسسات الأهلية مع تحديد أهم الصعوبات التي تحول دون ذلك، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع مجالات التطوير التنظيمي وفاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، كما أظهرت الدراسة وجود بعض الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة في بعض مجالات التطوير التنظيمي تعود للمتغيرات الشخصية.

9- دراسة (مسعود، 2008)

بمعنوان : "تحليل أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في المصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الصعوبات والمشاكل وأسباب الخطأ في اتخاذ القرارات الإدارية في المصارف الوطنية في قطاع غزة، ومناقشة العوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات، وذلك من خلال العوامل الشخصية وعوامل ثقافة المنظمة والعوامل الأخرى التي تؤدي إلى الخطأ وتؤثر على اتخاذ القرارات والمتمثلة في التناقض الذهني، تبرير الذات، تطبيق القرار الإداري، نظم المعلومات، الإفراط في الحذر، المسؤولية الشخصية، المسؤولية أمام الغير، التجنب الدفاعي، والتأجيل" وشملت عينة الدراسة كافة مفردات مجتمع الدراسة المكون من فئة متخذي القرارات في جميع المصارف الوطنية في قطاع غزة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن التجنب الدفاعي احتل المرتبة الأولى في العوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطأ يليه المسؤولية الشخصية، ثم نظم المعلومات، واحتل مجال المسؤولية أمام الغير المرتبة الثامنة والأخيرة، وأظهرت الدراسة أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق ممارسة الإدارة العليا والإدارة الوسطى للعوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطأ تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية من حيث الجنس، العمر، سنوات الخبرة، نظام الإشراف، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق ممارسة الإدارة العليا والإدارة الوسطى للعوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطأ تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي، وأوصت الدراسة بالاهتمام بتحليل أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في المصارف الوطنية في قطاع غزة.

10- دراسة (مسلم، 2007)

بمعنوان : "مصادر الضغوط المهنية وآثارها في الكليات التقنية في محافظات غزة". هدفت الدراسة إلى تحديد مصادر الضغوط المهنية، والآثار المترتبة عليها، وطرق التغلب عليها في الكليات التقنية في محافظات غزة، ومحاولة التعرف إلى الفروق في مجالات الدراسة وفقاً لمتغيرات (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، عدد أفراد الأسرة، المؤهل العلمي، التخصص مكان العمل، جهة

الإشراف، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، الراتب الشهري)، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الكليات التقنية في محافظات غزة، والبالغ عددهم (634) موظفاً وموظفة، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية مكونة من (249) موظفاً وموظفة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن مصادر الضغوط بشكل إجمالي لا يعتبرها العاملون أنها تشكل لهم إحساساً بالضغط، باستثناء ضغوط مهنية يعاني منها العاملون وكان أهم مصادرها تتمثل في الروتين في الأعمال، رواتب العاملين من أمثالهم في مؤسسات أخرى، لا تتوفر حوافز تشجيعية لمكافأة المجتهدين، فرص النمو والترقيات محدودة، صعوبة تحقيق طموحات العاملين في أماكن عملهم، ارتباط فرص الترقيات بالشواغر الوظيفية أكثر من ارتباطها بالكفاءة.

وقد أوصت الدراسة الكليات المبحوثة بضرورة إثراء العمل كل فترة من الزمن، تحسين رواتب العاملين، وضع نظام حوافز فعال، زيادة فرص نمو وتطوير العاملين، زيادة الوعي عند العاملين فيما يتعلق بموضوع الضغوط المهنية وتدريبهم على الطرق الملائمة لمواجهة الضغوط.

11- دراسة (عمار، 2006)

"أثر بعض المتغيرات الداخلية على مستوى ضغط العمل لدى الهيئة الإدارية والأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مصادر ضغط العمل ونتائجه وآثاره على الفرد وعلى الجامعات محل الدراسة وهي جامعة الأقصى ، جامعة الأزهر، الجامعة الإسلامية والتي كون العاملون بهم مجتمع الدراسة وبلغ عددهم 1486 فرداً وبلغت عينة الدراسة 447 فرداً أي ما نسبته 30 % من المجتمع الأصلي وكان من أهم نتائج الدراسة :أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الشعور بالضغط وبين المتغيرات الشخصية التالية : العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، عدد أفراد الأسرة، التخصص، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان العمل في الجامعة، كما أظهرت الدراسة وجود اختلاف في مستوى الشعور بضغوط العمل يعزى لبعض المتغيرات التنظيمية والوظيفية صراع الدور، غموض الدور، عدم ملائمة الدور، عبء الدور النوعي والكمي، العلاقات الشخصية، ظروف العمل، المسؤولية تجاه الآخرين، الهيكل التنظيمي، بيئة العمل المادية، الأمان الوظيفي.

وكان من أهم توصيات الدراسة:

ضرورة إحداث تغيير في هيكل الدور الكمي والنوعي الملقى على عاتق العاملين في الجامعات الفلسطينية، التوفيق بين خصائص الفرد ومتطلبات الوظيفة، توضيح أسس وقواعد الترقيات وربطها مباشرة بالأداء.

12- دراسة (عساف، 2005)

بعنوان: "مجالات التوتر والضغط النفسي عند أعضاء الهيئة التدريسية في جامعتي النجاح وبيروزيت أثناء انتفاضة الأقصى".

هدفت الدراسة على التعرف على مستوى التوتر النفسي بآثاره الأكاديمية والنفسية والاجتماعية عند أعضاء الهيئة التدريسية وما إذا كان هناك فروق بين درجات التوتر والضغط النفسي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، واشتمل مجتمع الدراسة فيها على جميع أعضاء الهيئة التدريسية من حملة شهادة الدكتوراة والماجستير في جامعتي النجاح وبيروزيت والذين بلغ عددهم 450 عضو هيئة تدريس، وأجريت الدراسة على عينة قوامها 225 عضو هيئة تدريس.

وكانت نتائج الدراسة أن مستوى التوتر النفسي عند أعضاء الهيئة التدريسية كان بمعدل 58.7 % وهذا يعتبر عالياً في الاعتبار النفسية، وأن هناك علاقة ايجابية قوية بين إحساس أعضاء الهيئة التدريسية بالتوتر والضغط النفسي ومكان سكنهم والكلية التي يعملون فيها والراتب.

وتوصلت الدراسة إلى التوصيات التالية: زيادة الاهتمام بموضوع التوتر النفسي، آثاره ومظاهره عند أعضاء الهيئة التدريسية وعمل ندوات لشرح هذه الظاهرة وكيفية التعامل معها، كما أن على إدارات الجامعات أن تعيد النظر في معاملتها للعاملين في هذه الظروف الصعبة خلال انتفاضة الأقصى.

13- دراسة (أبو سبت، 2005)

بعنوان: "دور نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى تقييم دور هذه النظم في عملية صنع القرارات لدى متخذي القرارات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. وركزت الدراسة على استكشاف مدى وجود فروق بين مكونات نظم المعلومات الإدارية في الجامعات المعاداة - البرمجيات - قواعد البيانات المستوى التنظيمي لدائرة نظم المعلومات كفاءة الأفراد العاملين في النظام ، وصمم استبانته لجمع البيانات، وتألفت عينة الدراسة من 195 من متخذي القرارات موزعة على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتم اعتماد العينة الطبقية في اختيار عدد أفراد العينة.

وتوصلت الدراسة بعد تحليل النتائج وتفسيرها إلى أن هناك فروقاً في مكونات نظم المعلومات الإدارية لصالح الجامعة الإسلامية، وأن هناك علاقة قوية جداً بين المستوى التنظيمي لدائرة نظم المعلومات وجودة واستخدام المعلومات في عملية صنع القرارات، ووجود تقنيات حديثة بشكل عام في مكونات نظم المعلومات في هذه الجامعات جعلت مستخدمي النظم يعتمدون عليها اعتماداً كبيراً في صنع القرارات، وأثبتت الدراسة أن هناك علاقة طردية قوية بين جودة المعلومات - الدقة - الملائمة - التوقيت المناسب -

الكمية (واستخدام نظم المعلومات في عملية صنع القرارات .وأظهرت الدراسة أن نظم المعلومات الحالية لا ترتقي بالنظام.

14- دراسة (جودة، 2003)

بعنوان: "مصادر ضغوط العمل لدى الممرضين والممرضات العاملين في مستشفيات محافظات شمال الضفة الغربية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مصادر ضغوط العمل لدى الممرضين والممرضات العاملين في مستشفيات محافظات شمال الضفة الغربية، كما هدفت إلى التعرف على دور متغيرات الدراسة الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة في مهنة التمريض، الحالة الاجتماعية، مكان السكن، نوع المستشفى، مكان المستشفى، نوع القسم الذي يعمل به الممرض أو الممرضة، ولتحقيق هذه الأهداف اختيرت عينة الدراسة من الممرضين والممرضات العاملين في مستشفيات محافظات شمال الضفة الغربية بشكل عشوائي، وتكونت من 276 ممرضاً وممرضة.

وقد أظهرت الدراسة النتائج الآتية:

- أن الدرجة الكلية لمصادر ضغوط العمل لدى الممرضين والممرضات العاملين في مستشفيات محافظات شمال الضفة الغربية كانت متوسطة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في متوسطات مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها الممرضون والممرضات في مستشفيات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغيرات سنوات الخدمة، والحالة الاجتماعية، ومكان السكن، ونوع المستشفى، ومكان المستشفى، ونوع القسم.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في متوسطات مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها الممرضون والممرضات في مستشفيات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العملي.

15- دراسة (سعادة، وآخرون، 2002)

بعنوان: "ضغوط العمل التي يتعرض لها الممرضون والممرضات خلال انتفاضة الأقصى في مستشفيات محافظة نابلس الفلسطينية".

هدفت هذه الدراسة إلى قياس ضغوط العمل التي تواجه الممرضين والممرضات في مستشفيات محافظة نابلس الفلسطينية خلال انتفاضة الأقصى في ضوء ستة متغيرات هي الجنس، سنوات الخبرة، نوع المستشفى، الحالة الاجتماعية، مكان السكن، المستوى الأكاديمي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع الممرضين والممرضات العاملين في مستشفيات محافظة نابلس وقد بلغ عددهم (422) ممرضاً

وممرضة وتم اختيار عينة عشوائية منهم بلغت (144) ممرضاً وممرضة بنسبة مئوية بلغت (34) % من المجتمع الأصلي.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: يوجد مستوى مرتفع من ضغوط العمل عند الممرضين والممرضات، حيث حصلت الدرجة الكلية لضغوط العمل على درجة مرتفعة بنسبة ٦,٧٥ % كما تبين وجود فروق في مستويات ضغوط العمل تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، ولمتغير نوع المستشفى ولصالح المستشفيات الحكومية، ولمتغير مكان السكن ولصالح الممرضين والممرضات الذين يسكنون خارج مدينة نابلس ولمتغير المستوى الأكاديمي ولصالح درجة البكالوريوس فأعلى.

وأوصت الدراسة بعمل دورات تدريبية للممرضين والممرضات تتضمن أساليب التعامل والتصرف في أوقات الطوارئ وإتاحة المجال للتفريغ النفسي والانفعالي للممرضين والممرضات، ورفع رواتبهم بصورة عامة والمشتغلين في قسم الطوارئ بصورة خاصة.

ثانياً : الدراسات العربية:-

1- دراسة (الدوسري، 2010)

بعنوان: "ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي دراسة مسحية على الأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة"

هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة ما بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي حيث يتكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة ويتكون عددهم من (423) فرداً، وقام الباحث باختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة حسب البيانات الإحصائية والتي تحدد الحد الأدنى لحجم العينة (203) من الأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود، حيث أستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة أداة لجمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مستوى ضغوط العمل مرتفع، وأتضح أن عدد من أفراد الدراسة موافقون على مستويات الرضا الوظيفي بدرجة متوسطة، وأن أفراد الدراسة موافقون بدرجة منخفضة جداً على واحد من مستويات الرضا الوظيفي وهو وجود الحوافز التشجيعية كالترقيات والمكافآت، وأتضح عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية من خلال معامل ارتباط بيرسون بين ضغوط العمل ومستوى الرضا الوظيفي مما يوضح أن ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملين في حرس الحدود لا تؤثر على مستوى رضاهم الوظيفي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التالية: ضرورة تدوير العمل بين أفراد المراكز وبين أفراد القيادة والوحدات الأخرى بالمنطقة، والعمل على إضافة نقاط تفضيلية للأفراد العاملين في المراكز بحرس الحدود عند إعداد بيانات الأفراد لترقيات، وضرورة زيادة عدد الأفراد في مراكز حرس الحدود

بما يتناسب مع عدد المهام، ضرورة عقد دورات تدريبية للعاملين بحرس الحدود وخاصة زيادة القدرة على أداء العمل والتكيف في الحالات الطارئة والوقائية من الضغوط.

2- دراسة (خليفات، المطارنة، 2010)

بعنوان: "أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ضغوط العمل وأثره على الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في إقليم جنوب الأردن من وجهة نظرهم، والتعرف على مصادر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي تبعاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والعمر، والحالة الاجتماعية، قام الباحثان بتطوير استبانتيين تم توزيعها على عينة الدراسة البالغة (331) مديراً ومديرة (985) معلماً ومعلمة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن مستوى الضغوط في الأداء لدى المدراء كان متوسطاً. وهناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى ضغوط العمل تعزى لمتغير الجنس والمستوى التعليمي والخبرة والعمر والحالة الاجتماعية، وفي ضوء ذلك توصي الدراسة بتوفير فرص النمو المهني بما يساعد المدراء على إدارة العمل بشكل فعال مما يحد من مستوى الضغوط لديهم.

3- دراسة (الطحانية، 2008)

بعنوان: "ضغوط العمل وسبل مواجهتها لدى الأعضاء العاملين في الاتحادات الرياضية في الأردن"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستويات ضغوط العمل لدى الأعضاء العاملين في الاتحادات الرياضية في الأردن، والتعرف على الأساليب التي يستخدمونها لمواجهة الضغوط التي يتعرضون لها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام استبانة مكونة من ثلاثة أجزاء بعد إيجاد معاملات الصدق والثبات لها لجمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 106 أعضاء، وقد تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي حيث تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، والتكرارات، ومعاملات الارتباط من خلال البرنامج الإحصائي spss. وقد أظهرت النتائج ما يلي:

- أن مستوى ضغوط العمل كان متوسطاً بشكل عام، وأن أكثر المصادر المسببة لضغوط العمل بحسب ترتيبها التنازلي كانت عدم المشاركة في صنع القرار، العبء الوظيفي، غموض الدور، قلة فرص التطور الوظيفي، بيئة العمل المادية.
- أن الحرص على تحديد أولويات العمل اليومي، وتعلم مهارات جديدة لمواجهة المواقف الطارئة في العمل، ومناقشة المشكلات مع الزملاء في العمل، كانت أهم الأساليب المستخدمة من قبل العاملين في الاتحادات الرياضية لمواجهة ضغوط العمل.

وأوصت الدراسة بضرورة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، وإفساح المجال أمام العاملين للحصول على فرص للتقديم والرقى الوظيفي.

4- دراسة (السعد ودرويش ، 2008)

بعنوان "أسباب ونتائج ضغوط العمل في بيئة المراجعة السعودية دراسة استكشافية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أسباب ونتائج ضغوط العمل في بيئة المراجعة السعودية، وتأثيرها على أدائهم أو قراراتهم بترك العمل؛ وعملت الدراسة على تحقيق ذلك من خلال صياغة واختبار مجموعة من الفروض، واستخدمت الدراسة المنهج الاستقرائي النظري بهدف الوصول إلى إطار نظري شامل لموضوع الدراسة من خلال مراجعة الأدبيات ذات العلاقة كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب الميداني بغرض الوصول إلى التعميمات المناسبة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة بين ضغوط العمل وأداء المراجع، وكذلك بين ضغوط العمل وتسرب المراجعين من المهنة.

يتصاحب تقدم المراجع في العمر، والخبرة، والمركز الوظيفي بشعور أقل بضغوط العمل وعلى العكس من ذلك بالنسبة للمراجعين الأقل سنًا وخبرة ومركزاً وظيفياً؛ حيث تؤثر ضغوط العمل على أدائهم وعلى تسربهم من المهنة.

5- دراسة (القحطاني، 2007)

بعنوان : "الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية - دراسة مسحية على ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة".

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 مفردة أي ما نسبته 50 % من مجتمع الدراسة المستهدف، وكان من أهم نتائج الدراسة 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 عاملاً 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 أصداءه، 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 والتقيّد بأنظمة العمل والمساواة بين المراجعين.

6- دراسة (الثبتي، 2007)

بمعنوان: "الضغوط الإدارية التي تواجه المشرفين التربويين وتأثيرها على أدائهم الفني من وجهة نظرهم بمدينة مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أبرز الضغوط التي تواجه المشرفين التربويين بمنطقة مكة المكرمة الناتجة عن الجوانب التنظيمية وشخصية المشرف وعلاقاته مع الآخرين، وتحديد الجانب الذي يشكل ضغطاً إدارياً أكثر من غيره على المشرفين التربويين وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات المشرفين حول الضغوط الإدارية التي تواجههم تعزى إلى متغير السن والمؤهل والخبرة، وتحديد العلاقة بين درجة الضغوط الإدارية التي تواجه المشرفين التربويين وبين درجة تأثيرها على أدائهم في العمل، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد قام الباحث بعمل استبانة تم توزيعها على عينة شاملة لكل المشرفين التربويين بمنطقة مكة المكرمة والبالغ عددهم 180 مشرفاً ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك ضغوطاً إدارية متعلقة بالناحية التنظيمية وأن هناك تأثيراً كبيراً للضغوط الإدارية متعلق بالناحية التنظيمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لدرجة وجود الضغوط الإدارية المتعلقة بالناحية التنظيمية وشخصية المشرف وعلاقته مع الآخرين تعزى للمؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تأثير الضغوط الإدارية المتعلقة بشخصية المشرف تعزى للمؤهل العلمي والعمر، وقد أوصت الدراسة بضرورة أن يتم تحديد صلاحيات المشرف التربوي من خلال اللوائح والأنظمة، وإيجاد نظام لتأهيل المشرفين وتطوير أدائهم.

7- دراسة (القحطاني، 2007)

بمعنوان: "الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية - دراسة مسحية على ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة".

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 مفردة أي ما نسبته 50 % من مجتمع الدراسة المستهدف، وكان من أهم نتائج الدراسة 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 عاملاً 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 والتفقد بأنظمة العمل.

8- دراسة (الشامان، 2006)

بعنوان: "مصادر ضغوط العمل التنظيمية لدى المشرفات الإداريات في مدينة الرياض في ضوء بعض المتغيرات المملكة العربية السعودية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم مصادر ضغوط العمل التنظيمية لدى المشرفات الإداريات في مدينة الرياض والتعرف على فروق العمر، المستوى التعليمي، مكتب الإشراف، عدد المدارس التي يتم الإشراف عليها، الخبرة، البرامج التدريبية، نمط الشخصية، كما سعت إلى الكشف عن درجة تأثير ضغوط العمل التنظيمية المتوقعة على متغيرات الدراسة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد صممت الباحثة استبانة طبقتها على المشرفات التربويات بمدينة الرياض والبالغ عددهن (104) مشرفات، وقد أسفرت نتائج الدراسة عن أن كمية العمل والاتصال تأتي في مقدمة مصادر ضغوط العمل التنظيمية، في حين جاء الدور من أضعف مصادر الضغوط تأثيراً على أفراد الدراسة، كما أسفرت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر وقد أوصت الدراسة بعقد المحاضرات والندوات التي تنثير الاهتمام بموضوعات ضغوط العمل في مكاتب الإشراف للتعرف على الظاهرة وفهم أبعادها وتنمية مهارات الأفراد للتعامل مع نتائجها السلبية.

9- دراسة (العضايله، 2005)

بعنوان: "القرارات الادارية وعلاقتها بالعوامل الشخصية والتنظيمية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القرارات الإدارية وعلاقتها بالعوامل الشخصية والتنظيمية دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص في الأردن ومعرفة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في بعض منظمات القطاع العام والخاص بالأردن والمقارنة بينهما، وبيان العلاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي و المتغيرات الديمغرافية السن، مدة الخدمة، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، ومستوى الأداء الفردي، وقد أجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية بحجم 480 فرداً موزعين على مستويات إدارية مختلفة وكان الاستبيان الأداة التي اعتمدها الباحث في جمع معلوماته.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود مستوى متوسط من الالتزام لجميع أفراد العينة.
- وجود علاقة ايجابية بين الالتزام التنظيمي والمركز الوظيفي ومستوي الأداء الفردي.
- وجود علاقة سلبية بين الالتزام والمؤهل العلمي في كلا القطاعين وأن حملة المؤهلات العالية يجدون فرص عمل أكثر من ذوي المؤهلات المتدنية.
- وأوصت الدراسة إلى التوصيات التالية: بضرورة وجود علاقة ايجابية بين العمر ومستوى الالتزام، وضرورة وجود علاقة إيجابية بين مدة الخدمة في الوظيفة الحالية ومستوى الالتزام التنظيمي.

10- دراسة (البشاشة، 2005)

بعنوان: "أثر مصادر ضغوط العمل في السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة البوتاس العربية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر مصادر ضغوط العمل في السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة البوتاس العربية وشملت عينة الدراسة 250 مفردة من مجتمع الدراسة البالغ 769 موظفاً. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود علاقة ارتباطيه سلبية بين مصادر ضغوط العمل المختلفة التي شملتها الدراسة والسلوك الإبداعي بأبعاده المختلفة، وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمصادر ضغوط العمل في أبعاد السلوك الإبداعي. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام التنظيمات المختلفة بالمصادر الأساسية التي لها دور رئيسي في خلق ضغوط عمل على الأفراد العاملين في شركة البوتاس العربية ومحاولة مساعدتهم في التخلص منها باعتبارها ذات تأثير سلبي في السلوك الإبداعي للأفراد والتنظيم وبالتالي في أداء المنظمة.

11- دراسة (سليمان، 2004)

بعنوان: "أثر الضغوط الوظيفية على الانتماء التنظيمي في مستشفيات جامعة عين شمس".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الضغوط الوظيفية على الانتماء التنظيمي في مستشفيات جامعة عين شمس وطبقت الدراسة على عينة من 400 مفردة من أصل 4578 من العاملين في مستشفيات جامعة عين شمس، وقد هدفت الدراسة كذلك إلى التعرف على الضغوط الوظيفية وتحديد تأثير نوع التخصص على علاقة الوظيفة بالانتماء التنظيمي والتعرف على الأهمية النسبية لمسببات الضغوط، وكان من أهم النتائج التي تم التوصل إليها وجود علاقة عكسية جوهرية بين الضغوط الوظيفية والانتماء التنظيمي يبين عدم وجود أي تأثير لأي من المستويات الإدارية أو التخصصات الوظيفية على علاقة الضغوط بالانتماء التنظيمي، وتبين وجود اختلافات بين فئات التخصصات الوظيفية من حيث مستويات الضغوط الناتجة عن مصادر الضغوط ماعدا العلاقات في العمل وضغوط الهيكل التنظيمي أما بالنسبة للمستوى الإداري فوجدت اختلافات جوهرية بين فئات المستويات الإدارية من حيث مستويات

الضغوط الناتجة عن جميع مصادر الضغوط ماعدا التغير في أساليب أداء العمل. ومن ثم كانت التوصيات بالعمل على تخفيض أعباء العمل التي تتسبب في إحداث الضغوط، تحسين ظروف بيئة العمل المادية بـمكان العمل والاهتمام بتوصيف الوظائف، العمل على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، محاولة إحداث التوازن بين الوظائف من حيث أعباء العمل، توعية جميع العاملين وخاصة الرؤساء المباشرين بموضع الضغوط التنظيمية، والعمل على تنمية المشاعر الإيجابية لدى العاملين تجاه المنظمة.

12- دراسة (عبد الحافظ، 2003)

بعنوان: "واقع صناعة القرار داخل مجالس الأقسام ومجالس الإدارات في بعض المؤسسات الحكومية".

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع صناعة القرار داخل مجالس الأقسام ومجالس الإدارات في بعض المؤسسات الحكومية، وأهم التحديات التي تواجه عملية صناعة القرار في القرن الحادي والعشرين، وتوجهات الإدارة المعاصرة في صناعة القرار، والوسائل التي يمكن من خلالها تدعيم أنماط السلوك الإيجابي للأفراد وتحقيق المشاركة الفعالة في عملية صنع القرار، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، أما أدوات الدراسة فكانت الاستبانة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة ارتباطية بين مدى تقبل الفرد للمشاركة في صناعة القرار، وبين مدى الفائدة التي تعود عليه من المشاركة من جهة، ومدى ما يتوافر لديه من خبرة ومعلومات عن موضوع القرار من جهة أخرى
- وجود علاقة ارتباطية بين عدد سنوات الخبرة للفرد في عضوية مجالس الأقسام الإدارية، وبين مشاركته في القرارات التي تتخذ في هذه المجالس.

13- دراسة (الصفیان، 2003)

بعنوان: "علاقة التطوير التنظيمي بفاعلية القرارات الإدارية في الرياض".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأسس التي يستند عليها التطوير التنظيمي لتكون القرارات الإدارية فعالة في جوازات منطقة الرياض، وتوضيح دور التطوير التنظيمي في توجيه متخذي القرارات الإدارية لاتخاذ قرارات إدارية فعالة، مع تحديد أهم الصعوبات التي قد تحول دون اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة. ومن أهم نتائج الدراسة أن التطوير التنظيمي بمنطقة جوازات الرياض يستند بدرجة متوسطة على الأسس التي تفعل القرارات الإدارية، كما يعد التطوير التنظيمي بمنطقة الرياض له دور متوسط في توجيه متخذي القرارات وأن العمل على التدريب المستمر لتنمية المهارات الإدارية للعاملين سوف يؤدي

بدرجة عالية إلى تفعيل دور التطوير التنظيمي في عملية اتخاذ القرار الإدارية وبواجه التطوير التنظيمي بعض الصعوبات التي تعيق اتخاذ قرارات .

14- دراسة (النوشان، 2003)

بغنوان: "ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرارات دراسة مسحية على القيادات الإدارية في عدد من الأجهزة الأمنية والمدنية في مدينة الرياض".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ضغط العمل لدى القيادات الإدارية، والتعرف على مدى اتباع القيادات الإدارية لخطوات عملية اتخاذ القرارات وكذلك التعرف على أثر ضغوط العمل على خطوات عملية اتخاذ القرارات لدى القيادات الإدارية، وقد شملت الدراسة عينة طبقية عشوائية مثلت 50 % من مجتمع الدراسة الأصلي، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية: مستوى الضغط لدى القيادات الإدارية بالأجهزة الأمنية والمدنية بمدينة الرياض أقل من الوسط، ومستوى الضغوط أعلى لدى القيادات الإدارية المدنية مقارنة بالقيادات الأمنية، وجود علاقة ارتباط عكسية بين ضغوط العمل وخطوات عملية اتخاذ القرارات، كما بينت الدراسة تأثير ضغوط العمل على اتباع خطوات عملية اتخاذ القرارات متماثل لدى القيادات الإدارية في كل من الأجهزة المدنية والأمنية. وكان من أهم توصيات الدراسة: إصدار الأدلة التنظيمية التي توضح تفاصيل المهام والنشاطات المطلوبة من العاملين، عقد دورات تدريبية متخصصة للقيادات الإدارية للارتقاء بمستوى أدائهم في عملية تخفيف الضغوط ، العمل على استقطاب القيادات المؤهلة للقيام بالأعمال القيادية في المنظمات.

15- دراسة (المعشر، 2003)

بغنوان: "الولاء التنظيمي وضغط العمل في الإدارات الحكومية في شمال الأردن".

هدفت إلى التعرف على الولاء التنظيمي وضغط العمل في الإدارات الحكومية في شمال الأردن، وبلغ عدد أفراد العينة الذين شاركوا في الدراسة 1200 موظف يمثلون 29 % تقريباً من مجتمع الدراسة، وهدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على مستوى الولاء التنظيمي بين منظمات القطاع العامل في محافظات الشمال في الأردن والمقارنة بينها، قياس ومقارنة مستويات صراع الدور وغموض الدور بين العاملين، ومقارنة طبيعة العلاقة الارتباطية بين الولاء التنظيمي وضغوط العمل وبعض المتغيرات الديموغرافية، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن لكل من العمر والجنس والمحافظة وطبيعة العمل أثره على الإحساس بضغط العمل، وكان لكل من الوظيفة والعمر والمستوى التنظيمي أثره على الإحساس بضغط العاملين، وبينت الدراسة أن هناك علاقة عكسية بين كل من الولاء التنظيمي وكل من صراع الدور وغموض الدور، وقد أوصى الباحث بضرورة إعطاء الموظفين مسؤوليات محددة وواضحة وإعلامهم بها، والانتباه إلى عدم السماح بقيام الموظف بالعمل مع مجموعتين أو أكثر ممن

يعملون بشكل مختلف، والعمل على تحسين المناخ التنظيمي المرتبط بانخفاض الروح المعنوية للعاملين، تنمية وتطوير ولاء الموظفين تجاه منظماتهم من خلال إشعارهم بأهميتهم في العمل وبت روح العمل الجماعي والشعور بالمسؤولية تجاه أعمالهم، ويوصي الباحث بالقيام بمزيد من الدراسات حول العلاقة بين صراع الدور وغموضه والولاء التنظيمي بحيث تشمل متغيرات وطرق قياس أخرى.

16- دراسة (النوشان، 2003)

بغنوان: "ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرارات دراسة مسحية على القيادات الإدارية في عدد من الأجهزة الأمنية والمدنية في مدينة الرياض".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ضغط العمل لدى القيادات الإدارية، والتعرف على مدى اتباع القيادات الإدارية لخطوات عملية اتخاذ القرارات وكذلك التعرف على أثر ضغوط العمل على خطوات عملية اتخاذ القرارات لدى القيادات الإدارية، وقد شملت الدراسة عينة طبقية عشوائية مثلت 50 % من مجتمع الدراسة الأصلي، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية: مستوى الضغط لدى القيادات الإدارية بالأجهزة الأمنية والمدنية بمدينة الرياض أقل من الوسط، ومستوى الضغوط أعلى لدى القيادات الإدارية المدنية مقارنة بالقيادات الأمنية، وجود علاقة ارتباط عكسية بين ضغوط العمل وخطوات عملية اتخاذ القرارات، كما بينت الدراسة تأثير ضغوط العمل على اتباع خطوات عملية اتخاذ القرارات متماثل لدى القيادات الإدارية في كل من الأجهزة المدنية والأمنية. وكان من أهم توصيات الدراسة: إصدار الأدلة التنظيمية التي توضح تفاصيل المهام والنشاطات المطلوبة من العاملين، عقد دورات تدريبية متخصصة للقيادات الإدارية للارتقاء بمستوى أدائهم في عملية تخفيف الضغوط، العمل على استقطاب القيادات المؤهلة للقيام بالأعمال القيادية في المنظمات.

17- دراسة (الكبيسي، 2003)

بغنوان: " أهم مصادر ضغوط العمل في البنوك العاملة بدولة قطر وتحديد أثر هذه الضغوط على أداء العاملين"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم مصادر ضغوط العمل في البنوك العاملة بدولة قطر وتحديد أثر هذه الضغوط على أداء العاملين، كما هدفت إلى تحديد أثر مجموعة من المتغيرات التنظيمية والشخصية على تصورات العاملين في قطاع البنوك. وأظهرت الدراسة النتائج التالية: ارتفاع مستوى ضغوط العمل التي يعاني منها الموظفون في البنوك العاملة في قطر ومن أهم مصادر هذه الضغوط: ارتفاع كمية العمل المطلوب إنجازها، صعوبة المهام الموكلة إلى الموظفين، ضعف التنسيق بين الإدارات والأقسام، التمييز في تقييم الأداء، المشاكل مع المراجعين، تلقي أوامر وتوجيهات متناقضة، غموض الدور، محدودية فرص الترقية وأظهرت الدراسة علاقة عكسية بين ضغوط العمل والأداء، فالمستويات

المرتفعة من ضغوط العمل تساهم في التأثير السلبي على أداء الموظفين، وخلصت الدراسة إلى التوصيات التالية: تحسين الرواتب والأجور وتوفير المزيد من فرص الترقية للموظفين، التخفيض من كم العمل المطلوب إنجازه من الموظفين، إعداد بطاقات وصف وظيفي وتحديد مهام وواجبات كل موظف بشكل واضح ، الاهتمام بتقييم الأداء وتطوير مستوى العدالة.

18- دراسة (أبو زيد، 2002)

بعنوان: "ضغوط العمل لدى العاملين في المكتبات الجامعية والحكومية والخاصة في الأردن".
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مصادر ضغوط العمل لدى العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية والخاصة في الأردن، وتحليل متغيرات ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون، معرفة تأثير بعض المتغيرات على الإحساس بضغط العمل، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن العاملين في المكتبات الجامعية في الأردن يعانون من ضغوط العمل نتيجة لعوامل كثيرة منها غموض الأدوار وصراعاها والمشاركة في اتخاذ القرار والترقية والترفيه وخصائص العمل وطبيعته والوصف الوظيفي وبيئة العمل والاستقرار الوظيفي، وأن مشكلات العمل في المكتبات الجامعية تسبب ضغوطاً للعاملين فيها .أن الموظفين في المكتبات الجامعية يعانون من ضغوط أكثر من الموظفين .وأوصى الباحث بإعطاء المزيد من الاهتمام لظروف العمل من خلال توفير بيئة عمل مناسبة ، وتطوير أساليب إدارية فاعلة في التعامل مع العاملين وفهم حاجاتهم وتقديرهم وحل مشكلاتهم المهنية، وتوفير الحوافز المادية والمعنوية، وتوفير فرص المشاركة في الندوات والمؤتمرات والدورات التدريبية للعاملين لكي يتمكنوا من تطوير مهاراتهم الوظيفية.

19- دراسة (السالم، 2002)

بعنوان : "عوامل ضغوط العمل التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمشرفات الإداريات – في المملكة العربية السعودية".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العوامل الرئيسة لضغوط العمل التنظيمية التي تتعرض لها المشرفات الإداريات العاملات في مكاتب الإشراف التربوي، والتعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى المشرفات الإداريات العاملات في مكاتب الإشراف التربوي في كل من مدن :الرياض وجدة والدمام كما، يراها أفراد الدراسة .واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة وكانت الأداة عبارة عن استبانة طبقت على عينة عشوائية عددها (240) من المشرفات التربويات في مناطق الرياض وجدة و الدمام، وتوصلت الدراسة العديد من النتائج أهمها أن كمية العمل الذي تقوم به المشرفة الإدارية تعد من عوامل ضغوط العمل التنظيمية التي تتعرض لها المشرفات الإداريات، كما يعد غموض الدور الذي تتعرض له المشرفة الإدارية أحد عوامل ضغوط العمل التنظيمية، كما يعتبر التطور والنمو المهني في مجال

الإشراف التربوي أحد عوامل ضغوط العمل التنظيمية. ومن أهم توصيات الدراسة تخفيف العبء عن المشرفين التربويين بتعيين مشرفين جدد والاهتمام بالنمو المهني للمشرفين التربويين من خلال الدورات والاهتمام بالتحفيز المادي والمعنوي وإعطاء المشرف التربوي صلاحيات أكثر تتضمن العقوبات والترقيات.

20- دراسة (جودة، واليافي، 2002)

بعنوان: "ضغوط العمل وعلاقتها الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين في وزارة الثقافة بجمهورية مصر العربية"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن ضغوط العمل وعلاقته الرضا الوظيفي لدى الفرد. وقد استخدمت الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة وزعت على عينة عشوائية من (130) من العاملين والمدراء والمشرفين الذين يعملون في وزارة الثقافة بجمهورية مصر العربية . وأسفرت نتائج البحث عن وجود ضغوط عمل متوسطة لدى الأفراد المطبقة عليهم الدراسة ، ووجود علاقة بين توجه الفرد للعمل في ظل منظمة ، وعدم رضاه الوظيفي، ووجود علاقة بين مستوى عدم الرضا الوظيفي وبين ضغوط العمل. ووجدت فروق جوهرية بين متوسط عدم الرضا الوظيفي والمكانة الوظيفية. كما وجدت فروق جوهرية بين متوسطات ضغوط العمل وبين العمر والمركز الوظيفي. ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة جعل الضوابط والأنظمة والقواعد أكثر مرونة مما يساهم في التخفيف سواء من ضغوط العمل أو من عدم الرضا الوظيفي كما أنه يجب إعطاء الأولوية لمعرفة توقعات العاملين ، وتكافؤ الفرص في الترقيات، وإتاحة المجال للمشاركة في اتخاذ القرارات ووضوح الأدوار وإيجاد بيئة عمل جيدة تقوم على أساس الاحترام والتقدير المتبادل ومراعاة التوافق بين طبيعة الوظيفة وقدرات الموظفين وتنمية العلاقات الاجتماعية كل ذلك يقلل من الشعور بضغوط العمل ويرفع من الرضا الوظيفي.

21- دراسة (جودة واليافي ، 2002)

بعنوان: "ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجه البيروقراطي وعدم الرضا الوظيفي - دراسة ميدانية".

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجه البيروقراطي لدى الفرد، وعدم الرضا الوظيفي وبعض الخصائص الشخصية، وقد وزعت الاستبانة على 130 فرداً يعملون في وزارة الثقافة في جمهورية مصر العربية، وأظهرت النتائج التالية: وجود علاقة بين مستوى عدم الرضا الوظيفي وبين ضغوط العمل، وجود فروق جوهرية بين متوسطات ضغوط العمل وبين العمر والمركز الوظيفي، عدم وجود فروق جوهرية بين متوسطات ضغوط العمل وبين الجنس، والحالة الاجتماعية، وعدد سنوات الخدمة، ومستوى التحصيل العلمي، لا توجد علاقة بين توجه الفرد للعمل في منظمة بيروقراطية وبين

ضغوط العمل .وأوصت الدراسة بأن تقوم المؤسسات الحكومية بإجراء استبيان لجميع موظفيها للوقوف على انطباعاتهم وميولهم وتصوراتهم حول الرضا الوظيفي وضغوط العمل، كما أوصت الدراسة بأن تجعل المؤسسات الحكومية الضوابط والأنظمة والقواعد أكثر مرونة مما يسهم في التخفيف سواء من ضغوط العمل أم من عدم الرضا الوظيفي، والأخذ بعين الاعتبار أثر تكافؤ الفرص في الترقّيات وإتاحة المجال للمشاركة في اتخاذ القرارات وتقييم الأداء ووضوح الأدوار وإيجاد بيئة عمل جيدة تقوم على أساس الاحترام والتقدير بين الموظفين ورؤسائهم ومراعاة التوافق بين طبيعة الوظيفة وقدرات الموظفين، حيث أثر كل ذلك على تقليل الشعور بضغوط العمل ورفع الرضا الوظيفي.

22- دراسة (السباعي، 2001)

بمعنوان: ضغوط العمل مستوياتها ومصادرها واستراتيجية إدارتها لدى الإداريات والفنيات السعوديات العاملات في الجامعات السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ضغوط العمل مستوياتها ومصادرها واستراتيجية إدارتها لدى الإداريات والفنيات السعوديات العاملات في الجامعات السعودية، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي لإجراء هذه الدراسة وبلغ مجموع مجتمع الدراسة 996 موظفة إدارية وفنية موزعة على ثلاث جامعات في المملكة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن مستوى الضغوط التي تشعر به الموظفات من أفراد عينة الدراسة كان بوجه عام منخفضاً نسبياً وأن أهم المصادر المسببة للضغوط لدى الموظفات مرتبة من الأكثر إلى الأقل هي محدودية فرص التطور الوظيفي وعبء العمل وعدم المشاركة في اتخاذ قرارات العمل. ظروف بيئة العمل المادية وكذلك صراع الدور وغموضه وأن الموظفات الأقل عمراً من 29 سنة يشعرون بمستوى ضغوط عمل مصدرها صراع الدور، غموض الدور، أكثر من الموظفات الكبيرات في السن.

وأوصت الدراسة أن الموظفات اللواتي مستواه التعليمي أعلى يشعرون بمستوى ضغوط عمل أكثر من الموظفات اللواتي مستواه التعليمي أدنى في مصادر الضغوط الناتجة عن عبء العمل، محدودية فرص التطور الوظيفي، عدم المشاركة في اتخاذ قرارات العمل، ظروف بيئة العمل المادية.

23- دراسة (أيوب، 2001)

بمعنوان: "نظرة أفراد الإدارة العليا لخصائص عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنشآت السعودية الكبرى".

هدفت هذه الدراسة إلى التركيز على عدد من القرارات الإستراتيجية ذات الطبيعة الاستثمارية التي تتخذ في المنشآت السعودية الكبرى، والتي تؤثر على أدائها في الأجل القصير والطويل معاً، ثم تحديد العلاقة

الموجودة بين عملية اتخاذ هذه القرارات الاستراتيجية وبين بعض العوامل التي ترتبط بهذه العملية، وقد استخدم الباحث الأسلوب الوصفي حيث تم جمع المعلومات عن طريق قائمة استقصاء تم توزيعها بشكل عشوائي على ثلاثة مديرين في 100 منشأة سعودية كبرى وقد استخدم الباحث التحليل الوصفي الإحصائي.

وقد تم تحديد عملية اتخاذ القرار في خمسة أبعاد تتعلق ببعد الشد والشمول والسلوك السياسي والتعارض في اتخاذ القرارات والاتصالات الجانبية واللامركزية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية والعلاقة بين عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية ونوع النشاط الاقتصادي للمنشأة وعمر أفراد المنشأة وعمر أفراد الإدارة العليا ومستواهم التعليمي ومستوى الخبرة لديهم في المستوى التعليمي، ومجموعة من العوامل تشمل خصائص البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة وخصائص البيئة الداخلية وحجم المنشأة وخصائص متخذي القرار، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية تختلف باختلاف نوع النشاط الاقتصادي وكذلك باختلاف عمر أفراد الإدارة العليا ومستواهم التعليمي وخبراتهم، وبينت الدراسة أن خصائص البيئة الداخلية لها تأثير على عملية اتخاذ القرارات وكذلك البيئة الخارجية، وقد خلص الباحث إلى عرض العديد من التوصيات التي تفيد المؤسسات في المملكة العربية السعودية.

24- دراسة (العزام، 2001)

بعنوان: "الضغط المهني في الأردن إمكانية التطبيق للقرارات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الإمكانيات والاستعدادات اللازمة لتطبيق القرارات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية من حيث توافر البنية التحتية، وتوافر البرمجيات، والقوى البشرية، واعتمد الباحث في دراسته على الاستبانة كأداة للدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- القرارات الادارية مطلب أساسي للإدارة الباحث عن الكفاءة والفاعلية في تنفيذ أعمالها في ظل محدودية الموارد، وزيادة الطلب على الخدمات.

- يسير مشروع تطبيق الحكومة الالكترونية في الأردن ضمن المشاريع المهمة لترسيخ مبادئ الديمقراطية من خلال تعزيز الشفافية، والمساءلة والمشاركة في اتخاذ القرار.

وأوصت الدراسة

- يعد مشروع الحكومة الالكترونية في الأردن من المشاريع المهمة لترسيخ مبادئ الديمقراطية من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة والمشاركة في اتخاذ القرار.

- لا يوجد اتصال فعال بين الجهة الحكومية القائمة على تنفيذ مشروع الحكومة الالكترونية، وبين الدوائر الحكومية، نتيجة عدم وضوح الاختصاصات وتداخلها.

25- دراسة (المشعان، 2000)

بعنوان: "مصادر الضغوط في العمل لدى المعلمين الكويتيين وغير الكويتيين في المرحلة المتوسطة".

هدفت هذه الدراسة إلى بحث مصادر ضغوط العمل لدى المعلمين الكويتيين وغير الكويتيين في المرحلة المتوسطة بالكويت، وتكونت عينة الدراسة من 745 معلماً ومعلمة منهم 363 من غير الكويتيين . وأظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية بين المعلمين الكويتيين وغير الكويتيين في مصادر ضغوط العمل، إذ إن المعلمين الكويتيين أكثر تعرضاً للضغوط العمل من غير الكويتيين، كما توجد فروق دالة إحصائية بين المعلمين والمعلمات، إذ إن المعلمات أكثر شعوراً بضغوط العمل من المعلمين، وكذلك لا يوجد فروق دالة إحصائية في مصادر ضغوط العمل من حيث الفئة العمرية وفئات الخبرة، باستثناء الضيق المهني إذ إن الفئة العمرية ٤٥ فأعلى أكثر تعرضاً لضغوط العمل من الفئات الأخرى ، أما غموض الدور وصعوبات إدارة (سنوات أكثر تعرضاً - 34) سنة وفئة الخبرة من الوقت فنجد أن الفئة العمرية لضغوط العمل من الفئات العمرية وفئات الخبرة الأخرى .وأوصت الدراسة بإصلاح وضع المعلم مادياً حتى يستطيع الإيفاء بمتطلباته الحياتية، والاهتمام بالمعلم مهنيّاً ورعايته صحياً ونفسياً واجتماعياً وكذلك أوصت بزيادة مهارات المعلم العملية لرفع من كفاءته في أداء العمل وإعداد دورات وبرامج تدريبية للمعلمين في كيفية التعامل مع الضغوط التي تعيق العمل وتبصيرهم بالطرق والأساليب العلمية للتغلب على هذه الضغوط.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية

1- دراسة جلازير (Glazer & Gyurak, 2007)

"Sources of occupational stress among nurses in five countries"

بعنوان: "مصادر ضغط العمل بين الممرضات في خمسة بلدان"

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة مفهوم ضغط العمل بالنسبة لخمس ممرضات من خمسة بلدان مختلفة من أجل تحديد تجاربهن في ضغط العمل .وكانت عينة الممرضات من هنغاريا، إسرائيل، إيطاليا، بريطانيا، وأمريكا .وقد قامت كل واحدة منهن بالإجابة على السؤال التالي :ما هو أكثر الأسباب التي تسبب لك الضغط أو القلق في عملك؟ وأشارت النتائج إلى وجود مصادر داخلية وخارجية لضغوط العمل .ولقد كانت هناك مصادر ضغط مشتركة بين الممرضات ، وهي: أداء مهام معينة، ونوع المرضى كمصادر ثابتة . .بالإضافة إلى أن الممرضات البريطانيات أوضحت أن قلة المهارات لدى طاقم العمل أحد أسباب ضغط العمل، والممرضات الهنغاريات أشرن إلى مصدرين لضغط العمل هما :الراتب المتدني، وغياب الموارد.

2- دراسة (ماك ألوري و آخرون، 2005)

"The level of decision-making among workers institutions service roads of the United States of America"

بعنوان: "مستوى اتخاذ القرارات لدى العاملين بمؤسسات خدمة الطرق بالولايات المتحدة الأمريكية"

هدفت الدراسة الى التعرف على الطرق ومدى فهم العاملين وإدراكهم لاتجاهات العمل و تحديد مستوى الالتزام التنظيمي لدى جمهور العاملين في قطاع خدمات الطرق بالولايات المتحدة الأمريكية، وتحديد العلاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي وإدراك العمل ومفهوم العمل لدى هؤلاء العمال، والمساهمة في بناء استراتيجيات خاصة برفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بقطاع خدمات الطرق بالولايات المتحدة الأمريكية ، وقد استهدفت الدراسة عينة عشوائية مكونة من 199 فرداً يعملون في أكبر سبع شركات خدمات الطرق بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد استخدم الاستبيان الذي وزع بواسطة البريد اليدوي لجمع البيانات وكانت نسبة الاستجابة 63 % ، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:-

- وجود علاقة متوسطة بين الاشتراك بالعمل ومستوى الالتزام التنظيمي لديهم.
- وجود علاقة عكسية بين المشاركة بالعمل والرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي.
- وجود علاقة موجبة بين كل من مستوى الالتزام التنظيمي ومستوى الرضا عن العمل الذي يقوم به الفرد ومدى فهمه لطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد.
- وجود علاقة عكسية بين ضغط العمل ومستوى الالتزام التنظيمي للفرد.

3- دراسة بوزويل وولسون (2002)

"Relations between stress and work outcomes: The role of felt challenge, job control, and psychological strain"

بعنوان: " العلاقات بين ضغوطات العمل ونتائج العمل تشمل نواحي التحدي ، ومراقبة العمل، والضغط النفسي"

لقد افترضت هذه الدراسة نوعان من ضغوطات العمل ذات علاقة متباينة بنتائج العمل تشمل نواحي التحدي والإعاقات وتؤدي إلى نتائج مرضية وغير مرضية، وعلاقة أخرى إيجابية تتعلق بالإرهاق النفسي. كما افترضت أن التحدي الملموس يعتبر آلية يمكن من خلالها أن يؤدي ضغط التحدي إلى نتائج مرضية على التحكم الوظيفي والسيطرة وقد شملت الدراسة على عينة عشوائية مكونة 461 موظفاً من موظفي الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية دعماً لهاتين الفرضيتين. وأظهرت النتائج إن نوعي الضغط كان أثرهما على نتائج العمل بطريقة مختلفة، ولكن كليهما ارتبطا بالإرهاق النفسي. بالإضافة إلى ذلك، فإن الشعور بالتحدي الوظيفي كان له الأثر المباشر على ضغط العمل ونتائجه، ولكن ضغط العمل المتعلق بالتحدي لم يكن يرتكز على التحكم الوظيفي السيطرة، ولقد أجرى عدد من الباحثين دراسات

وأبحاث تناولت هذين المتغيرين بشكل مستقل ضغوط العمل – الولاء التنظيمي ، وقد قام الباحث بتجميع أكبر عدد من تلك الدراسات، ولكن وجد نقص في الدراسات التي تناولت العلاقة بين هذين المتغيرين.

4- دراسة (ديلوريا، 2001)

Administrative decisions at the level of workers in the US federal institutions: a comparative study between the contracting workers, officials.

بعنوان: "مستوى القرارات الادارية لدى العاملين في المؤسسات الفدرالية الأمريكية: دراسة مقارنة بين العاملين المتعاقدين والعاملين الرسميين".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معرفة المستويات المختلفة للالتزام لدى العاملين في المكاتب الحكومية والمؤسسات الحكومية الأمريكية من خلال ربطه بمتغير طبيعة قيادة رئيس العمل وطبيعة المهنة ،ومعرفة مدى اختلاف مستوى الالتزام وعلاقته بطبيعة المهنة بين المجموعتين، ومعرفة مدى تأثير اختلاف طبيعة التعليم الاجتماعي وطبيعة المهنة على مستوى الالتزام التنظيمي، ومعرفة مدى تأثير العوامل الديمغرافية على مستوى الالتزام التنظيمي لدى المجموعتين.

وقد طبقت الدراسة على عينة مكونة من 85 موظفاً حكومياً رسمياً و 13 موظفاً متعاقداً مع الأجهزة الحكومية حيث تم توزيع الاستبيان على مستويات ذات طبيعة مهنية مختلفة وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي ناتج عن اختلاف طبيعة المهنة، فالموظف الحكومي الرسمي يوجد لديه مستوى أعلى من الموظف المتعاقد، ويعزى ذلك إلى الاستقرار الوظيفي ووضوح مهام العمل لديه واستقرارها.
- يكون اتجاه الموظف المتعاقد ملتزماً تجاه المكان الذي يعمل فيه وليس ملتزماً تجاه المهنة التي يعمل بها.
- يوجد تأثير إيجابي لطبيعة نمط القيادة لرؤساء العمل على مستوى الالتزام التنظيمي للموظف الرسمي، بينما لا يوجد تأثير على الموظف المتعاقد.
- وجود تأثير إيجابي لطبيعة التعليم الاجتماعي والتأثير العرقي، والالتزام التنظيمي للموظفين.
- لا يوجد تأثير للجنس على مستوى الالتزام التنظيمي في كلا المجموعتين.
- وجود تأثير للمؤهل العلمي، الخبرة في العمل على مستوى الالتزام التنظيمي خاص بالموظفين الرسميين بينما لا يوجد هذا التأثير على الموظف المتعاقد.

5- دراسة كولن وجونس (2000)

(Collins&Jones,2000):

"Stress the perceptions of social work lectures in Britain"

بعنوان: " فحص الرضا الوظيفي والشعور بالضغط والإجهاد بين محاضري العمل الاجتماعي في المملكة المتحدة".

هدفت هذه الدراسة إلي فحص الرضا الوظيفي والشعور بالضغط والإجهاد بين محاضري العمل الاجتماعي في المملكة المتحدة، ولتحقيق هذا الغرض تم استخدام الاستبانة، حيث تكونت عينة الدراسة من 522 محاضراً يعملون في العمل الاجتماعي في بريطانيا، وقد توصلت الدراسة إلي أن محاضري العمل الاجتماعي يتمتعون بمستويات عالية من الرضا الوظيفي ومجموعة من الضغوط مشابهة لتلك الموجودة في المجتمع البريطاني بشكل عام، وبينت أن 25 % من محاضري العمل الاجتماعي يعانون من الكآبة والقلق، وأوصت الدراسة بأن لا ينظر إلى الضغوط والإجهاد بشكل أساسي على أنها مشاكل فردية، ولكن هذه المشاكل ناتجة عن تفاعلات القسم والمستويات المؤسسية والبيت والعمل.

رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة:

(أ) أوجه التشابه بين الدراسات:-

- تتفق هذه الدراسة مع أغلب هذه الدراسات بشكل عام في المتغير الأول لهذه الدراسة وهو ضغوط العمل وتحديداً في التعرف على مستوى الضغوط في المنظمات أما بالنسبة للدراسات المتعلقة باتخاذ القرارات فهي تدور حول اختيار المراحل العلمية لاتخاذ القرارات الإدارية والتعرف على العوامل المؤثرة في اتخاذها، وواقع استخدام الأساليب الكمية في اتخاذها، وتأثير العوامل البيئية على عملية اتخاذ القرار .

- استخدمت أغلب الدراسات المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات اللازمة للدراسة وتحليلها.

(ب) أوجه الاختلاف بين الدراسات:-

- أن هذه الدراسة تناولت الآثار المترتبة على الضغوط المهنية في وزارة المالية بقطاع غزة ، وهي الدراسة الوحيدة (على حد علم الباحث) التي أجريت في قطاع غزة بالقطاع الحكومي.

هناك تضارب واختلاف بين نتائج الدراسات فيما يختص بوجود فروق جوهرية بين ضغوط العمل وتأثيرها على متخذي القرارات.

(ج) أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

- استفاد الباحث كثيراً مما تضمنته الدراسات السابقة من معلومات وتوصيات وتوجيهات هامة ومفيدة، وأطلع علي الأدب الإداري المتعلق بالدراسة، وتم الاستفادة من أدوات الدراسة المستخدمة " كالاستبيانات والمناهج وكذلك الأساليب التحليلية، وفي صياغة أسئلة الدراسة و أهدافها و فروضها،

وفي تفسير النتائج التي تم الحصول عليها في كتابة المقدمة، وتكوين فكرة أعمق وأوسع عن موضوع الدراسة، وطريقة اختيار عينة الدراسة والتعامل مع متغيرات الدراسة.

- تدعيم بعض الآراء المتعلقة بالإطار النظري للدراسة، تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها.

(د) ما تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها:

- تتميز عن الدراسات السابقة في أنها تهدف إلى معرفة العلاقة بين ضغوط العمل واتخاذ القرارات الإدارية في وزارة المالية بقطاع غزة وعلى حد علم وإطلاع الباحث لم يتم أن تطرقت دراسة من الدراسات السابقة لمثل هذه الموضوع وهذا المجتمع الكبير من القطاع الحكومي، وتعد من أول الدراسات في هذا المجال مما يزيد هذه الدراسة أهمية في كون الموضوع من المواضيع الجديدة التي لم يسبق وأن تم دراستها.

- اهتمت الدراسة بالجوانب الإدارية والاجتماعية التي تؤثر في ضغوط العمل لقياس متغيرات الدراسة والتي تنطبق على البيئة الفلسطينية لما لها من خصوصية تميزها عن البيئات الأخرى.

خلاصة وتعقيب على الدراسات السابقة:

باستقراء سريع لأدبيات الدراسات السابقة تظهر أهمية ضغوط العمل للوزارات الحكومية في ظل ما يشهده المجتمع الفلسطيني بمختلف شرائحه ومؤسساته من تحولات اجتماعية وثقافية متلاحقة وبالذات، في أوساط التقلبات المتغيرة في متطلبات العمل المختلفة وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى تحقيقه، و يتضح من الدراسات السابقة مدى أهمية موضوع ضغوط العمل، لما لهما من آثار على مختلف جوانب وظروف العمل.

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

- مقدمة.
- منهج الدراسة.
- مجتمع الدراسة.
- عينة الدراسة.
- أداة الدراسة.
- صدق الاستبيان.
- ثبات الاستبيان.
- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

مقدمة:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورياً رئيساً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

حيث تناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، كما يتضمن الأدوات التي استخدمها الباحث لجمع بيانات الدراسة، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها ويعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات".

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. **المصادر الثانوية:** حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
2. **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

مجتمع الدراسة: يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف هم موظفو وزارة المالية في قطاع غزة والبالغ عددهم (150) موظفاً وموظفة حسب إحصائيات عام 2014م من الإدارة العامة للشؤون الإدارية في وزارة المالية.

عينة الدراسة: قام الباحث باستخدام طريقة العينة الشاملة على جميع أصحاب القرار في وزارة المالية، حيث تم توزيع عينة استطلاعية حجمها (30) إستبانه لاختبار الاتساق الداخلي والصدق البنائي وثبات الإستبانه، وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانه للاختبار تم توزيع (150) إستبانه على مجتمع الدراسة وقد تم استرداد (140) استبانه بنسبة (93.3)%

جدول (1)

توزيع عينة الدراسة

النسبة المئوية %	العدد	المسمى الوظيفي
5.0	7	مدير عام
3.6	5	مكلف مدير عام
1.4	2	نائب مدير عام
2.1	3	مكلف نائب مدير عام
27.1	38	مدير دائرة
18.6	26	مكلف مدير دائرة
7.9	11	رئيس قسم
34.3	48	مكلف رئيس قسم
100.0	140	المجموع

أداة الدراسة: تم إعداد إستبانه حول " ضغوط العمل وعلاقتها باتخاذ القرارات الإدارية في وزارة المالية بقطاع غزة.

وتتكون هذه الاستبانه الدارسة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الديموغرافية عن المستجيب (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة في المسمى الوظيفي الحالي، التخصص، الراتب).

القسم الثاني: وهو عبارة عن مجالات الدراسة، ويتكون من (57) فقرة، مقسم إلى قسمين:

أولاً: المجالات المتعلقة بضغوط العمل، ويتكون من (40) فقرة، موزع على (6) مجالات:

المجال الأول: الأعباء الوظيفية، ويتكون من (7) فقرات.

المجال الثاني: صراع الدور، ويتكون من (7) فقرات.

المجال الثالث: غموض الدور، ويتكون من (7) فقرات.

المجال الرابع: تدني فرص التقدم والنمو الوظيفي، ويتكون من (7) فقرات.

المجال الخامس: المسؤولية تجاه الآخرين، ويتكون من (6) فقرات.

المجال السادس: بيئة العمل المادية، ويتكون من (6) فقرات.

ثانياً: المجالات المتعلقة باتخاذ القرارات الإدارية، ويتكون من (17) فقرة.

خطوات بناء الإستبانة:

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة لمعرفة " ضغوط العمل وعلاقتها باتخاذ القرارات الإدارية في وزارة المالية بقطاع غزة"، واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الإستبانة :-

1- الإطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الإستبانة وصياغة فقراتها.

2- استشارة الباحث عدداً من أساتذة الجامعات والمشرفين الإداريين في تحديد أبعاد الإستبانة وفقراتها.

3- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الإستبانة.

4- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.

5- تم عرض الإستبانة على (12) من السادة المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وأكاديمية السياسة والدراسات العليا.

6- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الإستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الإستبانة في صورتها النهائية على (57) فقرة، وملحق (2) في آخر الرسالة يبين ذلك.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان كما يلي:-

جدول (2)

درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
الدرجة	1	2	3	4	5

اختار الباحث الدرجة (1) للاستجابة " قليلة جداً " وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو (20)% وهو يتناسب مع هذه الاستجابة.

صدق الاستبيان:

صدق الاستبانة أن "يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه" (الجرجاوي، 2010: 105)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001). وقد تم التأكد من صدق الإستبانة بطريقتين:

1- صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

يقصد بصدق المحكمين "هو أن يختار الباحث عددًا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الجرجاوي، 2010: 107) حيث تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (12) متخصصاً في إدارة الأعمال، وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (2).

2- صدق المقياس:

أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للإستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

- نتائج الاتساق الداخلي

والجدول (3) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الأعباء الوظيفية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (3)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الأعباء الوظيفية " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل للاارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	يتم استعدادي للعمل أيام إجازاتي بصورة كبيرة.	.344	*0.000
2.	الأعمال المطلوبة مني أعتبرها مناسبة.	.507	*0.000
3.	أستطيع الحصول على وقت راحة أثناء الدوام.	.353	*0.000
4.	حجم العمل الذي أقوم به لا يستنزف أوقات إضافية.	.444	*0.000
5.	أنا مسئول عن عدة واجبات ومسئوليات مرتبطة ببعضها البعض.	.458	*0.000
6.	لدي صلاحيات كافية تخولني للقيام بعملتي بدقة.	.602	*0.000
7.	أعباء العمل لا تزداد تعقيداً مع مرور الوقت.	.647	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

والجدول (4) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " صراع الدور " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " صراع الدور " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل للاارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	يوجد خلافات مهنية بيني وبين زملاء العمل في الوزارة.	.510	*0.000
2.	القرارات والسياسات العليا خالية من التناقضات.	.364	*0.000
3.	يتوقع مني الآخرون إنجاز ما لا أتوقعه من نفسي.	.545	*0.000
4.	استقبل أوامر من جهة مسئولة في الوزارة.	.376	*0.000
5.	ينتابني شعور بالضيق عندما أفوض صلاحياتي لأحد زملائي.	.544	*0.000
6.	أرى أن متطلبات العمل لا تتعارض مع متطلبات حياتي العائلية.	.447	*0.000
7.	أجد نفسي في مأزق بين مديري المباشر والموظفين بمن حولي.	.473	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

والجدول (5) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " غموض الدور " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (5)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " غموض الدور " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل الارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.529	مؤهلي العلمي يتناسب مع الوظيفة التي أقوم بها.
2.	*0.003	.232	أعاني من تداخل الاختصاصات مع الزملاء في الوزارة.
3.	*0.000	.550	حدود سلطتي في وظيفتي الحالية واضحة.
4.	*0.000	.636	القواعد والإجراءات والأوامر في الوزارة مفهومة للجميع.
5.	*0.000	.633	الأعمال الوظيفية تتبع الخطة الإجرائية للوزارة.
6.	*0.000	.542	يتم تكلفني بأعمال أكثر من الوقت المحدد لها.
7.	*0.000	.622	الإدارة العليا تفوض صلاحيات واسعة لإنجاز الأعمال المكلف بها .

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

والجدول (6) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تدني فرص التقدم والنمو الوظيفي " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (6)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تدني فرص التقدم والنمو الوظيفي " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	ترتبط فرص الترقى بالكفاءة أكثر من ارتباطها بالشواغر الوظيفية.	.579	*0.000
2.	تحدد وظيفتي مساراً للتطور المهني خلال المستقبل.	.444	*0.000
3.	فرص الترقية والتقدم في وظيفتي الحالية موضوعية.	.668	*0.000
4.	تمنحني الوزارة الفرصة لتقديم الأفكار الإبداعية لتحسين وتطوير العمل.	.728	*0.000
5.	الوزارة تعلم عن الأعمال المميزة التي أقوم بها.	.758	*0.000
6.	أشعر بالفرص المتاحة لي في تعلم مهارات جديدة في وظيفتي.	.794	*0.000
7.	فريق العمل الذي أعمل فيه يرغب في إنجاز الأعمال بتميز.	.537	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

والجدول (7) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المسؤولية تجاه الآخرين " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (7)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المسؤولية تجاه الآخرين " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يقع على عاتقي مسؤولية تطوير العديد من الموظفين.	.723	*0.000
2.	العلاقات الاجتماعية سائدة في أجواء العمل.	.579	*0.000
3.	يمد الزملاء يد المساعدة لي وللآخرين عند الحاجة..	.530	*0.000
4.	أشرف على أداء عدد مناسب من الموظفين في الوزارة.	.697	*0.000
5.	يتحتم علي تقديم الرأي والمشورة للموظفين العاملين معي.	.685	*0.000
6.	يمكنني التوجه إلي رئيسي في العمل عندما تواجهني مشكلة ما.	.508	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

والجدول (8) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " بيئة العمل المادية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (8)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " بيئة العمل المادية " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	عدم اكتظاظ الغرفة الواحدة بالموظفين.	.661	*0.000
2.	أجهزة المكتب تعمل بشكل جيد.	.707	*0.000
3.	طبيعة الديكورات والترتيبات داخل المكتب مناسبة.	.693	*0.000
4.	الأدوات المستخدمة في العمل مناسبة.	.804	*0.000
5.	عملي مؤهل بوسائل الأمان والسلامة.	.737	*0.000
6.	الإضاءة والتهوية في مكنتي مناسبة لطبيعة عملي.	.679	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

والجدول (9) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " اتخاذ القرارات الإدارية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (9)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " اتخاذ القرارات الإدارية " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	يتم في الوزارة مسح البيئة الداخلية التي أعمل بها بغرض التعرف على المشكلة بوضوح.	.636	*0.000
2.	يتم في الوزارة تحديد الهدف المراد الوصول إليه قبل اتخاذ أي قرار.	.683	*0.000
3.	تحصر الوزارة تفكير العاملين في حل واحد لحل المشكلة التي تواجه العمل.	.399	*0.001
4.	يتم في الوزارة جمع البيانات والمعلومات المطلوبة عن المشكلة وتحليلها وتصنيفها تمهيداً	.756	*0.000

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
	لحلها.		
5.	يتم في الوزارة مسح البيئة الخارجية للمنظمة التي أعمل بها بغرض التعرف على المشكلة بوضوح.	.730	*0.000
6.	تستعين الوزارة بالأساليب التقنية الحديثة في اتخاذ القرارات الإدارية.	.760	*0.000
7.	تبحث الوزارة عن أسباب المشكلة التي تتطلب اتخاذ قرار.	.794	*0.000
8.	تسهل الوزارة عملية التنسيق والاتصال وتبادل المعلومات مع الأقسام والدوائر الأخرى	.720	*0.000
9.	تتابع الوزارة بشكل مستمر القرارات وقت حدوثها .	.765	*0.000
10.	تبدى الوزارة استعدادها لمواجهة المشكلة التي تتطلب اتخاذ قرار حاسم .	.788	*0.000
11.	تقوم الوزارة بالاستعانة بالوسائل العلمية وآراء العاملين لتطوير أكبر عدد ممكن من البدائل المتاحة.	.773	*0.000
12.	تسهل الوزارة عملية تبادل المعلومات المتعلقة بصنع القرارات بين مختلف الدوائر والأقسام.	.700	*0.000
13.	تشجع الوزارة مروضيها علي تقديم البيانات والمعلومات اللازمة لصنع واتخاذ القرار .	.742	*0.000
14.	تعتمد الوزارة على أسلوب المفاضلة بين البدائل المختلفة عند اتخاذ القرارات الإدارية.	.823	*0.000
15.	يتوفر لدى الوزارة المرونة الكافية لتعديل القرارات الإدارية بما يتلاءم مع التطورات المختلفة.	.739	*0.000
16.	تقوم الوزارة بالتدريب المتخصص والمستمر للعاملين على كيفية اتخاذ القرارات الإدارية بطريقة سليمة وفعالة.	.687	*0.000
17.	تسعى الوزارة للحصول على كافة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات لضمان فاعلية القرارات الإدارية.	.809	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

والجدول (10) يبين أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (10)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للاارتباط	المجال
*0.000	.572	الأعباء الوظيفية.
*0.000	.431	صراع الدور.
*0.000	.678	غموض الدور.
*0.000	.780	تدني فرص التقدم والنمو الوظيفي.
*0.000	.622	المسؤولية تجاه الآخرين.
*0.000	.538	بيئة العمل المادية.
*0.000	.909	ضغوط العمل.
*0.000	.860	اتخاذ القرارات الإدارية.

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة هو "أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية". (الرجاوي، 2010: 97).

ويقصد به أيضاً "إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة". (القحطاني، 2002)

وقد تحقق الباحث من ثبات إستبانة الدراسة من خلال:

معامل ألفا كرونباخ : Cronbach's Alpha Coefficient

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (11).

جدول (11)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

الصدق الذاتي*	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.646	0.417	7	الأعباء الوظيفية.
0.827	0.683	7	صراع الدور.
0.770	0.593	7	غموض الدور.
0.878	0.771	7	تدني فرص التقدم والنمو الوظيفي.
0.854	0.729	6	المسؤولية تجاه الآخرين.
0.908	0.825	6	بيئة العمل المادية.
0.922	0.850	40	ضغوط العمل.
0.963	0.928	17	اتخاذ القرارات الإدارية.
0.960	0.921	57	جميع المجالات معا

*الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (11) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال من مجالات الدراسة حيث تتراوح بين (0.417، 0.928) بينما بلغت لجميع فقرات الإستبانة (0.921). وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.646، 0.963) بينما بلغت لجميع فقرات الإستبانة (0.960) وهذا يعنى أن معامل الثبات مرتفع.

وبذلك تكون الإستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (2) قابلة للتوزيع. ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الإستبانة وصلاحيها لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم تفريغ وتحليل الإستمائة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (12).

جدول (12)

يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	المجال
0.764	ضغوط العمل.
0.348	اتخاذ القرارات الإدارية.
0.782	جميع مجالات الاستبانة معا

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (12) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي، حيث سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة عن فرضيات الدراسة.

الأساليب الإحصائية التالية:

وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
- 2- المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي.
- 3- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لمعرفة ثبات فقرات الإستمائة.
- 4- اختبار كولمغوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test : لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.

- 5- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط حيث:
يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.
- 6- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
- 7- اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
- 8- اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA (One Way Analysis of Variance) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.
- 9- الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise.

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

- مقدمة.
- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الديموغرافية.
- تحليل فقرات الاستبانة.
- اختبار فرضيات الدراسة.

مقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الإستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على البيانات الديمغرافية التي اشتملت على (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة في المسمى الوظيفي الحالي، التخصص، الراتب)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من إستبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الديموغرافية

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الديموغرافية

- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول (13)

توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	106	75.7
أنثى	34	24.3
المجموع	140	100.0

يتضح من جدول (13) أن ما نسبته 75.7% من عينة الدراسة ذكور، بينما الباقي 24.3% إناث ويعزو الباحث أن طبيعة العمل في وزارة المالية تحتاج الى التعامل مع الجمهور بشكل مستمر ومباشر، بالإضافة إلى العمل في المعابر قد يستغرق ساعات متأخرة من الليل بالإضافة إلى الكشوفات الميدانية، مما يستلزم فئة الذكور، وتعتبر النسبة طبيعية ومتوافقة مع التوزيع الطبيعي للإحصاء الفلسطيني، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (السقا، 2009) ودراسة (الطحانية، 2008)، واختلفت مع دراسة (بنات، 2009).

توزيع عينة الدراسة حسب العمر

جدول (14)

توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 25 سنة	3	2.1
من 25 إلى أقل من 30 سنة	17	12.1
من 30 إلى أقل من 35 سنة	48	34.3
من 35 إلى أقل من 40 سنة	32	22.9
40 سنة فأكثر	40	28.6
المجموع	140	100.0

يتضح من جدول (14) أن ما نسبته 48.5% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 35 سنة، وبينما 51.5% تتراوح أعمارهم أكثر من 35 سنة، ويعزو الباحث ذلك إلى اعتماد وزارة المالية على الفئة الشابة وذلك لاستتلاف عدد كبير من الموظفين ولتغطية مواقعهم تم تعيين عدد كبير من الموظفين، واتفقت مع دراسة (المعشر، 2003)، ودراسة (السباعي، 2001).

- توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

جدول (15)

توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
دبلوم فما دون	12	8.6
بكالوريوس	110	78.6
ماجستير	18	12.9
دكتوراه	-	-
المجموع	140	100.0

يتضح من جدول (15) أن ما نسبته 8.6% من عينة الدراسة يحملون درجة الدبلوم فما دون، و78.6% يحملون درجة البكالوريوس، بينما 12.9% يحملون درجة الماجستير، ولا يوجد أحد من حملة الدكتوراه، وهذه نسبة مقبولة وهذا يبين أن الفئة المبحوثة هي فئة مؤهلة علمياً لأن الموظفين ما دون البكالوريوس يواجهون ضغوط في العمل أكثر من زملائهم في المؤهلات العلمية الأخرى، حيث وجدوا فروق في الضغوط بين أفراد العينة (المغيدي، 2002)، بينما أن حملة شهادات الدراسات العليا لا يعانون من التوتر لبقية الزملاء وذلك على عكس ما وجد دراسة (المشعان، 2002) حيث وجد

أن المدراء الجامعيين أكثر عرضة للضغوط من المدراء غير الجامعيين، واتفقت مع دراسة (السباعي، 2001) أن الموظفين اللواتي مستواهن التعليمي أعلى يشعرون بمستوى ضغوط عمل أكثر من الموظفين اللواتي مستواهن التعليمي أدنى في مصادر الضغوط الناتجة عن عبء العمل، محدودية فرص التطور الوظيفي، عدم المشاركة في اتخاذ قرارات العمل، ظروف بيئة العمل المادية ، واختلفت مع دراسة (عمار، 2006) أنه لم يكن لطبيعة العمل الإداري والأكاديمي أي أثر على الإحساس بضغوط العمل.

- توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي:

جدول (16)

توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية %	العدد	المسمى الوظيفي
5.0	7	مدير عام
3.6	5	مكلف مدير عام
1.4	2	نائب مدير عام
2.1	3	مكلف نائب مدير عام
27.1	38	مدير دائرة
18.6	26	مكلف مدير دائرة
7.9	11	رئيس قسم
34.3	48	مكلف رئيس قسم
100.0	140	المجموع

يتضح من جدول (16) أن ما نسبته 12.1% من عينة الدراسة من الإدارة العليا، وأن 45.7% من الإدارة الوسطى، وبينما 42.2% من الإدارة الدنيا، واتفقت مع دراسة (ديلوريا، 2001) وجود علاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي ناتج عن اختلاف طبيعة المهنة، فالموظف الحكومي الرسمي يوجد لديه مستوى أعلى من الموظف المتعاقد ويعزى ذلك إلى الاستقرار الوظيفي ووضوح مهام العمل لديه واستقرارها.

- توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في المسمى الوظيفي الحالي

جدول (17)

توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	15	10.7
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	57	40.7
من 10 إلى أقل من 15 سنة	27	19.3
15 سنوات فأكثر	41	29.3
المجموع	140	100.0

يتضح من جدول (17) أن ما نسبته 51.4% من عينة الدراسة سنوات خبرتهم أقل من 10 سنوات، وبينما 48.6% أن سنوات خبرتهم أكثر من 10 سنوات، ويعزو الباحث ذلك أنه راجع إلى أن وزارة المالية تساند وتستقطب عدداً كبيراً من الخريجين الجدد للعمل، وخاصة بعد استكاف العديد من الموظفين بعد عام 2007، بحيث توفر لهم فرص عمل دائمة، ومؤقتة، وخاصة في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة الراهنة التي يمر بها الشعب الفلسطيني. واتفقت مع دراسة (السعد ودرويش، 2008) على أن تقدم المراجع في العمر، والخبرة، والمركز الوظيفي يتصاحب بشعور أقل بضغط العمل. وعلى العكس من ذلك بالنسبة للمراجعين الأقل سناً وخبرة ومركزاً وظيفياً؛ حيث تؤثر ضغوط العمل على أدائهم وعلى تسربهم من المهنة

- توزيع عينة الدراسة حسب التخصص

جدول (18)

توزيع عينة الدراسة حسب التخصص

التخصص	العدد	النسبة المئوية %
إدارة أعمال	24	17.1
محاسبة	93	66.4
اقتصاد	1	0.7
أخرى	22	15.7
المجموع	140	100.0

يتضح من جدول (18) أن ما نسبته 17.1% من عينة الدراسة تخصصهم إدارة أعمال، 66.4% تخصصهم محاسبة، 0.7% تخصصهم اقتصاد، بينما 15.7% تخصصهم غير ذلك "هندسة، تكنولوجيا معلومات، علاقات عامة، برمجة، إدارة مالية، إدارة تكنولوجية، علوم مالية ومصرفية، قانون، ويعزو الباحث ذلك أن

وزارة المالية تساهم في استقطاب المؤهلات الجامعية ذات التخصصات المحاسبية نظراً لان طبيعية العمل في الوزارة تحتاج إلى الحسابات ومراجعة القيود مع العملاء سواء أكانوا أشخاصاً أو مؤسسات

- توزيع عينة الدراسة حسب الراتب

جدول (19)

توزيع عينة الدراسة حسب الراتب

الراتب	العدد	النسبة المئوية %
1000-2000 شيقل	25	17.9
2001-3000 شيقل	62	44.3
3001-4000 شيقل	34	24.2
4001 فأكثر	19	13.6
المجموع	140	100.0

يتضح من جدول (19) أن ما نسبته 62.2% من عينة الدراسة يتراوح راتبهم من 3000 شيقل فأقل، 37.8% يتراوح راتبهم من 3001 شيقل فأكثر، حيث إنها تعتمد في الأساس على السلم الوظيفي و سلم الرواتب المعمول به في الوزارات مع النظر إلى المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

تحليل فقرات الاستبانة:

لتحليل فقرات الاستبانة تم استخدام اختبار T لعينة واحدة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي 3 أم لا.

الفرضية الصفرية: متوسط درجة الإجابة يساوي 3 وهي تقابل الدرجة المتوسطة حسب مقياس ليكرت المستخدم.

الفرضية البديلة: متوسط درجة الإجابة لا يساوي 3 .

إذا كانت $Sig > 0.05$ (Sig أكبر من 0.05) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة متوسط آراء الأفراد حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن الدرجة المتوسطة وهي 3 ، أما إذا كانت $Sig < 0.05$ (Sig أقل من 0.05) فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط آراء الأفراد يختلف جوهرياً عن الدرجة المتوسطة وهي 3 ، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرياً عن الدرجة المتوسطة وهي 3. وذلك من خلال قيمة الاختبار، فإذا كانت قيمة الاختبار موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن الدرجة المتوسطة والعكس صحيح.

تحليل فقرات مجال " الأعباء الوظيفية "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى 99 المتوسطة وهي 3 أم لا، والنتائج موضحة في جدول (20).

جدول (20)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الأعباء الوظيفية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	لا يتم استدعائي للعمل أيام إجازاتي بصورة كبيرة.	4.16	83.14	13.16	*0.000	1
2.	الأعمال المطلوبة مني أعتبرها مناسبة.	3.93	78.57	14.03	*0.000	3
3.	أستطيع الحصول على وقت راحة أثناء الدوام.	2.67	53.48	-3.63	*0.000	7
4.	حجم العمل الذي أقوم به لا يستنزف أوقات إضافية.	3.09	61.88	1.05	0.147	6
5.	أنا مسئول عن عدة واجبات ومسئوليات مرتبطة ببعضها البعض.	4.08	81.58	16.91	*0.000	2
6.	لدي صلاحيات كافية تخولني للقيام بعملتي بدقة.	3.91	78.27	12.24	*0.000	4
7.	أعباء العمل لا تزداد تعقيداً مع مرور الوقت.	3.32	66.38	3.44	*0.000	5
	جميع فقرات المجال معاً	3.26	65.28	6.93	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

من جدول (20) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " لا يتم استدعائي للعمل أيام إجازاتي بصورة كبيرة " يساوي 4.16 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 83.14%، قيمة الاختبار 13.16 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن الدرجة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن كل موظف متخصص في عمله ويقوم بتنفيذ وفق تسلسل خطوات العمل، ولكن الضغط الناتج عن عبء العمل مقبول عند أفراد العينة نتيجة انخفاض حجم العمل في الوزارة في قطاع غزة بسبب الحصار الإسرائيلي في الآونة الأخيرة وإغلاق المعابر بشكل مستمر.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " أستطيع الحصول على وقت راحة أثناء الدوام " يساوي 2.67 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 53.48%، قيمة الاختبار -3.63، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن الدرجة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة قليلة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، مما يدل على عدم قدرة المدراء تقديم رؤية واضحة حول عبء العمل رغم أن مستوى العبء متوسط نسبياً، بسبب انشغال الموظفين بشكل مستمر مع المراجعين الدائمين ولضيق الوقت، حيث اختلفت هذه النتائج مع دراسة (الدوسري، 2005)، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (السباعي، 2001) ودراسة (عمار، 2006)، ودراسة (مسلم، 2007).

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.26، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 65.28%، قيمة الاختبار 6.93، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " الأعباء الوظيفية " دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن الدرجة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال وتُعزى هذه النتيجة لتراكم الواجبات الملقاة على عاتق العاملين في الوزارة، والذي لم يعد يكفي معه ساعات العمل اليومية لإتمامه بالإضافة إلى طبيعة عمل المراجعة المرتبط دوماً بالوزارة وكثرة المراجعين في مكان العمل، الأمر الذي يزيد ضغط العمل، هذا بالإضافة إلى إحساس العاملين أنهم في صراع مع الوقت، ويعملون دوماً لإنجاز أعمالهم ضمن سقف زمني لمقابلة مواعيد محددة، وبالتالي تتوقع الوزارة في أغلب الأحيان جهداً أكبر من طاقاتهم مما يدل أن أفراد عينتهم لا يعانون من عبء الدور الكمي كمصدر لضغوط العمل، واتفقت مع دراسة (السباعي، 2001) على أهم المصادر المسببة للضغوط لدى الموظفين مرتبة من الأكثر إلى الأقل هي محدودية فرص التطور الوظيفي عبء العمل عدم المشاركة في اتخاذ قرارات العمل ظروف بيئة العمل المادية صراع الدور غموض الدور.

- تحليل فقرات مجال " صراع الدور "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت الدرجة المتوسطة وهي 3 أم لا، والنتائج موضحة في جدول (21).

جدول (21)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " صراع الدور "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	لا يوجد خلافات مهنية بيني وبين زملاء العمل في الوزارة.	4.19	83.71	12.03	*0.000	1
2.	القرارات والسياسات العليا خالية من التناقضات.	2.71	54.14	-3.12	*0.001	7
3.	يتوقع مني الآخرون إنجاز ما لا أتوقعه من نفسي.	2.72	54.35	-3.00	*0.002	6
4.	أستقبل أوامر من جهة مسئولة في الوزارة.	3.42	68.49	3.91	*0.000	4
5.	لا ينتابني شعور بالضيق عندما أفوض صلاحياتي لأحد زملائي.	4.18	83.62	13.61	*0.000	2
6.	أرى أن متطلبات العمل لا تتعارض مع متطلبات حياتي العائلية.	3.37	67.39	3.70	*0.000	5
7.	لا أجد نفسي في مأزق بين مديري المباشر والموظفين بمن حولي.	3.92	78.41	10.33	*0.000	3
	جميع فقرات المجال معاً	3.50	70.00	11.17	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

يتضح من جدول (21) ما يلي:

المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " لا يوجد خلافات مهنية بيني وبين زملاء العمل في الوزارة " يساوي 4.19 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 83.71%، قيمة الاختبار 12.03، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن الدرجة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزو الباحث ذلك أن العلاقات الإنسانية جيدة بين موظفي الوزارة، وإلى وجود تجانس بين القيم السائدة في الوزارة، والقيم الشخصية للموظف، وأن الموظفين يحتاجون إلى وقت كافٍ لكي يتفاعلوا، ويندمجوا مع وزارتهم، فالوزارة بحكم أنها تتعامل مع عدد كبير من موظفين من ذوي الاتجاهات، والمعارف، والآراء المتنوعة،

فقد يتعارض ذلك مع قوانينها، وأحكامها التي أنشئت من أجلها، فهي تتعامل مع كل الموظفين بنفس القيم لا تميز بين موظف وآخر، وهذا مما يخلق تضارب في القيم والمعتقدات من الموظفين.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " القرارات والسياسات العليا خالية من التناقضات " يساوي 2.71 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 54.14%، قيمة الاختبار -3.12، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.001 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن الدرجة المتوسطة وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة قليلة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة القيمة المتوسطة مما يدل على وجود صراع الدور من الموظفين، الأمر الذي يعكس التعارض بين السياسات، والمهام التي ينفذها المدراء ويرجع ذلك لعدم وضوح متطلبات، وواجبات، ومسؤوليات وأهداف كل وظيفة، وبسبب عدم وجود سياسة واضحة بين الموظفين في الإدارات والأقسام المختلفة في الهيكل التنظيمي للوزارة سواء أفقياً، أو رأسياً، حيث لا يتم تبادل الآراء والمقترحات لإزالة العقبات التي تواجههم، وهذا يؤدي إلى فشل العمل، وعدم حل المشاكل والعقبات أولاً بأول، ويخلق غياباً واضحاً في بعض القوانين واللوائح المكتوبة مما يؤدي إلى افتقاد الأنظمة والقوانين الموجودة وغياب بعض الاستراتيجيات الشاملة والهامة بشكل مكتوب وواضح مما يعيد النظر إلى سياسات الاختيار كمنظومة متكاملة تتضمن تكامل وترابط الأنشطة الوظيفية المكونة لها والمؤثرة فيها، واتفقت مع دراسة (النوشان، 2003) وهذه النتيجة اختلفت مع دراسة (عمار، 2006)، وتشابهت مع دراسة (جاد الله، 2002)

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.50، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 70.00%، وقيمة الاختبار 11.17، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " صراع الدور " دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن الدرجة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، مما يدل على أن مستوى صراع الدور متوسط نسبياً بين أفراد عينة الدراسة، ويعزو الباحث ذلك إلى استقبال العاملين في الوزارة الأوامر والتعليمات من أكثر من جهة مسئولة واضطرابهم في بعض الأحيان إلى القيام بما هو ضد مبادئ الشخصية بغية إرضاء مسؤوليهم أو خوفاً منهم وهنا ينشأ الصراع بين ما يعتقد الموظف وما يستطيع تقديمه لعمله، وبين ما يطلب منه فعلاً، حيث وجدوا أن القيام بأعمال لا تتناسب مع القيم، والمبادئ الخاصة، هو مصدر رئيسي للضغط لدى الموظفين، واتفقت مع دراسة (القحطاني، 2007) إلى ضرورة توجيه الضباط بمراعاة فصل علاقاتهم الشخصية والقبلية والأسرية عن العمل والتقدير

بأنظمة العمل والمساواة بين المراجعين. وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (التويم، 2005) ودراسة (عمار، 2006) حيث تبين وجود صراع الأدوار بين الموظفين.

- تحليل فقرات مجال " غموض الدور "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي 3. والنتائج موضحة في جدول (22).

جدول (22)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " غموض الدور "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	مؤهلي العلمي يتناسب مع الوظيفة التي أقوم بها.	4.09	81.71	11.14	*0.000	1
2.	لا أعاني من تداخل الاختصاصات مع الزملاء في الوزارة.	3.51	70.29	5.01	*0.000	3
3.	حدود سلطتي في وظيفتي الحالية واضحة.	3.81	76.12	9.58	*0.000	2
4.	القواعد والإجراءات والأوامر في الوزارة مفهومة للجميع.	3.46	69.29	5.66	*0.000	4
5.	الأعمال الوظيفية تتبع الخطة الإجرائية للوزارة.	3.45	68.92	5.54	*0.000	5
6.	لا يتم تكليفي بأعمال أكثر من الوقت المحدد لها.	3.01	60.29	0.16	0.438	7
7.	الإدارة العليا تفوض صلاحيات واسعة لإنجاز الأعمال المكلف بها .	3.25	65.00	3.13	*0.001	6
	جميع فقرات المجال معاً	3.36	67.19	7.77	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من جدول (22) ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " مؤهلي العلمي يتناسب مع الوظيفة التي أقوم بها " يساوي 4.09 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 81.71%، قيمة الاختبار 11.14، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة

($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن الدرجة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، مما يدل أن بعض المدراء يقومون بتفويض بعض الأعمال للموظفين في مجال دون اختصاصهم، عدم وجود وصف وظيفي واضح لجميع الصلاحيات وعدم وضوح آلية عمل واضحة، حيث الأولى الأخذ بمبدأ الشهادة العلمية، بشرط إتاحة الفرصة لجميع من يحمل نفس المؤهلات العلمية، والخبرات المهنية، وأن تؤخذ بعين الاعتبار درجة المعرفة، والثقافة العامة، وبالرغم من ذلك أنها قد يتخللها بعض التجاوزات التي تخرجها عن مسارها الحيادي، من خلال تفضيل بعض الموظفين للوظيفة لصالح أو ضد أحد، وذلك لاعتبارات شخصية، أو حزبية، بدون النظر إلى المؤهل العلمي، أو الكفاءة المهنية برغم أن وزارة المالية تحرص على اتباع الأسس العلمية السليمة في اختيار موظفيها، حيث إن المعايير التي يتم وضعها لاختيار المتقدمين لشغل الوظائف دقيقة مثل التأهيل العلمي، والشهادات العلمية، والتخصص الدقيق، وقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج ، دراسة (البشاشة، 2005) ودراسة (السبيع، 1999) ولم تتوافق هذه النتائج مع دراسة (مسلم، 2007) وذلك لارتفاع مستوى غموض الدور لدى أفراد مجتمع الدراسة، واتفقت مع دراسة (المشعان، 2002) بزيادة مهارات المعلم العملية للرفع من كفاءته في أداء العمل وإعداد دورات وبرامج تدريبية للمعلمين في كيفية التعامل مع الضغوط التي تعوق العمل وتبصيرهم بالطرق والأساليب العلمية للتغلب على الضغوط.

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " لا يتم تكليفي بأعمال أكثر من الوقت المحدد لها " يساوي 3.01 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 60.29%، قيمة الاختبار 0.16، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.438 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن الدرجة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة يعزو الباحث ذلك إلى أن المسؤوليات غير محددة والصلاحيات والآليات غير واضحة بالإضافة لمنح الإدارة العليا صلاحيات كثيرة يعمل بالاستدعاءات أيام الإجازات للمدراء، وذلك لزيادة الأعباء مقارنة بالموظفين الآخرين، حيث إن وقت العمل عندهم لا يسمح بأداء ما هو مكلف به، اتفقت مع دراسة (مسلم ، 2007)، ودراسة (عمار ، 2006)، ودراسة (الشامان ، 2003) واختلفت مع دراسة (العضايلة، 1999).

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.36، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 67.19%، قيمة الاختبار 7.77، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " غموض الدور " دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن الدرجة المتوسطة وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة

متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، ويرجع ذلك إلى عدم توافر صورة واضحة لدى العاملين في الوزارة عن الأهداف والمسؤوليات الخاصة بكل وظيفة، ومدى مساهمة كل وظيفة في تحقيق أهداف الوزارة ككل، بالإضافة إلى عدم معرفتهم الطريقة السليمة لأداء أعمالهم وقد يكون ذلك نتيجة لتعدد القرارات المتعلقة ببعض المسائل، وتضاربها الأمر الذي يسبب اللبس وعدم وضوح طريقة التعامل مع مثل هذه الأمور.

- تحليل فقرات مجال " تدني فرص التقدم والنمو الوظيفي "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى الدرجة المتوسطة وهي 3 أم لا، النتائج موضحة في جدول (23).

جدول (23)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " تدني فرص التقدم والنمو الوظيفي "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	ترتبط فرص الترقى بالكفاءة أكثر من ارتباطها بالشواغر الوظيفية.	2.47	49.35	-5.06	*0.000	7
2.	تحدد وظيفتي مساراً للتطور المهني خلال المستقبل.	3.45	69.06	6.14	*0.000	2
3.	فرص الترقية والتقدم في وظيفتي الحالية موضوعية.	2.91	58.13	-1.02	0.155	5
4.	تمنحني الوزارة الفرصة لتقديم الأفكار الإبداعية لتحسين وتطوير العمل.	2.96	59.14	-0.47	0.321	4
5.	الوزارة تعلم عن الأعمال المميزة التي أقوم بها.	2.79	55.83	-2.17	*0.016	6
6.	أشعر بالفرص المتاحة لي في تعلم مهارات جديدة في وظيفتي.	3.05	61.01	0.55	0.292	3
7.	فريق العمل الذي أعمل فيه يرغب في إنجاز الأعمال بتميز.	3.65	72.95	7.19	*0.000	1
	جميع فقرات المجال معاً	3.03	60.65	0.55	0.292	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من جدول (23) ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة " فريق العمل الذي أعمل فيه يرغب في إنجاز الأعمال بتميز " يساوي 3.65 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 72.95%، قيمة الاختبار 7.19 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 ، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن الدرجة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الأعمال الموكلة لدى الموظفين يقومون فيها على أكمل وجه، وفي الوقت المناسب واتفقت مع دراسة (الطحانية، 2008) ضرورة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، وإفساح المجال أمام العاملين للحصول على فرص للتقديم والرقى الوظيفي.

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " ترتبط فرص الترقى بالكفاءة أكثر من ارتباطها بالشواغر الوظيفية " يساوي 2.47 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 49.35%، قيمة الاختبار 5.06- وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن الدرجة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة قليلة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزو الباحث ذلك إلى قلة وجود فرص الترقى أو الشعور النسبي بعدم الأمن الوظيفي بالنسبة للموظفين في الوزارة، وذلك إلى أن معظم الموظفين لا يجمعون على أنه يتم اختيار الوظائف وقبولها بحسب الوصف الوظيفي الوارد في إعلان الوظيفة، مما يدل على أن الإجراءات والقوانين التي تحكم عملية اختيار الموظفين غير واضحة، ويتم التشديد عليها، والالتزام بها، حيث إن الموظفين يمتلكون مجموعة من المهارات، والسمات المهنية، مثل الفهم العميق الشامل لأمر العمل، والحزم، والمعرفة المتخصصة لمجالات العمل المختلفة، والقدرة على تحمل المسؤولية، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (بنات، 2009) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل الداخلية والأداء لمجالات الأمان الوظيفي، وتقييم الأداء، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لباقي المجالات.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.03، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 60.65%، قيمة الاختبار 0.55 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.292 لذلك يعتبر مجال " تدني فرص التقدم والنمو الوظيفي " غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال لا يختلف جوهرياً عن الدرجة المتوسطة وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذا المجال، ويعزو الباحث ذلك إلى شعور الموظفين إذا أرادوا الترقية فيجب عليهم أن يجدوا وظائف جديدة، فمن الصعب تحقيق أي طموح بالتقدم داخل الوزارة وقد يرجع ذلك إلى عدم ملائمة الهيكل التنظيمي للترقية ، هذا بالإضافة إلى إحساسهم بأن فرص الترقى لا تعتمد على كفاءتهم، أو أقدميتهم بقدر اعتمادهم على توفر الشاغر بالإضافة إلى وعدم

وضوح معايير الترقية في الوزارة وهذا ما خلصت له دراسة ، (الهمشري،2002) وغياب الحوافز المادية وفرص الترقية والترقيع وفرص التطوير المهني كلها عوامل مهمة زادت من إحساس العاملين بضغط العمل، وقد اختلفت هذه النتائج مع دراسة (السباعي،2001) و(دراسة الدوسري،2005) ، ودراسة (عمار،2006) ودراسة (مسلم،2007)، واتفقت مع دراسة (الصفيان،2003) التي بينت أن التطوير التنظيمي بمنطقة الرياض له دور متوسط في توجيه متخذي القرارات وأن العمل على التدريب المستمر لتنمية المهارات الإدارية للعاملين سوف يؤدي بدرجة عالية إلى تفعيل دور التطوير التنظيمي في عملية اتخاذ القرارات الإدارية ويواجه التطوير التنظيمي بعض الصعوبات التي تعيق اتخاذ القرارات.

تحليل فقرات مجال " المسؤولية تجاه الآخرين "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي 3 أم لا. والنتائج موضحة في جدول (24).

جدول (24)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " المسؤولية تجاه الآخرين "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يقع على عاتقي مسؤولية تطوير العديد من الموظفين.	3.45	68.92	4.97	*0.000	5
2.	العلاقات الاجتماعية سائدة في أجواء العمل.	3.65	72.95	8.26	*0.000	3
3.	يبد الزملاء يد المساعدة لي وللآخرين عند الحاجة..	3.51	70.22	6.19	*0.000	4
4.	أشرف على أداء عدد مناسب من الموظفين في الوزارة.	3.17	63.48	1.78	*0.038	6
5.	يتحتم علي تقديم الرأي والمشورة للموظفين العاملين معي.	3.91	78.26	11.81	*0.000	2
6.	يمكنني التوجه إلي رئيسي في العمل عندما تواجهني مشكلة ما.	4.15	83.02	15.65	*0.000	1
	جميع فقرات المجال معاً	3.64	72.79	11.74	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

يتضح من جدول (24) ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " يمكنني التوجه إلي رئيسي في العمل عندما تواجهني مشكلة ما " يساوي 4.15 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 83.02%، قيمة الاختبار 15.65، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن الدرجة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث ذلك أن المدراء يوجهون العمل بطريقة مناسبة من خلال معرفة نقاط القوة، والضعف للعاملين، ومحاولة تلاقي الضعف من خلال برامج تدريبية متخصصة لديهم، وتقوم على تفهم مشكلات الموظفين أولاً بأول قبل تفاقمها، ويساعد ذلك متخذي القرارات على تلافي نواحي القصور في المستقبل.

وفي الكشف عن وضوح علاقات العمل بين الإدارات المختلفة بالوزارة، الذي ينشأ في الغالب فيها تنافس الأقسام فيما بينها مما يضعف الاتصالات بين الأقسام المختلفة التي قد ترجع إلى عدم وضوح الهيكل التنظيمي واتصافه بالروتين ويكون عنصراً مسبباً لضغوط العمل، واتفقت مع دراسة (القحطاني، 2007) إلى وجود ضغوط مهنية يعاني منها العاملون وكان أهم مصادرها تتمثل في الروتين في الأعمال، رواتب العاملين من أمثالهم في مؤسسات أخرى، لا تتوفر حوافز تشجيعية لمكافأة المجتهدين، فرص النمو والترقيات محددة، صعوبة تحقيق طموحات العاملين في أماكن عملهم، ارتباط فرص الترقيات بالشواغل الوظيفية أكثر من ارتباطها بالكفاءة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " أشرف على أداء عدد مناسب من الموظفين في الوزارة " يساوي 3.17 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 63.48%، قيمة الاختبار 1.78، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.038 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن الدرجة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن مستوى ضغط العمل الناتج عن المسؤولية تجاه الآخرين تتسم بالمركزية حيث إن أغلب فئة متخذي القرار في الوزارة مسئولون عن عدد كبير من الموظفين من حيث تقييم عملهم بموضوعية، والرقابة على المهام التي يؤدونها، والاهتمام بأمورهم الوظيفية، وعدم وجود جهة متخصصة، حيث لا بد من وجود أسس تتبعها الوزارة لتحديد احتياجاتها الضرورية، ومن خلال الاسترشاد بإحصائيات السنوات السابقة، حيث أن ملائمة الموظف لوزارته له تأثير مهم جداً على أداء هذه الوزارة، و يمثل ذلك وجهين لعملة واحدة، حيث أن الوجه الأول يتمثل في ولاء و رضا الموظفين عن استراتيجيات الوزارة بهيكلها وإدارتها وثقافتها بشكل عام، و الوجه الثاني يتمثل في رضا الوزارة عن أداء و قدرات الموظف معها، واتفقت مع دراسة (النوشان، 2003) بضرورة إصدار الأدلة التنظيمية التي توضح تفاصيل المهام والنشاطات المطلوبة

من العاملين، عقد دورات تدريبية متخصصة للقيادات الإدارية للارتقاء بمستوى أدائهم في عملية تخفيف الضغوط، والعمل على استقطاب القيادات المؤهلة للقيام بالأعمال القيادية في المنظمات.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.64، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 72.79%، قيمة الاختبار 11.74، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "المسؤولية تجاه الآخرين" دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن الدرجة المتوسطة وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، ويعزو الباحث ذلك إلى أنه كلما ازدادت مسؤوليات العاملين في الوزارة سواء عن الأعمال التي تقع عليهم كلما زاد احساسهم بضغوط العمل، وذلك لأن تلك المهام من مسؤولية قد تؤرق بعضهم فالكثير منهم يؤجل أداء هذه المهام حتى آخر لحظة، وقد تولد هذه المهام لدى بعضهم الإحساس بالذنب والخوف من أن يظلم أحدهم، كذلك فإن افتقار بعض المسؤولين في الوزارة للصلاحيات التي تمكنهم من ممارسة مسؤولياتهم تجاه الآخرين لسبب أو لآخر قد يؤدي إلى زيادة معاناتهم من ضغط العمل وكذلك اختلفت مع دراسة (الشامان، 2003)، وتشابهت مع دراسة (عمار، 2006).

تحليل فقرات مجال "بيئة العمل المادية"

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي 3 أم لا. والنتائج موضحة في جدول (25).

جدول (25)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "بيئة العمل المادية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	عدم اكتظاظ الغرفة الواحدة بالموظفين.	2.58	51.51	-4.08	*0.000	5
2.	أجهزة المكتب تعمل بشكل جيد.	3.31	66.19	3.41	*0.000	1
3.	طبيعة الديكورات والترتيبات داخل المكتب مناسبة.	2.46	49.21	-5.86	*0.000	6
4.	الأدوات المستخدمة في العمل مناسبة.	3.01	60.14	0.09	0.465	4
5.	عملي مؤهل بوسائل الأمان والسلامة.	3.09	61.73	1.00	0.160	2
6.	الإضاءة والتهوية في مكنتي مناسبة لطبيعة عملي.	3.05	61.01	0.53	0.299	3
	جميع فقرات المجال معاً	2.91	58.30	-1.27	0.104	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من جدول (25) ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " أجهزة المكتب تعمل بشكل جيد " يساوي 3.31 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 66.19%، قيمة الاختبار 3.41 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن الدرجة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن وجود ضغوطات لدى أفراد العينة نتيجة البيئة المادية للعمل، حيث أثبت وجود علاقة ارتباطية موجبة بين التكنولوجيا المستخدمة وضغوط العمل لدى الوزارة، فالتكنولوجيا المستخدمة في المكتب أداة لزيادة عبء العمل لما تصحبه من مشاكل كتعطيلها، أو عدم وجود بديل لها عند تعطلها، أو عدم توفر الصيانة اللازمة لها ويكون سبباً لزيادة عبء الدور الكمي، وبالتالي زيادة الإحساس بضغط العمل لدى العاملين في الوزارة، وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (مسلم، 2007).

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " طبيعة الديكورات والترتيبات داخل المكتب مناسبة " يساوي 2.46 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 49.21%، قيمة الاختبار 5.86- وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن الدرجة المتوسطة وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة قليلة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويرجع ذلك بسبب نقص المواد المطلوبة لإتمام العمل ووجود الضوضاء في العمل، والتشطيبات غير المناسبة، نتيجة الضائقة المالية التي تمر بها الوزارة ولضيق مساحة مكان العمل، وكثرة العاملين فيه، وسوء الإضاءة، والتهوية بالإضافة إلى الحرارة الشديدة، وقد يتسبب ذلك بإرهاق العاملين وشعورهم بالتوتر، والقلق، واتفقت مع دراسة (أيوب، 2001) بأن خصائص البيئة الداخلية لها تأثير على عملية اتخاذ القرارات وكذلك البيئة الخارجية وقد خلص الباحث إلى عرض العديد من التوصيات التي تفيد المؤسسات في المملكة العربية السعودية.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 2.91، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 58.30%، قيمة الاختبار 1.27- وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.104 لذلك يعتبر مجال " بيئة العمل المادية " غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال لا يختلف جوهرياً عن الدرجة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذا المجال، وقد يعود ذلك إلى عدم وفرة الأدوات ذات الجودة المناسبة لأداء العمل وإلى توقف العمل لعدم وجود هذه المواد، وقد تكون المكاتب والأجهزة الموجودة في المكتب موجودة بطريقة لا تساعد على أداء العمل بسهولة، أو بطريقة غير ملائمة لطبيعة العمل، أو لمركز الموظف خاصة ذوي المراكز العليا في الوزارة، وعدم مناسبة مكان العمل له أهمية

كبيرة في تأثيره على ضغط العمل مما يدل على أن مستوى بيئة العمل المادية ضعيف، وقد اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (السبيعي، 1999) و دراسة (عمار، 2006) ومع دراسة (مسلم، 2007) ودراسة (القبلان، 2004) بتوفر الإمكانيات المادية المطلوبة في بيئة العمل.

تحليل جميع فقرات "ضغط العمل" بشكل عام

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى الدرجة المتوسطة وهي 3 أم لا. والنتائج موضحة في جدول (26).

جدول (26)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات ضغوط العمل

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	البند
*0.000	11.22	67.42	3.37	ضغوط العمل

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تبين من جدول (26) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات ضغوط العمل يساوي 3.37 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 67.42%، قيمة الاختبار 11.22 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة قد زاد عن الدرجة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات مجالات ضغوط العمل بشكل عام.

وهذا يدل أن ضغط العمل واضح نتيجة مصدر المسؤولية تجاه الآخرين"، فيما عدا ذلك بينت الدراسة انه لا يوجد شعور بضغط عمل ناتج عن عبء العمل حيث يعتبر مقبولاً، ولا يوجد شعور يذكر بضغط صراع الدور وغموض الدور، كما ان فرص التقدم والنمو الوظيفي لا تمثل ضغطاً بشكل ملحوظ، والظروف المادية للعمل تعد مناسبة، واختلفت هذه النتائج مع دراسة (الطحانية، 2008)، وأن أكثر المصادر المسببة لضغوط العمل بحسب ترتيبها التنازلي كانت عدم المشاركة في صنع القرار، العبء الوظيفي، غموض الدور، قلة فرص التطور الوظيفي، بيئة العمل المادية.

تحليل فقرات مجال " اتخاذ القرارات الإدارية "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي 3 أم لا. والنتائج موضحة في جدول (27).

جدول (27)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " اتخاذ القرارات الإدارية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يتم في الوزارة مسح البيئة الداخلية التي أعمل بها بغرض التعرف على المشكلة بوضوح.	2.66	53.14	-4.27	*0.000	17
2.	يتم في الوزارة تحديد الهدف المراد الوصول إليه قبل اتخاذ أي قرار.	3.10	62.00	1.27	0.103	7
3.	لا تحصر الوزارة تفكير العاملين في حل واحد لحل المشكلة التي تواجه العمل.	3.12	62.37	1.53	0.064	6
4.	يتم في الوزارة مع البيانات والمعلومات المطلوبة عن المشكلة وتحليلها وتصنيفها تمهيداً لحلها.	2.91	58.14	-1.10	0.136	13
5.	يتم في الوزارة مسح البيئة الخارجية للمنظمة التي أعمل بها بغرض التعرف على المشكلة بوضوح.	2.78	55.57	-2.87	*0.002	16
6.	تستعين الوزارة بالأساليب التقنية الحديثة في اتخاذ القرارات الإدارية.	2.89	57.84	-1.38	0.085	14
7.	تبحث الوزارة عن أسباب المشكلة التي تتطلب اتخاذ قرار.	3.04	60.71	0.43	0.333	10
8.	تسهل الوزارة عملية التنسيق والاتصال وتبادل المعلومات مع الأقسام والدوائر الأخرى .	3.32	66.47	4.12	*0.000	1
9.	تتابع الوزارة بشكل مستمر القرارات وقت حدوثها.	3.14	62.71	1.75	*0.041	4
10.	تبدى الوزارة استعدادها لمواجهة المشكلة التي تتطلب اتخاذ قرار حاسم .	3.17	63.45	2.15	*0.017	3

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
11.	تقوم الوزارة بالاستعانة بالوسائل العلمية وآراء العاملين لتطوير أكبر عدد ممكن من البدائل المتاحة.	2.92	58.43	-0.93	0.176	12
12.	تسهل الوزارة عملية تبادل المعلومات المتعلقة بصنع القرارات بين مختلف الدوائر والأقسام.	3.25	65.00	3.29	*0.001	2
13.	تشجع الوزارة رؤوسها علي تقديم البيانات والمعلومات اللازمة لصنع واتخاذ القرار.	3.13	62.57	1.55	0.062	5
14.	تعتمد الوزارة على أسلوب المفاضلة بين البدائل المختلفة عند اتخاذ القرارات الإدارية.	3.05	61.00	0.61	0.273	9
15.	يتوفر لدى الوزارة المرونة الكافية لتعديل القرارات الإدارية بما يتلاءم مع التطورات المختلفة.	2.98	59.57	-0.25	0.402	11
16.	تقوم الوزارة بالتدريب المتخصص والمستمر للعاملين على كيفية اتخاذ القرارات الإدارية بطريقة سليمة وفعالة.	2.81	56.29	-2.18	*0.015	15
17.	تسعى الوزارة للحصول على كافة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات لضمان فاعلية القرارات الإدارية.	3.06	61.29	0.79	0.215	8
	جميع فقرات المجال معاً	3.02	60.41	0.36	0.358	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من جدول (27) ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة " تسهل الوزارة عملية التنسيق والاتصال وتبادل المعلومات مع الأقسام والدوائر الأخرى " يساوي 3.32 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 66.47%، قيمة الاختبار 4.12 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 ، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن الدرجة المتوسطة وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه

الفقرة، المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " يتم في الوزارة مسح البيئة الداخلية التي أعمل بها بغرض التعرف على المشكلة بوضوح " يساوي 2.66 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 53.14%، قيمة الاختبار -4.27 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن الدرجة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة قليلة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، واتفقت مع ((Glazer & Gyurak, 2007) وجود مصادر داخلية وخارجية لضغوط العمل، واتفقت مع دراسة (الكبيسي، 2003) ارتفاع كمية العمل المطلوب إنجازها، صعوبة المهام الموكلة إلى الموظفين، ضعف التنسيق بين الإدارات والأقسام، التمييز في تقييم الأداء، المشاكل مع المراجعين، تلقي أوامر وتوجيهات متناقضة، غموض الدور، محدودية فرص الترقية وأظهرت الدراسة علاقة عكسية بين ضغوط العمل والأداء فالمستويات المرتفعة من ضغوط العمل تساهم في التأثير السلبي على أداء الموظفين.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.02، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 60.41%، قيمة الاختبار 0.36 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.358 لذلك يعتبر مجال " اتخاذ القرارات الإدارية " غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال لا يختلف جوهرياً عن الدرجة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذا المجال، ويعزو الباحث انه كلما قلت مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات كلما زادت درجة ضغوط العمل، وقد يعود ذلك لعدم اهتمام الإدارة بالتقارير التي يقدمها المسؤولين عن سير العمل، وحاجاتهم ومشاكلهم وكذلك عدم الأخذ برأيهم قبل إصدار أي قرار يتعلق بعملهم، هذا بالإضافة إلى عدم اهتمام الإدارة بعقد اللقاءات الدورية والمستمرة للتعرف على مشاكل الموظفين مما تؤثر في شعور الموظف ببعيد الإدارة عنه، وتقليل إحساسه بالمسؤولية تجاه الأعمال التي يقوم بها، وهذا ما توصل له دراسة (المشعان، 2002) بوجود علاقة ايجابية بين درجة المركزية في وضع الخطط، ورسم السياسات واتخاذ القرارات وتحديد الاجراءات الخاصة بالعمل ومستوى الشعور بالاحتراق النفسي.

اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضيات حول العلاقة بين متغيرين من متغيرات الدراسة (الفرضية الرئيسية الأولى)

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

إذا كانت Sig.(P-value) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة، أما إذا كانت

Sig.(P-value) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

الفرضية الرئيسية الأولى : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين مستوى ضغوط العمل وبين اتخاذ القرار الإداري في وزارة المالية بقطاع غزة.

يبين جدول (28) أن معامل الارتباط يساوي -0.645، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل وبين اتخاذ القرار الإداري في وزارة المالية بقطاع غزة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (28):

معامل الارتباط بين ضغوط العمل وبين اتخاذ القرار الإداري في وزارة المالية بقطاع غزة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للاارتباط	الفرضية
*0.000	-0.645	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين مستوى ضغوط العمل وبين اتخاذ القرار الإداري في وزارة المالية بقطاع غزة.

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وينبثق من الفرضية الرئيسية الأولى العديد من الفرضيات التالية:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين مستوى الأعباء الوظيفية وبين اتخاذ القرار الإداري في وزارة المالية بقطاع غزة.

يبين جدول (29) أن معامل الارتباط يساوي -0.310، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الأعباء الوظيفية وبين اتخاذ القرار الإداري في وزارة المالية بقطاع غزة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (السقا ، 2009) بوجود مؤشرات بمستوى مقبول لضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات.

جدول (29):

معامل الارتباط بين مستوى الأعباء الوظيفية وبين اتخاذ القرار الإداري في وزارة المالية بقطاع غزة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للاارتباط	الفرضية
*0.000	-0.310	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين مستوى الأعباء الوظيفية وبين اتخاذ القرار الإداري في وزارة المالية بقطاع غزة.

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين صراع الدور وبين اتخاذ القرار الإداري في وزارة المالية بقطاع غزة.

يبين جدول (30) أن معامل الارتباط يساوي 0.007، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.467 وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور وبين اتخاذ القرار الإداري في وزارة المالية بقطاع غزة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور وعملية اتخاذ القرارات.

جدول (30):

معامل الارتباط بين صراع الدور وبين اتخاذ القرار الإداري في وزارة المالية بقطاع غزة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.467	0.007	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين صراع الدور وبين اتخاذ القرار الإداري في وزارة المالية بقطاع غزة.

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين غموض الدور وبين اتخاذ القرار الإداري في وزارة المالية بقطاع غزة.

يبين جدول (31) أن معامل الارتباط يساوي -0.416، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين غموض الدور وبين اتخاذ القرار الإداري في وزارة المالية بقطاع غزة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين غموض الدور واتخاذ القرارات.

جدول (31):

معامل الارتباط بين غموض الدور وبين اتخاذ القرار الإداري في وزارة المالية بقطاع غزة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	-0.416	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين غموض الدور وبين اتخاذ القرار الإداري في وزارة المالية بقطاع غزة.

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين تدني فرص التقدم والنمو الوظيفي وبين اتخاذ القرار الإداري في وزارة المالية بقطاع غزة.

يبين جدول (32) أن معامل الارتباط يساوي -0.536، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدني فرص التقدم والنمو الوظيفي وبين اتخاذ القرار الإداري في وزارة المالية بقطاع غزة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدني فرص التقدم والنمو الوظيفي وعملية اتخاذ القرارات

جدول (32):

معامل الارتباط بين تدني فرص التقدم والنمو الوظيفي وبين اتخاذ القرار الإداري في وزارة المالية بقطاع غزة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	-.536	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين تدني فرص التقدم والنمو الوظيفي وبين اتخاذ القرار الإداري في وزارة المالية بقطاع غزة.

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين المسؤولية تجاه الآخرين والنمو الوظيفي وبين اتخاذ القرار الإداري في وزارة المالية بقطاع غزة.

يبين جدول (33) أن معامل الارتباط يساوي 0.348، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية المسؤولية تجاه الآخرين وبين اتخاذ القرار الإداري في وزارة المالية بقطاع غزة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية تجاه الآخرين واتخاذ القرارات.

جدول (33):

معامل الارتباط بين المسؤولية تجاه الآخرين وبين اتخاذ القرار الإداري في وزارة المالية بقطاع غزة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.348	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين المسؤولية تجاه الآخرين وبين اتخاذ القرار الإداري في وزارة المالية بقطاع غزة.

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين بيئة العمل المادية والنمو الوظيفي وبين اتخاذ القرار الإداري في وزارة المالية بقطاع غزة.

يبين جدول (34) أن معامل الارتباط يساوي 0.482، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل المادية وبين اتخاذ القرار الإداري في وزارة المالية بقطاع غزة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الظروف المادية للعمل و عملية اتخاذ القرارات .

جدول (34):

معامل الارتباط بين بيئة العمل المادية وبين اتخاذ القرار الإداري في وزارة المالية بقطاع غزة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.482	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين بيئة العمل المادية وبين اتخاذ القرار الإداري في وزارة المالية بقطاع غزة.

*الارتباط دال إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسية الثانية: مستوى دلالة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل على اتخاذ القرار الإداري في وزارة المالية بقطاع غزة.

من نتائج الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise ويمكن استنتاج ما يلي:

- تبين أن المتغيرات المؤثرة على المتغير التابع "اتخاذ القرار الإداري في وزارة المالية هي: تدني فرص التقدم والنمو الوظيفي، بيئة العمل المادية، غموض الدور. وأن باقي المتغيرات تبين أن تأثيرها ضعيف.

- معامل التحديد = 0.448، ومعامل التحديد المُعدَّل = 0.435، وهذا يعني أن 43.5% من التغير في اتخاذ القرار الإداري في وزارة المالية (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية 56.5%.

جدول (35): تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	0.254	0.852	0.396
تدني فرص التقدم والنمو الوظيفي	-0.308	4.310	0.000
بيئة العمل المادية	0.293	5.208	0.000
غموض الدور	-0.290	3.217	0.002
معامل التحديد = 0.448	معامل التحديد المُعدَّل = 0.435		

اتخاذ القرار الإداري = $0.254 - 0.308 * \text{تدني فرص التقدم والنمو الوظيفي} + 0.293 * \text{بيئة العمل المادية} - 0.290 * \text{غموض الدور}$.

من خلال جدول (35) تبين أن المتغيرات المستقلة حسب أهميتها في تفسير " اتخاذ القرار الإداري " حسب قيمة اختبار T كما يلي:

- بيئة العمل المادية
- تدني فرص التقدم والنمو الوظيفي
- غموض الدور

وقد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على اتخاذ القرار الإداري في وزارة المالية، واتفقت مع دراسة (القحطاني، 2007) التي دعت إلى ضرورة ضغوط بعض الأصدقاء والمعارف لمساعدتهم في قضاء مصالحهم الخاصة كما توصلت الدراسة إلى أن ضباط الجوازات يواجهون بدرجة متوسطة أربعة عشر عامل ضغط اجتماعي 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، وأظهرت الدراسة أن هناك ثلاثة تأثيرات عالية للضغوط الاجتماعية وضغوط العمل على اتخاذ القرارات الإدارية هي: ضعف الأداء العام للمؤسسة، واتفقت مع دراسة (عمار، 2006) التي أكدت وجود اختلاف في مستوى الشعور بضغوط العمل يعزى لبعض المتغيرات التنظيمية والوظيفية صراع الدور، غموض الدور، عدم ملائمة الدور، عبء الدور النوعي والكمي، العلاقات الشخصية، ظروف العمل، المسؤولية تجاه الآخرين، الهيكل التنظيمي، بيئة العمل المادية.

الفرضية الرئيسية الثالثة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول مستوى ضغوط العمل واتخاذ القرارات ترجع إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة في المسمى الوظيفي الحالي، التخصص، الراتب).

تم استخدام اختبار " T لعينتين مستقلتين " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

هناك فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول مستوى ضغوط العمل واتخاذ القرارات ترجع إلى الجنس.

من النتائج الموضحة في جدول (35) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "T - لعينتين مستقلتين" أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لمجال "المسؤولية تجاه الآخرين" وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى النوع وذلك لصالح الذكور، أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة مع تعزى إلى النوع، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين عن مستوى ضغط العمل وعملية اتخاذ القرارات تعزى إلى الجنس وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة. ويعزى ذلك إلى عدم تأثير الجنس على مستوى الشعور بضغط العمل على عملية اتخاذ القرارات، وأن طبيعة الموظف واحدة بغض النظر عن كونه موظف أم موظفة، فهو يعاني من ضغوط عمل متماثلة، ويمتلك نفس القدرات على اتخاذ القرارات، وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة (مسلم، 2007)، ودراسة (عمار، 2006)، ودراسة (جودة والياقي، 2002)، واختلفت مع دراسة (سعادة وآخرون، 2002)، ودراسة (المشعان، 2000)، وذلك فيما يخص مجالات ضغوط العمل، بينما لم تتفق مع ما توصل له (المشعان، 2002) حيث وجدوا أن الموظفين أكثر تعرضاً للضغوط المرتبطة بالعمل من الموظفين، وعلى عكسه أكدت دراسة (عساف، 2005) أن الإحساس بضغط العمل من الإناث ويعزو الباحث أن الوزارة لا تميز بين الموظفين والموظفات عند حدوث ضغوط للعمل واتفقت مع دراسة (السقا، 2009) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين عن مستوى ضغط العمل تعزى إلى الجنس واختلفت مع دراسة (مسعود، 2008) بوجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق ممارسة الإدارة العليا والإدارة الوسطى للعوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطأ تعزى إلى الجنس.

جدول (36): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - النوع

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.543	0.611	3.22	3.28	الأعباء الوظيفية.
0.880	-0.151	2.57	2.56	صراع الدور.
0.901	-0.125	3.37	3.36	غموض الدور.
0.409	0.829	2.95	3.06	تدني فرص التقدم والنمو الوظيفي.
*0.035	2.130	3.44	3.70	المسؤولية تجاه الآخرين.
0.220	1.231	2.77	2.96	بيئة العمل المادية.
0.274	1.098	3.31	3.39	ضغوط العمل.
0.735	-0.339	3.05	3.01	اتخاذ القرارات الإدارية.
0.589	0.542	3.23	3.28	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

هناك فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول مستوى ضغوط العمل واتخاذ القرارات ترجع إلى العمر.

وتوضح النتائج الموضحة في جدول (37) ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لمجال " بيئة العمل المادية " وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى العمر وذلك لصالح الذين تتراوح أعمارهم من 35- أقل من 40 سنة، أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة مع تعزى إلى العمر، وهذا يرجع إلى أن ما يزيد عن ٦٠ % من أفراد الدراسة هم من الفئة العمرية الشابة، الأمر الذي يجعلهم متقاربين، ويعزو الباحث ذلك إلى أن العمر ليس له تأثير هام في مقدرة الموظف على ضغوط العمل في اتخاذ القرارات، حيث إن الموظفين في الوزارة كلما زاد العمر كلما كانوا على قدرة

أكبر على تحمل الضغوط مما يمكن الموظفين من أداء العمل لفترة طويلة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (مسلم، 2007) ودراسة (عمار ، 2006) ودراسة (المشعان،2000)، وكذلك في (عساف،2005) واختلفت مع دراسة (جودة واليافي ، 2002)، فيما يخص مجالات ضغوط العمل وما يخص مجالات عملية اتخاذ القرارات واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (النوشان ، 2003) وقد توافقت هذه النتيجة مع دراسة (الأحمدي، 2004) ودراسة (العتيبي، 1993)، وأيضاً دراسة (المير ، 1996) واختلفت مع دراسة (السقا ، 2009) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين عن مستوى ضغط العمل تعزى للعمر، واختلفت مع دراسة (مسعود، 2008) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق ممارسة الإدارة العليا والإدارة الوسطى للعوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطأ تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية من العمر، ودراسة (الشامان، 2006) التي اشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر.

جدول (37): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - العمر

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		40 سنة فما فوق	35 - أقل من 40 سنة	30 - أقل من 35 سنة	أقل من 30 سنة	
0.355	1.092	3.22	3.38	3.21	3.29	الأعباء الوظيفية.
0.273	1.312	2.47	2.56	2.56	2.75	صراع الدور.
0.053	2.624	3.33	3.37	3.26	3.65	غموض الدور.
0.907	0.184	3.04	3.10	2.98	3.04	تدني فرص التقدم والنمو
0.362	1.075	3.66	3.79	3.58	3.50	المسؤولية تجاه الآخرين.
*0.023	3.272	2.90	3.16	2.95	2.48	بيئة العمل المادية.
0.303	1.226	3.37	3.46	3.36	3.25	ضغوط العمل.
0.455	0.877	2.91	3.17	3.02	3.00	اتخاذ القرارات الإدارية.
0.386	1.020	3.24	3.37	3.26	3.17	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

هناك فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول مستوى ضغوط العمل واتخاذ القرارات ترجع إلى المؤهل العلمي.

والنتائج الموضحة في جدول (38) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معاً، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى المؤهل العلمي، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين عن مستوى ضغط العمل وعملية اتخاذ القرارات تعزى إلى متغير المؤهل العلمي وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة، وهذا يعني أن آراء أفراد العينة حول ضغوط العمل وعملية اتخاذ القرار متقاربة سواء كانوا يحملون مؤهلات علمية عالية أو غير ذلك، ويرجع ذلك إلى أن أغلب أفراد العينة هم من حملة درجة البكالوريوس فأعلى، فهم متقاربون علمياً وفكرياً، وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة (مسلم، 2007) ودراسة (جودة، واليافي 2002)، ودراسة (عمار، 2006)، ودراسة (العضائيلة ، 1999)، واختلفت مع دراسة (الشامان ، 2003)، ودراسة سعادة، وآخرون ، 2002)، فيما يخص مجالات عملية اتخاذ القرارات فقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (النوشان، 2002)، ودراسة (السقا ، 2009) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين عن مستوى ضغط العمل تعزى إلى المؤهل العلمي، ودراسة (الثبتي، 2007) وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات المشرفين حول الضغوط الإدارية التي تواجههم تعزى إلى والخبرة، ودراسة (الثبتي، 2007) بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لدرجة وجود الضغوط الإدارية المتعلقة بالناحية التنظيمية وشخصية المشرف وعلاقته مع الآخرين تعزى للمؤهل العلمي.

جدول (38): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		ماجستير	بكالوريوس	دبلوم	
0.895	0.111	3.29	3.26	3.21	الأعباء الوظيفية.
0.721	0.328	2.65	2.55	2.52	صراع الدور.
0.962	0.038	3.37	3.36	3.32	غموض الدور.
0.142	1.979	3.21	2.97	3.32	تدني فرص التقدم والنمو الوظيفي.
0.270	1.321	3.87	3.61	3.60	المسؤولية تجاه الآخرين.

0.096	2.379	3.28	2.85	2.99	بيئة العمل المادية.
0.066	2.779	3.55	3.33	3.45	ضغوط العمل.
0.134	2.041	3.27	2.96	3.18	اتخاذ القرارات الإدارية.
0.055	2.968	3.47	3.22	3.37	جميع المجالات معا

هناك فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول مستوى ضغوط العمل واتخاذ القرارات ترجع إلى المسمى الوظيفي.

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (39) ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة ≤ 0.05 α لمجالات " الأعباء الوظيفية، صراع الدور، غموض الدور " وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المسمى الوظيفي، أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة مع تعزى إلى المسمى الوظيفي وذلك لصالح الذين مساهم الوظيفي (مكلف نائب مدير عام - نائب مدير عام - مكلف مدير عام - مدير عام) يرجع ذلك إلى أن فرص الترقية محدودة ولا يمكن ربطها مباشرة بمستوى الأداء العام والخشية من تدخل عنصر الوساطة والمصالح الشخصية، وهذا يولد الشعور بالضغط والإحباط لدى الفئة ذات المسمى الوظيفي الأقل رتبة، وأن الموظفين عند قيامهم بعملهم يتأثرون بنفس الضغوط بغض النظر على المسمى الوظيفي، حيث لا تختلف باختلاف المسمى الوظيفي وجميعهم يخضعون لنفس الضغوط نظراً لأنهم في نفس بيئة العمل، مع اختلاف نوع الوظيفة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (مسلم، 2007)، ودراسة (عمار، 2006)، واختلفت مع دراسة (الكبيسي، 2003)، ودراسة (النوشان، 2003)، فيما يخص مجالات ضغوط العمل، أما فيما يخص مجالات عملية اتخاذ القرارات فقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (النوشان، 2005) وهذا يدل على أن المدراء في الوزارة أكثر احساساً بضغط العمل من غيرهم، واختلفت مع دراسة (السقا، 2009) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين عن مستوى ضغط العمل تعزى للمسمى الوظيفي، ووافقت مع دراسة (الثبتي، 2007) أن تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات المشرفين حول الضغوط الإدارية التي تواجههم تعزى إلى المسمى الوظيفي، ودراسة (عمار، 2006) التي دعت إلى ضرورة إحداث تغيير في هيكل الدور الكمي والنوعي الملقى على عاتق العاملين في الجامعات الفلسطينية، التوفيق بين خصائص الفرد ومتطلبات الوظيفة، وتوضيح أسس وقواعد الترقيات وربطها مباشرة بالأداء،

والاهتمام ببناء قوي متماسك لجماعة العمل وتعزيز العمل الجماعي وفرق العمل، وتوجيه قدر أكبر من الاهتمام والعناية للرعاية النفسية.

جدول (39): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		مكلف نائب مدير عام - نائب مدير عام - مكلف مدير عام - مدير عام	مكلف مدير دائرة - مدير دائرة	مكلف رئيس قسم - رئيس قسم	
0.493	0.710	3.38	3.26	3.23	الأعباء الوظيفية.
0.938	0.064	2.53	2.58	2.56	صراع الدور.
0.142	1.978	3.50	3.42	3.26	غموض الدور.
*0.001	7.803	3.61	3.02	2.88	تدني فرص التقدم والنمو
*0.000	8.129	3.92	3.78	3.40	المسؤولية تجاه الآخرين.
*0.002	6.748	3.35	3.03	2.66	بيئة العمل المادية.
*0.000	8.554	3.60	3.44	3.23	ضغوط العمل.
*0.031	3.557	3.27	3.10	2.86	اتخاذ القرارات الإدارية.
*0.001	7.515	3.50	3.34	3.12	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

هناك فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول مستوى ضغوط العمل واتخاذ القرارات ترجع إلى سنوات الخبرة.

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (40) ما يلي:

- أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لمجالات " غموض الدور، المسؤولية تجاه الآخرين، ضغوط العمل " وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى سنوات الخبرة وذلك لصالح الذين سنوات خبرتهم 15 سنة فأكثر.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات

تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى سنوات الخبرة. ويرجع ذلك إلى أنه مع زيادة سنوات الخبرة يزيد المستوى المهني للموظفين وتزداد الضغوط، وهذا يساعد في مواجهة صعوبات العمل وعملية اتخاذ القرارات، وحيث إن حوالي ٧٠ % من أفراد العينة هم ممن لديهم 10 سنوات خبرة فأقل، تعد هذه النتيجة منطقية، وإن اختلاف الخبرة بين الموظفين يدل أن أصحاب الخبرة الطويلة لديهم القدرة على تحمل الضغوط مقارنة بأصحاب الخبرة القليلة، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (مسلم، 2007)، ودراسة (عمار، 2006)، ودراسة (سعادة وآخرون، 2002)، دراسة (جودة، والياقي، 2002)، ودراسة (المشعان، 2000) واتفقت مع دراسة (الشامان، 2003) ودراسة (العضايلة، 1999)، فيما يخص مجالات ضغوط العمل، أما ما يخص مجالات عملية اتخاذ القرارات فقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (النوشان، 2003)، بينما لم تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (المغيدي، 2002) واختلفت مع دراسة (السقا، 2009) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين عن مستوى ضغط العمل وسنوات الخبرة، واتفقت مع دراسة (مسعود، 2008) بوجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق ممارسة الإدارة العليا والإدارة الوسطى للعوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطأ تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية من حيث سنوات الخبرة.

جدول (40): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - سنوات الخبرة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		15 سنة فأكثر	10 - أقل من 15 سنة	5 - أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
0.691	0.488	3.30	3.21	3.29	3.17	الأعباء الوظيفية.
0.260	1.352	2.52	2.43	2.61	2.73	صراع الدور.
*0.012	3.770	3.48	3.20	3.42	3.03	غموض الدور.
0.335	1.140	3.12	2.97	3.07	2.75	تدني فرص التقدم والنمو الوظيفي.
*0.007	4.179	3.77	3.73	3.64	3.13	المسؤولية تجاه الآخرين.
0.630	0.578	2.99	3.01	2.87	2.73	بيئة العمل المادية.
*0.023	3.273	3.43	3.39	3.40	3.08	ضغوط العمل.
0.331	1.150	3.15	2.91	3.02	2.85	اتخاذ القرارات الإدارية.
0.074	2.368	3.35	3.25	3.28	3.01	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

هناك فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول مستوى ضغوط العمل واتخاذ القرارات ترجع إلى التخصص.

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (41) ما يلي:

- أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لمجال "غموض الدور" وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى التخصص وذلك لصالح الذين تخصصهم إدارة أعمال. أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة مع تعزى إلى التخصص وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لمستوى الشعور بضغط العمل تعزى لمتغير التخصص وقد جاءت هذه النتيجة غير متوافقة مع نتيجة دراسة (المغيدي، 2002) الذي أثبتت وجود فروق تعزى للتخصص.

جدول (41): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - التخصص

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		أخرى	محاسبة	إدارة أعمال	
0.913	0.091	3.30	3.26	3.24	الأعباء الوظيفية.
0.201	1.624	2.43	2.62	2.48	صراع الدور.
*0.047	3.137	3.12	3.39	3.49	غموض الدور.
0.123	2.130	2.89	3.00	3.29	تدني فرص التقدم والنمو الوظيفي.
0.143	1.974	3.40	3.68	3.70	المسؤولية تجاه الآخرين.
0.438	0.831	2.89	2.87	3.10	بيئة العمل المادية.
0.318	1.157	3.27	3.38	3.44	ضغوط العمل.
0.116	2.187	2.77	3.05	3.15	اتخاذ القرارات الإدارية.
0.158	1.872	3.12	3.28	3.35	جميع المجالات معاً

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

هناك فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول مستوى ضغوط العمل واتخاذ القرارات ترجع إلى الراتب.

من النتائج الموضحة في جدول (42) يمكن استنتاج ما يلي:
تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للمجالات "صراع الدور، غموض الدور، المسؤولية تجاه الآخرين" وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى الراتب.
أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة وذلك لصالح الذين تتراوح رواتبهم من 3001 شيقل فأكثر، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (مسلم، 2007) واختلفت مع دراسة (النوشان، 2003) فيما يخص مجالات ضغوط العمل، أما ما يخص مجالات عملية اتخاذ القرارات فقد اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (الأحمدي، 2004) في عدم وجود علاقة بين كل من الدخل الشهري ودراسة (العتيبي، 1997). واتفقت مع دراسة (السقا، 2009) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين عن مستوى ضغط العمل الراتب الشهري.

جدول (42): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - الراتب

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		4001 شيقل فأكثر	3001-4000 شيقل	2001-3000 شيقل	1000-2000 شيقل	
*0.037	2.912	3.49	3.26	3.27	3.09	الأعباء الوظيفية.
0.574	0.666	2.56	2.56	2.61	2.44	صراع الدور.
0.500	0.793	3.46	3.45	3.30	3.32	غموض الدور.
*0.025	3.225	3.41	3.15	2.91	2.90	تدني فرص التقدم والنمو الوظيفي.
0.097	2.151	3.84	3.79	3.55	3.49	المسؤولية تجاه الآخرين.
*0.040	2.853	3.04	3.21	2.80	2.71	بيئة العمل المادية.
*0.016	3.585	3.53	3.49	3.30	3.26	ضغوط العمل.
*0.047	2.724	3.09	3.26	2.95	2.81	اتخاذ القرارات الإدارية.
*0.013	3.705	3.40	3.42	3.20	3.12	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

- نتائج الدراسة
- توصيات الدراسة
- المراجع
- الملاحق

مقدمة

بناء على الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث حول ضغوط العمل وعلاقتها باتخاذ القرارات الإدارية في وزارة المالية بقطاع غزة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من خلال البيانات التي جمعها الباحث من الإستبانة ومن ثم تم عرض وتفسير النتائج ومقارنتها بالدراسات السابقة ذات العلاقة، ثم استخلاص أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وكذلك أهم التوصيات.

أولاً: النتائج

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التالية:

أ - النتائج العامة للدراسة

بالنسبة للمجال الأول : مجال الأعباء الوظيفية

- لا يتم استدعائي للعمل أيام إجازاتي بصورة كبيرة ، بأن كل موظف متخصص في عملة ويقوم بتنفيذه وفق تسلسل خطوات العمل، ولكن الضغط الناتج عن عبء العمل مقبول نتيجة انخفاض حجم العمل في الوزارة في قطاع غزة بسبب الحصار الإسرائيلي في الآونة الأخيرة وإغلاق المعابر بشكل مستمر.
- أستطيع الحصول على وقت راحة أثناء الدوام مما يدل على عدم قدرة المدراء تقديم رؤية واضحة حول عبء العمل رغم أن مستوى العبء متوسط نسبياً، بسبب انشغال الموظفين بشكل مستمر مع المراجعين الدائمين ولضيق الوقت.

بالنسبة للمجال الثاني: مجال صراع الدور "

- لا توجد خلافات مهنية بيني وبين زملاء العمل في الوزارة فالعلاقات الإنسانية جيدة الموظفين ويوجد تجانس بين القيم السائدة في الوزارة، والقيم الشخصية للموظفين ، وأن الموظفين يحتاجون إلى وقت كاف لكي يتفاعلوا، ويندمجوا مع وزارتهم، فالوزارة بحكم أنها تتعامل مع عدد كبير من موظفين من ذوي الاتجاهات، والمعارف، والآراء المتنوعة
- القرارات والسياسات العليا خالية من التناقضات في الوزارة مما يدل على وجود صراع الدور من الموظفين، الأمر الذي يعكس التعارض بين السياسات، والمهام التي ينفذها المدراء ويرجع ذلك لعدم وضوح متطلبات، وواجبات، ومسؤوليات وأهداف كل وظيفة، وهناك غياب سياسة واضحة بين الموظفين في الإدارات والأقسام المختلفة في الهيكل التنظيمي للوزارة سواء أفقياً، أو رأسياً، حيث لا يتم تبادل الآراء والمقترحات لإزالة العقبات التي تواجههم.

بالنسبة للمجال الثالث: غموض الدور "

- مؤهلي العلمي يتناسب مع الوظيفة التي أقوم بها مما يدل أن بعض المدراء يقومون بتفويض بعض الأعمال للموظفين في مجال دون اختصاصهم، عدم وجود وصف وظيفي واضح لجميع الصلاحيات وعدم وضوح آلية عمل واضحة.
- لا يتم تكليفي بأعمال أكثر من الوقت المحدد لها ويعزو ذلك إلى المسئوليات غير محددة الصلاحيات والآليات غير واضحة بالإضافة لمنح الإدارة العليا صلاحيات كثيرة مما يعمل بالاستدعاءات أيام الإجازات للمدراء، وذلك لزيادة الأعباء مقارنة بالموظفين الآخرين، حيث إن وقت العمل عندهم لا يسمح بأداء ما هو مكلف به.

بالنسبة للمجال الرابع : تدني فرص التقدم والنمو الوظيفي "

- فريق العمل الذي أعمل فيه يرغب في إنجاز الأعمال بتميز وأن الأعمال الموكلة لدى الموظفين يقومون فيها على أكمل وجه، وفي الوقت المناسب، حيث يتم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، وإفساح المجال أمام العاملين للحصول على فرص للتقديم والرقى الوظيفي.
- ترتبط فرص الترقية بالكفاءة أكثر من ارتباطها بالشواغر الوظيفية ويدل ذلك على قلة وجود فرص الترقى أو الشعور النسبي بعدم الأمن الوظيفي بالنسبة للموظفين في الوزارة، وذلك يرجع إلى أن معظم الموظفين لا يجمعون على أنه يتم اختيار الوظائف وقبولها بحسب الوصف الوظيفي الوارد في إعلان الوظيفة، مما يدل على أن الإجراءات والقوانين التي تحكم عملية اختيار الموظفين غير واضحة، ويتم التشديد عليها، والالتزام بها، حيث إن الموظفين يمتلكون مجموعة من المهارات، والسمات المهنية، مثل الفهم العميق الشامل لأمر العمل، والحرص، والمعرفة المتخصصة لمجالات العمل المختلفة، والقدرة على تحمل المسؤولية.

بالنسبة للمجال الخامس: " المسئولية تجاه الآخرين "

- يمكنني التوجه إلي رئيسي في العمل عندما تواجهني مشكلة وبدل أن المدراء تساعدني ونوجه العمل بطريقة مناسبة من خلال معرفة نقاط القوة، والضعف للعاملين، ومحاولة تلاقي، الضعف من خلال برامج تدريبية متخصصة لديهم، وتقوم على تفهم مشكلات الموظفين أولاً بأول قبل تفاقمها، ويساعد ذلك متخذي القرارات على تلافي نواحي القصور في المستقبل.
- أشرف على أداء عدد مناسب من الموظفين في الوزارة وبدل أن مستوى ضغط العمل الناتج عن المسئولية تجاه الآخرين تتسم بالمركزية حيث إن أغلب فئة متخذي القرار في الوزارة مسئولون عن عدد كبير من الموظفين من حيث تقييم عملهم بموضوعية، والرقابة على المهام التي يؤدونها، والاهتمام بأمورهم الوظيفية، وعدم وجود جهة متخصصة، حيث لا بد من وجود أسس تتبعها

الوزارة لتحديد احتياجاتها الضرورية، ومن خلال الاسترشاد بإحصائيات السنوات السابقة، وتحليل عبء، حيث أن ملائمة الموظف لوزارته له تأثير مهم جداً على أداء هذه الوزارة.

بالنسبة للمجال السادس: بيئة العمل المادية

- أجهزة المكتب تعمل بشكل جيد ويدل ذلك وجود ضغوطات لدى أفراد العينة نتيجة البيئة المادية للعمل، حيث أثبت وجود علاقة ارتباطية موجبة بين التكنولوجيا المستخدمة وضغوط العمل لدى الوزارة، فالتكنولوجيا المستخدمة في المكتب أداة لزيادة عبء العمل لما تصحبه من مشاكل كتعطل، أو عدم وجود بديل لها عند تعطلها، أو عدم توفر الصيانة اللازمة لها ويكون سبباً لزيادة عبء الدور الكمي.

- طبيعة الديكورات والترتيبات داخل المكتب ويرجع ذلك بسبب نقص المواد المطلوبة لإتمام العمل ووجود الضوضاء في العمل، والتشطيبات غير المناسبة، نتيجة الضائقة المالية التي تمر بها الوزارة ولضيق مساحة مكان العمل، وكثرة العاملين فيه، وسوء الإضاءة، والتهوية بالإضافة إلى الحرارة الشديدة، وقد يتسبب ذلك بإرهاق العاملين وشعورهم بالتوتر، والقلق.

بالنسبة للمجال السابع: المتعلقة باتخاذ القرارات الإدارية

- هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذا المجال، ويعزو الباحث انه كلما قلت مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات كلما زادت درجة ضغوط العمل، وقد يعود ذلك لعدم اهتمام الإدارة بالتقارير التي يقدمها المسؤولين عن سير العمل، وحاجاتهم ومشاكلهم وكذلك عدم الأخذ برأيهم قبل إصدار أي قرار يتعلق بعملهم.

ب- نتائج اختبار الفروض:

أولاً: الإجابة على الفرضية الأولى:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل وبين اتخاذ القرارات الإدارية في وزارة المالية بقطاع غزة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الأعباء الوظيفية، وغموض الدور، وتدني فرص النمو الوظيفي، والمسؤولية تجاه الآخرين، وبيئة العمل المادية، والمسؤولية الاجتماعية وبين اتخاذ القرار الإداري في وزارة المالية بقطاع غزة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

ثانياً: الإجابة على الفرضية الثانية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل على اتخاذ القرار الإداري في وزارة المالية بقطاع غزة.

ثالثاً: الإجابة على الفرضية الثالثة:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجال بيئة العمل المادية تعزى إلى العمر وذلك لصالح الذين تتراوح أعمارهم من 35- أقل من 40 سنة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى المسمى الوظيفي وذلك لصالح الذين مساهم الوظيفي (مكلف نائب مدير عام- نائب مدير عام- مكلف مدير عام- مدير عام).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات غموض الدور، المسؤولية تجاه الآخرين، ضغوط العمل تعزى إلى سنوات الخبرة وذلك لصالح الذين سنوات خبراتهم 15 سنة فأكثر.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجال غموض الدور تعزى إلى التخصص وذلك لصالح الذين تخصصهم إدارة أعمال.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات دون صراع الدور، غموض الدور، المسؤولية تجاه الآخرين مجتمعة معاً تعزى إلى الراتب وذلك لصالح الذين تتراوح رواتبهم من 3001 شيقل فأكثر.

ثانياً: التوصيات

- 1- ضرورة أن تنمي الوزارة علاقات اجتماعية فيما بين موظفيها من خلال التنسيق للزيارات والرحلات الجماعية معهم أو تنمية علاقات جيدة مع الزملاء من خارج مكان العمل وذلك بالتواصل مع الآخرين دوماً والانفتاح على العالم الخارجي وبحث مشاكل العمل مع الزملاء أو حتى الأصدقاء.
- 2- الاهتمام بالموظفين في المجالات القيادية المختلفة وتوخي الكفاءة والموضوعية والدقة في أساليب تخويل السلطات وتحديد المسؤوليات والأهداف ووضع السياسات وتعزيزها من أجل العمل بأسلوب أفضل.
- 3- الاهتمام باختيار وتعيين الشخص المناسب في المكان المناسب للتوفيق بين خصائص الموظف ومتطلبات الوظيفة ومحيط العمل، بإيجاد معايير جديدة لاختيار وتعيين الموظف القادر على التغلب على مشكلات غموض الدور وصراع الدور، ومشكلات زيادة نطاق الإشراف والمشكلات الخاصة بعبء العمل.
- 4- العمل على نقل الموظف إلى وظيفة جديدة أو إعطائه عملاً مغايراً لعمله الحالي عند فشل الإدارة في معالجة الأسباب الوظيفية لتوتره فالتناوب الوظيفي .

- 5- تطوير الموظف بما يتلائم مع حاجاته ورغباته، مما يؤدي إلى زيادة رضاه عن العمل وتقانيه في أدائه، والتخلص من أسباب القلق والتوتر النفسي لديه وغيرها من الأسباب التي تضعف أدائه وإنتاجيته في العمل.
- 6- توفير بيئة عمل مادية جيدة للعاملين في الوزارة من خلال توفير أدوات عمل مناسبة وبجودة لائقة، وأجهزة وآلات حديثة، وتوفير الهدوء داخل مكان العمل وإدخال تحسينات كتوفير الإضاءة الجيدة في المكاتب وتوفير التهوية والأثاث المناسب.
- 7- ضرورة اهتمام الإدارة العليا في الوزارة بتحديد مستويات الضغوط المقبولة والمعتدلة، وأن تراقب الضغوط السائدة حتى لا تتعدى الحدود المناسبة ويجب أن تكون هناك خطة مناسبة للتنبؤ بحجم الضغوط السلبية المتوقعة والاحتياط لها مبكراً لتجنب آثارها الضارة.
- 8- ضرورة التركيز على أهمية إتباع الأساليب العلمية عند اتخاذ القرارات، 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 وخصوصاً في قطاع غزة.
- 9- ضرورة غرس روح العمل الجماعي من قبل الوزارة وإقامة اللقاءات الاجتماعية والبرامج الترفيهية في المناسبات العامة.
- 10- عقد مؤتمرات علمية سنوية حول الضغوط التي تواجه العمل لمناقشتها بين الموظفين وتقييم الأساليب والأدوات التي تتبع لمواجهتها .
- 11- تشكيل إدارة أو فريق لمواجهة الضغوطات التي تواجه العمل موفر له كافة الإمكانيات (المادية، والبشرية) ان تعطي الإدارة العليا كافة الصلاحيات المناسبة التي تمكنهم من التعامل مع تلك.
- 12- ضرورة تدعيم التفاعل الاجتماعي بين الإدارات المختلفة والموظفين لحل مشكلاتهم ، وذلك من خلال سيادة روح العمل كفريق والتعاون بين الإدارات والأقسام المختلفة
- 13- وضع ميزانية مستقلة لمواجهة ضغوطات العمل في الوزارة لتسهيل الحصول على الإمكانيات المادية و البشرية المطلوبة من الإدارات و الأقسام الأخرى .
- 14- ضرورة إعطاء الصلاحيات وتفويض السلطة لفريق العمل في الإدارات المختلفة "من خلال إنشاء قسم خاص لهذا الفريق لضمان اتخاذ القرارات الهامة للتعامل مع المواقف الطارئة ضمن ما يراه مناسباً.
- 15- ضرورة أن يتبادل المدراء والمسؤولين القرارات الهامة، دون انغماس بالأمر والقرارات الروتينية، والمهام اليومية والإدارية، وذلك من خلال تفويض بعض صلاحيات المدير واختصاصاته لبعض العاملين أصحاب القرار.

16- توفير برامج ودورات تدريبية كافية للعاملين تسلط الضوء على مجال ضغوطات العمل وحثهم على حضورها عند عقدها، والعمل على تحفيزهم بالانتظام بها، لمواكبة التطور المستمر حتى يستطيع المدير المواءمة بين متطلبات العمل والمتغيرات المحلية والعالمية.

ثالثاً: دراسات مستقبلية مقترحة :-

- 1- إجراء دراسات تركز على المصادر الفردية ومصادر البيئة الخارجية للضغوط العمل وأثرها على مختلف العمليات الإدارية داخل وزارة المالية.
- 2- دراسة تأثير المزيد من الصفات الشخصية والديموغرافية على العلاقة بين ضغوط العمل والآثار المترتبة عليها، في البيئة الغربية بمجال السلوك التنظيمي.
- 3- دراسة تأثير بعض العوامل التنظيمية للوزارة على العلاقة بين ضغوط العمل والآثار المترتبة عليها في قطاع غزة.

المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- القرآن الكريم

1- الكتب

- الثبتي، احمد (2007): الضغوط الإدارية التي تواجه المشرفين التربويين وتأثيرها على أدائهم الفني من وجهة نظرهم بمدينة مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- الحمداني، موفق (2006): مناهج البحث العلمي، الأردن، عمان، مؤسسة الورق للنشر.
- الجرجاوي، زياد (2010): القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، مطبعة أبناء الجراح، الطبعة الثانية، غزة.
- الخضير، محسن (1991): الضغوط الإدارية، الظاهرة، الأسباب، العلاج، مكتبة مدبولي، القاهرة.
- السالم، مؤيد (1999): التوتر التنظيمي، مفاهيمه وأسبابه واستراتيجيات إدارته، الإدارة العامة، ع 68 ، أكتوبر.
- الصماوي، إبراهيم (2002): برنامج تحويل ضغوط العمل إلى إنتاج وأمل، المهندس الأردني، ع 64 ، يونيو.
- القبلان، نجاح، (2004): مصادر الضغوط المهنية في المكتبات الأكاديمية في المملكة العربية السعودية، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض.
- الهيجان، حمد (1998): ضغوط العمل، منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها الطبعة الأولى، الرياض: مطابع معهد الإدارة العامة.
- جريندبرج جيرالد، وبارون روبرت، (2004): تعريب ومراجعة، رفاعي رفاعي وبسيوني إسماعيل، إدارة السلوك في المنظمات ، الرياض: دار المريخ للنشر.
- حجي، إسماعيل (2000): واقع القرارات الإدارية المتصلة بإعادة تنظيم المؤسسات الحكومية وسبل تطويرها ، الطبعة الأولى، القاهرة، دار الفكر العربي.
- حريم، حسين (2004): مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات ، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر، عمان.
- السيد، عليوة (1987): صنع القرار الإداري في المنظمات العامة القاهرة: الهيئة المصرية للكتاب.
- عبيدات ذوقان، وآخرون (1996): البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، الطبعة الخامسة. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

- عبدالجواد، محمد(2000): أسرار النجاح ومنطلقات التميز، الطبعة الأولى، مصر، دار البشير للثقافة والعلوم.
- عسكر، محمد (1995): القرارات الإدارية آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، الطبعة الأولى، القاهرة ، المكتبة العصرية.
- عسكر، سمير (1988): متغيرات ضغط العمل :دراسة نظرية وتطبيقية في قطاع المصارف بدولة الإمارات العربية المتحدة "، الإدارة العامة، ع 60 ، ديسمبر .
- ماك ألوري و آخرون، (2005): مستوى اتخاذ القرارات لدى العاملين بمؤسسات خدمة الطرق بالولايات المتحدة الأمريكية، الإدارة، الجزء الثاني، المدير، ترجمة اللواء محمد عبد الكريم، القاهرة: الدار الدولية للنشر.
- ياسين، سعد (2005): تطبيق القرارات الإدارية و آفاق تطبيقاتها في المنظمات العربية، معهد الإدارة العامة مركز البحوث ،الطبعة الأولى، الرياض.

2- الدوريات والمنشورات

- أبو خرمة، عماد، وحمد، هاشم (2005): مصادر الإجهاد الوظيفي : دراسة ميدانية لآراء الموظفين العاملين في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية، مجلة جامعة الملك سعود: العلوم الإدارية نسخة الكترونية، المجلد (13)، العدد 2.
- البشاشة، محمد (2005): أثر مصادر ضغوط العمل في السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة البوتاس العربية"، مجلة دراسات العلوم الادارية، مجلد (32)، العدد 2.
- الجندي، حسن(2005): الضغوط الوظيفية التي يتعرض لها المديرون في القطاع الحكومي وتأثيرها على الرضا الوظيفي "المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس-كلية التجارة، العدد الثاني.
- السباعي، هنية (2001): ضغوط العمل : مستوياتها ومصادرها واستراتيجيات إدارتها لدى الإدارات والفنيات السعوديات العاملات في الجامعات السعودية ، مجلة جامعة أم القرى، المجلد الرابع ، العدد الثاني، يوليو .
- السعد، درويش (2008): أسباب ونتائج ضغوط العمل في بيئة المراجعة السعودية دراسة استكشافية مجلة جامعة الملك عبدالعزيز، الاقتصاد والإدارة، المجلد 22 ، العدد 1.
- الشامان، أمل(2005): مصادر ضغوط العمل التنظيمية لدى مديرات المدارس في مدينة الرياض، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد 11 ، ع 37.

- العتيبي، آدم (2007): علاقة ضغوط العمل بالاضطرابات السيكوسوماتية والغياب الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي في الكويت، **مجلة العلوم الاجتماعية**، جامعة الكويت، مجلد (25) عدد الثاني.
- العضايمة علي(2005): دراسة تحليلية لضغوط العمل لدى العاملين في الشركات العامة الكبرى . في جنوب الأردن، **مؤتة للبحوث والدراسات**، المجلد 14 ، العدد7.
- العمري، عبدالله (2003):"ضغوط العمل عند المعلمين : دراسة ميدانية، **مجلة جامعة الملك سعود**، م 16 ، ع2 .
- الغيص، منى (1997): " تحليل الضغوط التنظيمية التي تتعرض لها القيادات الإدارية في الجهاز الحكومي :دراسة تحليلية "دراسات الخليج والجزيرة العربية" ، العدد22.
- الفضايمة، علي (1999): الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية:دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص الأردنيين، **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات**، مؤتة، المجلد (15)، العدد 64.
- الكبسي، موفق(2003): ضغوط العمل وتأثيرها على اتخاذ القرارات دراسة ميدانية على قطاع البنوك القطرية، **المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية**، قطر: الدوحة.
- اللوزي موسى (2003): أثر العوامل المهنية والشخصية على الضغط الوظيفي في المستشفيات الحكومية بالأردن "دراسات العلوم الإدارية، م30 ، ع 2.
- المعشر زيادة(2003): "قياس وتحليل الولاء التنظيمي وضغوط العمل في الإدارات الحكومية في محافظات الشمال في الأردن، **دراسات العلوم الادارية**، م 30 ع1.
- المشعان ، سلطان (2000): مصادر الضغوط بين الموظفين الكويتيين وغير الكويتيين في القطاع الحكومي **مجلة جامعة الملك سعود** ، العلوم الإدارية .مجلد (13) العدد35.
- المير، عبد الرحيم (1995):العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والاداء والرضاء الوظيفي والصفات الشخصية :دراسة مقارنة"، **مجلة الادارة العامة**، م35 ، ع2.
- الهنداوي، وفية أحمد(2005): استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل، **مجلة الإدارة** العدد58.
- الهيجان ، حمزة (1998): واقع عملية اتخاذ القرار على مستوى المؤسسات العليا ، دراسة ميدانية بمنطقة المدينة"، **مجلة الإدارية**، كلية التجارة بعين شمس، الجزء الأول، العدد(24).
- أيوب، محمد (2001) نظرة أفراد الإدارة العليا لخصائص عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المنشآت السعودية الكبرى ، المجلد التاسع ، العدد55.
- عبد حافظ، اجلال (2003): دراسة مقارنة للضغوط الوظيفية التي يتعرض لها المديرون في القطاعين العام والخاص ، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، العدد الثاني.

- جاد الله، فاطمة(2002): دراسة تحليلية لضغوط العمل لدى المرأة المصرية بالتطبيق على ديوان عام هيئة كهرباء مصر، **المجلة العربية للإدارة**، المجلد (22)، العدد الأول.
- جودة، إيمان ، واليافي رنده (2002): ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجه البيروقراطي وعدم الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية ، **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية**، المجلد 18 ، العدد الأول.
- جوهر، صلاح الدين (2002): صناعة القرار التربوي في المنظمات الحكومية، **مجلة دراسات الإدارية**، الجزء السادس، ع5.
- خليفات عبد الفتاح،المطارنة شرين(2010): أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن، **مجلة جامعة دمشق**، المجلد (26)، العدد الأول.
- ديلوريا، وليم (2001): مستوى القرارات الادارية لدى العاملين في المؤسسات الفدرالية الأمريكية: دراسة مقارنة بين العاملين المتعاقدين والعاملين الرسميين، فنزويلا، المجلد(524).
- سعادة وآخرون(2003): ضغوط العمل التي يتعرض لها الممرضون والممرضات خلال انتفاضة الأقصى في مستشفيات محافظة نابلس الفلسطينية، **دراسات العلوم التربوية**، م ٣٠ ، ع 20.
- عليان، ربحي، ابو زيد، محمد،(2002): ضغوط العمل لدى العاملين في المكتبات الحكومية والخاصة في الاردن، **مجلة دراسات**، مجلد (29)، العدد 2.
- عبد الباقي، تيسير(2003): الاجهاد النفسي لدى عينة من المعلمين الفلسطينيين في مدينة القدس-بعض أعراضه وطرق علاجه، **مجلة جامعة بيت لحم**، ع13.
- عبد الجواد، احمد (2000): "مصادر ضغط العمل :دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين بجامعة جنوب الوادي " **مجلة البحوث التجارية المعاصرة**، جامعة جنوب الوادي سوهاج، المجلد 9، ع 2 .
- عساف، عبد (2003): مجالات التوتر والضغط النفسي عند أعضاء الهيئة التدريسية في جامعتي النجاح وبيرزيت أثناء انتفاضة الأقصى نتيجة العدوان الإسرائيلي، **مجلة جامعة النجاح للأبحاث**، المجلد الأول.
- فرج الله، جميل(2004): دراسات تحليل الصراع الإداري وأهميتها في مجال الشرطة، **الفكر الشرطي**، المجلد (3) العدد الأول.
- محمد، النمر (2000): دراسة تحليلية لاتجاهات العاملين نحو مستويات ضغوط العمل في القطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية. **المجلة العربية للإدارة** ، العدد 2 .

- محمد، لطفي(1992): نحو اطار شامل لتفسير ضغوط العمل وكيفية مواجهتها، **مجلة الادارة العامة**، العدد 75.
 - هيجان، علي (1998): واقع عملية اتخاذ القرار على مستوى المؤسسات العليا. ، دراسة ميدانية بمنطقة المدينة"، **مجلة الإدارية**، كلية التجارة بعين شمس، ج الأول، عدد (24).
- 3-الرسائل الجامعية:**
- أبو العلا، محمد (2009) ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، **كلية التجارة ،رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية، غزة**
 - أبو رحمة، محمد (2012) ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظات غزة، **رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، غزة.**
 - أبو سلوت، سامر (2014) درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية التابعة لوكالة الغوث بمحافظات غزة لإدارة التغيير من وجهة نظر رؤوسهم، وعلاقتها بضغوط العمل لديهم، **رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.**
 - التويم، نصر (2005) مستويات ضغوط العمل وسبل مواجهتها في الأجهزة الأمنية دراسة تطبيقية على ضباط جوازات ومرور مدينة الرياض، **رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض.**
 - الدوسري، سعد (2005): ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية"، دراسة ميدانية"على مستوى شرطة المنطقة الشرقية، **رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية.**
 - الدوسري، مبارك (2010) ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي دراسة مسحية على الأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة ، **رسالة ماجستير غير منشورة ،العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض .**
 - العتبي، طارق(2007) الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها : دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، **رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف .العربية للعلوم الأمنية.**
 - العتيبي فيحان(2004) دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية :دراسة تطبيقية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض"، **رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.**
 - الغساني منصور(2005): متطلبات إعداد وتأهيل القيادات الإدارية لتطبيق القرارات الإدارية، **رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.**

- القحطاني، صالح (2007): الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية - دراسة مسحية على ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- السايح، أحمد ابراهيم (2005): أنماط ضغوط العمل لدى القيادات الأمنية الوسطى العاملة في بعض الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض.
- السقا ، ميسون (2009): اثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاسلامية، غزة.
- السكني منال (2013)، ضغوط العمل واستراتيجيات مواجهتها وعلاقتها بالتوافق النفسي لدى العاملين وقت الأزمات في محافظتي غزة والشمال، علم النفس، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة .
- الصفيان، محمد (2003): علاقة التطوير التنظيمي بفاعلية القرارات الإدارية في الرياض رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض.
- الشامان ، محمد (2006): تصور مقترح لتطوير صناعة القرار التعليمي في الجمهورية اليمنية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.
- القحطاني، صالح (2007): الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية : دراسة مسحية على ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- النوشان، علي(2003):"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.
- الهنداوي، ياسر (2005): الالتزام التنظيمي وضغوط العمل الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة.
- أبو سبت، صبري (2005): تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- بنات، ماهر (2009): ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة.

- سليمان، احمد(2004): تأثير الضغوط الوظيفية على الانتماء التنظيمي بالتطبيق علي مستشفيات جامعة عين شمس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية.
- طبش، مصعب(2008): دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات :حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة.
- عبد الوهاب، نانيس (2003): علاقة ضغوط العمل بفاعلية الأداء الوظيفي للمرأة العاملة-دراسة تطبيقية على كليات جامعات القاهرة الكبرى "رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين . شمس، جمهورية مصر العربية.
- غنام، سعيد (2004): ضغوط العمل لدى المراقب الجوي وعلاقتها بسلامة الحركة الجوية دراسة ميدانية على المراقبين الجويين بالمطارات الدولية في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- غنيم، ماهر (2002): دور نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في عملية صنع القرارات في بلديات قطاع غزة بفلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- مسعود، محمود (2008): تحليل أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في المصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- مسلم، عبد القادر(2007): مصادر الضغوط المهنية وأثارها في الكليات التقنية في محافظات غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة.
- ملاخه، زهير (2011) المسايرة والمغايرة وضغوط العمل لدى رجال الشرطة العاملين بالمباحث العامة في محافظات غزة قسم علم النفس ، كلية التربية ، الصحة النفسية رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية بغزة ، غزة
- ناصر، فداء(2002): أثر سياسات تخفيض العمالة على ضغوط العمل والرضا الوظيفي بالتطبيق على قطاع الغزل والنسيج والملابس الجاهزة بجمهورية مصر العربية"رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية.
- فلمبان، رأفت (1996): ضغوط العمل التنظيمية وأثرها على إنتاجية القيادات الإدارية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والإدارة ، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.

4- المواقع الإلكترونية:

- <http://www.mof.gov.ps/new/>

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Study Glazer & Gyurak (2007) Sources of occupational stress among nurses in five countries, London The Executive. Time and Stress: Management. Program.
- study Boswell, Olson-Buchanan & LePine (2002) Sources of occupational stress among nurses in five countries, Journal of Vocational Behavior 165–181 control, and psychological strain".

الملاحق

ملحق رقم (1)

قائمة بأسماء الأساتذة الذين قاموا بتحكيم الإستبانة

م	المحكمين	المسمى الوظيفي
1	الأستاذ الدكتور: ماجد الفرا	عضو في الهيئة التدريسية في قسم إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية غزة
2	الدكتور : سامي أبو الروس	عضو في الهيئة التدريسية في قسم إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية غزة
3	الدكتور: أكرم سمور	عضو في الهيئة التدريسية في قسم إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية غزة
4	الدكتور: وسيم الهابيل	عضو في الهيئة التدريسية في قسم إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية غزة
5	الدكتور: سمير صافي	عضو في الهيئة التدريسية في قسم تكنولوجيا المعلومات بالجامعة الإسلامية غزة
6	الدكتور: نافذ بركات	عضو في الهيئة التدريسية في قسم إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية غزة
7	الدكتور: محمد فارس	عضو في الهيئة التدريسية في قسم إدارة الأعمال بجامعة الأزهر غزة
8	الدكتور: نهاية التلباني	عضو في الهيئة التدريسية في قسم إدارة الأعمال بجامعة الأزهر غزة
9	الدكتور: وائل ثابت	عضو في الهيئة التدريسية في قسم إدارة الأعمال بجامعة الأزهر غزة
10	الدكتور: مروان الأغا	عضو في الهيئة التدريسية في قسم إدارة الأعمال بجامعة الأزهر غزة
11	الدكتور: رامز بدير	عضو في الهيئة التدريسية في قسم إدارة الأعمال بجامعة الأزهر غزة
12	الدكتور: نبيل اللوح	عضو في الهيئة التدريسية في قسم إدارة الأعمال أكاديمية الإدارة والسياسية غزة

ملحق رقم (2)

الاستبانة التي تم توزيعها على عينة الدراسة
دولة فلسطين



وزارة التربية والتعليم العالي
أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
البرنامج المشترك مع جامعة الأقصى
برنامج القيادة والإدارة



بسم الله الرحمن الرحيم

السيد/ السيدة المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرني أن أقدم هذه الاستبانة والتي صممت للحصول على بعض البيانات التي تخدم مباشرة أهداف البحث العلمي الذي أقوم بإعداده حول موضوع ضغوط العمل وعلاقتها باتخاذ القرارات الإدارية في وزارة المالية بقطاع غزة، وأملّي كبير في أنكم لن تدخروا جهداً في تقديم المعلومات اللازمة، علماً بأن إجاباتكم ستكون موضع العناية والاهتمام والسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم وتجاوبكم،،،

الباحث

رامي بكر أبو زور

أولاً: البيانات الديموغرافية

يرجى التكرم بوضع إشارة (x) في المكان المناسب :

- 1- الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- العمر ☐ أقل من 25 سنة ☐ 25- أقل من 30 سنة ☐ 30- أقل من 35 سنة ☐ 35- أقل من 40 سنة ☐ 40 سنة فما فوق
- 3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم فما دون ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- 4- المسمى الوظيفي ☐ مكلف رئيس قسم ☐ رئيس قسم ☐ مكلف مدير دائرة ☐ مدير دائرة ☐ مكلف نائب مدير عام ☐ نائب مدير عام ☐ مكلف مدير عام ☐ مدير عام
- 5- سنوات الخبرة ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5- أقل من 10 سنوات ☐ 10- أقل من 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر
- في المسمى الوظيفي الحالي
- 6- التخصص ☐ إدارة أعمال ☐ محاسبة ☐ اقتصاد ☐ أخرى حددها.....
- 7- الراتب ☐ 1000-2000 شيقل ☐ 2001-3000 شيقل ☐ 3001-4000 شيقل ☐ 4001 شيقل فأكثر

ثانياً : مجالات الاستبانة

برجاء وضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة لاختيارك

القسم الاول: المجالات المتعلقة بضغط العمل

م	العبارة	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
المجال الأول : الأعباء الوظيفية						
1	يتم استدعائي للعمل أيام إجازاتي بصورة كبيرة.					
2	الأعمال المطلوبة مني أعتبرها مناسبة.					
3	استطيع الحصول على وقت راحة أثناء الدوام.					
4	حجم العمل الذي أقوم به لا يستنزف أوقات إضافية.					
5	أنا مسئول عن عدة واجبات ومسؤوليات مرتبطة ببعضها البعض.					
6	لدي صلاحيات كافية تخولني للقيام بعملتي بدقة.					
7	أعباء العمل لا تزداد تعقيداً مع مرور الوقت.					
المجال الثاني: صراع الدور						
1	يوجد خلافات مهنية بيني وبين زملاء العمل في الوزارة.					
2	القرارات والسياسات العليا خالية من التناقضات.					
3	يتوقع مني الآخرون إنجاز ما لا أتوقعه من نفسي.					
4	استقبل أوامر من جهة مسؤولة في الوزارة.					
5	ينتابني شعور بالضيق عندما أفوض صلاحياتي لأحد زملائي.					
6	أرى أن متطلبات العمل لا تتعارض مع متطلبات حياتي العائلية.					
7	أجد نفسي في مأزق بين مديري المباشر والموظفين بمن حولي.					
المجال الثالث: غموض الدور						
1	مؤهلي العلمي يتناسب مع الوظيفة التي أقوم بها.					
2	أعاني من تداخل الاختصاصات مع الزملاء في الوزارة.					
3	حدود سلطتي في وظيفتي الحالية واضحة.					
4	القواعد والإجراءات والأوامر في الوزارة مفهومة للجميع.					
5	الأعمال الوظيفية تتبع الخطة الإجرائية للوزارة.					
6	يتم تكليفي بأعمال أكثر من الوقت المحدد لها.					
7	الإدارة العليا تفوض صلاحيات واسعة لإنجاز الأعمال المكلف بها .					
المجال الرابع: تدني فرص التقدم والنمو الوظيفي						
1	ترتبط فرص الترقى بالكفاءة أكثر من ارتباطها بالشواغر الوظيفية.					

م	العبارة	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
2	تحدد وظيفتي مساراً للتطور المهني خلال المستقبل.					
3	فرص الترقية والتقدم في وظيفتي الحالية موضوعية.					
4	تمنحني الوزارة الفرصة لتقديم الأفكار الإبداعية لتحسين وتطوير العمل.					
5	الوزارة تعلم عن الأعمال المميزة التي أقوم بها.					
6	أشعر بالفرص المتاحة لي في تعلم مهارات جديدة في وظيفتي.					
7	فريق العمل الذي أعمل فيه يرغب في انجاز الأعمال بتميز.					
المجال الخامس: المسؤولية تجاه الآخرين						
1	يقع على عاتقي مسؤولية تطوير العديد من الموظفين.					
2	العلاقات الاجتماعية سائدة في أجواء العمل.					
3	يمد الزملاء يد المساعدة لي وللآخرين عند الحاجة.					
4	أشرف على أداء عدد مناسب من الموظفين في الوزارة.					
5	يتحتم علي تقديم الرأي والمشورة للموظفين العاملين معي.					
6	يمكنني التوجه إلي رئيسي في العمل عندما تواجهني مشكلة ما.					
المجال السادس: بيئة العمل المادية						
1	عدم اكتظاظ الغرفة الواحدة بالموظفين.					
2	أجهزة المكتب تعمل بشكل جيد.					
3	طبيعة الديكورات والترتيبات داخل المكتب مناسبة.					
4	الأدوات المستخدمة في العمل مناسبة.					
5	عملي مؤهل بوسائل الأمان والسلامة.					
6	الإضاءة والتهوية في مكنتي مناسبة لطبيعة عملي.					

القسم الثاني: المجالات المتعلقة باتخاذ القرارات الادارية

الرقم	العبارة	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1.	يتم في الوزارة مسح البيئة الداخلية التي أعمل بها بغرض التعرف على المشكلة بوضوح.					
2.	يتم في الوزارة تحديد الهدف المراد الوصول إليه قبل اتخاذ أي قرار .					
3.	تحرص الوزارة تفكير العاملين في حل واحد لحل المشكلة التي تواجه العمل.					
4.	يتم في الوزارة جمع البيانات والمعلومات المطلوبة عن المشكلة وتحليلها وتصنيفها تمهيداً لحلها.					
5.	يتم في الوزارة مسح البيئة الخارجية للمنظمة التي أعمل بها بغرض التعرف على المشكلة بوضوح.					
6.	تستعين الوزارة بالأساليب التقنية الحديثة في اتخاذ القرارات الإدارية.					
7.	تبحث الوزارة عن أسباب المشكلة التي تتطلب اتخاذ قرار .					
8.	تسهل الوزارة عملية التنسيق والاتصال وتبادل المعلومات مع الأقسام والدوائر الأخرى .					
9.	تتابع الوزارة بشكل مستمر القرارات وقت حدوثها .					
10.	تبدي الوزارة استعدادها لمواجهة المشكلة التي تتطلب اتخاذ قرار حاسم .					
11.	تقوم الوزارة بالاستعانة بالوسائل العلمية وأراء العاملين لتطوير أكبر عدد ممكن من البدائل المتاحة.					
12.	تسهل الوزارة عملية تبادل المعلومات المتعلقة بصنع القرارات بين مختلف الدوائر والأقسام.					
13.	تشجع الوزارة مروضيها علي تقديم البيانات والمعلومات اللازمة لصنع واتخاذ القرار.					
14.	تعتمد الوزارة على أسلوب المفاضلة بين البدائل المختلفة عند اتخاذ القرارات الإدارية.					
15.	يتوفر لدى الوزارة المرونة الكافية لتعديل القرارات الإدارية بما يتلاءم مع التطورات المختلفة.					
16.	تقوم الوزارة بالتدريب المتخصص والمستمر للعاملين على كيفية اتخاذ القرارات الإدارية بطريقة سليمة وفعالة.					
17.	تسعى الوزارة للحصول على كافة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات لضمان فاعلية القرارات الإدارية.					

وفي الختام نشكر لكم تعاونكم

وبارك الله فيكم