



الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

اثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات  
دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة

إعداد / ميسون سليم السقا

إشراف /

أ.د. يوسف حسين عاشور

د. يوسف عبد عطية بحر

دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالَ بَعْدَ:  
بَابِ سَبْعِينَ

وَقَالَ رَأْسُ زَادِي حَلَسَا

صَدْرُ اللَّهِ الْعَظِيمِ

سُوْرَةُ طه، آيَةُ ٤١

# إهداء

إلى أمي الغالية

إلى إخواني الأعزاء:

أ. أحمد،

أ. عصام،

م. علي

الباحثة

# شكر وتقدير

أُتقدم بالشكر الجزيل إلى كلاً من السادة/المشرفين

أ. د. يوسف حسين عاشور

د. يوسف عبد عطية بحر

لتفضلهما بالإشراف على هذه الرسالة، ولما قدماه من نصح وإرشاد طيلة فترة البحث . كما

أُتقدم بالشكر والتقدير للسادة / لجنة المناقشة وهم:

١. د. مرشدي وادي .

٢. د. سامي ابو الروس .

لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، كما أُتقدم بالشكر لسيد / د. سمير صايف،

وللسيدة / مرنا شير لما قدماه من مساعدة في إتمام هذه الرسالة .

الباحثة

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	آية
ب	إهداء
ج	شكر وتقدير
د	قائمة المحتويات
ز	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
ك	قائمة الملاحق
ل	ملخص الدراسة باللغة العربية
م	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
١	<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>
٢	مقدمة الدراسة
٣	مشكلة الدراسة
٤	متغيرات الدراسة
٤	فرضيات الدراسة
٥	أهداف الدراسة
٦	أهمية الدراسة
٧	<b>الفصل الثاني: أدبيات الدراسة</b>
٨	<b>المبحث الأول: ضغوط العمل</b>
٩	مقدمة
٩	مفهوم ضغوط العمل
١١	العوامل المسببة لضغط العمل (مصادر الضغوط)
١١	أولاً: المصادر التنظيمية
١٥	ثانياً: المصادر الفردية
١٧	ثالثاً: ضغوط البيئة الخارجية
١٨	الآثار المترتبة على ضغوط العمل

الصفحة	الموضوع
١٨	أولاً: الآثار الإيجابية
١٨	ثانياً: الآثار السلبية
١٩	ثالثاً: تأثير ضغوط العمل على الأداء
٢١	رابعاً: ضغوط العمل واتخاذ القرارات
٢٢	إدارة الضغوط في منظمات الأعمال
٢٤	<b>المبحث الثاني: عملية اتخاذ القرارات</b>
٢٥	مقدمة
٢٥	مفهوم عملية اتخاذ القرارات
٢٦	أهمية عملية اتخاذ القرارات
٢٧	خطوات عملية اتخاذ القرارات
٣١	الأدوات المساعدة في اتخاذ القرارات
٣١	أنواع القرارات
٣٣	ظروف صنع القرار
٣٤	النظرية الكلاسيكية في عملية إعداد واتخاذ القرارات
٣٥	النظرية السلوكية لاتخاذ القرارات
٣٧	معوقات عملية اتخاذ القرارات
٣٨	تحسين عملية اتخاذ القرار
٤٠	<b>المبحث الثالث: الدراسات السابقة</b>
٤١	أولاً: الدراسات المتعلقة بضغط العمل
٤٨	ثانياً : الدراسات المتعلقة باتخاذ القرارات
٥١	التعقب على الدراسات السابقة
٥٢	<b>الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءات الدراسة</b>
٥٣	أسلوب الدراسة

الصفحة	الموضوع
٥٣	مجتمع وعينة الدراسة
٥٦	أداة الدراسة
٥٧	صدق الاستبانة
٦٦	ثبات الاستبانة
٦٧	الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث
٦٨	<b>الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج</b>
٦٩	<b>المبحث الأول: تحليل البيانات</b>
٧٠	مقدمة
٧٠	تحليل خصائص العينة
٧٤	تحليل مجالات الدراسة
٩٧	<b>المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة</b>
٩٨	مقدمة
٩٩	اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
١٠٩	اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
١٢١	<b>الفصل الخامس: النتائج والتوصيات</b>
١٢٢	النتائج
١٢٦	التوصيات
١٢٧	الدراسات المقترحة
١٢٨	<b>المراجع</b>
١٢٨	المراجع العربية
١٣٢	المراجع الأجنبية

## قائمة الجداول

رقم الجدول	الجدول	الصفحة
١	عدد المصارف وفروعها العاملة في فلسطين خلال العام ٢٠٠٧	٥٣
٢	عدد أفراد العينة من كل مصرف من مجتمع الدراسة	٥٥
٣	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول "عبء العمل" والدرجة الكلية للمجال	٥٨
٤	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني "صراع الدور" والدرجة الكلية للمجال	٥٨
٥	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث "غموض الدور" والدرجة الكلية للمجال	٥٩
٦	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع "فرص التقدم والنمو الوظيفي" والدرجة الكلية للمجال	٥٩
٧	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس "المسئولية تجاه الاخرين" والدرجة الكلية للمجال	٦٠
٨	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السادس "البيئة المادية" والدرجة الكلية للمجال	٦٠
٩	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السابع "الهيكل التنظيمي" والدرجة الكلية للمجال	٦١
١٠	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثامن "المساندة الاجتماعية" والدرجة الكلية للمجال	٦١
١١	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول "تحديد المشكلة وتحليلها" والدرجة الكلية للمجال	٦٢
١٢	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني "حصر البدائل" والدرجة الكلية للمجال	٦٣
١٣	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث "تقييم البدائل" والدرجة الكلية للمجال	٦٤
١٤	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع "اتخاذ	٦٥



	القرار " والدرجة الكلية للمجال	
--	--------------------------------	--

رقم الجدول	الجدول	الصفحة
١٥	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لمجالات للاستبانة.	٦٥
١٦	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة	٦٦
١٧	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	٧٠
١٨	توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	٧٠
١٩	توزيع عينة الدراسة حسب عدد أفراد الأسرة	٧١
٢٠	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	٧١
٢١	توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	٧٢
٢٢	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	٧٢
٢٣	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	٧٣
٢٤	توزيع عينة الدراسة الراتب الشهري	٧٣
٢٥	الحسابي، قيمة اختبار T والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " عبء العمل"	٧٤
٢٦	المتوسط الحسابي، قيمة اختبار T والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " صراع الدور"	٧٦
٢٧	المتوسط الحسابي، قيمة اختبار T والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "غموض الدور"	٧٧
٢٨	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية مجال " فرص التقدم والنمو الوظيفي"	٧٨
٢٩	المتوسط الحسابي، قيمة اختبار T والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "المسئولية تجاه الآخرين"	٨٠
٣٠	المتوسط الحسابي، قيمة اختبار T والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "الظروف المادية للعمل"	٨١
٣١	المتوسط الحسابي، قيمة اختبار T والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "هيكل التنظيم"	٨٢
٣٢	المتوسط الحسابي، قيمة اختبار T والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "المساندة الاجتماعية"	٨٣

الصفحة	الجدول	رقم الجدول
٨٦	ترتيب مستويات مجالات ضغوط العمل	٣٣
٨٨	المتوسط الحسابي، قيمة اختبار T والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "تحديد المشكلة وتحليلها"	٣٤
٩٠	المتوسط الحسابي، قيمة اختبار T والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "حصر البدائل"	٣٥
٩٢	المتوسط الحسابي، قيمة اختبار T والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "تقييم البدائل"	٣٦
٩٤	المتوسط الحسابي، قيمة اختبار T والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "اتخاذ القرار"	٣٧
٩٦	الوسط الحسابي، قيمة اختبار T والقيمة الاحتمالية (Sig.) لعملية اتخاذ القرارات ككل	٣٨
٩٩	معامل الارتباط بين عبء العمل وعملية اتخاذ القرارات	٣٩
١٠٠	معامل الارتباط بين صرع الدور وعملية اتخاذ القرارات	٤٠
١٠١	معامل الارتباط بين غموض الدور وعملية اتخاذ القرارات	٤١
١٠٣	معامل الارتباط بين فرص التقدم والنمو الوظيفي وعملية اتخاذ القرارات	٤٢
١٠٤	معامل الارتباط بين المسؤولية تجاه الآخرين وعملية اتخاذ القرارات	٤٣
١٠٥	معامل الارتباط بين الظروف المادية للعمل وعملية اتخاذ القرارات	٤٤
١٠٦	معامل الارتباط بين هيكل التنظيم وعملية اتخاذ القرارات	٤٥
١٠٧	معامل الارتباط بين المساندة الاجتماعية وعملية اتخاذ القرارات	٤٦
١٠٩	اختبار T لمتغير الجنس	٤٧
112	اختبار T لمتغير عدد أفراد الأسرة	٤٨
١١٤	اختبار تحليل التباين لمتغير المؤهل العلمي	٤٩
١١٥	اختبار تحليل التباين لمتغير المسمى الوظيفي	٥٠

الصفحة	الجدول	رقم الجدول
١١٦	مقارنة متوسطات إجابات المبحوثين حسب المسمى الوظيفي لمجال "فرص التقدم والنمو الوظيفي"	٥١
١١٧	اختبار تحليل التباين لمتغير سنوات الخبرة	٥٢
١١٨	اختبار تحليل التباين لمتغير العمر	٥٣
١١٩	اختبار تحليل التباين لمتغير الراتب الشهري	٥٤

### قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	رقم الشكل
٢٠	تأثيرات الضغط على الأداء	١
٢٦	أهمية اتخاذ القرارات في العملية الإدارية	٢
٣٠	خطوات عملية اتخاذ القرارات	٣
٣٥	نموذج عام لسلوك الدافع المتكيف (سيمون ومارش)	٤

### قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق	رقم الملحق
١٣٤	قائمة بأسماء المحكمين	١
١٣٥	الاستبانة في صورتها النهائية	٢

# اثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات

## دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة

### ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الى التعرف على ابرز ضغوط العمل التي تواجهها القيادة الإدارية في المصارف العاملة في قطاع غزة، و الى التعرف على مستوى ضغوط العمل والآثار المتوقعة لها على عملية اتخاذ القرارات لدى القيادة الإدارية، وكذلك الى معرفة العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية (الجنس، الحالة الاجتماعية، عدد أفراد الأسرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، العمر، الراتب الشهري) وكل من مصادر ضغوط العمل وعملية اتخاذ القرارات.

يتكون مجتمع الدراسة من فئة متخذي القرارات في المصارف العاملة في قطاع غزة والبالغ عددهم (١٦٦) فرداً، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (١١٦) فرداً، باستخدام اداة الدراسة وهي الاستبانة، وكانت نسبة الاسترداد ٨٣%.

واهم النتائج التي خرجت بها الدراسة ان مستوى ضغط العمل لدى افراد العينة يعد مقبول حيث احتل مجال المسؤولية تجاه الاخرين المركز الأول، وكذلك أظهرت النتائج وجود مؤشرات بمستوى مقبول لضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات. كما بينت ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل وعملية اتخاذ القرارات عند مستوى دلالة ٠,٠٥"، وانه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين عن مستوى ضغط العمل تعزى الى (الجنس، الحالة الاجتماعية، عدد أفراد الأسرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، العمر، الراتب الشهري)، باستثناء متغير عدد أفراد الأسرة والمسمى الوظيفي وجدت فروق لبعض مجالات ضغوط العمل. كما بينت انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين عن مستوى عملية اتخاذ القرارات تعزى الى (الجنس، الحالة الاجتماعية، عدد أفراد الأسرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، العمر، الراتب الشهري).

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.

# **The Impact of Work Stressors on Decision Making**

## **An Applied Study on The Banks Operating in Gaza Strip**

### **Abstract**

This research aims at identifying the major work stressors which the administration of the banks faces in the Gaza Strip and their effect on decision making on part of that administration. The research also intends to establish the relationship between demographic variants (gender, social status, number of family members, education, job title, work experience, age, and monthly salary) and work stressors on one hand, and their effect on decision making.

The study population consists of the decision makers in the local banks of the Gaza Strip (166 individuals). The study tool is a survey, the percentage of survey responses collected was 83%.

The major research findings indicated that the work stress level of the study population is satisfactory. The primary work stressor is the *responsibility towards the others*. The findings also showed significant indications of the influence of work stress on decision making. Statistical data exists between work stress and decision making at "0.05". However, no statistical difference exists between work stress and variables of (gender, social status, number of family members, education, job title, work experience, age and monthly salary). The *number of family members* and *job title* showed some difference with regard to being a source of work stress. The findings of average responses also showed no statistical difference on decision making with regard to (gender, social status, and number of family members, education, job title, work experience, age and monthly salary).

The research recommendations: to provide needed training for staff on work stress and decision making; and to carry out further research on the impact of work stressors and other factors on decision making.

الفصل الأول  
الإطار العام للدراسة

مقدمة الدراسة

مشكلة الدراسة

متغيرات الدراسة

فرضيات الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

## مقدمة الدراسة

يعد موضوع ضغوط العمل من أبرز المشكلات التي تواجه العاملين في المنظمات العامة والخاصة ، الأمر الذي أدى إلى اهتمام كبير من قبل الباحثين لدراسة هذه المشكلة لما لها من آثار سلبية كبيرة على سلوك الأفراد وإنتاجية المنظمات، والتي تقود بالتالي إلى انخفاض إنتاجية المنظمة والإضرار بالاقتصاد ( العضايلة ، ١٩٩٩ ).

وقد أصبحت ضغوط العمل جزء لا يتجزأ من الحياة اليومية لكل منا ، وليس مكنناً التخلص منها مهما بلغت المحاولة. فبدأ بالمدير المباشر في العمل مروراً بزملاء العمل المزعجين أحياناً.

وعملية الانتقال من وإلى العمل، يحيط بنا الضغط من كل جانب ( Bowers, 1999, p.18).

ففي أفضل الأحوال كنا نختار أن نتعايش مع هذه المواقف الضاغطة مثل العبء الزائد في العمل ، الرئيس الغامض وتعدد العلاقات وتهديد الأمن الوظيفي. تختلف مسببات ضغوط العمل من منظمة إلى أخرى. وكل الأفراد من مختلف المهن والأعمار يتعرضون للضغط من وقت لآخر في عملهم. ولكن كل الأفراد لا يستجيبون بنفس الطريقة للمواقف الضاغطة. فالفروق الفردية بين خصائص الأفراد تؤدي إلى اختلاف مستوى معاناتهم من ضغط العمل ، وبالتالي إلى اختلاف في ردود فعلهم نحو المواقف الضاغطة ( عسكر ، ١٩٨٨، صفحة ٧).

وبذلك أخذ يفسر كثيراً من ردود أفعال العاملين وسلوكهم غير المرغوب فيه من مظاهر ارتفاع معدل الغياب، وكثرة الشكاوى، وأخطاء العمل المتكررة، وضعف الأداء، وغيرها من أنماط السلوك على أنها ذات علاقة بضغط العمل نتيجة للعبء الزائد في العمل، أو العلاقات المتعددة، مما يتسبب في الشعور السريع بالإجهاد أو الإحباط والملل من العمل ، وبدأ النظر في حلها بالاهتمام بالمجال الحسي في الميدان الوظيفي ليساعد على تدفق العمل بطريقة سليمة، وتجنب الإدارة مشاكل عديدة هي في غنى عنها، نتيجة عدم توافر المناخ النفسي المناسب للعاملين الذي يؤدي إلى ظهور السلوكيات غير المرغوب فيها (هيجان، ١٩٩٨، ص ٤٩).

وبلا شك أن الآثار الناتجة عن هذه المواقف الضاغطة عاملاً فعالاً ومهم في العديد من الجوانب الإدارية ومن أهم هذه الجوانب عملية اتخاذ القرارات حيث أنها تؤثر عليها سلباً كان أم إيجاباً في أغلب منظمات الأعمال. حيث قسم الباحثون نتائج الضغط الوظيفي إلى مستويين: نتائج الضغط الوظيفي على مستوى الفرد وتتمثل في الآثار السلوكية والصحية والاجتماعية والنفسية، ونتائج الضغط الوظيفي على مستوى المنظمة وتشمل الآثار التنظيمية المباشرة كالغياب ودوران العمل والشكوى من التنظيم وغير المباشرة مثل انخفاض الروح المعنوية والدافعية ، وعدم الرضا والبطء في اتخاذ القرارات، مما ينعكس على أداء المنظمة وفعاليتها وإنتاجها (العديلي، ١٩٩٥، ص ٤٩١).



ولعل القطاع المصرفي من أهم القطاعات الاقتصادية، حيث لا يتصور حدوث عملية تنمية اقتصادية حقيقية في غياب دور فاعل لهذه المصارف. ويتشكل القطاع المصرفي الفلسطيني من سلطة النقد الفلسطينية و 21 مصرفاً محلياً ووافداً، وتقدم هذه المصارف خدماتها من خلال شبكة من الفروع والمكاتب المنتشرة في مختلف المحافظات الفلسطينية والتي بلغ عددها 160 فرعاً ومكاتباً في نهاية العام 2007، موزعة بواقع 119 فرعاً ومكاتباً في الضفة الغربية و 41 فرعاً ومكاتباً في قطاع غزة (اصدرات سلطة النقد، تموز ٢٠٠٨).

العمل في قطاع المصارف له طبيعة خاصة به فهو يتطلب الكثير من الدقة والجهد ومهارات التعامل مع الآخرين لذا يواجه العاملون في هذا القطاع العديد من الضغوط لعل أهمها كثرة المهام، وكثرة المتعاملين، وساعات العمل الطويلة، ونظام الرواتب والحوافز والترقيات، وهذه على إجمالها تؤثر على عملية اتخاذ القرارات. حيث أن اتخاذ القرارات في مثل هذه المؤسسات له أهمية كبيرة جداً ويكلف المؤسسة الكثير إذا شابه شيء من الخطأ.

لذا فإن البحث يركز اهتمامه على دراسة اثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات في قطاع المصارف العاملة في قطاع غزة للعام ٢٠٠٨م.

### مشكلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيسي وهو " ما اثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المصارف العاملة في قطاع غزة؟". وينفرع منه التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما أهم ضغوط العمل التي تواجهها القيادات الإدارية في المصارف العاملة في قطاع غزة؟
٢. ما الآثار المتوقعة لضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر القيادات الإدارية في المصارف؟
٣. هل توجد فروق بين كل من مستوى ضغط العمل وعملية اتخاذ القرارات ترجع إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، الحالة الاجتماعية، عدد أفراد الأسرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، العمر، الراتب الشهري).

## متغيرات الدراسة

المتغير التابع: عملية اتخاذ القرارات وتشمل الخطوات التالية (تحديد المشكلة، حصر البدائل، تقييم البدائل، الاختيار بين البدائل).

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

١. عبء العمل.

٢. صراع الدور.

٣. غموض الدور.

٤. تدني فرص التقدم والنمو الوظيفي.

٥. المسؤولية تجاه الآخرين.

٦. الظروف المادية للعمل.

٧. هيكل التنظيم.

٨. المساندة الاجتماعية.

## فرضيات الدراسة

### الفرضية الرئيسية الأولى:

"هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل وعملية اتخاذ القرارات عند مستوى دلالة ٠,٠٥"

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عبء العمل وعملية اتخاذ القرارات".

الفرضية الفرعية الثانية: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور وعملية اتخاذ القرارات".

الفرضية الفرعية الثالثة: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين غموض الدور وعملية اتخاذ القرارات".

الفرضية الفرعية الرابعة: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرص التقدم والنمو الوظيفي وعملية اتخاذ القرارات".

الفرضية الفرعية الخامسة: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية تجاه الآخرين وعملية اتخاذ القرارات".

الفرضية الفرعية السادسة: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الظروف المادية للعمل وعملية اتخاذ القرارات".

الفرضية الفرعية السابعة: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين هيكل التنظيم وعملية اتخاذ القرارات".

الفرضية الفرعية الثامنة: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساندة الاجتماعية وعملية اتخاذ القرارات".

#### الفرضية الرئيسية الثانية:

"هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين عن مستوى ضغط العمل وعملية اتخاذ القرارات ترجع إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، الحالة الاجتماعية، عدد أفراد الأسرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، العمر، الراتب الشهري).

#### أهداف الدراسة

تحاول هذه الدراسة تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على أبرز ضغوط العمل التي تواجهها القيادة الإدارية في المصارف العاملة في قطاع غزة.

٢. التعرف على الآثار المتوقعة لضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات لدى القيادة الإدارية.

٣. معرفة العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية (الجنس، الحالة الاجتماعية، عدد أفراد الأسرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، العمر، الراتب الشهري). وكل من ضغوط العمل وعملية اتخاذ القرارات.

## أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من ما يلي

١. تسهم هذه الدراسة في تسليط الضوء على مشكلة ضغوط العمل في بيئة متخذي القرارات في المصارف العاملة في قطاع غزة، حيث انها تناقش أهم هذه الضغوط ومدى تأثيرها على عملية اتخاذ القرارات، الأمر الذي سوف ينعكس ايجابياً على ادارة هذه المصارف وبالتالي خلق بيئة جيدة لاتخاذ القرارات.
٢. التركيز على العنصر البشري الذي يعتبر أساس للنشاط الإنتاجي. حيث أن الأفراد الذين يتعرضون لضغوط العمل الشديدة معرضون لكثير من النتائج السلبية لهذه الضغوط وهذه النتائج في مجملها تتضمن الإضطرابات النفسية-الفسولوجية ، والإضطرابات السلوكية، وتنعكس هذه النتائج أيضا على قدراتهم الإنتاجية وعلى حياتهم الاجتماعية.
٣. تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الجديدة التي لم يسبق التطرق لها، ويتوقع ان تساعد في تطوير المعرفة العلمية بموضوع ضغوط العمل وكذلك بموضوع اتخاذ القرارات.

الفصل الثاني  
أدبيات الدراسة

- المبحث الأول: ضغوط العمل  
المبحث الثاني: عملية اتخاذ القرارات  
المبحث الثالث: الدراسات السابقة

## المبحث الأول: ضغوط العمل

مقدمة

مفهوم ضغوط العمل

العوامل المسببة لضغط العمل (مصادر الضغوط)

أولاً: المصادر التنظيمية

ثانياً: المصادر الفردية

ثالثاً: ضغوط البيئة الخارجية

الآثار المترتبة على ضغوط العمل

أولاً: الآثار الايجابية

ثانياً: الآثار السلبية

ثالثاً: تأثير ضغوط العمل على الأداء

رابعاً: ضغوط العمل واتخاذ القرارات

إدارة الضغوط في منظمات الأعمال

## المبحث الأول: ضغوط العمل

### مقدمة

يتعرض الأفراد في المنظمات إلى العديد من الضغوط، ازدادت في الآونة الأخيرة وتتنوعت مصادرها. وهذه الضغوط جعلت الفرد يعيش في حالة قلق وتوتر وانفعال مما اثر على مهامه وواجباته الوظيفية ، وعلى العلاقة مع الآخرين وكذلك على صحته وجسده.

ونظرا لأهمية ضغوط العمل فقد أصبح هذا الموضوع احد المجالات الأساسية التي استحوذت على الاهتمام في العقدين الأخيرين. ولكن يلاحظ أن الكتابات في هذا المجال ما زالت في معظمها على مستوى التحليل النظري، ولم تتل الدراسات التطبيقية فيه إلا نصيبا محدودا من الاهتمام، ويمكن إرجاع ذلك إلى سببين رئيسيين هما: الأول: تنوع العوامل المسببة للضغوط وتداخلها مما يثير مشكلة فصل كل منها لدراسة تأثيرها. الثاني: عدم اتفاق الباحثين على مفهوم محدد ودقيق لضغوط العمل مما يوقع الباحث الذي يحاول الخوض في هذا المجال بحيرة تجعله في النهاية أما ان يبتعد عنه كلياً أو يحاول تبني المفهوم الذي يتفق مع قناعاته الشخصية (العميان، ٢٠٠٥، ص ١٥٩).

لذلك فان دراسة الضغوط ومصادرها وأثارها واستراتيجيات الحد منها من الأمور الحيوية في عصرنا الحديث وهذا هو ما يهدف المبحث الحالي إلى مناقشته.

### مفهوم ضغوط العمل

تناول العديد من الباحثين والكتاب مفهوم ضغوط العمل. فنرى أن جرينبرج وبارون (٢٠٠٤، ص ٢٥٧) في كتابهما "إدارة السلوك في المنظمات"، عرفا الضغط "Stress" بصفه عامة على انه "نمط معقد من حالة عاطفية ووجدانية، وردود فعل فسيولوجية استجابة لمجموعة من الضواغط الخارجية"، وارجعا أسباب هذه الضواغط إلى مجموعتين الأولى تتعلق بالتنظيم أو العمل، والثانية تتعلق بأمور أخرى في حياة الفرد.

وكذلك عرف عسكر (١٩٨٨، ص ٩) الضغط بأنه "مجموعة من المتغيرات الجسمية والنفسية التي تحدث للفرد في ردود فعله أثناء مواجهته لمواقف المحيط التي تمثل تهديدا له". وأشار إلى ضغط العمل بأنه يعكس التوافق الضعيف بين الفرد والمواقف التي يتعرض لها في محيط عمله. والى انه يحدث في المواقف التي يدرك فيها الفرد ان قدراته لمواجهة متطلبات المحيط تمثل عبئاً كبيراً عليه، فمتغيرات المحيط هي التي تسبب ضغط العمل.

وينظر كلا من Gray & Starke -نقلا عن عبد الباقي، ٢٠٠٣، ص ٣٣٠- إلى مصطلح ضغط العمل على انه "مجموعة من ردود الأفعال التي يبديها الشخص نتيجة لمجموعة من

المواقف التي يتعرض لها في البيئة المحيطة، وتنتج ردود الأفعال هذه عن مجموعة من المتغيرات النفسية والسيولوجية على الفرد.

كما يرى سيزلاجي ووالاس (١٩٩١، ص ١٨٠) ان الضغط هو "تجربة ذاتية تحدث اختلالاً نفسياً او عضوياً لدى الفرد وينتج عن عوامل في البيئة الخارجية او المنظمة او الفرد نفسه"، ويمكن تحديد عناصر الضغوط بثلاثة عناصر رئيسية للضغوط في المنظمة هي:

١- عنصر المثير: يشمل هذا العنصر على الضغوط والمؤثرات الأولية الناتجة من مشاعر الضغوط. وقد تأتي هذه العناصر من البيئة أو المنظمة أو الأفراد.

٢- عنصر الاستجابة: يتكون هذا العنصر من ردود الفعل الفيزيولوجية والنفسية والسلوكية للضغوط مثل الاحباطات والقلق.

٣- عنصر التفاعل: وهو العنصر الذي يحدث التفاعل الكامل ما بين المثيرات والاستجابات. ايضاً عرف جيبسون وزملائه - نقلاً عن حريم ٢٠٠٤، ص ٢٨٤ - الضغط بأنه "استجابة متكيفة، تعديلها وتتوسطها خصائص الشخص و/أو عملياته النفسية- التي هي (الاستجابة) نتيجة عمل أو ظرف أو حدث خارجي، يضع متطلبات خاصة بدنية او نفسية على الشخص".

وكذلك عرف محمد (١٩٩٢، ص ٧١) الضغط بأنه "تأثير داخلي لدى الفرد ينجم عن التفاعل بين قوى ضاغطة ومكونات الشخصية، وقد يؤدي إلى اضطرابات جسمية أو نفسية أو سلوكية لديه تدفعه إلى الانحراف عن الأداء الطبيعي، أو تؤدي إلى حفزه لتحسين الأداء".

أما هيجان (١٩٩٨، ص ٢٣) في كتابه "ضغوط العمل" يعرف ضغوط العمل بأنها "تجربة ذاتية لدى الفرد تحدث نتيجة عوامل في الفرد أو البيئة التي يعمل فيها بما في ذلك المنظمة"، حيث يترتب على هذه العوامل حدوث آثار أو نتائج جسمية أو نفسية أو سلوكية على الفرد، تؤثر على أدائه للعمل".

تري الباحثة أن اغلب التعريفات السابقة متشابهة في المفهوم ولكنها تذهب مع هيجان في تعريفه لضغوط العمل لوضوح التعريف ودقته.

تجدر الإشارة هنا إلى تداخل بعض المفاهيم والأفكار بضغط العمل، تؤدي إلى سوء فهم ظاهرة الضغط، حيث أن الضغط ليس التوتر العصبي أو الإجهاد العصبي، إنما هما احد النتائج التي يسببها ضغط العمل. كذلك ضغط العمل ليس مرادفاً للقلق، لان القلق هو علامة على وجود حالة من عدم التوازن النفسي، والقلق يمكن ان يكون احد ردود الفعل لمسببات الضغط. وسبب الخلط بين كلا من الضغط والقلق، أن الضغط ينجم عن الخوف من شيء ما مرتقب ومن ثم فانه يتضمن القلق، ولكنه ليس القلق في حد ذاته، كما أن الضغط ليس بالضرورة أن يؤدي دائماً إلى اضطرابات ضارة أو مدمرة للإنسان، فالأنشطة والممارسات اليومية يمكن أن تسبب نوعاً من الضغوط دون أن تلحق ضرراً بالفرد (محمد، ١٩٩٢، ص ٧٤).



## العوامل المسببة لضغط العمل (مصادر الضغوط)

ان العوامل والظروف والمؤثرات التي يمكن ان تكون مصدر ضغط للفرد عديدة ومتنوعة، فهناك من يرى أن مسببات الضغط توجد في البيئة، بينما يوجد الضغط داخل الفرد منهم (Brief و Schuler و Sell) (١٩٨١). كما يرى جاري جونز (١٩٨٣) أن مسببات الضغط يمكن تعريفها بأنها أحداث أو ظروف بيئية يمكن أن تؤدي إلى الضغط لكن مسببات الضغط لا توجد في البيئة فقط ، بل تنشأ أيضا من داخل الفرد وتتحدد تبعا لشخصيته، وطريقة تفكيره. ويصعب تحديد نموذج متفق عليه بين الباحثين يصنف مصادر ضغوط العمل نظرا لاختلاف المداخل النظرية لدراسة الضغوط بين هؤلاء الباحثين إلا أن هناك شبه اتفاق على أن تلك المصادر لا تتعدى الفرد والمنظمة وان كان قد أضاف بعضهم البيئة بصفة مستقلة بينما رأى البعض أن البيئة الداخلية جزء من المنظمة والفرد جزء من البيئة الخارجية (غنام، ٢٠٠٤، ص ١٩).

صنف عسكر (١٩٨٨) مصدر الضغوط في مجموعتين الأولى تضم المصادر التنظيمية، والأخرى تشمل المصادر الفردية لضغط العمل، واطاف كلا من باروز (١٩٩٩)، والعضايلة (١٩٩٩) البيئة المحيطة الى المجموعتين السابقتين، اما الكبيسي (٢٠٠٣) ، ومسلم (٢٠٠٧)، اتفقا مع عسكر في تصنيفه.

وهذه الدراسة صنفت مصادر ضغوط العمل الى ثلاثة مجموعات هي:

المجموعة الأولى: تضم المصادر التنظيمية لضغط العمل ومن أهمها : طبيعة العمل ، غموض الدور ، صراع الدور ، عبء العمل ، المسئولية عن الأفراد ، المستقبل الوظيفي ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، المساندة الاجتماعية.

المجموعة الثانية: تضم المصادر الفردية لضغط العمل ومن أهمها: نمط الشخصية ، موضع التحكم في الأحداث ، القدرات والحاجات ، معدل التغير في حياة الفرد.

المجموعة الثالثة: ضغوط البيئة الخارجية وتضم عوامل ومؤثرات ليست لها علاقة بالفرد او المنظمة التي يعمل فيها.

## اولا: المصادر التنظيمية

١- **طبيعة العمل:** إن طبيعة العمل الذي يقوم به الفرد من حيث مدى تنوع الواجبات المطلوبة أو مدى أهمية العمل وكميته ونوعية المعلومات المرندة من تقييم الأداء كلها من العوامل التي من المحتمل أن تكون مصدرا أساسيا للإحساس بالضغوط (العميان، ٢٠٠٥، ص ١٦٣). بعض الوظائف بطبيعتها تتضمن ضغوطا عالية مثل رجال الإطفاء وكبار المديرين والجراحين، في حين أن وظائف أخرى مثل المحاسبين وخبراء التأمين

أقل ضغطاً (جرينبرج، بارون، ٢٠٠٤، ص ٢٥٧). وفي دراسة لـ The National Institute for Occupational Safety and Health (١٩٧٨) عن مستوى الضغط لأكثر من ١٣٠ مهنة، تبين أن هناك مهناً تعاني من مستوى عالٍ من ضغط العمل أكثر من غيرها، وفي مقدمة هذه المهن حسب ترتيبها مهنة المدير والسكرتير والمشرف ومدير المكتب، وتبين أن بعض المهن تتعرض لمستوى منخفض من الضغوط مثل مهنة العامل الزراعي والخادمة. واقترحت دراسة (Martinade، ١٩٧٧) أن هناك اختلافاً بين مسببات الضغط لكل وظيفة، فالوظائف الإدارية تعاني مستوى عالٍ من الضغط بسبب ضغط الوقت والمقابلات الكثيرة والصعوبات في تحقيق المعايير الإنتاجية، وعلى العكس فالوظائف ذات الضغط المنخفض غالباً ما يكون سببها مشكلات فنية (عسكر، ١٩٨٨، ص ١١).

٢- **غموض الدور:** تشير 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: مسؤولية الفرد، القواعد، مصادر السلطة، تقييم المشرف لأداء الفرد، التغييرات التنظيمية والأمان الوظيفي. وهناك احتمال أن يحدث الغموض في المنظمات المعقدة كبيرة الحجم ويحدث الغموض عندما: تحدث تغييرات تكنولوجية، يغير أحد الأفراد عمله، يوجد نقص في المعلومات الواردة من الإدارة العليا، يخفي المرؤوسون معلومات عن المشرف كوسيلة للسيطرة على الأحداث أو كأسلوب لمضايقه مشرف غير مفضل بالنسبة لهم (حسن، ٢٠٠١، ص ٤٠٣). وقد اثبتت بحوث عديدة ان غموض الدور ينشئ عند الفرد توتراً سلبياً يتجسد مباشرة في تدهور رضائه عن العمل وزعزعة ثقته بنفسه وبالآخرين (السالم، ١٩٩٠، ص ٨٤).

٣- **صراع الدور:** يظهر صراع الدور في العمل حينما يقوم الفرد بأداء مهام كثيرة تتطلب سرعة كبيرة لانجازها، ويشعر الفرد عند أدائه لهذه المهام بعدم رغبته في أدائها ويعتبرها جزءاً من مهام وظيفته، بالإضافة إلى أن هذه المهام تكون متنشعبة 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 واقفاً تحت أكثر من قيادة، ويتلقى أوامر من أكثر من رئيس يطلبون منه القيام بوظائف متناقضة (عبد الباقي، ٢٠٠٣، ص ٣٣٣).

كما وحظ أيضا ان هناك علاقة وثيقة بين صراع الدور وتوتير الفرد في المنظمة. وينشأ أيضا صراع الدور عندما يواجه الفرد العديد من طلبات العمل المتناقضة او عندما يعمل أشياء لا يرغبها أصلا او لا يعتقد انها جزء من عمله (السالم، ١٩٩٠، ص ٨٥). وهناك عدة صور من صراع الدور في المنظمات تتكون من العناصر التالية (هيجان، ١٩٩٨، ص ١٧٧):

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

٤- **زيادة أو انخفاض عبء الدور:** تحميل الفرد بأعباء فوق طاقته يعتبر مصدرا من مصادر الضغوط ، وقد تكون زيادة الأعباء من الناحية الكمية حيث يطلب من الفرد القيام بأعمال أكثر مما يستطيع انجازه في الوقت المحدد. كما قد تكون زيادة العبء في شكل نوعي، كأن يطلب من الفرد القيام بأعمال لا تلائم استعداداته وقدراته الخاصة (جرينبرج، بارون، ٢٠٠٤، ص ٢٦٠). وإذا كانت الزيادة في أعباء العمل تمثل مصدرا للضغط ، فان انخفاض أعباء العمل يمثل مشكلة لكثير من الأفراد خاصة عندما يصبح ظاهرة مستمرة، ويرجع ذلك إلى أن العمل لا يمثل تحديا لقدراتهم ويدفعهم إلى الملل كما هو الحال بالنسبة لعمال خطوط الإنتاج (محمد، ١٩٩٢، ص ٨٠). وعبء العمل الناقص يقصد به ان الموظف لديه عمل قليل غير كاف لاستيعاب قدراته وطاقاته واهتماماته، أي يكون لديه إمكانات اكبر من المهام والواجبات المكلف بها، وهذا ما يسبب شعورا بعدم الارتياح والملل لان هذا العمل القليل لا يؤدي الى استثارة حماس واهتمام الأفراد مما يؤدي بهم الى الإهمال والقلق وذلك لشعورهم بعدم أهميتهم في العمل (هيجان، ١٩٩٨، ص ١٧١).

٥- **النمو والتقدم الوظيفي:** قد تفرض بعض الضغوط نفسها على الفرد مثل الضغوط للترقي أو الانجاز، 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 ان إشباع الحاجة تعد قوة دافعة. ويتوقف ما إذا كانت الأهداف تخلق ضغوطاً أو تحقق قوة دفع ايجابية على مدى واقعية الأهداف واحتمالات تحقيقها (حسن، ٢٠٠١، ص ٤٠٤). وقد يرجع شعور الفرد بالضغوط نتيجة عدم معرفته لفرص النمو والترقي المتاحة له في المستقبل ، خاصة مع تقدم سنه

وشعوره انه في آخر حياته الوظيفية، وهذا يولد لدى الفرد شعوراً بالإحباط والاستياء من عمله، كذلك انخفاضاً في الشعور بالانتماء للمنشأة (عبد الباقي، ٢٠٠٣، ص ٣٣٤).

٦- **المسئولية تجاه الآخرين:** بوجه عام فان الأفراد المسؤولين عن آخرين (في تحفيزهم، ومكافأتهم، وعقابهم، والاتصال بهم) يواجهون ضغوطاً أكثر من غيرهم، لذلك فان وظائف المديرين في المنطقة هي التي تتحمل التكاليف الإنسانية لسياسات المنظمة وقراراتها (جرينبرج، بارون، ٢٠٠٤، ص). كذلك اتجاهات وتوقعات المديرين والمشرفين تؤثر على طبيعة علاقاتهم بالموظفين او العاملين الذين يشرفون عليهم، كذلك الأسلوب الإشرافي الذي يتبعه المديرين في قيادتهم لهؤلاء الموظفين. ذلك انه إذا ما كانت نظرة المديرين ايجابية نحو موظفيهم ويعاملونهم على اعتبار أنهم يحبون العمل، فان ذلك سوف يؤثر على رفع معنويات الموظفين وزيادة رضاهم الوظيفي وبالتالي يقلل من ضغوط العمل عليهم، وبالمقابل فانه إذا ما كانت النظرة سلبية، فان النتيجة سوف تكون أيضاً سلبية بالنسبة لمعنويات الموظفين ودرجة الضغوط التي يعانونها في العمل (هيجان، ١٩٩٨، ص ١٨٠).

٧- **الظروف المادية للعمل:** إن اختلال ظروف العمل المادية من تهوية، إضاءة، رطوبة، درجة حرارة عالية، ضوضاء، أو التعامل مع مواد كيميائية كالغازات يمكن أن تؤدي إلى الشعور بعدم مناسبة العمل وظروفه. ونظراً للارتباط الوثيق بين هذه الأمور وصحة وسلامة الفرد البدنية فإنها يمكن أن تكون مصدراً أساسياً من مصادر ضغوط العمل (العميان، ٢٠٠٥، ص ١٦٥).

٨- **الهيكل التنظيمي:** يحدد موقع الفرد داخل الهيكل التنظيمي نوع مسببات الضغط التي يتعرض لها، فرجل الإدارة العليا يتعرض لضغوط تأتيه من البيئة الخارجية بالإضافة إلى بيئة العمل، فهو يواجه مشاكل المنافسة والتغير 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 العامة عند المستويات الأدنى من التنظيم، فهي عدم التوازن بين السلطات والمسئوليات وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم. كما تبين ان شكل الهيكل التنظيمي والمركزية الشديدة والإفراط في التخصص وتقسيم العمل ونطاق الإشراف غير الملائم والاعتماد الزائد بين وحدات المنظمة من العوامل المسببة لضغوط العمل (هيجان، ١٩٩٨، ص ١٦٠).

٩- **المساندة الاجتماعية:** ترتبط المساندة الاجتماعية التي يتلقاها الفرد من الآخرين بالجوانب 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. ومثالا 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، ١٩٨٨، ص ١٦). فالفرد يشعر بالأمان حينما يجد بجواره صديق أو قريب يستطيع اللجوء إليه حينما يواجه صعوبات أو مشكلة أو يحتاج إلى مشورة. ومن هنا تأتي أهمية العلاقة الإنسانية بين المدير ومرءوسيه، وجو الصداقة بين الزملاء في العمل لأن ذلك من شأنه ان يخفف من مقدار الضغوط التي يواجهها الفرد (جرينبرج، بارون، ٢٠٠٤، ص ٢٦٠).

#### ثانيا: المصادر الفردية

هناك مجموعة من العوامل الشخصية التي تسبب في شعور الأفراد بالضغوط من عدمه ومن أهم هذه العوامل (عبد الباقي، ٢٠٠٣، ص ٣٣٦):

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

٢. اختلاف قدرات الأفراد: تتفاوت القدرات من فرد إلى آخر، ويلعب ذلك دورا في تفاوت الشعور بضغوط العمل ، ومن هذه القدرات:

أ- القدرة على تحمل الأعباء والمهام الصعبة.

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

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

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

٣. 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 بضغوط العمل. فمركز التحكم الداخلي يعني أن الفرد يعتقد انه 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، ١٩٨٨، ص ١٨).

٤. الأحداث الضاغطة في حياة الفرد: يتعرض الفرد من حين لآخر إلى أحداث في حياته الشخصية تمثل قدرا من الإثارة والضغط النفسي وهذه الأحداث بما تسببه من توتر ينتقل تأثيرها إلى العمل (العميان، ٢٠٠٥، ص ١٦٢). فوفاة الزوج أو الزوجة أو الطلاق أو مرض احد الأبناء أو حدوث تدهور في بورصة الأوراق المالية وغيرها من الأحداث المؤلمة يمكن أن تساعد على زيادة إحساس الفرد بالضغوط الواقعة عليه (جرينبرج، بارون، ٢٠٠٤، ص ٢٦٢).

٥. العلاقات الشخصية: من متطلبات أداء العمل تكوين العديد من العلاقات الشخصية، إلا أن أطراف هذه العلاقات قد يسيئوا 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 واغتراب من قبل الفرد (ماهر، 2002، ص 406).

٦. الحالة النفسية والبدنية: أي نوع من التوتر لا بد أن يصاحبه نوع من التغيرات البدنية الظاهرة والتغيرات الفسيولوجية الداخلية، أي عندما 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، وتصيب العرق، وجفاف الحلق، وتتطور تلك الآثار الناجمة عن ضغط العمل ببطء محدثة نتائج فسيولوجية واضطرابات نفسية وسلوكية (هيجان، 1998، ص 257).

### ثالثاً: ضغوط البيئة الخارجية

لما كانت المنظمة عبارة عن نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة، يصبح من الصعب ان 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، كما يأتي ومعه ضغوط الحياة التي يعيشها، وهي بدورها تؤثر على ضغوط العمل كما تتأثر بها. ومن المسببات البيئية للضغط نذكر (محمد، ١٩٩٢، ص ٨٤):

١. ضغوط الحياة وتأتي في مقدمتها مشاكل الأسرة.
٢. الظروف الاقتصادية السائدة واتجاهاتها في المستقبل، كمرور بحالة الكساد، وانخفاض مستويات الدخل، وانتشار البطالة، وارتفاع معدلات التضخم.
٣. التغيرات الاجتماعية وظهور بعض المشاكل في المجتمع كانتشار المخدرات.
٤. تلوث البيئة وسوء تخطيطها وكآبة المظهر العام لها والازدحام.
٥. تباين الثقافات داخل المجتمع.
٦. الكوارث الطبيعية والحرائق والحروب.

وفي نظرة سريعة على قطاع غزة تجد انه يعاني في الكثير من مجالات الحياة المختلفة، فالكثافة السكانية بلغت في العام ٢٠٠٧ حوالي (٣٨٨١ فرد/كم<sup>٢</sup>)، ويبلغ متوسط حجم الأسرة (٦,٥ فرد)، ونسبة الفقر (٥١,٨%) منهم (٣٥,٠%) فقر متقع، ونسبة البطالة بلغت (٣٠%)، ومتوسط دخل الفرد تدني الى اقل من ٣ دولارات يومياً. بالإضافة الى ذلك برزت مشكلة تلوث المياه وعدم معالجة مياه الصرف الصحي بسبب الحصار الإسرائيلي (اصدارات الجهاز المركزي للإحصاء، ديسمبر ٢٠٠٨).

### التكوين الثقافي

ان للتكوين الثقافي للمجتمع له اثر واضح على الإحساس بضغط العمل كما أشارت الى ذلك العديد من الدراسات منها دراسة (المير، ١٩٩٥)، التي أجريت على أربعة مجموعات ذات تكوين ثقافي مختلف هم المجموعة السعودية والمجموعة العربية، والمجموعة الآسيوية، والمجموعة الغربية، وأظهرت اختلافاً في النتائج تبعاً لاختلاف ثقافة المجموعة، فعلى سبيل المثال أظهرت الدراسة ان المجموعة الغربية تتصف بمستوى عال من صراع الدور وغموض الدور في حين ان المجموعة العربية تتصف بأدنى مستوى من هذين المتغيرين.

## الآثار المترتبة على ضغوط العمل

لضغوط العمل العديد من الآثار منها ايجابية وأخرى سلبية

اولاً: الآثار الايجابية

ان العديد من المنظمات ان لم يكن جميعها تنظر الى ضغوط العمل على انها شر يجب مكافحته وذلك لاثارها السلبية على الفرد والمنظمة معاً. ولكن الحقيقة غير ذلك اذ ان لضغوط العمل أثارا ايجابية مرغوباً فيها إلى جانب السلبية غير المرغوب فيها. ومن الآثار الايجابية كما يوردها العميان (٢٠٠٥، ص ١٦٥) كما يأتي:

١. التحفيز على العمل
٢. يزداد تركيز الفرد على العمل
٣. ينظر الفرد الى عمله بتميز
٤. التركيز على نتائج العمل
٥. المقدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر

## ثانياً: الآثار السلبية

يترتب على الإحساس بتزايد ضغوط العمل بعض الآثار السلبية الضارة للفرد والمنظمة ومنها ما يأتي:

### أ. اثار الضغوط على الفرد

عندما تثار استجابة الضغط لدى الفرد بشكل قوي ومتكرر ولم يستطع مواجهتها يظهر الجانب السلبي للضغط ومن ثم يؤدي الى نتائج فسيولوجية ونفسية وسلوكية ضارة تختلف حدتها بين الأفراد وبعضهم البعض.

#### ١. النتائج الفسيولوجية:

يوضح عدد متزايد من الدراسات منها دراسة Holt (١٩٨٢)، ودراسة Matteson (١٩٨٢)، وكذلك تقرير صدر في مجلة Human Resource Magazine (١٩٩١) ان هناك علاقة قوية بين الضغط والاضطرابات الفسيولوجية، كما ان البحوث الطبية تكشف عن أكثر من ٥٠% من الأمراض يرتبط أصلاً بالضغط. ومن هذه الأمراض الأزمات القلبية، ارتفاع ضغط الدم، قرحة المعدة، سكر الدم، الربو، الصداع النصفي، آلام الظهر ويطلق البعض على هذه الأمراض مسمى أمراض التكيف لأنها لا تنشأ عن طريق العدوى او الميكروبات (محمد، ١٩٩٢، ص ٨٥).



## ٢. الآثار السلوكية:

من بين الآثار التي تترتب على إحساس الفرد بتزايد الضغوط عليه حدوث بعض التغيرات في عاداته المألوفة وأنماط سلوكه المعتادة. وعادة ما تكون تلك التغيرات الى الأسوأ وذات آثار سلبية ضارة سواء في الأجل القصير او الأجل الطويل. ومن اهم تلك التغيرات المعاناة من الأرق، الإفراط في التدخين، اضطراب الوزن وفقدان الشهية، التغير في عادات النوم واستخدام الأدوية المهدئة، العدوانية وعدم احترام الأنظمة والقوانين المرعية في المنظمة ( العميان، ٢٠٠٥، ص ١٦٦).

## ٣. الآثار النفسية:

يترتب على إحساس الفرد بتزايد الضغط عليه في العمل حدوث بعض الاستجابات النفسية التي تحدث تأثيرها على تفكير الفرد وعلى علاقاته بالآخرين ومن أهم تلك الأعراض الحزن، الكآبة، الشعور بالقلق، فقدان الثقة بالغير، النظر الى المستقبل بتشائم، النسيان المتكرر، التردد، اللامبالاة ( العميان، ٢٠٠٥، ص ١٦٦).

## ب. اثار الضغوط على المنظمة

يمكن إيجاز الآثار السلبية لضغوط العمل على المنظمة بما يلي (العميان، ٢٠٠٥، ١٦٧):

١. زيادة التكاليف المالية ( تكلفة التأخر عن العمل، الغياب والتوقف عن العمل، تشغيل عمال إضافيين، عطل الآلات وإصلاحها ، وتكلفة الفاقد من المواد أثناء العمل)
٢. تدني مستوى الإنتاج وانخفاض جودته
٣. صعوبة التركيز على العمل والوقوع في حوادث صناعية
٤. ارتفاع معدل الشكاوي والتظلمات وعدم الرضا الوظيفي
٥. عدم الدقة في اتخاذ القرارات
٦. سوء العلاقات بين افراد المنظمة وسوء الاتصال بسبب غموض الدور وتشويه المعلومات.

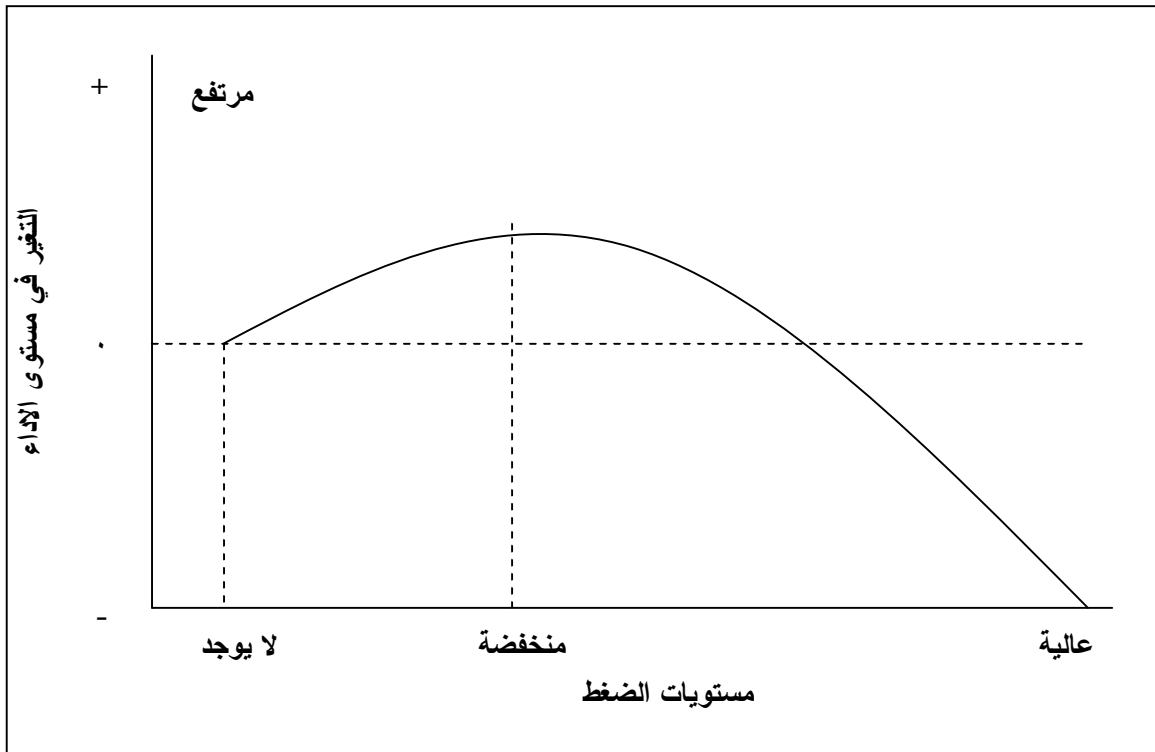
## ثالثا: تأثير ضغوط العمل على الأداء

يعتمد مقدار تأثير ضغوط العمل على الأداء على مدى إدراك وشعور وتفسير الفرد لهذه الضغوط. إلا أن الثابت هو أن مقدار معقول ومناسب من الضغوط يجعل الأفراد يشعرون بالتوتر الأمر الذي يدفعهم ويحمسهم لكي يسيطروا على ويتحكموا في هذا التوتر. كما أن التوتر الناتج عن صعوبة العمل يمثل مقدارا من التحدي لقدرات العاملين، مما يزيد الرغبة في الانجاز.

ويقول ماهر (٢٠٠٢، ص ٤١١) أن مقدار مناسب من ضغوط العمل هو مساعداً على أداء العمل وارتفاع مستواه، كما ان كلا من ارتفاع مستوى ضغوط العمل عن هذا المقدار المناسب او انخفاضه عنه سيكون ذو تأثير سلبي على أداء العمل.

ويرى سيزلاقي والاس (١٩٩١، ص ١٨٩) أن العلاقة بين الضغط والأداء تبدو أكثر تعقيداً مما كان يتصورها الناس فيما مضى. فمن الممكن ان يكون للضغط اثر سلبي او ايجابي على الأداء او قد لا يكون له أي اثر على الإطلاق كما هو موضح بالشكل رقم (١).

شكل رقم (١)  
تأثيرات الضغط على الأداء



المصدر: سيزلاقي أندرو، والاس مارك، " السلوك التنظيمي والاداء"، ترجمة احمد جعفر، معهد الادارة العامة، الرياض، ١٩٩١، ص ١٨٩

فبينما يكون الضغط منخفضاً او منعدماً على سبيل المثال يحافظ العاملون على مستويات أدائهم الحالية على وجه العموم. وبذلك ينعدم النشاط او الدافعية لأداء أكثر. وفي مستويات الضغط المنخفضة إلى المتوسطة يبين البحث ان الناس ينشطون او يستحثون لتحسين مستويات أدائهم - وفي الواقع هناك مستويات ضغط معينة يمكن أن تعمل كمثير للأداء إلا أن العامل الحاسم في هذه المسألة يتمثل في مدى الفترة الزمنية التي يستطيع الشخص ان يؤدي فيها العمل في هذه الظروف الضاغطة.

وحيثما ترتفع مستويات الضغط الى أقصى الدرجات، يمكن ان ينخفض الأداء بصورة ملحوظة ويحدث هذا الوضع نتيجة لتكريس الشخص قدرأ من جهده وطاقته لتخفيف الضغط أكثر من توجيه جهده نحو الأداء، أظهرت دراسة الكبيسي (٢٠٠٣) صحة هذه العلاقة بين الضغط المرتفع والأداء.

#### رابعاً: ضغوط العمل واتخاذ القرارات

خص الخضيرى (١٩٩١، ص ١٢) ضغوط العمل الواقعة على متخذ القرار بمسمى الضغط الإداري وعرفه على انه "كل تأثير مادي او نفسي معنوي يأخذ أشكالا مؤثرة على سلوك متخذ القرار ويعيق توازنه النفسي والعاطفي ويؤدي الى إحداث توتر عصبي او قلق نفسي يجعله غير قادر على اتخاذ القرار بشكل جيد او القيام بالسلوك الرشيد تجاه المواقف الإدارية والتنفيذية التي تواجهه متخذ القرار في المنشأة". ومن هنا فان الضغط الإداري يؤثر على جودة القرار الذي يتخذه المدير في المنشأة ويكون من شأنه التأثير على الإنتاج والإنتاجية وعلى عوامل الكم والزمن والنوع التي تحكم النشاط في المنشأة. وباستمرار الضغط الإداري على متخذ القرار قد يدفعه إلى عدم التوافق معه والى الهروب منه والاتجاه الى سياسات اللحظة الإدارية التي تقوم على سياسة الفعل ورد الفعل والإدارة يوم بيوم وتسيطر أحداث اللحظة وانفعالاتها العاطفية على متخذ القرار ومن ثم تصبح قراراته عفوية ولحظية وسياساته عشوائية بدون إستراتيجية او رؤية مستقبلية ممتدة في المستقبل القريب او المتوسط او البعيد.

وأضاف هيجان (١٩٩٨، ص ٢٦٨) ان تأثير الضغوط على عملية اتخاذ القرار من الممكن ان تظهر من خلال المواقف التالية:

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

٢. الخوف من النتائج المترتبة على القرار:

هذا الخوف قد يكون مصدره إحساس الشخص بان القرار الذي سوف يتخذه قد يكون خاطئاً، وبالتالي فانه قد يترتب عليه نتائج غير محمودة قد تفقده مكانته وسمعته لدى الآخرين.

٣. اتخاذ القرارات غير السليمة في ظل ظروف الضغوط الشديدة:

ان ضغوط العمل الشديدة تقلل من قدرة متخذ القرار على حل المشكلات، وبخاصة عندما يتعامل مع مشكلات صعبة تتعارض فيها قيم المنظمة وقيمه الشخصية. لهذا - وفي ظل مثل هذه المواقف الصعبة - يحاول الشخص ان يتخذ أي قرار اعتقاداً منه بأنه حل للمشكلة، في الوقت الذي ربما تكون فيه نتائج هذا القرار أسوأ من عدم اتخاذه.

٤. تجنب اتخاذ القرار:

في حالة الضغوط الشديدة يتجنب الكثير اتخاذ القرار لا سيما اذا ما كانت هذه القرارات غير مضمونة بشكل واضح او عندما تتساوى لدى الشخص نتائج اتخاذ القرار من عدمه.

### إدارة الضغوط في منظمات الأعمال

ركز سيزلاقي والاس (١٩٩١، ص ١٩٠) على مجموعتين او فئتين رئيسيتين لاستراتيجيات إدارة الضغوط هما الاستراتيجيات الفردية والاستراتيجيات التنظيمية

#### ١. الاستراتيجيات الفردية:

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

#### ٢. الاستراتيجيات التنظيمية:

تتضمن المداخل التنظيمية للتعامل مع الضغط نشاطات تنظيمية عديدة فمن الممكن -مثلاً- تحديد مسببات الضغط عن طريق برامج مطورة للاختيار والتعيين، حيث تركز البرامج الحالية على التوافق بين الفرد والوظيفة على أساس المستوى التعليمي والخبرة والمهارات والتدريب. وقد بدأت بعض المنظمات في إجراء مقابلات مكثفة مع الموظفين الجدد لاكتشاف المشكلات التي قد تحدث في العمل.

وتتجه ثاني الاستراتيجيات نحو التدريب المتطور. فالإلى جانب تدريب الموظف على المطلوب ادائه وكيفية أدائه، تعمل بعض البرامج التدريبية على توعية الموظف بما يمكن ان يصادفه من

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

## المبحث الثاني: عملية اتخاذ القرارات

### مقدمة

مفهوم عملية اتخاذ القرارات

أهمية عملية اتخاذ القرارات

خطوات عملية اتخاذ القرارات

الأدوات المساعدة في اتخاذ القرارات

أنواع القرارات

ظروف صنع القرار

النظرية الكلاسيكية في عملية إعداد واتخاذ القرارات

النظرية السلوكية لاتخاذ القرارات

معوقات عملية اتخاذ القرارات

تحسين عملية اتخاذ القرار

## المبحث الثاني: عملية اتخاذ القرارات

### مقدمة:

يعتبر اتخاذ القرارات احد أهم الأنشطة الإدارية إن لم يكن أهمها، ويتفق أصحاب النظريات والبحوث الإدارية على أن اتخاذ القرارات هي النشاط الأهم والأكثر شيوعا الذي يقوم به كبار المديرين. وفي كل يوم فإن المديرين يتخذوا قرارات عادية ذات تأثير محدود وأخرى غير عادية ذات تأثير ضخم.

وفي هذا المبحث سنحاول أن نناقش الموضوعات المتعلقة بعملية اتخاذ القرارات وهي: مفهوم عملية اتخاذ القرارات ومراحل اتخاذها، من يتخذ القرارات، أنواع القرارات.

### مفهوم عملية اتخاذ القرارات

يرى عسكر (١٩٩٥، ص ١٤١) أن اتخاذ القرار هو نشاط إنساني معقد مثله مثل عمليات التفكير الإنساني المختلفة ويختلف الأفراد في قدرتهم واستعداداتهم لاتخاذ القرارات. وغالبية الأفراد يعتبرون أن اتخاذ القرار هو عملية تتطلب نوعا من التروي والتفكير الواعي. ويبدأ اتخاذ القرار بشعور من الشك وعدم التأكد من الفرد حول ما يجب عمله في مشكلة ما أو تنتهي باختيار احد الحلول التي تم بحثها والتي تزيل حالة الشك وعدم التأكد أو بمعنى آخر التوصل إلى حل المشكلة.

ويعرف الشامي ونينو (٢٠٠١، ص ٢٨٧) عملية اتخاذ القرارات بأنها "الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبدل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر" وهما أيضا ميزوا بين القرار الإداري وعملية اتخاذ القرار، فالقرار الإداري يعبر عن الحل أو البديل الذي يتم اختياره من بين عدة بدائل أو حلول وذلك للتعامل مع مشكلة معينة، أما اتخاذ القرار الإداري فهي مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار بهدف الوصول إلى اختيار القرار الأمثل. كذلك ميز حريم (٢٠٠٤، ص ٢٢٥) بين القرار وعملية صنع القرار، فرأى أن القرار هو سلوك، تصرف واعي من بين عدة بدائل، انه اختيار واعي من بين بديلين فأكثر تم تحليلهما، يتبعه فعل أو إجراء لتنفيذ هذا الاختيار. أما عملية صنع القرار فتتضمن سلسلة من الخطوات المترابطة المؤدية إلى قرار وتنفيذ هذا القرار ومتابعته. أما ديسلر (١٩٩٢، ص ١٦٥) فيرى أن اتخاذ القرارات هي عملية الاختيار بين أساليب العمل البديلة وكذلك يقول سيزلاقي ووالاس (١٩٩١، ص ٣٢٧) أن عملية اتخاذ القرار تتضمن الاختيار بين البدائل.

أما العديلي (١٩٩٥، ص ٤٧٦) يعرف عملية اتخاذ القرارات بأنها " الطريقة المنظمة لمواجهة المواقف والمشكلات في أثناء العمل عن طريق توفير المعلومات الكافية وإيجاد البدائل المناسبة واختيار البديل الأكثر مناسبة من بينها، في سبيل تحقيق الهدف المرغوب حسب الموقف وظروفه".

تتبنى الباحثة تعريف العديلي لعملية اتخاذ القرار لكونه شاملاً وأكثر وضوحاً من غيره.

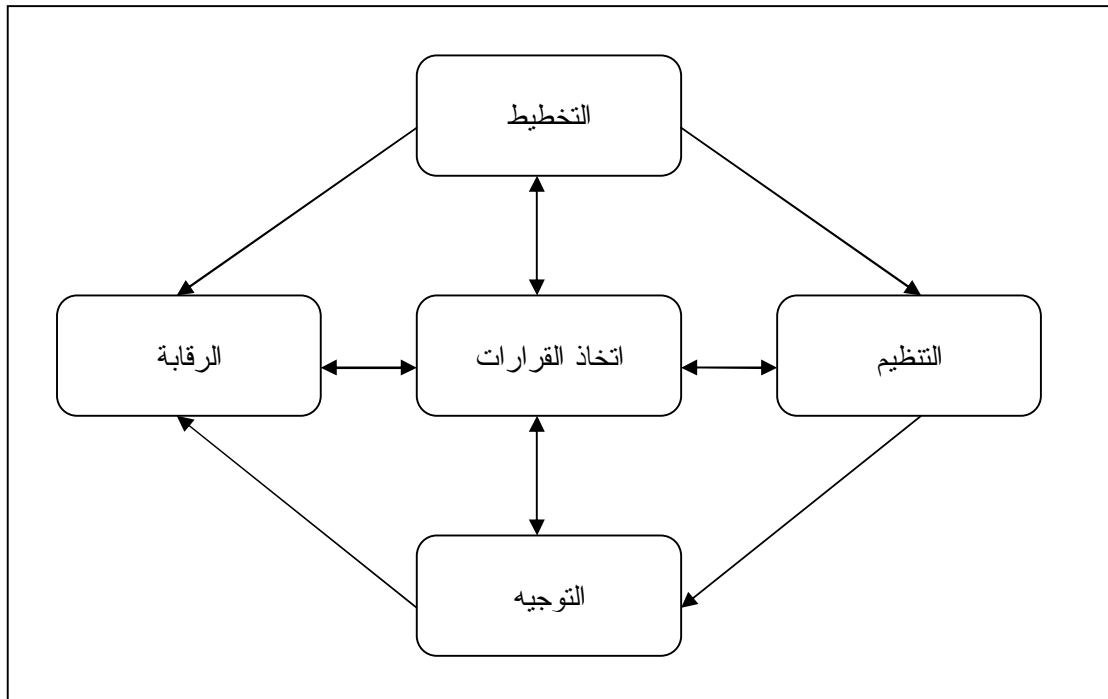
### أهمية عملية اتخاذ القرارات

يرى سيمون رائد مدرسة اتخاذ القرارات (١٩٤٥) - كما أورد العديلي، ١٩٩٥، ص ٤٧٦ - أن الإدارة هي اتخاذ قرارات، فاتخاذ القرارات هو صلب العملية الإدارية بمنظمات العمل في عصرنا الحاضر.

تعتبر عملية اتخاذ القرارات عملية مستمرة ومتغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة فالوظائف الإدارية كالخطيط والتنظيم والتوجيه والرقاب، كذلك نشاطات ووظائف كالتسويق والإنتاج والأفراد لا يمكن أن توجد لوحدها، بل أن وجودها هو نتيجة عملية اتخاذ القرارات ويظهر ذلك في شكل رقم ٢، كما أنها تنتشر في جميع المستويات الإدارية ويقوم بها كل مدير أو مشرف أو قائد ويتعامل مع كل موضوع محتمل في المنظمة (الشامي، نينو، ٢٠٠١، ص ٢٨٧).

#### شكل رقم (٢)

#### أهمية اتخاذ القرارات في العملية الإدارية



المصدر: الشامي لبنان ونيو ماركو، "الإدارة: المبادئ الأساسية"، المركز القومي للنشر، عمان، الطبعة الأولى، ٢٠٠١، ص ٢٨٨.



## خطوات عملية اتخاذ القرارات

اختلف مفكرو الإدارة والسلوك التنظيمي في نظرتهم إلى عمليات وخطوات اتخاذ القرارات حسب مدارسهم واتجاهاتهم الإدارية. ونود أن نلخص هنا بعض تلك الآراء. اورد ياغي (١٩٨٣، ص ٩٧-١٠٠) في كتابه: مبادئ الإدارة العامة عرض العديد من آراء الكتاب والمفكرين في هذا المجال ويمكننا تلخيصها التالي: سيمون (١٩٦٠) حددها في ثلاث مراحل هي:

١. مرحلة البحث والاستطلاع: وهي عملية البحث والاستخبار عن المواقف المناسبة لاتخاذ القرارات، أي تفترض ضرورة اتخاذ قرار بخصوصها.

٢. مرحلة التصميم: وهي عملية البحث عن بدائل مختلفة او محتملة للعمل لمواجهة هذه المواقف.

٣. مرحلة الاختيار: وهي مرحلة اختيار بديل من بين البدائل التي سبق التوصل إليها في مرحلة التصميم.

أما لندبرج (١٩٦٢) - كما يضيف ياغي - فقد قدم تحليلاً لعملية اتخاذ القرارات بتقسيمها إلى ثلاثة أنواع من السلوك هي:

١. التعرف على المشكلة واكتشاف موقف يدعو لاتخاذ قرار.
٢. تجميع معلومات تساعد في حل المشكلة.
٣. الاختيار.

وان كلا من تلك المراحل تتصل ببعضها في دورة متكاملة، وان هذه الدورات قد تتم على مستويات مختلفة، أي انه تجميع المعلومات (مرحلة رقم ٢) قد تتم أثناءها التعرف على مشكلات واختيار حلول معينة.

ومن ناحية أخرى فقد قسم ديل مراحل اتخاذ القرارات إلى:

١. تحديد الأهداف والأنشطة بالنسبة للتنظيم وإعطاء الأولويات لكل من الأهداف والأنشطة.
٢. البحث عن أساليب عمل وبدائل تجميع المعلومات التي يمكن استخدامها في التقييم تلك البدائل.

٣. المفاضلة بين البدائل واختيار واحد منها ليتم تنفيذه بواسطة التنظيم.

٤. تنفيذ القرارات.

٥. تقييم نتائج تنفيذ القرار والاستناد إلى نتائج التقييم في تحديد أهداف جديدة للتنظيم.

ويرى قبسون وآخرون ١٩٨٢ - نقلا عن العديلي ١٩٩٥، ص ٤٨٢ - أن عملية إعداد واتخاذ القرارات تمر بمراحل سبع، هي: (١) تصميم الأهداف المحددة وقياس النتائج (٢) تعريف

وتحديد المشكلات (٣) تطوير البدائل (٤) تقويم البدائل (٥) اختيار البديل المناسب (٦) اتخاذ القرار (٧) المراقبة والتقييم.

وكذلك نجد ديسلر (١٩٩٢، ص ١٦٥) افترض أن عملية اتخاذ القرار تتضمن أربع خطوات هي: تحديد المشكلة، تنمية البدائل، تحليل البدائل، اتخاذ القرار النهائي. أما عسكر (١٩٩٥، ص ١٤٣) أضاف خطوة خامسة هي تنفيذ القرار.

ويرجع هذا التباين في تحديد عدد الخطوات التي تمر بها عملية اتخاذ القرارات إلى محيط المنظمة الداخلي أو الخارجي أو الاثنين معاً. وعلى الرغم من تعدد الآراء التي تطرح عند البحث في مراحل وخطوات عملية اتخاذ القرارات الإدارية فإن هناك شبه اتفاق حول طبيعة النشاطات والمهام التي تتطلبها العملية من حيث العموم (ياغي، ١٩٨٣، ص ١٠٠).

وفي تقدير الباحثة أن خطوات عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر واقعية يمكن أن تقتصر على أربع خطوات كما ذكرها ديسلر (١٩٩٢)، حيث تتسم هذه الخطوات بالوضوح، وتضم كل مرحلة عدة خطوات فرعية في داخلها ويمكن تلخيصها كالآتي:

#### ١. تحديد المشكلة

يعتبر تحديد المشكلة أهم خطوة في عملية اتخاذ القرار (عسكر، ١٩٩٥، ص ١٤٣)، فالتشخيص الخاطئ للمشكلة سوف يؤدي إلى اتخاذ القرار الخاطئ مهما كانت الدقة والوضوح في تنفيذ الخطوات التالية. فلا يقتصر عمل المدير على اتخاذ القرار في المشكلة المعروضة عليه، بل يجب عليه أولاً أن يقوم بالتعرف على الجوانب المختلفة للمشكلة وتشخيصها وتحديداً دقيقاً، كما يعرف عسكر المشكلة بأنها الفجوة أو الاختلاف بين الأداء المستهدف أو المطلوب تحقيقه وبين الأداء الحالي، وبجانب حل المشكلة فإن القرارات قد تتخذ للاختيار ما بين الأهداف والسياسات والاستراتيجيات وغيرها المتعلقة بأنشطة المشروع. ويرى ديسلر (١٩٩٢، ص ١٦٧) "انه يتعين على صانع القرار أن يكون حريصاً جداً في كيفية تعريفه للمشكلة، ويستبعد تلك المشكلات الواضحة حتى يتوصل إلى قلب الحدث (قلب المشكلة) وبعد ذلك سيكون جاهزاً لتطوير وتحسن البدائل المفيدة.

#### ٢. حصر البدائل

بعد أن يحدد المدير المشكلة فإن الخطوات التالية هي التعرف على أكثر من بديل لحل المشكلة. ويشترط وجود بديلين على الأقل حتى يتمكن المدير من اختيار احدهما. فالاختيار بين البدائل هو أساس عملية اتخاذ القرار. ويرى الشامي ونيو (٢٠٠١، ص ٢٩٣) أن تلك البدائل يمكن أن تدخل في عملية اتخاذ القرار بدون المفاضلة بينها، فهذه المرحلة هي تحديد البدائل المتاحة أمام متخذ القرار وذلك من أجل حل المشكلة من

خلال إمكانية محتملة يمكن أن يعتمد عليها متخذ القرار في عملية التفاعل مع المشكلة. ولحل أي مشكلة تتوفر فيها عدة طرق أو بدائل وحسب المعايير المعتمدة للحل. فوضع أكثر من بديل هو عمل مبدع ومتميز للقادة الجيدين. وتزداد أهمية البدائل بازدياد أهمية القرار المتخذ. وهناك حل محتمل ينبغي أحيانا أخذه بعين الاعتبار وهو عدم القيام بأي عمل بالمرّة.

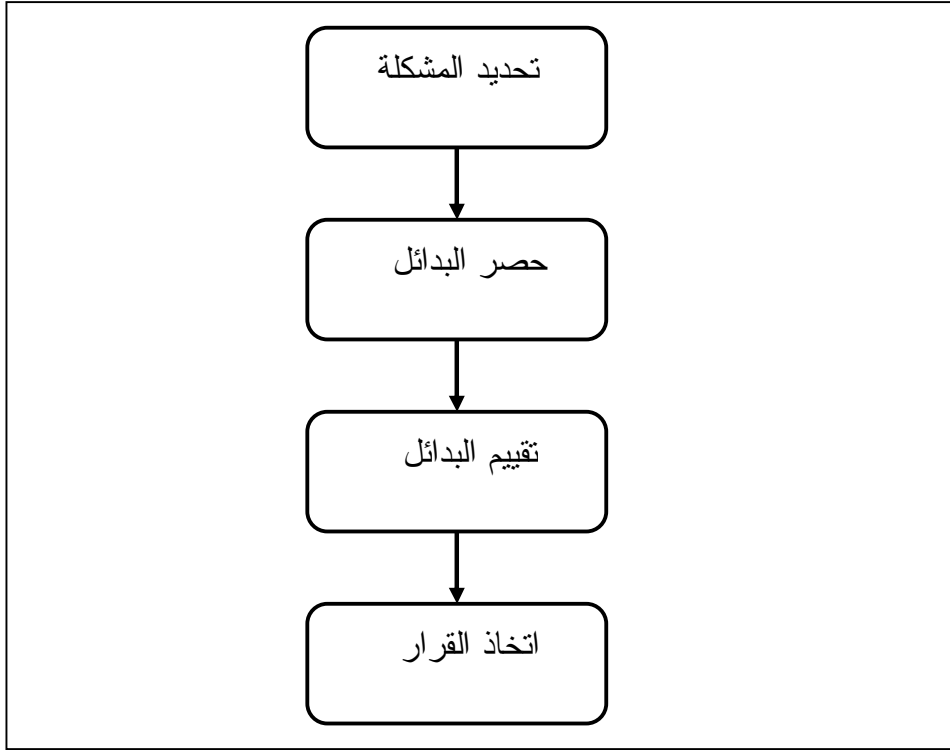
### ٣. تقييم البدائل

بعد أن تم تحديد البدائل، يبدأ متخذ القرار بمقارنة هذه البدائل من حيث مزاياها وعيوبها ومساهمتها في تحقيق الهدف وحل المشكلة، ومن حيث ملاءمتها للظروف البيئية المحيطة بالمنظمة. وتعتبر مرحلة تقييم البدائل بطبيعتها عملية التنبؤ بالمستقبل، لأن المزايا والعيوب لا تظهر إلا في المستقبل. ويرى البعض أن هناك معوقات تمنع أو تحد من التعرف على نتائج كل بديل وأهم هذه المعوقات هو نقص المعلومات، وطول الوقت وتعلق النتائج بالمستقبل (ياغي، ١٩٨٣، ص ١١٠).

### ٤. الاختيار بين البدائل (اتخاذ القرار)

بعد القيام بتحديد المشكلة وتحليلها وتحديد البدائل وتقييم كل بديل يمكن بعد ذلك سهولة اختيار البديل الأمثل، أي البديل الذي يحقق أحسن من سواه الأهداف التي من أجلها اتخذ القرار (الشامي ونيو، ٢٠٠١، ص ٢٩٤).

شكل رقم (٣)  
خطوات عملية اتخاذ القرارات



ويرى ياغي (١٩٨٣، ص ١١١) ان متخذ القرار يمكنه الاستعانة بمجموعة من المعايير لاختيار  
انسب البدائل تتلخص فيما يلي:

١. الأهداف التي يحققها بديل معين. وقد تتفاوت الأهداف في درجة الأهمية فيفضل البديل الذي يحقق أهم هذه الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيق الأهداف الكلية أو الشاملة.
٢. مدى اتفاق البديل مع أهداف المنظمة واتساقه مع سياساتها وخططها ونظمها وفلسفتها وتوافقه مع مجموعة من الاعتبارات الحاكمة التي تحددها مثل الاقتصاد في النفقات أو مستوى الجودة أو الكفاءة أو غيرها.
٣. المنفعة أو المكاسب التي يمكن تحقيقها، وتتمثل هذه المكاسب في القيمة أو الفائدة المحصلة من الموارد المتاحة بإتباع بديل معين.
٤. درجة المخاطرة المتوقعة من إتباع البديل، وتعني المخاطرة احتمال عدم تحقيق المنفعة أو المكاسب المذكورة.
٥. مقدار الجهد اللازم بذله في تنفيذ البديل فتمت المقارنة على أساس هذا السؤال: أي البدائل يعطي نتائج أحسن بمجهود أقل؟
٦. كفاءة البديل، أي مدى استغلاله للموارد المتاحة.

٧. المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة ومدى مساعدتها لتنفيذ البديل ونجاحه أو تعطيلها له وتعويق نتائجه.
٨. التوقيت ودرجة السرعة المطلوبة في الحل، والموعد الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة.
٩. اعتبارات أخرى مثل قوانين المجتمع وعرفه وتقاليد وعاداته.

### الأدوات المساعدة في اتخاذ القرارات

أورد العديد من الباحثين ومنهم سيزلاقي ووالاس (١٩٩١، ص ٣٣٢) أن حلول عصر معالجة البيانات الكترونيًا وتطور العلوم الإدارية دفع الكثير من المنظمات إلى إضفاء الصيغة الرسمية على المبادئ المختلفة للنظرية التقليدية لاتخاذ القرارات. وقد أريد بهذه النتائج إتاحة المجال بالنسبة لمتخذ القرار لتحقيق أفضل النتائج من أهداف المنظمة في الظروف المختلفة. ومن النماذج التي تساعد متخذ القرار في تخطيط المشروعات بالصورة التي تحقق أكبر قدر ممكن من الكفاءة طريقة تقويم ومراجعة البرامج (بيرت) وأسلوب المسار الحرج، وذلك عن طريق تحديد العمليات الحرجة وتسلسلها ومواعيد إتمامها. علاوة على ذلك هناك برمجة الأهداف، إحدى الصيغ الحديثة للبرمجة الخطية والتي تتيح لمتخذ القرار تحديد أهداف عديدة يمكن إنجازها في فترة زمنية واحدة، ووضع الأسبقيات أو الأهمية النسبية لإتمامها واختيار أفضل البدائل المتوافرة بالنسبة لمجموعة القيود المختلفة. وقد تم تكييف نماذج رياضية متطورة مثل نظرية الاصطفاف (صفوف الانتظار) سلاسل ماركوف، للاستفادة منها في توزيع العاملين في المنظمات. وتتصف هذه النماذج بأنها معيارية من حيث أنها توجه المديرين إلى كيفية اتخاذ أفضل قرار. فهي لا تركز على العملية التي يتم بموجبها اتخاذ القرارات الفعلية. وعلى ذلك فهي ليست نماذج وصفية، أو توضح سلسلة الخطوات التي يتبعها الإنسان في اتخاذ القرار.

### أنواع القرارات

يعتقد هيربرت سايمون -نقلاً عن ياغي ١٩٨٣- أن القرارات الإدارية تتميز في نوعين أساسيين هما: القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة.

١. القرارات المبرمجة: فإنها تعني القرارات الروتينية التي تتخذ لمواجهة مواقف متكررة تحدث من حين لآخر. وهذا النوع من القرارات يمكن البت فيه على الفور نتيجة للخبرات والتجارب التي اكتسبها الإداري، المعلومات المتاحة. والقرارات المبرمجة لا تحتاج عند اتخاذها إلى جهد ذهني وإبداع من جانب متخذها، إنما يتم اتخاذ القرار عادة بطريقة فورية وتلقائية. والأمثلة على مثل هذا النوع من القرارات كثيرة منها: طلب

موظف إجازة، أو تقسيم العمل ، أو صرف مبلغ من المبالغ الصغيرة ، أو إعلان مناقصة وغيرها. ويفضل في مثل هذه الأحوال تخويل المستويات الإدارية التنفيذية صلاحيات اتخاذ مثل هذه القرارات بدلا من تركيزها بيد المدراء وإشغالهم بها.

٢. القرارات غير المبرمجة: هي القرارات التي تتعلق بمشكلات ذات إبعاد متعددة وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد. لذا فان مثل هذه المشكلات لا يمكن مواجهتها بقرارات فورية - مثل القرارات المبرمجة - لأنها تحتاج إلى تفكير وإبداع وتهيو من جانب متخذها بسبب تنوع موضوعاتها، وظروف اتخاذها، وتباين أبعادها عن القرارات الروتينية. فهي جديدة في نوعها، وفي محتوى الموضوعات أو المشاكل التي تعالجها. وكثيرا ما يستلزم اتخاذها وقتا طويلا وجهدا كبيرا لجمع المعلومات، واخذ الآراء والاستشارات، وإجراء البحوث والدراسات التي تتناول الفروض والاحتمالات ومناقشتها.

ويضيف حريم (٢٠٠٤، ص ٢٢٧) انه يكن تصنيف القرارات بالإضافة إلى ما سبق إلى: قرارات استباقية وقرارات رد فعل، والقرار الاستباقي هو قرارا يتم صنعه تحسباً وتوقعا لتغيير خارجي أو ظروف أخرى، وذلك تقاديا ومنعا لتطور المشكلات. أما قرار رد الفعل فهو يصنع استجابة (رد فعل) لتغييرات خارجية. ويورد حريم ايضا وجهة نظر أخرى تقيد بأنه يمكن تصنيف القرارات إلى ثلاثة أنواع:

١. قرارات إستراتيجية: تشمل قرارات غير مبرمجة ، ووضع الأهداف والخطط طويلة المدى، وتعالج مشكلات جديدة وغامضة وغير مألوفة والمعلومات المتوافرة قليلة وتحتاج إلى اجتهاد وتفكير إبداعي، وتقوم الإدارة العليا بصنع تلك القرارات.

٢. قرارات إدارية: هي من صنع الإدارة الوسطى، وتتناول قرارات مبرمجة (تنظيم، وإشراف، وتحفيز)، وتتعلق بمشكلات روتينية متكررة حيث المعلومات متوافرة والقرار روتيني يعتمد على الحالات السابقة المماثلة.

٣. قرارات تشغيلية: تتعلق بتطبيق الإجراءات والقواعد من قبل الإدارة الإشرافية.

كما ويمكن تقسيم القرارات إلى قرارات تنظيمية وأخرى فردية: (شاويش، ١٩٩٣، ص ٢٤٧)

١. القرارات التنظيمية: هي تلك التي يصنعها المديرون بموجب أدوارهم الإدارية الرسمية، وذلك مثل تبنيمهم للاستراتيجيات، ووضع الأهداف، والموافقة على الخطط وغيرها. أما تنفيذ هذه القرارات فيتم تفويضه إلى آخرون في المنظمة، مما يعني ان القرارات تتطلب دعم كثير من الأشخاص في المنظمة إذا ما أريد تنفيذها بالشكل الصحيح.

٢. القرارات الفردية: تتعلق بالمدير كفرد، وليس باعتباره عضوا في المنظمة. ان هذه القرارات لا تفوض لأحد لان تنفيذها لا يتطلب دعم من أعضاء المنظمة. فإذا قرر المدير ان يتقاعد من العمل ، او قبول وظيفة في شركة مناسبة، جميعها قرارات فردية.

بالرغم من انه يمكن التمييز بين القرارات التنظيمية والقرارات الفردية من الناحية النظرية في ضوء تعريفاتها السابقة، إلا انه يصعب ذلك عمليا. فرغم ان القرارات الفردية ذات تأثير مباشر على متخذها إلا أنها تؤثر من ناحية أخرى على المنظمة. فإذا قررا مدير المنظمة الاستقالة من منصبه فذاك قرار فردي خاص به ، إلا انه سيمثل مشكلة تنظيمية لاتخاذ قرار تنظيمي لتعيين شخص آخر مكانه. وهذا يعين ان كثيرا من القرارات التي يصنعها المديرون تتضمن عناصر تنظيمية وأخرى فردية.

### ظروف صنع القرار

تتفاوت الظروف التي تحيط بعملية صنع القرارات والتي تؤثر فيها. فالقرارات كما يرى عسكر (١٩٩٥، ص ١٧٠) تتخذ في ظل ثلاثة عوامل من الظروف المستقبلية وهي:

١. التأكد: تتوافر ظروف التأكد عندما يكون عند متخذ القرار معلومات كاملة عن النتائج أو العائد المتوقع عن كل بديل لحل المشكلة. وفي هذه الحالة فالقرار يكون سهلا نسبيا، فبمجرد أن يحدد المدير البدائل والنتائج المتوقعة من كل بديل ، يقوم باختيار البديل الذي يحقق أحسن النتائج. فيوجد عادة العديد من البدائل الممكنة، وغالبا ما توجد ظروف التأكد بالنسبة لقرارات الروتينية والمتكررة للمشاكل التي تواجه الإدارة فعلى سبيل المثال إذا اتخذ المدير قرارا بتشغيل بعض العمال وقتا إضافيا في بعض الأعمال الروتينية، فانه يتوقع على الأقل عدد معين من الوحدات الإضافية المنتجة نتيجة لهذا القرار.

٢. المخاطرة: اتخاذ القرار في ظل المخاطرة يفترض وجود معلومات كافية للتنبؤ بمختلف الظروف المستقبلية. وكمية المعلومات المتاحة وكيفية تفسيرها من المديرين تختلف بدرجة كبيرة. ويمكن تقسيمها إلى الاحتمالات الموضوعية والاحتمالات الشخصية. ففي الاحتمالات الموضوعية يمكن للمدير أن يحدد بدرجة نسبية من التأكد احتمال تحقق كل ظرف من الظروف المستقبلية وذلك عن طريق فحص الظروف المشابهة في الماضي. أما في حالة الاحتمالات الشخصية فيحدد المدير احتمالات كل النتائج المتوقعة من كل بديل في المستقبل على أساس اعتقاده الشخصي. ولذلك فعلمية تحديد النتائج المتوقعة تختلف من مدير إلى آخر حسب قيمه ومعتقداته وخبراته وصفاته الشخصية وغالبا ما

تستخدم الاحتمالات الشخصية في التعامل مع مشاكل القرارات الغير روتينية والغير مكررة والمعقدة.

٣. عدم التأكد: تفترض ظروف عدم التأكد عدم وجود معلومات أو نفاذ البصيرة بالنسبة للمدير لاستخدامها كأساس لتحديد الاحتمالات المتوقعة لكل ظرف من ظروف المستقبل. وفي بعض الحالات يصل الأمر إلى عدم استطاعة المدير في ظل ظروف عدم التأكد حتى التخمين حول الظروف المتوقع حدوثها في المستقبل.

### النظرية الكلاسيكية في عملية إعداد واتخاذ القرارات

تركز النظرية الكلاسيكية كما يورد العديلي (١٩٩٥، ص ٤٧٧) على متخذ القرار الفردي، وعلى أربعة أبعاد هي: المعلومات، قواعد القرار، المخاطرة، مساعدة القرار، وسوف نلقي فيما يلي الضوء على كل منها:

١. المعلومات: هي البيانات والإحصاءات التي توفر قبل اتخاذ القرار في سبيل معرفة النتائج والعوائد المتوخاة منه.

٢. قواعد القرار: هي الطرق والأساليب التي توضح لمتخذ القرار الطريقة أو الأسلوب الذي يجب عليه أن يتخذه، وفقا لظروف المنظمة وتعليماتها. وهذه القواعد قد تعتمد على نتائج محتملة أو على أخرى غير محتملة، بمعنى أنها قد تكون دقيقة أو غير دقيقة.

٣. المخاطرة: أن المخاطرة تعني أن كثيرا من المنظمات تتخذ قراراتها من باب المخاطرة، دون الاعتماد على المعلومات، ودون التأكد من أن النتائج أكيدة أو سليمة. فلذلك يكون القرار نوعا من المخاطرة قد يصيب أو قد يخطئ.

٤. مساعدة القرار: وهذا يعني استخدام بعض الوسائل في اتخاذ القرار، مثل: العمليات الالكترونية للبيانات أو الأساليب الرياضية المتقدمة وغيرها من الطرق والأساليب، التي تساعد على التوصل إلى القرار السليم أو المناسب.

### محددات النظرية الكلاسيكية في إعداد واتخاذ القرارات

يعتقد سيزلاجي ووالاس (١٩٩١، ص ٣٣٢) أن استخدام النظرية الكلاسيكية في اتخاذ القرارات جعل بعض المدراء قلقين وغير مرتاحين من هذا الأسلوب، وذلك لأنه أسلوب مثالي وغير واقعي ويقوم على افتراضات حول الطبيعة البشرية والسلوك التنظيمي مثل: أن متخذ القرار شخص رشيد ودائما ما يختار البديل الذي يحقق أفضل النتائج من أهداف المنظمة، وان المعلومات الكاملة المتعلقة بكل جوانب الموقف الذي يتخذ فيه القرار جاهزة وفي متناول يد متخذ القرار، وكذلك يمكن تشكيل الأهداف المتعددة بأسلوب خطي وتوحيدها رياضيا في معادلة



رياضية مبسطة، وأيضا لا تؤثر الاتصالات ومستوى الإدراك والشخصية والدوافع في تصرفات متخذ القرار أو في البدائل التي يختارها.

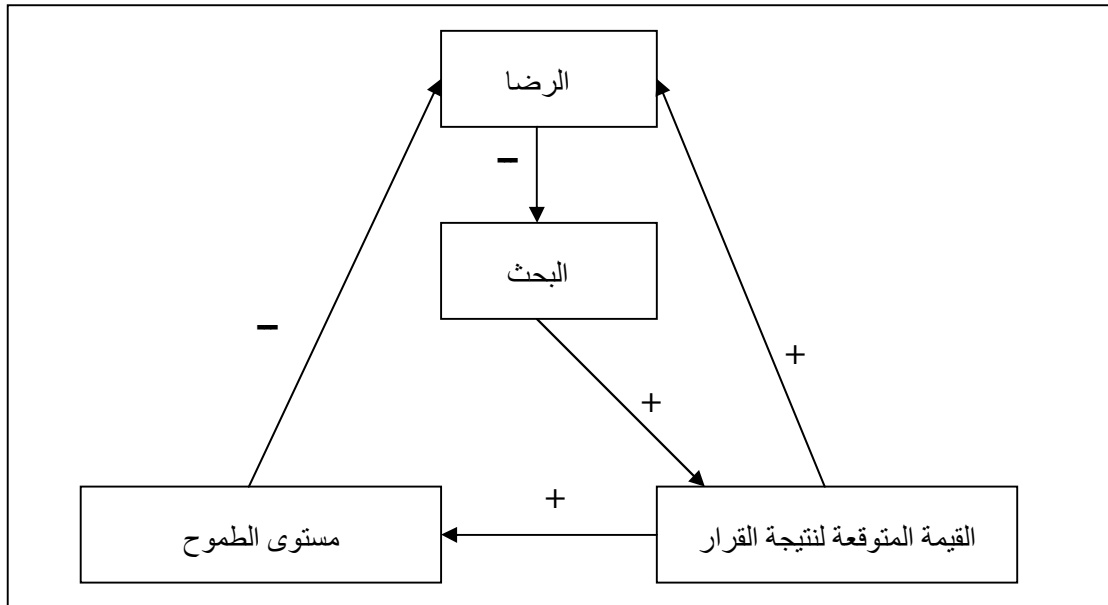
### النظرية السلوكية لاتخاذ القرارات

يورد لنا العديلي (١٩٩٥، ص ٤٧٨) توضيح لسيزلاجي ووالاس لوجهة النظر السلوكية في اتخاذ القرار، التي يقول بها كلا من: سيمون ومارش، وهي أن العلاقة بين مستوى الطموح ومستوى أو درجة الرضا هي المعيار الأساسي في عملية اتخاذ القرارات. وهذه العناصر تقوم على مجموعة من الفروض، هي:

١. كلما انخفض رضا متخذ القرار، زاد البحث عن بدائل أحسن.
  ٢. كلما زاد البحث عن القيم المتوقعة لعوائد القرار، زاد مستوى الرضا.
  ٣. كلما زادت توقعات القيم لعوائد القرار، زاد مستوى الطموح.
  ٤. كلما زاد مستوى الطموح، انخفض مستوى الرضا.
- الشكل التالي يوضح نمودجا عاما لسلوك الدافع المتكيف (سيمون ومارش)

#### شكل رقم (٤)

#### نمودج عام لسلوك الدافع المتكيف (سيمون ومارش)



المصدر: العديلي ناصر، " السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن"، معهد الإدارة العامة، الرياض ١٩٩٥، ص ٤٧٨.

ويعني هذا النموذج أن سيمون ومارش قد انتقدا النظريات الكلاسيكية في اتخاذ القرار، عن طريق استبدال نموذج الرجل الاقتصادي الذي يسعى إلى تحقيق الحد الأعلى للمنفعة، باستخدام نموذج الرجل الإداري، الذي يتمثل في الرضا بأقل من الحد الأعلى للمنفعة.

أن خلاصة هذه النظرية في اتخاذ القرارات هي أنها عكس النظرية الكلاسيكية في هذا المجال، التي تعتبر مثالية في اتخاذ القرارات، حيث أن القرار الفعلي يقع تحت حالة ما يسمى الرشد والمعقولة المحددة.

وتعتبر النظرية السلوكية في إعداد واتخاذ القرارات أول نظرية تربط بين القرار والسلوك التنظيمي، وذلك لأنها ربطت بين اتخاذ القرار وسلوك الفرد والجماعة والمنظمة، على يد كل من برنارد ومارش وسيمون وسيرت، الذين يرون أن اتخاذ القرار عملية أساسية في السلوك والأداء من خلال المنظمة، وقد عرفوا المنظمة بأنها هيكل متخذي القرارات أحياناً كأفراد وأحياناً كجماعات.

ويرى هؤلاء السلوكيون أن منظمة العمل وحدة متكاملة بذاتها، وأنها في الوقت نفسه تعتبر جزءاً لا يتجزأ من أجزاء أخرى تكون في مجموعها النظام الاجتماعي. كما أنهم يرون أن المنظمة تتكون من أعضاء مختلفة تؤدي مهام ووظائف متكاملة، وان تصميمها يأتي منسجماً مع كونها جهازاً لاتخاذ القرارات، وأوضحوا أهمية البيئة المحيطة داخل المنظمة أو خارجها وأثرها ومعوقات عملية اتخاذ القرارات وطرق اتخاذها. وذلك لان المدير لا يعمل في فراغ، بل هو جزء من هذه البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. وهذه البيئة لها تأثير في السلوك الإنساني، ومن هنا تأتي الصعوبة في اتخاذ قرارات سليمة دون التأثير في السلوك البشري بصفته متداخلاً ومعقداً ويحتوي على اعتبارات غير رشيدة.

### العوامل المؤثرة في عملية صنع القرارات

هناك الكثير من العوامل الإنسانية والاجتماعية والبيئية التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار منها (عاشور، ٢٠٠١، ص ٢٤٩):

١. أهم العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار هو المدير متخذ القرار نفسه من حيث عمره، خبرته السابقة، مستوى التعليم، النشأة الاجتماعية، حب المغامرة، الابتكار، المبادأة، القدرة على الاستفادة من القرارات المختلفة، المعتقدات الدينية والأدبية والأخلاقية، قدرته على الصبر والتحمل.

بينت دراسة النوشان (٢٠٠٣) العديد من هذه المتغيرات وتأثيرها على عملية اتخاذ القرارات.

٢. أهم العوامل التنظيمية التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار هو التنظيم الذي يعمل ضمنه المدير من حيث موقع المدير في التنظيم، وحجم المنظمة، ونوعها، والجماعات الرسمية وعلاقتها في القرار.

٣. أهم العوامل البيئية التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار هو النظام الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والديني للمجتمع، والتقاليد والقيم الاجتماعية والتقدم التكنولوجي السائد في المجتمع.

وقد بينت دراسة القحطاني (٢٠٠٧) العامل الاجتماعي وتأثيره على عملية اتخاذ القرارات، حيث أظهرت ان هناك ثلاثة تأثيرات عالية للضغوط الاجتماعية على عملية اتخاذ القرارات تتمثل في: ضعف الأداء العام للمؤسسة، تعذر تحقيق العدالة بين المراجعين، والتمييز في المعاملة بين المستفيدين.

### معوقات عملية اتخاذ القرارات

يذكر كلا من الشامي ونيو (٢٠٠١، ص ٢٩٦) انه من الطبيعي أن لكل نشاط مزايا ومعوقات. وان عملية اتخاذ القرارات شأنها شأن الأنشطة الأخرى. فهناك تصورات غير سليمة من شأنها أن تعرقل اتخاذ القرارات المهمة في ظروف خاصة هي:

١. التجنب المريح: وفقا لهذا التصور، فان المدير يمتنع عن اتخاذ قرارا بفعل معين بعدما يدرك أن النتائج سوف لن تكون بذوي شأن إذا ما عمد لاتخاذ ذلك القرار.

٢. التجنب الدفاعي: قد يجد المدير نفسه في مواجهة المشكلة، لكنه غير قادر على إيجاد الحل بناء على خبرته أو تجربته في الماضي، انه يفكر بالهروب، وقد يجعل غيره يتخذ القرار ويتحمل نتائجه، أو انه يفكر بالحل الواضح البسيط ويهمل مخاطرة ذلك. أيادت دراسة مسعود (٢٠٠٨) هذا الرأي.

٣. التغيير المريح: يعتمد المدير وفقا لهذا التصور إلى عمل فعل ما بعد إدراكه بأن عدم القيام بأي فعل ينطوي على نتائج سلبية. أي انه يدرك بأن عليه فعل شيء ما وإلا فالنتائج غير مريحة له أن لم يفعل شيئا ولهذا فان المدير بدلا من أن يحلل المشكلة والبدائل فانه سيكتفي باختيار أول بديل يحصل عليه أو يلوح له بأن مخاطرته قليلة.

٤. قصور البيانات والمعلومات والإحصاءات: ويرجع عدم توفرها إلى: أن يكون القائمون علي جمعها وترتيبها غير مؤهلين لذلك، ضيق الوقت اللازم للجمع والترتيب، عيوب شبكة الاتصال التي تؤدي إلى عدم جمع المعلومات، حيث اثبت دراسة طبش (٢٠٠٨) ودراسة العتيبي (٢٠٠٤) ذلك.

٥. التردد ( عدم الحسم): وأسباب التردد ترجع إلى: عدم المقدرة علي تحديد الأهداف بدقة، عدم المقدرة علي تحديد النتائج المتوقعة من البدائل، تعدد الأسباب والأجهزة الرقابية علي تصرفات متخذ القرار مما يجعله يصاب بالخوف والشك والسلبية، عدم وضوح السلطات والمسؤوليات وممارستها علي وجه غير مرضي، الضغوط والالتزامات الغير مقبولة كالدائية لصانع القرار نفسه والتكاليف وغيرها حيث وردت الضغوط في دراسة القحطاني (٢٠٠٧)، ودراسة الشامان (٢٠٠٣) .
٦. ضعف الثقة المتبادلة: بين المديرين والمرؤوسين سبب كافي لا يشجع علي اتخاذ القرارات وتحمل مسؤولية إصدارها.
٧. وقت القرار: قد تفرض ضغوط معينة علي رجل الإدارة أن يتخذ قرار في عجلة من الوقت دون إجراء الدراسة والبحث الكافي للموقف الإداري مما يجعل القرار غير سليم.

### تحسين عملية اتخاذ القرار

ذكر دبيلير (١٩٩٢، ص ١٩٢) قائمة إرشادية لاتخاذ قرارات أكثر فاعلية تشمل:

**ترتيب الحقائق:** أن اتخاذ القرار الفعال أمر يعتمد على الحقائق (وليس على الآراء الشخصية)، تلك الحقائق المتعلقة بحقيقة المشكلة، وما هي البدائل وسلبياتها وإيجابياتها. وأكثر المديرين جودة وخبرة يعلمون بسرعة انه عندما تكون المشكلة مستعصية على الحل، فلا بد أن هناك نقصاً في الحقائق، ومن ثم يقومون بإعادتها مرة أخرى طلباً للمزيد من البيانات.

**استشارة الأحاسيس الشخصية:** انك تستطيع دائماً أن تشعر بما إذا كان القرار يتوافق مع طبيعتك الداخلية، لأنه يحقق لك شعوراً عظيماً بالراحة. أن القرارات الجيدة هي أعظم المهدئات التي تم اكتشافها، أما القرارات السيئة فهي غالباً تثير القلق. لهذا استشر أحاسيسك الداخلية ولا تهمل حدسك وتخمينك.

**التأكد من سلامة التوقيت:** أن سلوك اغلب الناس يكون متأثراً بأمزجتهم التي يمرون بها. ولقد توصل الباحثون في جامعة كولومبيا أن الفرد حين تهبط معنوياته، فان تصرفاته تكون عدوانية. أما حين تكون أمزجتهم جيدة فان سلوكياتهم تتأرجح نحو التسامح والتوازن.

**عدم التركيز الزائد على نهائية القرار:** يجب على المديرين عدم التركيز على نهائية القرار.

**المناقشة:** من المفيد أن تتم مناقشة القرارات ذات الأهمية مع الآخرين. فجزء من السبب هو أن آراء الآخرين قد توضح لنا جوانب من المشكلة ربما كنا لم نهتم بها . أن مناقشة الأمور تساعد أيضاً في توضيح الأفكار والمشاعر الشخصية.

**اختبر افتراضاتك:** لقد وجد الخبراء أن المديرين غالباً ما ينسون السؤال عن الافتراضات التي بنوا عليها قراراتهم. بعبارة أخرى فإنه يتعين عليهم أن يفحصوا باستمرار الافتراضات التي بنوا عليها سياساتهم الحالية.

**تحليل المشكلة بعقل متفتح:** عادة ما ينظر كل منا إلى العالم من خلال نافذة نصفها من قيمنا الشخصية، ومن شخصيتنا ومن قدراتنا. وبسبب ذلك ، فمن المهم أن تتذكر – كمدير – أن قيمك الشخصية وشخصيتك، تؤثر على كيفية تفسيرك لما ترى. ولذا فإن على المدير أن يقاوم تلك النزعة لرؤية ما يريد رؤيته فقط.

## المبحث الثالث: الدراسات السابقة

مقدمة

الدراسات المحلية

الدراسات العربية

الدراسات الأجنبية

التعقب على الدراسات السابقة

## المبحث الثالث: الدراسات السابقة

### مقدمة:

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى ابرز الدراسات الحديثة التي تحدثت عن كل من ضغوط العمل، وعملية اتخاذ القرارات وذلك من خلال اطلاع الباحثة على هذه الدراسات وإلقاء الضوء عليها من خلال معرفة كيفية تناولها للموضوع محل الدراسة، وسيتم تناول هذه الدراسات حسب حدوثها ومن ثم التعقيب عليها.

### أولاً: الدراسات المتعلقة بضغوط العمل

#### أ- الدراسات المحلية

##### ١- دراسة مسلم ، (٢٠٠٧)

" 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، البالغ عددهم (٦٣٤) موظف وموظفة، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية مكونة من (٢٤٩) موظف وموظفة. من أهم نتائج الدراسة: أن مصادر الضغوط بشكل إجمالي لا يعتبرها العاملون أنها تشكل لهم إحساساً بالضغط، باستثناء ضغوط مهنية يعاني منها العاملين 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، وبينت الدراسة أن العاملين في الكليات المبحوثة تظهر عليهم آثار جسدية سلبية نتيجة الإحساس بالضغط، تتمثل بالشعور بالتعب والإنهاك. كان من أهم توصيات الدراسة: أوصت الدراسة الكليات المبحوثة العمل على 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.

## ٢ - دراسة عمار ، (٢٠٠٦)

"اثر 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 وأثاره على الفرد وعلى الجامعات محل الدراسة وهي جامعة الأقصى ، جامعة الأزهر، الجامعة الإسلامية والتي كون العاملين بهم مجتمع الدراسة وبلغ عددهم (١٤٨٦) فرد وبلغت عينة الدراسة (٤٤٧) فرد أي ما نسبته ٣٠% من المجتمع الأصلي. كان 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 بضغط 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، التكنولوجيا المستخدمة، فرص النمو والتقدم، المشاركة في اتخاذ القرارات)، بينما لم يكن لطبيعة العمل (إداري/أكاديمي) أي اثر على الإحساس بضغط العمل. 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، الاهتمام ببناء قوي متماسك لجماعة العمل وتعزيز العمل الجماعي وفرق العمل، توجيه قدر اكبر من الاهتمام والعناية للرعاية النفسية.

## ٣ - دراسة سعادة وآخرون ، (٢٠٠٢)

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

هدفت 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 (٤٢٢) ممرض وممرضة وتم اختيار عينة عشوائية منهم بلغت (١٤٤) ممرض وممرضة بنسبة مئوية بلغت (٣٤%) من المجتمع الأصلي. وأظهرت النتائج مستوى مرتفع من ضغوط العمل عند الممرضين والممرضات، حيث حصلت الدرجة الكلية لضغوط العمل على



درجة مرتفعة بنسبة ٧٥,٦% كما تبين وجود فروق في مستويات ضغوط العمل تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، لمتغير نوع المستشفى ولصالح المستشفيات الحكومية، ولمتغير مكان السكن ولصالح الممرضين والمرضات الذين يسكنون خارج مدينة نابلس ولمتغير المستوى الأكاديمي ولصالح درجة البكالوريوس فأعلى، كذلك أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة والحالة الاجتماعية للممرضين والمرضات. وأوصت الدراسة بعمل دورات تدريبية للممرضين والمرضات تتضمن أساليب التعامل والتصرف في أوقات الطوارئ وإتاحة المجال للتفريغ النفسي والانفعالي للممرضين والمرضات، ورفع رواتبهم بصورة عامة والمشتغلين في قسم الطوارئ بصورة خاصة.

### ب - الدراسات العربية

#### ٣ - دراسة البشاشة ، (٢٠٠٥)

"اثر 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 (٢٥٠) مفردة تشكل حوالي (٣٣%) من مجتمع الدراسة البالغ (٧٦٩) موظفًا. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود علاقة ارتباطيه سلبية بين مصادر ضغوط العمل المختلفة التي شملتها الدراسة والسلوك الإبداعي بأبعاده المختلفة، وجود اثر ذي دلالة إحصائية لمصادر ضغوط العمل في أبعاد السلوك الإبداعي. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام المنظمات 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.

#### ٤ - دراسة الشامان ، (٢٠٠٣)

"مصادر ضغوط العمل التنظيمية لدى مديرات المدارس في مدينة الرياض" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم مصادر ضغوط العمل التنظيمية التي تواجهها مديرات المدارس والتعرف على الفروق في آراء عينة الدراسة من حيث الخبرة، المستوى التعليمي، المرحلة التعليمية، نمط الشخصية، المبنى الدراسي. شملت الدراسة عينة تعدادها (١٧٤) مديرة بنسبة قدرها (٣٠%) من مجتمع الدراسة البالغ (٥٧٦) مديرة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: جاء محور كمية العمل في المرتبة الأولى من مصادر ضغوط العمل ثم النمو المهني ثم اتخاذ القرارات ثم غموض الدور والاتصال وجاء مصدر البيئة المادية في المرتبة الأخيرة ، كما

أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في الشعور بمصدر الضغط ترجع لمتغير الخبرة ولمتغير المرحلة التعليمية وكذلك لمتغير نمط الشخصية والمستوى التعليمي، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية ترجع الى متغير المبنى المدرسي. وأوصت الدراسة بالاهتمام بظاهرة ضغوط العمل في المجتمع السعودي بشكل اكبر عن طريق إجراء المزيد من الدراسات والبحوث الميدانية التي تتناول ضغوط العمل وعلاقتها بالجوانب الشخصية والإدارية المختلفة، كذلك أوصت بعقد المحاضرات والندوات التي تسلط الضوء على موضوع ضغوط العمل للتعرف عليها وفهم أبعادها وبالتالي القدرة على تنمية مهارات المديرات للتعامل مع النتائج السلبية بفاعلية اكبر.

#### ٥ - دراسة الكبيسي ، (٢٠٠٣)

"ضغوط العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية على قطاع البنوك القطرية" هدفت الدراسة إلى تحديد أهم مصادر ضغوط العمل في البنوك العاملة بدولة قطر وتحديد اثر هذه الضغوط على أداء العاملين كما هدفت إلى تحديد اثر 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 انجازها، 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 انجازه من الموظفين، إعداد بطاقات وصف وظيفي وتحديد مهام وواجبات كل موظف بشكل واضح ، الاهتمام بتقييم الأداء وتطوير مستوى العدالة.

#### ٧ - دراسة جودة والياقي ، (٢٠٠٢)

"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 (١٣٠) 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، لم 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. وكذلك أوصت بالأخذ بعين الاعتبار اثر تكافؤ الفرص في الترقيات 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 اثر كل ذلك على تقليل الشعور بضغوط العمل ورفع الرضا الوظيفي.

#### ٨ - دراسة جاد الله ، (٢٠٠٢)

"دراسة تحليلية لضغوط العمل لدى المرأة المصرية بالتطبيق على ديوان عام هيئة كهرباء مصر"

هدفت الدراسة إلى تحليل ضغوط العمل التي تتعرض لها المرأة المصرية ، والتعرف على طبيعة ضغوط العمل من حيث درجاتها ومصادرها وتحديد مدى قدرة المرأة على التكيف مع الضغوط التي تتعرض لها بشكل عام. وكانت عينة الدراسة (٢٢٠) مفردة من النساء العاملات في قطاع الشؤون الإدارية والموارد البشرية والتدريب التابع لديوان عام هيئة كهرباء مصر ومثلت العينة ما نسبته (٣٣,٥%) من مجتمع الدراسة البالغ (٦٥٧) مفردة. وأشارت النتائج إلى ان مستوى معاناة المرأة المصرية من الضغوط بشكل عام مستوى متوسط وتتعرض بدرجة متوسطة لضغوط العمل وان قدرتها على التكيف مع الضغوط درجة متوسطة، وأيضاً أشارت الى وجود علاقة ارتباط موجبة معنوية بين قدرة المرأة على التكيف ومستوى معاناتها من الضغوط. كما أظهرت النتائج الأهمية النسبية لمصادر ضغوط العمل لدى المرأة محل الدراسة على النحو التالي: صراع الأدوار، التقليل من شأن المرأة ، طبيعة العمل، الهيكل التنظيمي، التمييز النوعي، ضغط الوقت، القيود الاجتماعية، نقص المهارات، القوالب الثابتة. أوصت الدراسة بضرورة قيام إدارة المنظمات التي لديها عمالة من النساء بدراسة وتحليل ضغوط العمل التي تتعرض لها المرأة، ووضع مقاييس لضغوط العمل خاصة بالمرأة المصرية، وإعداد وتنفيذ برامج تدريبية خاصة بالمرأة مثل برامج إدارة الوقت والتعامل مع الضغوط.

#### ٩ - دراسة عليان وابو زيد ، (٢٠٠٢)

"ضغوط العمل لدى العاملين في المكتبات الحكومية الجامعية الحكومية والخاصة في الأردن" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى ما تسببه المصادر المختلفة من ضغوط العمل لدى العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية والخاصة في الأردن والتي تمثلت في المصادر التالية: الصراع بين الأقسام، مشكلة الكفاءة، تضارب الأدوار، غموض الأدوار، التنظيم المؤسسي، مثبطات العمل، الحوافز، الاستقرار الوظيفي. ودراسة العلاقة بين هذه المصادر ومتغيرات: الجنس، التخصص، الخبرة، نوع الجامعة، طبيعة العمل، المؤهل العلمي. شملت عينة الدراسة (٣٣٠) مفردة من مجتمع الدراسة الأصلي البالغ (٤٥٩) أي بنسبة (٧١,٩%). وقد أظهرت النتائج أن العاملين في المكتبات الجامعية في الأردن يعانون من ضغوط العمل نتيجة عوامل كثيرة منها غموض الأدوار، العوامل التنظيمية في المكتبات ومثبطات العمل، غياب الحوافز والاستقرار الوظيفي. كما أظهرت النتائج أن متغيرات: الجنس، التخصص، طبيعة العمل، التحصيل العلمي، الخبرة تؤثر في بعض مصادر ضغوط العمل لدى العاملين. وأوصت الدراسة بإعطاء المزيد من الاهتمام لظروف العمل في المكتبات الجامعية في الأردن من خلال توفير بيئة مناسبة للعمل، وأوصت بقيام إدارات المكتبات الجامعية في الأردن بتطوير أساليب إدارية فاعلة في التعامل مع العاملين وفق حاجاتهم وتقديرهم وحل مشكلاتهم المهنية وتوفير الحوافز المادية والمعنوية للعاملين وتشجيعهم وخلق فرص للترقية والتطوير الوظيفي.

#### ١٠ - دراسة المشعان ، (٢٠٠٠)

"مصادر الضغوط في العمل لدى المعلمين الكويتيين وغير الكويتيين في المرحلة المتوسطة" تهدف هذه الدراسة إلى بحث مصادر ضغوط العمل لدى المعلمين الكويتيين وغير الكويتيين في المرحلة المتوسطة في الكويت، تكونت عينة الدراسة من (٧٤٥) معلماً ومعلمة منهم (٣٦٣) 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 أن 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 للضغوط العمل من الفئات الأخرى، أما غموض الدور وصعوبات إدارة الوقت فنجد أن الفئة العمرية (٢٥-٣٤) سنة وفئة الخبرة من (٥-٩) سنوات أكثر تعرضاً لضغوط العمل من الفئات العمرية وفئات الخبرة الأخرى. وأوصت الدراسة بإصلاح وضع المعلم مادياً حتى يستطيع الإيفاء بمتطلباته الحياتية، والاهتمام بالمعلم مهنيًا ورعايته صحياً

ونفسياً واجتماعياً وكذلك أوصت 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.

#### ١١ - دراسة العضائية ، (١٩٩٩)

"دراسة تحليلية لضغوط العمل لدى العاملين في الشركات العامة الكبرى في جنوب الأردن" تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مصادر ضغوط العمل لدى العاملين في ثلاثة من كبريات الشركات الأردنية العامة في جنوب الأردن، وذلك من خلال فحص اثر مصادر ضغوط العمل على مستوى ضغط العمل الكلي واختبار الفروق بين العاملين تبعاً لنوع الوظيفة (إدارية وغير إدارية) وكذلك الفئات العمرية وبين إدراكهم لمستويات ضغوط العمل التي يتعرضون لها وتهدف الدراسة أيضاً إلى قياس اثر المتغيرات الشخصية (كالحالة الاجتماعية ودرجة التأهيل العلمي والخبرة) على مستوى ضغوط العمل وذلك باستخدام عينة عشوائية بلغت (٢٩٨) مشاركاً من مختلف المستويات الوظيفية في الشركات العامة الثلاثة. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود اثر ذي دلالة إحصائية لمتغيرات ضغط العمل على مستوى ضغط العمل الكلي، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين شاغلي الوظائف الإدارية وغير الإدارية في إدراكهم لمستوى ضغط العمل وأشارت النتائج أيضاً إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الفئات العمرية وإدراكهم لمستوى ضغط العمل كما توصلت الدراسة إلى وجود اثر ذي دلالة إحصائية لمتغير الخبرة في مستوى ضغط العمل الكلي والى عدم وجود اثر ذي دلالة إحصائية لمتغيري الحالة الاجتماعية ودرجة التأهيل العلمي على مستوى ضغط العمل الكلي. وأوصت الدراسة بضرورة إجراء المزيد من البحوث والدراسات التي تشمل متغيرات أخرى مثل متغيرات مستوى الراتب والهيكل التنظيمي وغيرها وأوصت كذلك بتحسين إجراءات العمل في هذه الشركات وتوضيحها للعاملين حتى يكونوا على دراية بالأدوار المنوطة بهم وحدود صلاحياتهم والاهتمام بأنظمة الترقيّة ووضع الأسس والقواعد التي تضمن العدالة لجميع العاملين.

#### ج - الدراسات الأجنبية

##### 1- Study Glazer & Gyurak , (2007)

" Sources of occupational stress among nurses in five countries"

هدفت الدراسة إلى دراسة مفهوم ضغط العمل بالنسبة لخمس ممرضات من خمس 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 الممرضة البريطانية أوضحت أن قلة المهارات لدى طاقم العمل أحد أسباب ضغط العمل، والممرضات الهنغاريات أشرن إلى مصدرين لضغط العمل هما: الراتب المتدني، وغياب الموارد.

2- study Boswell, Olson-Buchanan & LePine , (2002)

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

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 (السيطرة).

شملت الدراسة عينة عشوائية مكونة (٤٦١) من موظفي الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية دعماً لهاتين الفرضيتين. وأظهرت النتائج إن نوعي الضغط كان أثرهما على نتائج العمل بطريقة مختلفة، ولكن كلاهما ارتبط بالإرهاق النفسي. بالإضافة إلى ذلك، فإن الشعور بالتحدي الوظيفي كان له الأثر المباشر على ضغط العمل ونتائجه، ولكن ضغط العمل المتعلق بالتحدي لم يكن يركز على التحكم الوظيفي (السيطرة).

## ثانياً : الدراسات المتعلقة باتخاذ القرارات

### أ- الدراسات المحلية

#### ١- دراسة مسعود (٢٠٠٨)

" تحليل أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في المصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة" تهدف هذه الدراسة الى 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 الى 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 الى ان التجنب الدفاعي احتل المرتبة الأولى في العوامل التي تؤدي الى أسباب الخطأ يليه المسؤولية الشخصية

ثم نظم المعلومات واحتل مجال المسؤولية أما الغير المرتبة الثامنة والأخيرة. وأظهرت الدراسة أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق ممارسة الإدارة العليا والإدارة الوسطى للعوامل التي تؤدي الى أسباب الخطأ تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية من حيث ( الجنس ، العمر، سنوات لخبرة، نظام الإشراف)، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق ممارسة الإدارة العليا والإدارة الوسطى للعوامل التي تؤدي الى أسباب الخطأ تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي) وأوصت الدراسة بالاهتمام بتحليل أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في المصارف الوطنية في قطاع غزة.

## ٢ - دراسة طيش ( ٢٠٠٨ )

"دور تقنيات الاتصال الإداري في خدمة عملية اتخاذ القرارات: حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة"

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على دور تقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة. تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة المكون من الموظفين الذين تتراوح درجاتهم ما بين مدير عام ورئيس شعبة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة البالغ عددهم ١٢٠ مفردة. أظهرت الدراسة ان توظيف تقنيات الاتصال يساهم في فعالية اتخاذ القرارات ، كذلك أظهرت ان وسائل الاتصال الإدارية (وسائل الاتصال المكتوب، وسائل الاتصال الشفوي، وسائل الاتصال غير اللفظي، وسائل الاتصال المصورة، وسائل الاتصال الالكتروني لها تأثير فعال في خدمة عملية اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة. وأوصت الدراسة بنشر الوعي التقني بين العاملين في الوزارة واستغلال التقنية الحالية الموجودة في الوزارة في سرعة انجاز الأعمال وتسهيل عملية الاتصال بهدف تغيير الثقافة التنظيمية الحالية إلى ثقافة تنظيمية تجعل من تقنية الاتصال عنصرا فعالا في انجاز الأعمال واتخاذ القرارات.

## ب - الدراسات العربية

### ١ - دراسة القحطاني ، ( ٢٠٠٧ )

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

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الضغوط الاجتماعية واتخاذ القرارات الإدارية والتعرف على ابرز 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. شملت الدراسة عينة عرضية بسيطة مقدارها (١٥٩) مفردة أي ما نسبته ٥٠% 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 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، تعذر تحقيق العدالة بين المراجعين، التمييز في المعاملة بين المستفيدين. ومن أهم توصيات الدراسة: على القيادات المسؤولة بالجوازات العمل على كل ما هو من شأنه تقليل حدة الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل التي يتعرض لها ضباط الجوازات من خلال توجيه الضباط بمراعاة فصل علاقاتهم الشخصية والقبلية والأسرية عن العمل والتقييد بأنظمة العمل والمساواة بين المراجعين.

## ٢ - دراسة النوشان ، (٢٠٠٣)

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

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ضغط العمل لدى القيادات الإدارية، والتعرف على مدى إتباع القيادات الإدارية لخطوات عملية اتخاذ القرارات وكذلك التعرف على أثر ضغوط العمل على خطوات عملية اتخاذ القرارات لدى القيادات الإدارية. شملت الدراسة عينة طبقية عشوائية مثلت ٥٠% 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 إتباع 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.



## التعقب على الدراسات السابقة

من خلال الاستعراض السابق للدراسات المتعلقة بكل من ضغوط العمل وعملية اتخاذ القرارات نلاحظ أن هذه الدراسات تعددت أهدافها وتساؤلاتها ومحاورها ونتائجها، وفي ما يخص ضغوط العمل ركزت اغلب هذه الدراسات على تحديد مصادر ومسببات ضغوط العمل ونتائجها والآثار المترتبة عليها لدى فئات مختلفة من العاملين في عدد من المنظمات المختلفة في مجالات متعددة منها التعليمي الجامعي والأساسي، والصحة ، والبنوك، والشركات التجارية، كما وضحت هذه الدراسات العلاقة بين ضغوط العمل وكل من السلوك والأداء الوظيفي، وعدم الرضا الوظيفي، والتوجه البيروقراطي لدى العاملين. وقد بينت بعض الدراسات مصادر ضغوط العمل لدى المرأة على وجه الخصوص. وتتفق هذه الدراسة بشكل عام مع اغلب الدراسات المشار لها في متغير ضغوط العمل. أما بالنسبة للدراسات المتعلقة باتخاذ القرارات فهي تدور حول العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات ، وتأثير العوامل البيئية المحيطة في المنظمة عليها. وبعد استعراض هذه الدراسات المتعلقة بكل من ضغوط العمل واتخاذ القرارات التي ترى الباحثة أنها اقرب الدراسات الى موضوع هذه الدراسة إلا ان هناك اختلاف كبير في هذه الدراسة وذلك من حيث أنها تهدف الى معرفة تأثير ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات لدى فئة متخذي القرارات في البنوك الفلسطينية العاملة في بيئة قطاع غزة، وانه وعلى حد علم واطلاع الباحثة لم تتطرق أي من الدراسات السابقة -محلياً- إلى ربط ضغوط العمل مع عملية اتخاذ القرارات في مجتمع متخذ القرارات في المصارف العاملة في قطاع غزة. وتأمل الباحثة ان تسهم نتائج هذه الدراسة في إضافة جديدة لكل من موضوع ضغوط العمل وعملية اتخاذ القرارات وتحديد المشكلات التي تواجه متخذي القرار في هذا المجال بشكل خاص وباقي المنظمات بشكل عام. هذا وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في الوقوف على الخلفية النظرية لموضوع ضغوط العمل وعملية اتخاذ القرارات وكذلك في بناء أداة الدراسة بشكل جيد.

### الفصل الثالث

#### منهجية البحث وإجراءات الدراسة

أسلوب الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة.

أداة الدراسة.

صدق الاستبانة.

ثبات الاستبانة

الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث.

## منهجية البحث وإجراءات الدراسة

### أسلوب الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف وتقييم واقع "أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات: دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة". ويحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يقارن ويفسر ويقيم أملاً في التوصل إلي تعميمات ذات معني يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

### مجتمع وعينة الدراسة

#### مجتمع الدراسة

يبلغ عدد العاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة ٨٧٧ موظف موزعين على ١٣ بنك عامل في قطاع غزة خلال عام ٢٠٠٧ (نشرة المراقب الاقتصادي والاجتماعي، فبراير ٢٠٠٨، العدد ١١).

وهذه المصارف هي: بنك فلسطين المحدود، البنك التجاري الفلسطيني، بنك الاستثمار الفلسطيني، البنك الإسلامي العربي، بنك القدس للتنمية والاستثمار، البنك الإسلامي الفلسطيني، بنك فلسطين الدولي، البنك العربي، بنك القاهرة عمان، بنك الأردن، البنك العقاري المصري العربي، بنك الإسكان للتجارة والتمويل، البنك الرئيسي للتنمية والائتمان الزراعي ([www.pma-palestine.org](http://www.pma-palestine.org)).

من الجدول رقم (١) نجد أن عدد الفروع العاملة في محافظات قطاع غزة يبلغ ٤١ فرع ومكتب.

### جدول (١)

#### عدد المصارف وفروعها العاملة في فلسطين خلال العام ٢٠٠٧

المحافظة	الإدارات			عدد الفروع	
	العامة	الإقليمية	المجموع	مصارف محلية	مصارف وافدة
المحافظات الجنوبية	٢	١	٣	٢٦	١٥

المصدر: نشرة المراقب الاقتصادي والاجتماعي، نيسان ٢٠٠٨ "إحصائية سلطة النقد".

لكن مجتمع الدراسة ينحصر في فئة متخذي القرارات وهم ممثلين في المسميات الوظيفية التالية ( مدير عام، نائب مدير عام، رئيس دائرة، مدير فرع ، نائب مدير فرع ، رئيس قسم) والبالغ عددهم ١٦٦ فرد (بركات ، ٢٠٠٧).

### عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغ حجمها ١١٦ فرد ، بنسبة ٧٠% من مجتمع الدراسة الأصلي المكون من ١٦٦ فرد.

### العينة الاستطلاعية:

قامت الباحثة بتوزيع (٢٦) استبانة على أفراد العينة الاستطلاعية واسترجع (٢٦) استبانة، وزعت على كلا من البنك العربي، بنك فلسطين، البنك الإسلامي الفلسطيني، بنك القاهرة عمان.

### العينة الكلية:

بعد التأكد من صلاحية الاستبانة للتوزيع والتطبيق تم توزيع (٩٠) استبانة على افراد عينة الدراسة الذين لم تشملهم العينة الاستطلاعية واسترجع (٧٠) استبانة.

وقد تم دمج العينة الاستطلاعية مع العينة الكلية ليبلغ إجمالي الاستبانات التي تم توزيعها (١١٦) استبانة والتي تم استرجاعها (٩٦) استبانة، وذلك لعدم وجود تعديلات تذكر على الاستبانة ناتجة عن العينة الاستطلاعية، وايضا لصغر حجم عينة الدراسة.

وتم اعتبار العدد (٩٦) هو العينة الفعلية التي تم إدخالها الى الحاسوب ومعالجة بياناتها، وعليه بلغت نسبة الاسترداد ٨٣%. وجدول رقم (٢) يوضح المصارف التي شملتها الدراسة.

## جدول رقم (٢)

### عدد أفراد العينة من كل مصرف من مجتمع الدراسة

الرقم	اسم المصرف	عدد الفروع	عدد أفراد العينة
١	فلسطين	٩	٢٣
٢	العربي	٣	١٥
٣	القاهرة عمان	٥	١٦
٤	الإسلامي الفلسطيني	٧	٢٦
٥	الإسلامي العربي	٢	٦
٦	الإسكان للتجارة والتمويل	٢	٧
٧	التنمية والائتمان الزراعي	١	٣
٨	التجاري الفلسطيني	-	-
٩	الأردن	-	-
١٠	الاستثمار	١	٥
١١	القدس	١	٥
١٢	العقاري العربي	٢	٧
١٣	فلسطين الدولي	١	٣
	المجموع		١١٦

وقد شملت الدراسة مصدرين أساسيين للمعلومات:

١. المصادر الثانوية: حيث تمت معالجة الإطار النظري للدراسة بالرجوع إلي 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.
٢. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على فئة متخذي القرارات في المصارف العاملة في قطاع غزة.

## أداة الدراسة:

تم إعداد إستبانة حول "أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات: دراسة ميدانية على البنوك التجارية العاملة في قطاع غزة".

تتكون إستبانة الدراسة من ثلاثة أجزاء رئيسية ومن ٥٧ فقرة موزعة على مجالات الدراسة كما يلي:

الجزء الأول: وهو عبارة عن بيانات شخصية عن المستجيب (الجنس، الحالة الاجتماعية، عدد أفراد الأسرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، العمر، الراتب الشهري).

الجزء الثاني: وهو عبارة عن المؤشرات المتعلقة بمصادر ضغوط العمل ويتكون من ثمانية مجالات:

٩. عبء العمل ويتكون من (٤) فقرات.

١٠. صراع الدور ويتكون من (٤) فقرات.

١١. غموض الدور ويتكون من (٤) فقرات.

١٢. فرص التقدم والنمو الوظيفي ويتكون من (٤) فقرات.

١٣. المسؤولية تجاه الآخرين ويتكون من (٣) فقرات.

١٤. الظروف المادية للعمل ويتكون من (٣) فقرات.

١٥. هيكل التنظيم ويتكون من (٣) فقرات.

١٦. المساندة الاجتماعية ويتكون من (٤) فقرات.

الجزء الثالث: وهو عبارة عن مؤشرات تأثير ضغوط العمل على خطوات عملية اتخاذ القرارات ويتكون من أربعة مجالات:

١. تحديد المشكلة وتحليلها ويتكون من (٦) فقرات.

٢. حصر البدائل ويتكون من (٧) فقرات.

٣. تقييم البدائل ويتكون من (٧) فقرات.

٤. اتخاذ القرار ويتكون من (٨) فقرات.

وقد تم استخدام مقياس متدرج من ١ - ١٠ للإجابة على فقرات الاستبانة (تمثل القيمة ١ موافق بدرجة منخفضة جداً ثم تزداد درجات الموافقة بالتدرج وتمثل القيمة ١٠ موافق بدرجة كبيرة جداً).

تمت الاستعانة ببعض الاستبانات التي استخدمتها الدراسات السابقة مثل استبانة عسكر (١٩٨٨)، واستبانة النوشان (٢٠٠٣)، واستبانة القحطاني (٢٠٠٧).

## صدق الاستبانة

تم التأكد من صدق الإستبانة بطريقتين:

### ١. صدق المحكمين:

عُرِضت الإستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من ٧ محكمين متخصصين في الإدارة والمحاسبة والإحصاء وأسماء المحكمين بالملحق رقم (١)، وقد تمت الاستجابة لآراء المحكمين بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (٢).

### ٢. صدق المقياس:

تم حساب صدق المقياس على افراد العينة الاستطلاعية البالغ عددهم (٢٦) فرد كالاتي:

#### أولاً: الاتساق الداخلي

تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه، وكانت النتائج على النحو التالي:

أ- معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات كل مجال من مجالات الجزء الثاني " المؤشرات المتعلقة بمصادر ضغوط العمل " والدرجة الكلية للمجال.

### جدول (٣)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول "عبء العمل" والدرجة الكلية للمجال

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
١	يجب أن أكمل عملي في المساء حتى ينتهي منه.	0.596	0.000*
٢	ليس لدي التدريب الكافي أو الخبرة اللازمة لأداء كل واجباتي بدقة.	0.556	0.000*
٣	أنا مسئول في نفس الوقت عن عدة واجبات أو مشروعات غير مرتبطة ببعضها البعض.	0.762	0.000*
٤	أحيانا ما تكون المهام المسندة لي معقدة أو صعبة للغاية.	0.780	0.000*

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,05$ .

يوضح جدول (٣) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول "عبء العمل" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0,05$  حيث تتراوح بين (٠,٥٥٦ - ٠,٧٨٠)، وبذلك يعتبر هذا المجال صادق لما وضع لقياسه.

### جدول (٤)

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

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
٥	اعمل في ظل سياسات وإرشادات متناقضة.	0.770	0.000*
٦	أحيانا أؤدي بعض النشاطات بطريقة اعتقد أنها خاطئة.	0.621	0.000*
٧	هناك تعارض بين متطلبات العمل والواجبات العائلية.	0.647	0.000*
٨	أحيانا يطلب مني القيام بمهام في عملي تتناقض مع مبادئ الشخصية.	0.731	0.000*

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,05$ .

يوضح جدول (٤) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني "صراع الدور" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0,05$  وبذلك يعتبر هذا المجال صادق لما وضع لقياسه.



### جدول (٥)

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

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
٩	أنا غير متأكد من مسؤوليات وظيفتي.	0.885	0.000*
١٠	حدود السلطة الموكلة لي غير واضحة.	0.867	0.000*
١١	لا أرى أن هناك علاقة بين ما أقوم به من عمل وبين تحقيق الأهداف الأساسية للبنك.	0.632	0.000*
١٢	تفتقر وظيفتي إلى الوضوح والأهداف المحددة.	0.803	0.000*

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,05$ .

يوضح جدول (٥) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث "غموض الدور" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $0,05$   $\alpha =$  وبذلك يعتبر هذا المجال صادق لما وضع لقياسه.

### جدول (٦)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع "فرص التقدم والنمو الوظيفي" والدرجة الكلية للمجال

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
١٣	افتقر إلى الفرص المناسبة للتقدم الوظيفي في هذا البنك.	0.750	0.000*
١٤	لدي فرص قليلة للنمو والتعلم ومعرفة مهارات جديدة في وظيفتي.	0.807	0.000*
١٥	أفكر في البحث عن عمل آخر خارج البنك يتيح لي فرص الترقى الوظيفي.	0.834	0.000*
١٦	لا اعتقد بأنني اخدم مستقبلي الوظيفي في البقاء بالبنك الذي اعمل فيه.	0.834	0.000*

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,05$ .

يوضح جدول (٦) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع "فرص التقدم والنمو الوظيفي" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $0,05$   $\alpha =$  وبذلك يعتبر هذا المجال صادق لما وضع لقياسه.

### جدول (٧)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس "المسئولية تجاه الاخرين" والدرجة الكلية للمجال

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
١٧	يتحتم علي تقديم الرأي والمشورة للموظفين العاملين معي لمساعدتهم في حل بعض مشاكل العمل.	0.750	0.000*
١٨	أقوم بعملية تقييم أداء المرؤوسين بموضوعية.	0.858	0.000*
١٩	لدي مسئولية تجاه المستقبل الوظيفي للعاملين معي.	0.861	0.000*

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha = 0,05$ .

يوضح جدول (٧) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس "المسئولية تجاه الاخرين" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية  $\alpha = 0,05$  وبذلك يعتبر هذا المجال صادق لما وضع لقياسه.

### جدول (٨)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السادس "البيئة المادية" والدرجة الكلية للمجال

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
٢٠	الإضاءة والتهوية ودرجة الحرارة في مكنتي تعد غير مناسبة لطبيعة عملي.	0.860	0.000*
٢١	الأدوات والأجهزة المستخدمة في العمل غير مناسبة.	0.554	0.000*
٢٢	مستوى الضوضاء المحيط بي يعد مرتفع نوعا ما.	0.635	0.000*

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha = 0,05$ .

يوضح جدول (٨) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السادس "البيئة المادية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية  $\alpha = 0,05$  وبذلك يعتبر هذا المجال صادق لما وضع لقياسه.

### جدول (٩)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السابع "الهيكل التنظيمي" والدرجة الكلية للمجال

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
٢٣	يتصف الهيكل التنظيمي بوجود كثير من الروتينية.	0.806	0.000*
٢٤	ليس واضحاً لي تماماً من هو المسؤول مباشرة عن العمل الذي أقوم به.	0.731	0.000*
٢٥	ليس لدي سوى قدر ضئيل من التحكم في وظيفتي.	0.871	0.000*

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha = 0,05$ .

يوضح جدول (٩) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السابع "الهيكل التنظيمي" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية  $0,05$ ، وبذلك يعتبر هذا المجال صادق لما وضع لقياسه.

### جدول (١٠)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثامن "المساندة الاجتماعية" والدرجة الكلية للمجال

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
٢٦	لا يمكنني التوجه إلي رئيسي في العمل عندما تواجهني مشكلة ما.	0.557	0.000*
٢٧	لا يمد الزملاء يد المساعدة لي (ولآخرين) عند الحاجة.	0.481	0.000*
٢٨	العلاقات الرسمية سائدة في أجواء العمل.	0.572	0.000*
٢٩	الصراعات الشخصية تحول دون انسجام العاملين.	0.502	0.000*

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha = 0,05$ .

يوضح جدول (١٠) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثامن "المساندة الاجتماعية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية  $0,05$ ، وبذلك يعتبر هذا المجال صادق لما وضع لقياسه.

ب- معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات كل مجال من مجالات الجزء الثالث " مؤشرات تأثير ضغوط العمل على خطوات عملية اتخاذ القرارات " والدرجة الكلية للمجال.

### جدول (١١)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول "تحديد المشكلة وتحليلها" والدرجة الكلية للمجال

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
٣٠	تواجهني أحيانا بعض الصعوبات عند تحديد المشكلة.	0.620	0.000*
٣١	اتجه إلى مساعدة الرؤساء على إدراك المشكلة أو الموقف الداعي لاتخاذ القرار.	0.241	0.009*
٣٢	أجد صعوبات في تحديد المشكلة ترجع إلى سوء التجهيزات والأدوات المستخدمة في العمل.	0.677	0.000*
٣٣	اضطر أحيانا إلى اتخاذ قرارات دون تحديد وتحليل المشكلة وأطرافها.	0.697	0.000*
٣٤	أجد صعوبة عند تحري السبب الرئيسي لظهور المشكلة ومعرفة أعراضها.	0.736	0.000*
٣٥	لدي قدرة محدودة على معرفة الوقت والمكان الذي حصلت فيه المشكلة.	0.582	0.000*
٣٠	تواجهني أحيانا بعض الصعوبات عند تحديد المشكلة.	0.620	0.000*

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,05$ .

يوضح جدول (١١) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول "تحديد المشكلة وتحليلها" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0,05$  وبذلك يعتبر هذا المجال صادق لما وضع لقياسه.

## جدول (١٢)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني "حصر البدائل" والدرجة الكلية للمجال

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
٣٦	أحيانا لا استطيع تحديد البدائل الممكنة لمواجهة المشكلة.	0.616	0.000*
٣٧	أواجه ببطء في عملية حصر البدائل بسبب مراعاة جميع رغبات الجماعات الضاغطة.	0.793	0.000*
٣٨	عملية تقييم كل بديل على حده لمعرفة نقاط ضعفه ونقاط قوته لا تسير بشكل موضوعي.	0.790	0.000*
٣٩	تواجهني بعض صعوبات عند تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل.	0.739	0.000*
٤٠	أحيانا لا تلبى البدائل المتوفرة متطلبات حل المشكلة المراد حلها.	0.610	0.000*
٤١	أحيانا استعين بآراء الأصدقاء والزملاء لوضع حلول للمشاكل التي تواجهني في العمل.	0.493	0.000*
٤٢	أقوم بالبحث عن حلول أخرى للمشكلة إذا لم يجدي الحل المتخذ بشأنها.	0.488	0.000*

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha = 0,05$ .

يوضح جدول (١٢) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني "حصر البدائل" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية  $0,05$   $\alpha=$  وبذلك يعتبر هذا المجال صادق لما وضع لقياسه.

### جدول (١٣)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث "تقييم البدائل" والدرجة الكلية للمجال

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
٤٣	أضع معايير تقويم الحلول المطروحة للمشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها بمعزل عند الضغوط المختلفة.	0.569	0.000*
٤٤	استعین بأراء اللجان المختلفة قبل اتخاذ القرارات.	0.567	0.000*
٤٥	أقوم بعملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأفضل بصورة جيدة.	0.651	0.000*
٤٦	استطيع تحديد الوقت المناسب والظروف الملائمة للأخذ بالحل البديل المقترح بدقة.	0.634	0.000*
٤٧	التعاون بين الرؤساء والعاملين له تأثير ايجابي على تقييم البدائل المطروحة.	0.613	0.000*
٤٨	أحيانا استفيد من خبرات الآخرين في تحديد ايجابيات وسلبيات البدائل المطروحة.	0.630	0.000*
٤٩	أقوم بالتعرف على مدى استجابة الرؤساء والمرؤوسين للبدائل المقترح وتقبلهم له.	0.794	0.000*

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha = 0,05$ .

يوضح جدول (١٣) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث "تقييم البدائل" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية  $\alpha = 0,05$  وبذلك يعتبر هذا المجال صادق لما وضع لقياسه.

### جدول (١٤)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع "اتخاذ القرار" والدرجة الكلية للمجال

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
٥٠	تواجهني بعض الصعوبات تعيق اتخاذ قرارات إدارية فعالة.	0.621	0.000*
٥١	هناك العديد من القرارات التي يتم تعديلها أو إلغائها.	0.389	0.000*
٥٢	أحيانا اشعر باللامبالاة عند اتخاذ القرارات.	0.380	0.000*
٥٣	مساعدة الرؤساء على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب ليست من اهتماماتي.	0.469	0.000*
٥٤	غالبا استخدم الأساليب الكمية لاتخاذ القرار دون عقبات.	0.310	0.001*
٥٥	اعمل على تحقيق الأهداف المرجوة بأكبر قدر من الكفاءة.	0.296	0.002*
٥٦	تواجهني مشكلات تتعلق بالتسلسل التنظيمي عند اتخاذ القرارات.	0.739	0.000*
٥٧	أجد صعوبة عند تحديد الطريقة الصحيحة لتنفيذ القرار.	0.577	0.000*

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha = 0,05$ .

يوضح جدول (١٤) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع "اتخاذ القرار" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية  $\alpha = 0,05$  وبذلك يعتبر هذا المجال صادق لما وضع لقياسه.

### ثانياً: الصدق البنائي

للتحقق من الصدق البنائي لمجالات الدراسة تم حساب معامل الارتباط بين كل مجال من المجالات الرئيسية والدرجة الكلية لفترات الاستبانة، كما هو موضح في الجدول التالي:

### جدول (١٥)

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

الرقم	المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
١	المؤشرات المتعلقة بمصادر ضغوط العمل	0.915	0.000*
٢	مؤشرات تأثير ضغوط العمل على خطوات عملية اتخاذ القرارات	0.848	0.000*

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha = 0,05$ .

يبين جدول (١٥) أن جميع معاملات الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لمجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha = 0,05$  وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

### ٣. ثبات الإستبانة

تم التحقق من ثبات إستبانة الدراسة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ وذلك كما يلي:

#### معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

استخدمت طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (١٦).

#### جدول (١٦)

##### نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

م	المجال	معامل ألفا كرونباخ
١	المؤشرات المتعلقة بمصادر ضغوط العمل	٠,٨٠٥
٢	مؤشرات تأثير ضغوط العمل على خطوات عملية اتخاذ القرارات	٠,٦٩٣
جميع مجالات الاستبانة		٠,٨٥٥

واضح من النتائج الموضحة في جدول (١٦) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ تتراوح بين ٠,٦٩٣ و 0.805 لكل مجال من مجالات الإستبانة. كذلك فإن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع مجالات الإستبانة معاً كانت (0.855) وهذا يعنى أن معامل الثبات مرتفع، وتكون الإستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق رقم (٢) قابلة للتوزيع. وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الإستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.



## الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لاختبار فرضيات الدراسة فقد تم استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية حيث أن المقياس المستخدم (١-١٠) هو مقياسي فترة Interval scale (١-١٠) وكذلك فإن حجم العينة (١١٦) مفردة، يعتبر كبيراً بما فيه الكفاية حتى نعتبر أن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي وذلك حسب نظرية النهاية المركزية التي تنص على أنه إذا كان حجم العينة ٣٠ فأكثر فإن توزيع المعاينة للمتوسط الحسابي لعينة أخذت من أي مجتمع يتبع تقريباً التوزيع الطبيعي. وهذه الاختبارات الإحصائية هي:

١. النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الباحث في وصف عينة الدراسة.
٢. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.
٣. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين.
٤. اختبار T (T- Test) لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلي الدرجة المتوسطة وهي ٦٠ أم قد اختلف عنها.
٥. اختبار T للعينات المستقلة (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي عينتين مستقلتين.
٦. اختبار تحليل التباين الحادي (One Way ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات ثلاثة عينات مستقلة أو أكثر مجموعات. تم استخدام اختبار بونفيروني Bonferroni لمقارنة المتوسطات في حالة وجود فروق معنوية بين تلك المتوسطات.

الفصل الرابع  
تحليل البيانات واختبار الفرضيات

المبحث الأول: تحليل مجالات الدراسة  
المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

## المبحث الأول: تحليل مجالات الدراسة

مقدمة

خصائص العينة

تحليل البيانات

## المبحث الأول: تحليل البيانات

### مقدمة

يتضمن هذا المبحث تحليلاً تفصيلياً للبيانات وعرضاً للنتائج من خلال المعالجات الإحصائية التي أجريت على عينة الدراسة ومن ثم تحليل ومناقشة النتائج.

### خصائص العينة

وفيما يلي عرض لعينة الدراسة الفعلية وفق الخصائص والسمات الشخصية

#### ١ - الجنس

#### جدول (١٧)

#### توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	84	87.5
أنثى	12	12.5
المجموع	96	100.0

يبين جدول (١٧) أن ما نسبته ٨٧,٥% من عينة الدراسة من الذكور و ١٢,٥% من الإناث.

#### ٢ - توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

#### جدول (١٨)

#### توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	العدد	النسبة المئوية %
متزوج	93	96.9
غير ذلك (أعزب/مطلق)	3	3.1
المجموع	96	100.0

يتضح من جدول (١٨) أن معظم عينة الدراسة متزوجون و نسبتهم ٩٦,٩%، و هناك ما نسبته ٣,١% غير ذلك. حيث يتضح ان غالبية أفراد العينة المبحوثة من المتزوجين.

### ٣ - عدد أفراد الأسرة

#### جدول (١٩)

##### توزيع عينة الدراسة حسب عدد أفراد الأسرة

عدد أفراد الأسرة	العدد	النسبة المئوية %
2	8	11.3
3	4	5.6
4	11	15.5
5	16	22.5
6	13	18.3
7	12	16.9
8	2	2.8
9	3	4.2
11	2	2.8
<b>المجموع</b>	<b>71</b>	<b>100.0</b>

تبين أن متوسط عدد أفراد الأسرة يساوي ٥,٣٤ بانحراف معياري ٢,٠٤ و جدول (١٩) يوضح توزيع عدد أفراد الأسرة حسب عينة الدراسة. هذا يتفق مع بيانات جهاز الإحصاء المركزي لعام ٢٠٠٧ حيث بين أن متوسط عدد أفراد الأسرة ٦ أفراد.

#### ٤ - توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

#### جدول (٢٠)

##### توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
دبلوم متوسط	5	5.3
بكالوريوس	77	81.1
دراسات عليا	13	13.6
<b>المجموع</b>	<b>٩٥</b>	<b>100.0</b>

يتضح من جدول (٢٠) أن معظم عينة الدراسة من حملة درجة البكالوريوس و نسبتهم ٨١,١%، وهذا أمر طبيعي فالعمل لا يستلزم بالدرجة الأولى ارتفاع المؤهل العلمي ، إلا أن هناك ما نسبته ١٣,٦% ممن هم حاصلون على دراسات عليا. كذلك ٥,٣% حاصلون على درجة دبلوم متوسط.

٥ - توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

جدول (٢١)

توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية %	العدد	المسمى الوظيفي
41.7	40	رئيس قسم
22.9	22	نائب مدير فرع
20.8	20	مدير فرع
7.3	7	مدير دائرة
7.3	7	أخرى
<b>100.0</b>	<b>96</b>	<b>المجموع</b>

تبين النتائج الموضحة في جدول (٢١) أن ٤١,٧% من أفراد العينة هم في وظيفة رئيس قسم ، ٢٢% هم نائب مدير فرع ، وأن ما نسبته ٢٠,٨% هم مدير فرع ، ٧,٣% هم رئيس دائرة وأن 7.3% مسميات وظيفية أخرى وهي مدير عام، مراقب، مساعد رئيس دائرة، ومسئول علاقات معتمدين.

٦ - توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

جدول (٢٢)

توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخبرة
6.3	6	أقل من ٥ سنوات
22.9	22	5 سنوات - أقل من ١٠ سنوات
47.9	46	10 سنوات - أقل من ١٥ سنة
22.9	22	15 سنة فأكثر
<b>100.0</b>	<b>96</b>	<b>المجموع</b>

يتبين من جدول (٢٢) أن ما نسبته ٦,٣% من عينة الدارسة خبرتهم في العمل المصرفي أقل من ٥ سنوات، وأن ٢٢,٩% خبرتهم تتراوح من ٥ سنوات حتى أقل من ١٠ سنوات، وأن ٤٧,٩% خبرتهم تتراوح من ١٠ سنوات حتى أقل من ١٥ سنة. وأن ٢٢,٩% خبرتهم ١٥ سنة فأكثر.

٧- توزيع أفراد العينة حسب العمر

جدول (٢٣)

توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
أقل من ٣٠ سنة	10	10.4
30 إلى أقل من ٣٥ سنة	24	25.0
35 إلى أقل من ٤٠ سنة	22	22.9
40 سنة فأكثر	40	41.7
<b>المجموع</b>	<b>96</b>	<b>100.0</b>

يتبين من جدول (٢٣) أن ما نسبته ١٠,٤% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من ٣٠ سنة، وأن ٢٥,٠% خبرتهم تتراوح من ٣٠ سنة حتى أقل من ٣٥ سنة، وأن ٢٢,٩% أعمارهم تتراوح من ٣٥ سنة حتى أقل من ٤٠ سنة. وأن ٤١,٧% أعمارهم ٤٠ سنة فأكثر، مما يشير الى اعتماد إدارات المصارف على الفئة الشابة لقدرتها على التطور والعطاء.

٨- توزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهري

جدول (٢٤)

توزيع عينة الدراسة الراتب الشهري

الراتب الشهري	العدد	النسبة المئوية %
أقل من ٧٠٠ دينار	27	28.7
701 دينار إلى 900 دينار	28	29.8
901 دينار إلى 1100 دينار	21	٢٢,٤
أكثر من ١١٠٠ دينار	18	19.1
<b>المجموع</b>	<b>94</b>	<b>100.0</b>

يتبين من جدول (٢٤) أن ما نسبته 28.7% من عينة الدراسة رواتبهم الشهرية أقل من 700 دينار، وأن 29.8% تتراوح رواتبهم الشهرية من ٧٠١ دينار حتى ٩٠٠ دينار، وأن ٢٢,٤% تتراوح رواتبهم الشهرية من ٩٠١ دينار حتى ١١٠٠ دينار، وأن ١٩,١% رواتبهم الشهرية أكثر من ١١٠٠ دينار. الأمر الذي يشير الى ان رواتب افراد العينة تتكون من فئات متعددة، حيث أنها تعتمد في الأساس على المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

## تحليل مجالات الدراسة

فيما يلي نتائج استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كان المتوسط الحسابي لدرجة الاستجابة لكل فقرة من فقرات محاور الاستبانة تساوي القيمة المتوسطة وهي ٦ أم تختلف عنها اختلافاً جوهرياً أي بصورة واضحة. إذا كانت Sig.(P-value) أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  (حسب نتائج برنامج SPSS) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة آراء أفراد العينة تقترب من القيمة المتوسطة وهي ٦، أما إذا كانت Sig.(P-value) أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط درجة الإجابة تختلف عن القيمة المتوسطة، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرياً عن القيمة المتوسطة. وذلك من خلال إشارة قيمة الاختبار فإذا كانت الإشارة موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن القيمة المتوسطة والعكس صحيح.

أولاً: تحليل فقرات "المؤشرات المتعلقة بمصادر ضغوط العمل"

المجال الأول: عبء العمل

جدول (٢٥)

المتوسط الحسابي، قيمة اختبار T والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال

"عبء العمل"

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية (Sig.)
١	يجب أن أكمل عملي في المساء حتى ينتهي منه.	7.19	٧١,٩%	3.95	0.000*
٢	ليس لدي التدريب الكافي أو الخبرة اللازمة لأداء كل واجباتي بدقة.	1.84	١٨,٤%	-19.98	0.000*
٣	أنا مسئول في نفس الوقت عن عدة واجبات أو مشروعات غير مرتبطة ببعضها البعض.	4.32	٤٣,٢%	-4.85	0.000*
٤	أحياناً ما تكون المهام المسندة لي معقدة أو صعبة للغاية.	4.84	٤٨,٤%	-3.54	0.000*
	جميع فقرات المجال معاً	4.53	٤٥,٣%	-7.19	0.000*

\* المتوسط الحسابي يختلف معنوياً عن القيمة المتوسطة (٦) عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,05$ .



يبين جدول (٢٥) أن المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " يجب أن أكمل عملي في المساء حتى انتهي منه." يساوي ٧,١٩ وقيمة اختبار T تساوي ٣,٩٥ والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من مستوى الدلالة ٠,٠٥ وحيث أن إشارة قيمة اختبار T موجبة وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يزيد عن القيمة المتوسطة (٦) بصورة جوهرية وهذا يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة حول هذه الفقرة. وهذا يعود لطبيعة العمل في المصارف التي تتطلب الدقة والحرص بالإضافة الى المراجعة المستمرة والرقابة الدورية مما يؤدي الى زيادة كمية العمل لكل موظف.

يبين جدول (٢٥) أن المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " ليس لدي التدريب الكافي أو الخبرة اللازمة لأداء كل واجباتي بدقة." يساوي ١,٨٤ وقيمة اختبار T تساوي -19.98 والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من مستوى الدلالة ٠,٠٥ وحيث أن إشارة قيمة اختبار T سالبة وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يقل عن القيمة المتوسطة (٦) بصورة جوهرية وهذا يدل على أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة حول هذه الفقرة. مما يشير الى ان أغلبية أفراد العينة هم من ذوي المؤهلات والخبرات المناسبة لأداء مهامهم.

أما بالنسبة لجميع فقرات هذا المجال تبين أن المتوسط الحسابي يساوي 4.53 والوزن النسبي يساوي ٤٥,٣% وقيمة اختبار T تساوي -7.19 والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة ٠,٠٥ وحيث أن إشارة قيمة اختبار T سالبة وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذا المجال يقل عن القيمة المتوسطة (٦) بصورة جوهرية وهذا يدل على أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة حول هذا المجال. وهذا يشير الى ان عبء العمل لدى أفراد العينة يعتبر مقبول وهذا نتيجة تقلص عمل المصارف نتيجة الحصار الإسرائيلي على قطاع غزة بنسبة ٦٠% كما سبق ذكره. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة مسلم (٢٠٠٧)، حيث كان الوزن النسبي لعبء العمل يساوي ٥٣,٤%، وكذلك اتفقت مع دراسة عمار (٢٠٠٦)، حيث كان الوزن النسبي لعبء العمل يساوي ٥٧%، واختلفت مع دراسة الشامان (٢٠٠٣)، ودراسة الكبيسي (٢٠٠٣)، ودراسة Glazer & Gyurak (2007).

المجال الثاني: صراع الدور

جدول (٢٦)

المتوسط الحسابي، قيمة اختبار T والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "صراع الدور"

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية (Sig.)
٥	اعمل في ظل سياسات وإرشادات متناقضة.	3.61	%٣٦,١	-7.54	0.000*
٦	أحيانا أؤدي بعض النشاطات بطريقة اعتقد أنها خاطئة.	2.56	%٢٥,٦	-13.75	0.000*
٧	هناك تعارض بين متطلبات العمل والواجبات العائلية.	3.73	%٣٧,٣	-8.18	0.000*
٨	أحيانا يطلب مني القيام بمهام في عملي تتناقض مع مبادئ الشخصية.	3.06	%٣٠,٦	-10.59	0.000*
	جميع فقرات المجال معاً	3.24	%٣٢,٤	-14.12	0.000*

\* المتوسط الحسابي يختلف معنوياً عن القيمة المتوسطة (٦) عند مستوى دلالة  $\alpha=0,05$ .

يبين جدول (٢٦) أن المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " أحيانا أؤدي بعض النشاطات بطريقة اعتقد أنها خاطئة." يساوي 2.56 وقيمة اختبار T تساوي -13.75 والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من مستوى الدلالة ٠,٠٥ وحيث أن إشارة قيمة اختبار T سالبة وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يقل عن القيمة المتوسطة (٦) بصورة جوهرية وهذا يدل على أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة حول هذه الفقرة. مما يشير الى ان معظم النشاطات تنجز بطريقة صحيحة ومباشرة.

يبين جدول (٢٦) أن المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " هناك تعارض بين متطلبات العمل والواجبات العائلية." يساوي 3.73 وقيمة اختبار T تساوي -8.18 والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من مستوى الدلالة ٠,٠٥ وحيث أن إشارة قيمة اختبار T سالبة وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يقل عن القيمة المتوسطة (٦) بصورة جوهرية وهذا يدل على أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة حول هذه الفقرة. مما يشير الى عدم وجود تعارض بين متطلبات العمل في المصارف ومتطلبات الحياة الأسرية.

أما بالنسبة لجميع فقرات هذا المجال تبين أن المتوسط الحسابي يساوي 3.24 والوزن النسبي يساوي ٣٢,٤% وقيمة اختبار T تساوي 14.12- والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة ٠,٠٥، وحيث أن إشارة قيمة اختبار T سالبة وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذا المجال يقل عن القيمة المتوسطة (٦) بصورة جوهرية وهذا يدل على أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة حول هذا المجال. مما يدل على عدم وجود صراع الدور، الأمر الذي يعكس عدم التعارض بين السياسات والمهام التي ينفذونها. وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة عمار (٢٠٠٦)، حيث كان الوزن النسبي لصراع الدور يساوي ٤٣,٦٦%، واختلفت مع دراسة جاد الله (٢٠٠٢)، ودراسة عليان وابو زيد (٢٠٠٢).

### المجال الثالث: غموض الدور

#### جدول (٢٧)

المتوسط الحسابي، قيمة اختبار T والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "غموض الدور"

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية (Sig.)
٩	أنا غير متأكد من مسؤوليات وظيفتي.	2.38	٢٣,٨%	-14.17	0.000*
١٠	حدود السلطة الموكلة لي غير واضحة.	2.99	٢٩,٩%	-10.26	0.000*
١١	لا أرى أن هناك علاقة بين ما أقوم به من عمل وبين تحقيق الأهداف الأساسية للبنك.	1.90	١٩%	-20.86	0.000*
١٢	تفتقر وظيفتي إلى الوضوح والأهداف المحددة.	1.98	١٩,٨%	-20.13	0.000*
	جميع فقرات المجال معاً	2.31	٢٣,١%	-19.28	0.000*

\* المتوسط الحسابي يختلف معنوياً عن القيمة المتوسطة (٦) عند مستوى دلالة  $\alpha=٠,٠٥$ .

يبين جدول (٢٧) أن المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "أنا غير متأكد من مسؤوليات وظيفتي" يساوي 2.38 وقيمة اختبار T تساوي 14.17- والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من مستوى الدلالة ٠,٠٥، وحيث أن إشارة قيمة اختبار T سالبة وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يقل عن القيمة المتوسطة (٦) بصورة جوهرية وهذا يدل على أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة حول هذه الفقرة. الأمر الذي يشير إلى وضوح مسؤوليات كل وظيفة على حدة وذلك بسبب التخصصات المتعددة داخل العمل وفصل المهام.

يبين جدول (٢٧) أن المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "لا أرى أن هناك علاقة بين ما أقوم به من عمل وبين تحقيق الأهداف الأساسية للبنك" يساوي 1.90 وقيمة اختبار T تساوي 20.86-

والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من مستوى الدلالة ٠,٠٥ وحيث أن إشارة قيمة اختبار T سالبة وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يقل عن القيمة المتوسطة (٦) بصورة جوهرية وهذا يدل على أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة حول هذه الفقرة. وهذا يعود الى وضوح اهداف كل وظيفة على حدة.

أما بالنسبة لجميع فقرات هذا المجال تبين أن المتوسط الحسابي يساوي ٢,٣١ والوزن النسبي يساوي ٢٣,١% وقيمة اختبار T تساوي 19.28- والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة ٠,٠٥ وحيث أن إشارة قيمة اختبار T سالبة وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذا المجال يقل عن القيمة المتوسطة (٦) بصورة جوهرية وهذا يدل على أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة حول هذا المجال. الأمر الذي يشير الى عدم وجود غموض الدور ، وذلك لوضوح الأهداف والمهام لكل وظيفة على حدة. وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة مسلم (٢٠٠٧)، حيث كان الوزن النسبي لغموض الدور يساوي ٤٦,٦%، ودراسة عمار (٢٠٠٦)، حيث كان الوزن النسبي لغموض الدور يساوي ٤١,٧%، ودراسة الشامان (٢٠٠٣)، واختلفت مع دراسة العضائيلة (١٩٩٩).

#### المجال الرابع: فرص التقدم والنمو الوظيفي

##### جدول (٢٨)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية مجال

" فرص التقدم والنمو الوظيفي "

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية (Sig.)
١٣	افتقر إلى الفرص المناسبة للتقدم الوظيفي في هذا البنك.	3.84	٣٨,٤%	-7.50	0.000*
١٤	لدي فرص قليلة للنمو والتعلم ومعرفة مهارات جديدة في وظيفتي.	3.79	٣٧,٩%	-7.68	0.000*
١٥	أفكر في البحث عن عمل آخر خارج البنك يتيح لي فرص الترقى الوظيفي.	3.81	٣٨,١%	-7.27	0.000*
١٦	لا اعتقد بأنني اخدم مستقبلي الوظيفي في البقاء بالبنك الذي اعمل فيه.	3.50	٣٥%	-8.55	0.000*
	جميع فقرات المجال معاً	3.76	٣٧,٦%	-9.50	0.000*

\* المتوسط الحسابي يختلف معنوياً عن القيمة المتوسطة (٦) عند مستوى دلالة  $\alpha=٠,٠٥$ .

يبين جدول (٢٨) أن المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " افتقر إلى الفرص المناسبة للتقدم الوظيفي في هذا البنك." يساوي 3.84 وقيمة اختبار T تساوي -7.50 والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من مستوى الدلالة ٠,٠٥ وحيث أن إشارة قيمة اختبار T سالبة وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يقل عن القيمة المتوسطة (٦) بصورة جوهرية وهذا يدل على أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة حول هذه الفقرة. الامر الذي يشير الى توافق طموحات افراد العينة مع الفرص المتاحة للنمو والتقدم الوظيفي.

يبين جدول (٢٨) أن المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " لا اعتقد بأنني اخدم مستقبلي الوظيفي في البقاء بالبنك الذي اعلم فيه." يساوي 3.50 وقيمة اختبار T تساوي -8.55 والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من مستوى الدلالة ٠,٠٥ وحيث أن إشارة قيمة اختبار T سالبة وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يقل عن القيمة المتوسطة (٦) بصورة جوهرية وهذا يدل على أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة حول هذه الفقرة. وهذا يدل على الرضا النسبي لأفراد العينة عن مستقبلهم الوظيفي داخل عملهم الحالي.

أما بالنسبة لجميع فقرات هذا المجال تبين أن المتوسط الحسابي يساوي 3.76 والوزن النسبي يساوي ٣٧,٦% وقيمة اختبار T تساوي -9.50 والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة ٠,٠٥ وحيث أن إشارة قيمة اختبار T سالبة وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذا المجال يقل عن القيمة المتوسطة (٦) بصورة جوهرية وهذا يدل على أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة حول هذا المجال. وهذا يدل على ان فرص التقدم والنمو الوظيفي لا تمثل ضغطا ملحوظا بالنسبة لأفراد العينة. وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة عمار (٢٠٠٦)، حيث كان الوزن النسبي للنمو والتقدم الوظيفي يساوي ٥٣,٣%، واختلفت مع دراسة مسلم (٢٠٠٧)، حيث كان الوزن النسبي للنمو والتقدم الوظيفي يساوي ٦٣,١٥%، ودراسة الشامان (٢٠٠٣)، ودراسة الكبيسي (٢٠٠٣)، ودراسة Glazer & Gyurak (2007).

## المجال الخامس: المسؤولية تجاه الآخرين

### جدول (٢٩)

المتوسط الحسابي، قيمة اختبار T والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "المسؤولية تجاه الآخرين"

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية (Sig.)
١٧	يتحتم علي تقديم الرأي والمشورة للموظفين العاملين معي لمساعدتهم في حل بعض مشاكل العمل.	8.42	%٨٤,٢	10.23	0.000*
١٨	أقوم بعملية تقييم أداء المرؤوسين بموضوعية.	8.35	%٨٣,٥	9.59	0.000*
١٩	لدي مسؤولية تجاه المستقبل الوظيفي للعاملين معي.	7.59	%٧٥,٩	5.87	0.000*
	جميع فقرات المجال معاً	8.12	%٨١,٢	10.24	0.000*

\* المتوسط الحسابي يختلف معنوياً عن القيمة المتوسطة (٦) عند مستوى دلالة  $\alpha=٠,٠٥$ .

يبين جدول (٢٩) أن المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " أقوم بعملية تقييم أداء المرؤوسين بموضوعية." يساوي 8.35 وقيمة اختبار T تساوي 9.59 والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من مستوى الدلالة ٠,٠٥ وحيث أن إشارة قيمة اختبار T موجبة وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يزيد عن القيمة المتوسطة (٦) بصورة جوهرية وهذا يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة حول هذه الفقرة. مما يشير الى ان عملية تقييم المرؤوسين تتم بموضوعية وبعيدا عن العشوائية، حيث تمثل هذه الفقرة الرأي الايجابي.

يبين جدول (٢٩) أن المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " لدي مسؤولية تجاه المستقبل الوظيفي للعاملين معي." يساوي 7.59 وقيمة اختبار T تساوي 5.87 والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من مستوى الدلالة ٠,٠٥ وحيث أن إشارة قيمة اختبار T موجبة وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يزيد عن القيمة المتوسطة (٦) بصورة جوهرية وهذا يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة حول هذه الفقرة. مما يشير الى شعور افراد العينة بالمسؤولية تجاه العاملين معهم ومستقبلهم الوظيفي.

أما بالنسبة لجميع فقرات هذا المجال تبين أن المتوسط الحسابي يساوي ٨,١٢ والوزن النسبي يساوي %٨١,٢ وقيمة اختبار T تساوي ١٠,٢٤ والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة ٠,٠٥ وحيث أن إشارة قيمة اختبار T موجبة وبذلك فإن

المتوسط الحسابي لهذا المجال يزيد عن القيمة المتوسطة (٦) بصورة جوهرية وهذا يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة حول هذا المجال. مما يشير الى ان المسئولية تجاه الآخرين تمثل ضغطا واضحا على أفراد العينة. وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة النوشان (٢٠٠٣)، واختلفت مع دراسة مسلم (٢٠٠٧)، ودراسة عمار (٢٠٠٦).

#### المجال السادس: الظروف المادية للعمل

##### جدول (٣٠)

المتوسط الحسابي، قيمة اختبار T والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "الظروف المادية للعمل"

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية (Sig.)
٢٠	الإضاءة والتهوية ودرجة الحرارة في مكثبي تعد غير مناسبة لطبيعة عملي.	4.46	%٤٤,٦	-2.07	0.021*
٢١	الأدوات والأجهزة المستخدمة في العمل غير مناسبة.	3.33	%٣٣,٣	-8.82	0.000*
٢٢	مستوى الضوضاء المحيط بي يعد مرتفع نوعا ما.	4.21	%٤٢,١	-5.86	0.000*
	جميع فقرات المجال معاً	4.00	%٤٠	-5.99	0.000*

\* المتوسط الحسابي يختلف معنوياً عن القيمة المتوسطة (٦) عند مستوى دلالة  $\alpha=٠,٠٥$ .

يبين جدول (٣٠) أن المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " الإضاءة والتهوية ودرجة الحرارة في مكثبي تعد غير مناسبة لطبيعة عملي." يساوي 4.46 وقيمة اختبار T تساوي -2.07 والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي 0.021 وهي أقل من مستوى الدلالة ٠,٠٥ وحيث أن إشارة قيمة اختبار T سالبة وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يقل عن القيمة المتوسطة (٦) بصورة جوهرية وهذا يدل على أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة حول هذه الفقرة. مما يشير الى وجود رضا عند اغلب أفراد العينة عن الظروف المادية لمكان العمل ، حيث تعد مقبولة بالنسبة لهم.

يبين جدول (٣٠) أن المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " الأدوات والأجهزة المستخدمة في العمل غير مناسبة." يساوي 3.33 وقيمة اختبار T تساوي -8.82 والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من مستوى الدلالة ٠,٠٥ وحيث أن إشارة قيمة اختبار T سالبة وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يقل عن القيمة المتوسطة (٦) بصورة جوهرية

وهذا يدل على أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة حول هذه الفقرة. مما يشير الى ان الأدوات المستخدمة مناسبة لطبيعة المهام المطلوبة.

أما بالنسبة لجميع فقرات هذا المجال تبين أن المتوسط الحسابي يساوي ٤,٠٠ والوزن النسبي يساوي ٤٠% وقيمة اختبار T تساوي 5.99- والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة ٠,٠٥، وحيث أن إشارة قيمة اختبار T سالبة وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذا المجال يقل عن القيمة المتوسطة (٦) بصورة جوهرية وهذا يدل على أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة حول هذا المجال. الأمر الذي يظهر عدم وجود ضغط لدى أفراد العينة نتيجة البيئة المادية للعمل. هذه النتيجة اتفقت مع دراسة مسلم (٢٠٠٧)، حيث ان الوزن النسبي للظروف المادية للعمل يساوي ٥٤,٧%، وكذلك اتفقت مع دراسة الشامان (٢٠٠٣)، واختلفت مع دراسة عمار (٢٠٠٦)، حيث ان الوزن النسبي للظروف المادية للعمل يساوي ٦٠,٥%.

#### المجال السابع: هيكل التنظيم

#### جدول (٣١)

المتوسط الحسابي، قيمة اختبار T والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "هيكل التنظيم"

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية (Sig.)
٢٣	يتصف الهيكل التنظيمي بوجود كثير من الروتينية.	5.08	٥٠,٨%	-2.88	0.002*
٢٤	ليس واضحاً تماماً من هو المسؤول مباشرة عن العمل الذي أقوم به.	2.19	٢١,٩%	-17.27	0.000*
٢٥	ليس لدي سوى قدر ضئيل من التحكم في وظيفتي.	3.49	٣٤,٩%	-8.36	0.000*
	جميع فقرات المجال معاً	3.58	٣٥,٨%	-10.72	0.000*

\* المتوسط الحسابي يختلف معنوياً عن القيمة المتوسطة (٦) عند مستوى دلالة  $\alpha=٠,٠٥$ .

يبين جدول (٣١) أن المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " يتصف الهيكل التنظيمي بوجود كثير من الروتينية." يساوي 5.08 وقيمة اختبار T تساوي -2.88 والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي 0.002 وهي أقل من مستوى الدلالة ٠,٠٥، وحيث أن إشارة قيمة اختبار T سالبة وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يقل عن القيمة المتوسطة (٦) بصورة جوهرية وهذا يدل على



أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة حول هذه الفقرة. مما يدل على ان طريقة العمل ضمن هيكل التنظيم تعد مقبولة لأفراد العينة.

يبين جدول (٣١) أن المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " ليس واضحا لي تماما من هو المسئول مباشرة عن العمل الذي أقوم به." يساوي ٢,١٩ وقيمة اختبار T تساوي 17.27- والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من مستوى الدلالة ٠,٠٥ وحيث أن إشارة قيمة اختبار T سالبة وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يقل عن القيمة المتوسطة (٦) بصورة جوهرية وهذا يدل على أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة حول هذه الفقرة. مما يشير الى ان هيكل التنظيم يتسم بالوضوح وتحديد الصلاحيات والمسئوليات والواجبات لكل أقسامه.

أما بالنسبة لجميع فقرات هذا المجال تبين أن المتوسط الحسابي يساوي ٣,٥٨ والوزن النسبي يساوي ٣٥,٨% وقيمة اختبار T تساوي 10.72- والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة ٠,٠٥ وحيث أن إشارة قيمة اختبار T سالبة وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذا المجال يقل عن القيمة المتوسطة (٦) بصورة جوهرية وهذا يدل على أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة حول هذا المجال. مما يشير الى ان هيكل التنظيم لا يمثل ضغطا على أفراد العينة. وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة عمار (٢٠٠٦)، واختلفت مع دراسة عليان وابو زيد (٢٠٠٢)، ودراسة جاد الله (٢٠٠٢).

## المجال الثامن: المساعدة الاجتماعية

### جدول (٣٢)

المتوسط الحسابي، قيمة اختبار T والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "المساعدة الاجتماعية"

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية (Sig.)
٢٦	لا يمكنني التوجه إلي رئيسي في العمل عندما تواجهني مشكلة ما.	2.82	28.2%	-13.009	*0.000
٢٧	لا يمد الزملاء يد المساعدة لي (وللآخرين) عند الحاجة.	3.33	33.3%	-10.368	*0.000
٢٨	العلاقات الرسمية سائدة في أجواء العمل.	6.44	64.4%	1.388	0.084
٢٩	الصراعات الشخصية تحول دون انسجام العاملين.	5.49	54.9%	-1.595	0.057
	جميع فقرات المجال معاً	4.52	45.2%	-9.852	*0.000

\* المتوسط الحسابي يختلف معنوياً عن القيمة المتوسطة (٦) عند مستوى دلالة  $\alpha=0,05$ .

يبين جدول (٣٢) أن المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "الصراعات الشخصية تحول دون انسجام العاملين". يساوي ٥,٤٩ وقيمة اختبار T تساوي -1.59 والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي 0.057 وهي أكبر من مستوى الدلالة ٠,٠٥ وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة لا يختلف عن القيمة المتوسطة (٦) بصورة جوهرية وهذا يدل على أن رأي أفراد العينة حول هذه الفقرة يقترب من القيمة المتوسطة.

يبين جدول (٣٢) أن المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " لا يمد الزملاء يد المساعدة لي (وللآخرين) عند الحاجة". يساوي ٣,٣٣ وقيمة اختبار T تساوي -10.368 والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من مستوى الدلالة ٠,٠٥ وحيث أن إشارة قيمة اختبار T سالبة وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يقل عن القيمة المتوسطة (٦) بصورة جوهرية وهذا يدل على أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة حول هذه الفقرة. الامر الذي يشير الى حسن العلاقات الإنسانية بين أفراد العينة.

أما بالنسبة لجميع فقرات هذا المجال تبين أن المتوسط الحسابي يساوي 4.52 والوزن النسبي يساوي ٤٥,٢% وقيمة اختبار T تساوي -9.852 والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة ٠,٠٥ وحيث أن إشارة قيمة اختبار T سالبة وبذلك فإن

المتوسط الحسابي لهذا المجال يقل عن القيمة المتوسطة (٦) بصورة جوهريّة وهذا يدل على أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة حول هذا المجال. مما يدل على ان المساندة الاجتماعية لا تسبب ضغطا على افراد العينة.

هذه النتيجة اتفقت مع دراسة مسلم (٢٠٠٧)، حيث ان الوزن النسبي للمساندة الاجتماعية يساوي ٣٩,٨%، وكذلك اتفقت مع دراسة عمار (٢٠٠٦)، حيث ان الوزن النسبي للمساندة الاجتماعية يساوي ٤٨,٨%، وكذلك اتفقت مع دراسة الكبيسي (٢٠٠٣).

## تحليل مجالات ضغوط العمل

جدول رقم (٣٣)

### ترتيب مستويات مجالات ضغوط العمل

ترتيب مستوى الضغط	مجال ضغط العمل	المتوسط الحسابي	القيمة الاحتمالية (Sig.)
١	المسئولية تجاه الآخرين	٨,١٢	0.000
٢	عبء العمل	٤,٥٣	0.000
٣	المساندة الاجتماعية	٤٥,٢	0.000
٤	الظروف المادية للعمل	٤,٠٠	0.000
٥	فرق التقدم والنمو الوظيفي	٣,٧٦	0.000
٦	هيكل التنظيم	٣,٥٨	0.000
٧	صراع الدور	٣,٢٤	0.000
٨	غموض الدور	٢,٣١	0.000

يظهر من جدول (٣٣) ما يلي:

١. يأتي في المرتبة الأولى مستوى ضغط العمل الناتج عن المسئولية تجاه الآخرين (٨,١٢). ويمكن تفسير ذلك في ضوء طبيعة العمل في المصارف، التي تتسم بالمركزية حيث ان اغلب فئة متخذي القرار في المصارف مسئولون عن عدد كبير من الموظفين من حيث تقييم عملهم بموضوعية بعيدا عن التمييز، والرقابة على المهام التي يؤديها، والاهتمام بأموالهم الوظيفية.
٢. يأتي في المرتبة الثانية مستوى ضغط العمل الناتج عن عبء العمل (٤,٥٣). ويمكن تفسير هذه النتيجة بكثرة الأعمال بالنسبة لكل فرد نتيجة التخصص الدقيق وتسلسل خطوات العمل، ولكن الضغط الناتج عن عبء العمل مقبول عند أفراد العينة نتيجة انخفاض حجم العمل في المصارف العاملة في قطاع غزة بنسبة كبيرة بسبب الحصار الإسرائيلي.
٣. يأتي في المرتبة الثالثة مجال المساندة الاجتماعية (٤,٥٢)، حيث ان وجودها يؤدي الى تراجع مستوى الشعور بضغط العمل، ويظهر هنا ان العلاقات الإنسانية جيدة بين أفراد العينة، حيث ان متوسط الضغط الناتج عنها يقل عن المتوسط.
٤. يأتي في المرتبة الرابعة مستوى ضغط العمل الناتج عن الظروف المادية للعمل (٤,٠٠). ويعد هذه النتيجة مقبولة عند أفراد العينة، الأمر الذي يرجع الى ان اغلب فروع المصارف في قطاع غزة حديثة التأسيس والنشأة مما ساعد على استخدام أدوات ونظم حديثة للعمل.

٤. يأتي في المرتبة الخامسة مستوى ضغط العمل الناتج عن فرص التقدم والنمو الوظيفي (٣,٧٦). ويمكن تفسير هذه النتيجة بقلّة وجود فرص الترقّي أو الشعور النسبي بعدم الأمن الوظيفي بالنسبة للأفراد العينة.

٥. يأتي في المرتبة السادسة مستوى ضغط العمل الناتج عن هيكل التنظيم (٣,٥٨). وهذا يرجع إلى الروتينيّة التي تحكم سير العمل في المصارف، وعدم وجود حرية كافية للفرد أثناء ممارسته لمهام وظيفته.

٦. يأتي في المرتبتين الأخيرتين مستوى ضغط العمل الناتج عن صراع الدور وغموض الدور (٣,٢٤، ٢,٣١). ويمكن تفسير انخفاض مستوى ضغط العمل الناتج عن صراع الدور إلى عدم التعارض والتناقض النسبي بين السياسات والإرشادات التي يقوم الأفراد بتنفيذها، أما انخفاض الشعور بغموض الدور فيرجع إلى وضوح متطلبات وواجبات ومسؤوليات وأهداف كل وظيفة.

اتفق ترتيب مستويات مصادر ضغوط العمل إلى حد ما مع دراسة عمار (٢٠٠٦) باستثناء مجال المسؤولية تجاه الآخرين الذي جاء أخيراً، نظر لاختلاف مجتمع الدراسة. واتفقت أيضاً مع دراسة النوشان (٢٠٠٣)، حيث احتل عبء العمل والمسؤولية تجاه الآخرين المراتب الأولى والثانية. كما اتفق ترتيب مستويات مصادر ضغوط العمل مع دراسة عسكر (١٩٨٨) في مراتبه الأخيرة. وختلفت مستويات ضغط العمل إلى حد كبير مع دراسة الكبيسي (٢٠٠٣).

الجزء الثالث: مؤشرات تأثير ضغوط العمل على خطوات عملية اتخاذ القرارات  
المجال الأول: تحديد المشكلة وتحليلها

جدول (٣٤)

المتوسط الحسابي، قيمة اختبار T والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال  
"تحديد المشكلة وتحليلها"

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية (Sig.)
٣٠	تواجهني أحيانا بعض الصعوبات عند تحديد المشكلة.	4.34	-5.97	0.000*
٣١	اتجه إلى مساعدة الرؤساء على إدراك المشكلة أو الموقف الداعي لاتخاذ القرار.	7.74	8.14	0.000*
٣٢	أجد صعوبات في تحديد المشكلة ترجع إلى سوء التجهيزات والأدوات المستخدمة في العمل.	4.09	-6.89	0.000*
٣٣	اضطر أحيانا إلى اتخاذ قرارات دون تحديد وتحليل المشكلة وأطرافها.	3.47	-8.83	0.000*
٣٤	أجد صعوبة عند تحري السبب الرئيسي لظهور المشكلة ومعرفة أعراضها.	3.51	-9.06	0.000*
٣٥	لدي قدرة محدودة على معرفة الوقت والمكان الذي حصلت فيه المشكلة.	3.68	-7.62	0.000*
	جميع فقرات المجال معاً	4.47	-9.26	0.000*

\* المتوسط الحسابي يختلف معنوياً عن القيمة المتوسطة (٦) عند مستوى دلالة  $\alpha=0,05$ .

يبين جدول (٣٤) أن المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "تواجهني أحيانا بعض الصعوبات عند تحديد المشكلة." يساوي 4.34 وقيمة اختبار T تساوي -5.97 والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من مستوى الدلالة ٠,٠٥ وحيث أن إشارة قيمة اختبار T سالبة وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يقل عن القيمة المتوسطة (٦) بصورة جوهرية وهذا يدل على أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة حول هذه الفقرة. الأمر الذي يدل على عدم وجود صعوبات تذكر تعترض تحديد المشكلة ومسبباتها.

يبين جدول (٣٤) أن المتوسط الحسابي للفقرة الثانية "اتجه إلى مساعدة الرؤساء على إدراك المشكلة أو الموقف الداعي لاتخاذ القرار." يساوي 7.74 وقيمة اختبار T تساوي 8.14 والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من مستوى الدلالة ٠,٠٥ وحيث أن

إشارة قيمة اختبار T موجبة وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يزيد عن القيمة المتوسطة (٦) بصورة جوهرية وهذا يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة حول هذه الفقرة. مما يشير الى وجود تعاون بين المستويات الإدارية المختلفة في تحديد المشكلة وتحليلها. يبين جدول (٣٤) أن المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " لدي قدرة محدودة على معرفة الوقت والمكان الذي حصلت فيه المشكلة." يساوي 3.68 وقيمة اختبار T تساوي -7.62 والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من مستوى الدلالة ٠,٠٥ وحيث أن إشارة قيمة اختبار T سالبة وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يقل عن القيمة المتوسطة (٦) بصورة جوهرية وهذا يدل على أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة حول هذه الفقرة. مما يشير الى عدم وجود صعوبات تتعلق بتحديد وقت ومكان المشكلة داخل المصرف.

أما بالنسبة لجميع فقرات هذا المجال تبين أن المتوسط الحسابي يساوي 4.47 وقيمة اختبار T تساوي -9.26 والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة ٠,٠٥ وحيث أن إشارة قيمة اختبار T سالبة وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذا المجال يقل عن القيمة المتوسطة (٦) بصورة جوهرية وهذا يدل على أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة حول هذا المجال. الأمر الذي يدل على عدم وجود مؤشرات واضحة لتأثير ضغوط العمل على خطوة تحديد المشكلة وتحليلها. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة النوشان (٢٠٠٣) في جميع مجالات ضغط العمل، باستثناء مجالي عبء العمل والمسئولية تجاه الآخرين.

المجال الثاني: حصر البدائل

جدول (٣٥)

المتوسط الحسابي، قيمة اختبار T والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " حصر البدائل "

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية (Sig.)
٣٦	أحيانا لا نستطيع تحديد البدائل الممكنة لمواجهة المشكلة.	2.93	-14.23	0.000*
٣٧	أواجه ببطء في عملية حصر البدائل بسبب مراعاة جميع رغبات الجماعات الضاغطة.	3.92	-7.73	0.000*
٣٨	عملية تقييم كل بديل على حده لمعرفة نقاط ضعفه ونقاط قوته لا تسير بشكل موضوعي.	3.74	-9.07	0.000*
٣٩	تواجهني بعض صعوبات عند تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل.	3.67	-8.94	0.000*
٤٠	أحيانا لا تلبي البدائل المتوفرة متطلبات حل المشكلة المراد حلها.	4.60	-5.23	0.000*
٤١	أحيانا استعين بأراء الأصدقاء والزملاء لوضع حلول للمشاكل التي تواجهني في العمل.	6.14	0.51	0.305
٤٢	أقوم بالبحث عن حلول أخرى للمشكلة إذا لم يجدي الحل المتخذ بشأنها.	7.76	7.29	0.000*
	جميع فقرات المجال معاً	4.68	-8.05	0.000*

\* المتوسط الحسابي يختلف معنوياً عن القيمة المتوسطة (٦) عند مستوى دلالة  $\alpha=0,05$ .

يبين جدول (٣٥) أن المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " أحيانا لا نستطيع تحديد البدائل الممكنة لمواجهة المشكلة." يساوي 2.93 وقيمة اختبار T تساوي -14.23 والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من مستوى الدلالة ٠,٠٥ وحيث أن إشارة قيمة اختبار T سالبة وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يقل عن القيمة المتوسطة (٦) بصورة جوهرية وهذا يدل على أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة حول هذه الفقرة. مما يدل على القدرة لدى أفراد العينة على تحديد البدائل دون معوقات تذكر.



يبين جدول (٣٥) أن المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " أحيانا لا تلبى البدائل المتوفرة متطلبات حل المشكلة المراد حلها." يساوي 4.60 وقيمة اختبار T تساوي 5.23- والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من مستوى الدلالة ٠,٠٥ وحيث أن إشارة قيمة اختبار T سالبة وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يقل عن القيمة المتوسطة (٦) بصورة جوهرية وهذا يدل على أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة حول هذه الفقرة. مما يدل على ان البدائل المتوفرة تؤدي الى حل المشكلة في الكثير من الأحيان.

يبين جدول (٣٥) أن المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " أحيانا استعين بآراء الأصدقاء والزملاء لوضع حلول للمشاكل التي تواجهني في العمل." يساوي 6.14 وقيمة اختبار T تساوي 0.51 والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي 0.305 وهي أكبر من مستوى الدلالة ٠,٠٥ وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة لا يختلف عن القيمة المتوسطة (٦) بصورة جوهرية وهذا يدل على أن رأي أفراد العينة حول هذه الفقرة يقترب من القيمة المتوسطة. الأمر الذي يعني اقتراب آراء أفراد العينة الى الحياد.

يبين جدول (٣٥) أن المتوسط الحسابي للفقرة السابعة " أقوم بالبحث عن حلول أخرى للمشكلة إذا لم يجدي الحل المتخذ بشأنها." يساوي ٧,٧٦ وقيمة اختبار T تساوي ٧,٢٩ والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من مستوى الدلالة ٠,٠٥ وحيث أن إشارة قيمة اختبار T موجبة وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يزيد عن القيمة المتوسطة (٦) بصورة جوهرية وهذا يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة حول هذه الفقرة. الأمر الذي يشير الى قيام أفراد العينة بالبحث عن حلول أخرى للمشكلة اذا أثبتت الحلول المتوفرة فشلها.

أما بالنسبة لجميع فقرات هذا المجال تبين أن المتوسط الحسابي يساوي 4.68 وقيمة اختبار T تساوي 8.05- والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة ٠,٠٥ وحيث أن إشارة قيمة اختبار T سالبة وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذا المجال يقل عن القيمة المتوسطة (٦) بصورة جوهرية وهذا يدل على أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة حول هذا المجال. مما يشير الى عدم وجود مؤشرات واضحة لضغوط العمل على خطوة تحديد البدائل. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة النوشان (٢٠٠٣) في تأثير جميع مجالات ضغط العمل، باستثناء مجالي عبء العمل والمسئولية تجاه الآخرين.

المجال الثالث: تقييم البدائل

جدول (٣٦)

المتوسط الحسابي، قيمة اختبار T والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "تقييم البدائل"

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية (Sig.)
٤٣	أضع معايير تقييم الحلول المطروحة للمشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها بمعدل عند الضغوط المختلفة.	7.90	9.74	0.000*
٤٤	استعين بآراء اللجان المختلفة قبل اتخاذ القرارات.	7.57	6.43	0.000*
٤٥	أقوم بعملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأفضل بصورة جيدة.	8.60	15.16	0.000*
٤٦	استطيع تحديد الوقت المناسب والظروف الملائمة للأخذ بالحل البديل المقترح بدقة.	8.09	10.10	0.000*
٤٧	التعاون بين الرؤساء والعاملين له تأثير إيجابي على تقييم البدائل المطروحة.	8.99	18.67	0.000*
٤٨	أحيانا استفيد من خبرات الآخرين في تحديد إيجابيات وسلبيات البدائل المطروحة.	8.58	15.20	0.000*
٤٩	أقوم بالتعرف على مدى استجابة الرؤساء والمرؤوسين للبديل المقترح وتقبلهم له.	8.83	3.23	0.000*
	جميع فقرات المجال معاً	8.37	11.90	0.000*

\* المتوسط الحسابي يختلف معنوياً عن القيمة المتوسطة (٦) عند مستوى دلالة  $\alpha=0,05$ .

يبين جدول (٣٦) أن المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " استعين بآراء اللجان المختلفة قبل اتخاذ القرارات " يساوي 7.57 وقيمة اختبار T تساوي 6.43 والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من مستوى الدلالة ٠,٠٥، وحيث أن إشارة قيمة اختبار T موجبة وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يزيد عن القيمة المتوسطة (٦) بصورة جوهرية وهذا يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة حول هذه الفقرة. الأمر الذي يشير إلى اهتمام أفراد العينة بأخذ آراء اللجان بالبدائل المطروحة للوصول إلى البديل الأمثل.

يبين جدول (٣٦) أن المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " التعاون بين الرؤساء والعاملين له تأثير إيجابي على تقييم البدائل المطروحة " يساوي ٨,٩٩ وقيمة اختبار T تساوي 18.67 والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من مستوى الدلالة ٠,٠٥، وحيث أن

إشارة قيمة اختبار T موجبة وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يزيد عن القيمة المتوسطة (٦) بصورة جوهرية وهذا يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة حول هذه الفقرة. مما يدل على تأييد أفراد العينة الى حد كبير للتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين للوصول الى البديل الأمثل.

أما بالنسبة لجميع فقرات هذا المجال تبين أن المتوسط الحسابي يساوي 8.37 وقيمة اختبار T تساوي 11.90 والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة ٠,٠٥ وحيث أن إشارة قيمة اختبار T موجبة وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذا المجال يزيد عن القيمة المتوسطة (٦) بصورة جوهرية وهذا يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة حول هذا المجال. وبما ان هذا المجال يمثل الرأي الايجابي الأمر الذي يشير الى عدم وجود مؤشرات لضغوط العمل على خطوة تقييم البدائل، وعملية تقييم البدائل تسير بشكل جيد.

المجال الرابع: اتخاذ القرار

جدول (٣٧)

المتوسط الحسابي، قيمة اختبار T والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "اتخاذ القرار"

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية (Sig.)
٥٠	تواجهني بعض الصعوبات تعيق اتخاذ قرارات إدارية فعالة.	5.71	-1.11	0.135
٥١	هناك العديد من القرارات التي يتم تعديلها أو إلغائها.	5.84	-0.56	0.287
٥٢	أحيانا اشعر باللامبالاة عند اتخاذ القرارات.	2.42	-15.78	0.000*
٥٣	مساعدة الرؤساء على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب ليست من اهتماماتي.	2.52	-14.88	0.000*
٥٤	غالبا استخدم الأساليب الكمية لاتخاذ القرار دون عقبات.	5.01	-3.55	0.000*
٥٥	اعمل على تحقيق الأهداف المرجوة بأقل قدر من الكفاءة.	2.34	-19.37	0.000*
٥٦	تواجهني مشكلات تتعلق بالتسلسل التنظيمي عند اتخاذ القرارات.	6.40	0.54	0.295
٥٧	أجد صعوبة عند تحديد الطريقة الصحيحة لتنفيذ القرار.	3.88	-7.25	0.000*
	جميع فقرات المجال معاً	4.26	-10.95	0.000*

\* المتوسط الحسابي يختلف معنوياً عن القيمة المتوسطة (٦) عند مستوى دلالة  $\alpha=0,05$ .

يبين جدول (٣٧) أن المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " هناك العديد من القرارات التي يتم تعديلها أو إلغائها." يساوي 5.84 وقيمة اختبار T تساوي -0.56 والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي 0.287 وهي أكبر من مستوى الدلالة ٠,٠٥ وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة لا يختلف عن القيمة المتوسطة (٦) بصورة جوهرية وهذا يدل على أن رأي أفراد العينة حول هذه الفقرة يقترب من القيمة المتوسطة. الامر الذي يشير الى اتجاه افراد العينة الى الحياد حول هذه الفقرة.

يبين جدول (٣٧) أن المتوسط الحسابي للفقرة السابعة " تواجهني مشكلات تتعلق بالتسلسل التنظيمي عند اتخاذ القرارات." يساوي 6.40 وقيمة اختبار T تساوي 0.54 والقيمة الاحتمالية

لهذه الفقرة (Sig.) تساوي 0.295 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05 وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة لا يختلف عن القيمة المتوسطة (٦) بصورة جوهرية وهذا يدل على أن رأي أفراد العينة حول هذه الفقرة يقترب من القيمة المتوسطة. الأمر الذي يشير إلى اتجاه أفراد العينة إلى الحياد حول هذه الفقرة.

يبين جدول (٣٧) أن المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " غالباً استخدم الأساليب الكمية لاتخاذ القرار دون عقبات." يساوي 5.01 وقيمة اختبار T تساوي 3.55- والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 وحيث أن إشارة قيمة اختبار T سالبة وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يقل عن القيمة المتوسطة (٦) بصورة جوهرية وهذا يدل على أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة حول هذه الفقرة. مما يشير إلى وجود عقبات وصعوبات عند استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات.

يبين جدول (٣٧) أن المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " اعمل على تحقيق الأهداف المرجوة بأقل قدر من الكفاءة." يساوي 2.34 وقيمة اختبار T تساوي 19.37- والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 وحيث أن إشارة قيمة اختبار T سالبة وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة يقل عن القيمة المتوسطة (٦) بصورة جوهرية وهذا يدل على أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة حول هذه الفقرة. الأمر الذي يشير إلى توجه أفراد العينة إلى تحقيق الأهداف بقدر كبير من الكفاءة.

أما بالنسبة لجميع فقرات هذا المجال تبين أن المتوسط الحسابي يساوي ٤,٢٦ وقيمة اختبار T تساوي 10.95- والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 وحيث أن إشارة قيمة اختبار T سالبة وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذا المجال يقل عن القيمة المتوسطة (٦) بصورة جوهرية وهذا يدل على أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة حول هذا المجال. وهذا يدل على عدم وجود مؤشرات لضغط العمل على خطوة اتخاذ القرار. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة النوشان (٢٠٠٣) في تأثير جميع مجالات ضغط العمل، باستثناء مجالي عبء العمل والمسئولية تجاه الآخرين.

جدول رقم (٣٨)

المتوسط الحسابي، قيمة اختبار T والقيمة الاحتمالية (Sig.) لعملية اتخاذ القرارات ككل

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية (Sig.)
١	تحديد المشكلة وتحليلها	٤,٤٧	-9.26	0.000*
٢	حصر البدائل	٤,٦٨	-8.05	0.000*
٣	تقييم البدائل	٨,٣٧	11.9	0.000*
٤	اتخاذ القرار	٤,٢٦	-10.95	0.000*
	عملية اتخاذ القرارات ككل	٥,٦٤	-3.2	0.002*

\* المتوسط الحسابي يختلف معنوياً عن القيمة المتوسطة (٦) عند مستوى دلالة  $\alpha=0,05$ .

يظهر من جدول (٣٨) أن المتوسط الحسابي لعملية اتخاذ القرارات ككل يساوي ٥,٦٤ وقيمة اختبار T تساوي -3.2 والقيمة الاحتمالية لهذه الفقرة (Sig.) تساوي 0.002 وهي أقل من مستوى الدلالة ٠,٠٥ وحيث أن إشارة قيمة اختبار T سالبة وبذلك فإن المتوسط الحسابي لهذا المجال يقل عن القيمة المتوسطة (٦) بصورة جوهرية وهذا يدل على أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة حول هذا المجال. مما يشير الى انه بصفة عامة لا توجد مؤشرات لضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات ككل، الأمر الذي يعد ايجابياً، حيث ان القرارات تتخذ بمعزل عن ضغوط العمل التي يتعرض لها متخذ هذه القرارات.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة النوشان (٢٠٠٣) في تأثير جميع مجالات ضغط العمل، باستثناء مجالي عبء العمل والمسئولية تجاه الآخرين، واختلفت مع دراسة القحطاني (٢٠٠٧).

## المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

### مقدمة

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

## مقدمة

بنيت هذه الدراسة على الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

"هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل وعملية اتخاذ القرارات عند مستوى دلالة ٠,٠٥"

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عبء العمل وعملية اتخاذ القرارات".

الفرضية الفرعية الثانية: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور وعملية اتخاذ القرارات".

الفرضية الفرعية الثالثة: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين غموض الدور وعملية اتخاذ القرارات".

الفرضية الفرعية الرابعة: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرص التقدم والنمو الوظيفي وعملية اتخاذ القرارات".

الفرضية الفرعية الخامسة: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية تجاه الآخرين وعملية اتخاذ القرارات".

الفرضية الفرعية السادسة: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الظروف المادية للعمل وعملية اتخاذ القرارات".

الفرضية الفرعية السابعة: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين هيكل التنظيم وعملية اتخاذ القرارات".

الفرضية الفرعية الثامنة: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساندة الاجتماعية وعملية اتخاذ القرارات".

الفرضية الرئيسية الثانية:

"هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين عن مستوى ضغط العمل وعملية اتخاذ القرارات ترجع إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، الحالة الاجتماعية، عدد أفراد الأسرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، العمر، الراتب الشهري). وفيما يلي اختبار هذه الفرضيات.



### اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

"هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل وعملية اتخاذ القرارات عند مستوى دلالة 0,05"

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام دلالة معامل ارتباط بيرسون وفي هذه الحالة سيتم اختبار الفرضية الإحصائية التالية:  
الفرضية الصفرية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة موضع الاهتمام.

الفرضية البديلة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة موضع الاهتمام

إذا كانت Sig.(P-value) أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  (حسب نتائج برنامج SPSS) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية وبالتالي لا توجد أدلة كافية للقول بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة، أما إذا كانت Sig.(P-value) أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.  
ويتفرع من هذه الفرضية كل من الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عبء العمل وعملية اتخاذ القرارات".

### جدول (٣٩)

#### معامل الارتباط بين عبء العمل وعملية اتخاذ القرارات

الرقم	المحور	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
١	تحديد المشكلة وتحليلها	0.373	*0.000
٢	حصر البدائل	0.464	*0.000
٣	تقييم البدائل	-0.217	*0.017
٤	اتخاذ القرار	0.404	*0.000
	جميع متغيرات عملية اتخاذ القرارات	0.368	*0.000

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha = 0,05$ .

يبين جدول (٣٩) أن معامل الارتباط بين عبء العمل و تحديد المشكلة وتحليلها يساوي 0.373 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من مستوي الدلالة  $\alpha= ٠,٠٥$  وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين عبء العمل و تحديد المشكلة وتحليلها.

يبين جدول (٣٩) أن معامل الارتباط بين عبء العمل و حصر البدائل يساوي 0.464، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من مستوي الدلالة  $\alpha= ٠,٠٥$  وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين عبء العمل و حصر البدائل.

يبين جدول (٣٩) أن معامل الارتباط بين عبء العمل وتقييم البدائل يساوي -0.217، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.017 وهي أقل من مستوي الدلالة  $\alpha= ٠,٠٥$  وهذا يدل على وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين عبء العمل وتقييم البدائل.

يبين جدول (٣٩) أن معامل الارتباط بصورة عامة بين عبء العمل واتخاذ القرار يساوي 0.404، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة  $\alpha= ٠,٠٥$  وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين عبء العمل واتخاذ القرار.

بصورة عامة يبين جدول (٣٩) أن معامل الارتباط بين عبء العمل وعملية اتخاذ القرارات يساوي 0.368، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة  $\alpha= ٠,٠٥$  وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين عبء العمل وعملية اتخاذ القرارات.

الفرضية الفرعية الثانية: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور وعملية اتخاذ القرارات".

#### جدول (٤٠)

##### معامل الارتباط بين صراع الدور وعملية اتخاذ القرارات

الرقم	المحور	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
١	تحديد المشكلة وتحليلها	0.336	0.000*
٢	حصر البدائل	0.579	0.000*
٣	تقييم البدائل	-0.293	0.002*
٤	اتخاذ القرار	0.448	0.000*
	جميع متغيرات عملية اتخاذ القرارات	0.345	0.000*

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha= ٠,٠٥$ .

يبين جدول (٤٠) أن معامل الارتباط بين صراع الدور و تحديد المشكلة وتحليلها يساوي 0.336 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من مستوي الدلالة  $\alpha= ٠,٠٥$  وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور و تحديد المشكلة وتحليلها.

يبين جدول (٤٠) أن معامل الارتباط بين صراع الدور و حصر البدائل يساوي 0.579، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من مستوي الدلالة  $\alpha= ٠,٠٥$  وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور و حصر البدائل.

يبين جدول (٤٠) أن معامل الارتباط بين صراع الدور و تقييم البدائل يساوي -0.293، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.002 وهي أقل من مستوي الدلالة  $\alpha= ٠,٠٥$  وهذا يدل على وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور و تقييم البدائل.

يبين جدول (٤٠) أن معامل الارتباط بصورة عامة بين صراع الدور واتخاذ القرار يساوي 0.448، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من مستوي الدلالة  $\alpha= ٠,٠٥$  وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور واتخاذ القرار.

بصورة عامة يبين جدول (٤٠) أن معامل الارتباط بين صراع الدور وعملية اتخاذ القرارات يساوي 0.345، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من مستوي الدلالة  $\alpha= ٠,٠٥$  وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور وعملية اتخاذ القرارات.

الفرضية الفرعية الثالثة: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين غموض الدور وعملية اتخاذ القرارات".

#### جدول (٤١)

##### معامل الارتباط بين غموض الدور وعملية اتخاذ القرارات

الرقم	المحور	معامل بيرسون للاارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
١	تحديد المشكلة وتحليلها	0.486	0.000*
٢	حصر البدائل	0.523	0.000*
٣	تقييم البدائل	-0.168	0.052
٤	اتخاذ القرار	0.434	0.000*
	جميع متغيرات عملية اتخاذ القرارات	0.427	0.000*

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha= ٠,٠٥$ .

يبين جدول (٤١) أن معامل الارتباط بين غموض الدور و تحديد المشكلة وتحليلها يساوي 0.486 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من مستوي الدلالة  $\alpha= ٠,٠٥$  وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين غموض الدور و تحديد المشكلة وتحليلها.

يبين جدول (٤١) أن معامل الارتباط بين غموض الدور و حصر البدائل يساوي 0.523، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من مستوي الدلالة  $\alpha= ٠,٠٥$  وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين غموض الدور و حصر البدائل.

يبين جدول (٤١) أن معامل الارتباط بين غموض الدور و تقييم البدائل يساوي -0.168، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.052 وهي أكبر من مستوي الدلالة  $\alpha= ٠,٠٥$  وهذا يعني أنه لا توجد أدلة كافية للقول بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين غموض الدور و تقييم البدائل.

يبين جدول (٤١) أن معامل الارتباط بصورة عامة بين غموض الدور و اتخاذ القرار يساوي 0.434 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من مستوي الدلالة  $\alpha= ٠,٠٥$  وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين غموض الدور و اتخاذ القرار.

بصورة عامة يبين جدول (٤١) أن معامل الارتباط بين غموض الدور و عملية اتخاذ القرارات يساوي 0.427، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من مستوي الدلالة  $\alpha= ٠,٠٥$  وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين غموض الدور و عملية اتخاذ القرارات.

الفرضية الفرعية الرابعة: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرص التقدم والنمو الوظيفي وعملية اتخاذ القرارات".

#### جدول (٤٢)

##### معامل الارتباط بين فرص التقدم والنمو الوظيفي وعملية اتخاذ القرارات

الرقم	المحور	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
١	تحديد المشكلة وتحليلها	0.413	0.000*
٢	حصر البدائل	0.575	0.000*
٣	تقييم البدائل	-0.227	0.013*
٤	اتخاذ القرار	0.544	0.000*
	جميع متغيرات عملية اتخاذ القرارات	0.424	0.000*

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha = 0,05$ .

يبين جدول (٤٢) أن معامل الارتباط بين فرص التقدم والنمو الوظيفي و تحديد المشكلة وتحليلها يساوي 0.413 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من مستوي الدلالة  $\alpha = 0,05$  وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين فرص التقدم والنمو الوظيفي و تحديد المشكلة وتحليلها.

يبين جدول (٤٢) أن معامل الارتباط بين فرص التقدم والنمو الوظيفي و حصر البدائل يساوي 0.575، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من مستوي الدلالة  $\alpha = 0,05$  وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين فرص التقدم والنمو الوظيفي و حصر البدائل.

يبين جدول (٤٢) أن معامل الارتباط بين فرص التقدم والنمو الوظيفي و تقييم البدائل يساوي - 0.227، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.013 وهي أقل من مستوي الدلالة  $\alpha = 0,05$  وهذا يدل على وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين فرص التقدم والنمو الوظيفي و تقييم البدائل.

يبين جدول (٤٢) أن معامل الارتباط بصورة عامة بين فرص التقدم والنمو الوظيفي واتخاذ القرار يساوي 0.544، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من مستوي الدلالة  $\alpha = 0,05$  وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين فرص التقدم والنمو الوظيفي واتخاذ القرار.

بصورة عامة يبين جدول (٤٢) أن معامل الارتباط بين فرص التقدم والنمو الوظيفي واتخاذ القرارات يساوي 0.424، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = ٠,٠٥$  وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين فرص التقدم والنمو الوظيفي وعملية اتخاذ القرارات.

الفرضية الفرعية الخامسة: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية تجاه الآخرين وعملية اتخاذ القرارات".

### جدول (٤٣)

معامل الارتباط بين المسؤولية تجاه الآخرين وعملية اتخاذ القرارات

الرقم	المحور	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
١	تحديد المشكلة وتحليلها	0.126	0.110
٢	حصر البدائل	0.111	0.141
٣	تقييم البدائل	0.422	0.000*
٤	اتخاذ القرار	0.087	0.202
	جميع متغيرات عملية اتخاذ القرارات	0.316	0.001*

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = ٠,٠٥$ .

يبين جدول (٤٣) أن معامل الارتباط بين المسؤولية تجاه الآخرين و تحديد المشكلة وتحليلها يساوي 0.126 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.110 وهي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = ٠,٠٥$  وهذا يعني أنه لا توجد أدلة كافية للقول بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية تجاه الآخرين و تحديد المشكلة وتحليلها.

يبين جدول (٤٣) أن معامل الارتباط بين المسؤولية تجاه الآخرين و حصر البدائل يساوي 0.111، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.141 وهي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = ٠,٠٥$  وهذا يعني أنه لا توجد أدلة كافية للقول بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية تجاه الآخرين و حصر البدائل.

يبين جدول (٤٣) أن معامل الارتباط بين المسؤولية تجاه الآخرين وتقييم البدائل يساوي 0.422، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = ٠,٠٥$  وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية تجاه الآخرين وتقييم البدائل.

يبين جدول (٤٣) أن معامل الارتباط بصورة عامة بين المسؤولية تجاه الآخرين واتخاذ القرار يساوي 0.087، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.202 وهي أكبر من مستوى الدلالة

$\alpha = 0,05$  وهذا يعني أنه لا توجد أدلة كافية للقول بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسئولية تجاه الآخرين واتخاذ القرار.

بصورة عامة يبين جدول (٤٣) أن معامل الارتباط بين المسئولية تجاه الآخرين وعملية اتخاذ القرارات يساوي 0.316، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0,05$  وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المسئولية تجاه الآخرين واتخاذ القرارات.

الفرضية الفرعية السادسة: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الظروف المادية للعمل وعملية اتخاذ القرارات".

#### جدول (٤٤)

معامل الارتباط بين الظروف المادية للعمل وعملية اتخاذ القرارات

الرقم	المحور	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
١	تحديد المشكلة وتحليلها	0.334	0.000*
٢	حصر البدائل	0.268	0.004*
٣	تقييم البدائل	-0.049	0.318
٤	اتخاذ القرار	0.200	0.026*
	جميع متغيرات عملية اتخاذ القرارات	0.259	0.005*

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,05$ .

يبين جدول (٤٤) أن معامل الارتباط بين الظروف المادية للعمل و تحديد المشكلة وتحليلها يساوي 0.334 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0,05$  وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الظروف المادية للعمل و تحديد المشكلة وتحليلها.

يبين جدول (٤٤) أن معامل الارتباط بين الظروف المادية للعمل و حصر البدائل يساوي 0.268، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.004 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0,05$  وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الظروف المادية للعمل و حصر البدائل.

يبين جدول (٤٤) أن معامل الارتباط بين الظروف المادية للعمل و تقييم البدائل يساوي -0.049، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.318 وهي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0,05$  وهذا

يعني أنه لا توجد أدلة كافية للقول بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الظروف المادية للعمل وتقييم البدائل.

يبين جدول (٤٤) أن معامل الارتباط بصورة عامة بين الظروف المادية للعمل واتخاذ القرار يساوي 0.200، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.026 وهي أقل من مستوي الدلالة  $\alpha = 0,05$  وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الظروف المادية للعمل واتخاذ القرار.

بصورة عامة يبين جدول (٤٤) أن معامل الارتباط بين الظروف المادية للعمل وعملية اتخاذ القرارات يساوي 0.259، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.005 وهي أقل من مستوي الدلالة  $\alpha = 0,05$  وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الظروف المادية للعمل وعملية اتخاذ القرارات.

الفرضية الفرعية السابعة: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين هيكل التنظيم وعملية اتخاذ القرارات".

#### جدول (٤٥)

##### معامل الارتباط بين هيكل التنظيم وعملية اتخاذ القرارات

الرقم	المحور	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
١	تحديد المشكلة وتحليلها	0.407	0.000*
٢	حصر البدائل	0.565	0.000*
٣	تقييم البدائل	-0.203	0.024*
٤	اتخاذ القرار	0.466	0.000*
	جميع متغيرات عملية اتخاذ القرارات	0.427	0.000*

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha = 0,05$ .

يبين جدول (٤٥) أن معامل الارتباط بين هيكل التنظيم و تحديد المشكلة وتحليلها يساوي 0.407، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من مستوي الدلالة  $\alpha = 0,05$  وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين هيكل التنظيم و تحديد المشكلة وتحليلها. يبين جدول (٤٥) أن معامل الارتباط بين هيكل التنظيم و حصر البدائل يساوي 0.565، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من مستوي الدلالة  $\alpha = 0,05$  وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين هيكل التنظيم و حصر البدائل.



يبين جدول (٤٥) أن معامل الارتباط بين هيكل التنظيم وتقييم البدائل يساوي -0.203، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.024 وهي أقل من مستوي الدلالة  $\alpha = 0,05$  وهذا يدل على وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين هيكل التنظيم وتقييم البدائل.

يبين جدول (٤٥) أن معامل الارتباط بصورة عامة بين هيكل التنظيم واتخاذ القرار يساوي 0.466، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من مستوي الدلالة  $\alpha = 0,05$  وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين هيكل التنظيم واتخاذ القرار.

بصورة عامة يبين جدول (٤٥) أن معامل الارتباط بين هيكل التنظيم واتخاذ القرارات يساوي 0.427، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من مستوي الدلالة  $\alpha = 0,05$  وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين هيكل التنظيم وعملية اتخاذ القرارات.

الفرضية الفرعية الثامنة: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساندة الاجتماعية وعملية اتخاذ القرارات".

#### جدول (٤٦)

##### معامل الارتباط بين المساندة الاجتماعية وعملية اتخاذ القرارات

الرقم	المحور	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
١	تحديد المشكلة وتحليلها	- 0.284	0.003*
٢	حصر البدائل	- 0.075	0.234
٣	تقييم البدائل	- 0.142	0.085
٤	اتخاذ القرار	- 0.030	0.387
	جميع متغيرات عملية اتخاذ القرارات	- 0.183	0.037*

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha = 0,05$ .

يبين جدول (٤٦) أن معامل الارتباط بين المساندة الاجتماعية و تحديد المشكلة وتحليلها يساوي -0.284، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.003 وهي أقل من مستوي الدلالة  $\alpha = 0,05$  وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المساندة الاجتماعية و تحديد المشكلة وتحليلها.

يبين جدول (٤٦) أن معامل الارتباط بين المساندة الاجتماعية و حصر البدائل يساوي -0.075، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.234 وهي أكبر من مستوي الدلالة  $\alpha = 0,05$  وهذا

يعني أنه لا توجد أدلة كافية للقول بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساندة الاجتماعية و حصر البدائل.

يبين جدول (٤٦) أن معامل الارتباط بين المساندة الاجتماعية وتقييم البدائل يساوي -0.142، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.085 وهي أكبر من مستوي الدلالة  $\alpha = 0,05$  وهذا يعني أنه لا توجد أدلة كافية للقول بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساندة الاجتماعية وتقييم البدائل.

يبين جدول (٤٦) أن معامل الارتباط بصورة عامة بين المساندة الاجتماعية واتخاذ القرار يساوي -0.030، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.387 وهي أكبر من مستوي الدلالة  $\alpha = 0,05$  وهذا يعني أنه لا توجد أدلة كافية للقول بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساندة الاجتماعية واتخاذ القرار.

بصورة عامة يبين جدول (٤٦) أن معامل الارتباط بين المساندة الاجتماعية واتخاذ القرارات يساوي -0.183، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.037 وهي أقل من مستوي الدلالة  $\alpha = 0,05$  وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المساندة الاجتماعية وعملية اتخاذ القرارات.

## اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

"هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين عن مستوى ضغط العمل وعملية اتخاذ القرارات ترجع إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، الحالة الاجتماعية، عدد أفراد الأسرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، العمر، الراتب الشهري).

تم استخدام اختبار T في حالة العينتين المستقلتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين عن مستوى ضغط العمل وعملية اتخاذ القرارات وكذلك تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance, ANOVA) في حالة أكثر من عينتين مستقلتين وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة.

### أولاً: الجنس

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين عن مستوى ضغط العمل وعملية اتخاذ القرارات تعزى إلى الجنس وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة. تم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (٤٧).

جدول رقم (٤٧)  
اختبار T لمتغير الجنس

اختبار T		اختبار ليفين		المجال
القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	
0.575	0.562	0.895	0.017	عبء العمل
0.340	0.960	0.353	0.873	صراع الدور
0.824	-0.223	0.841	0.041	غموض الدور
0.421	-0.808	0.320	1.001	فرص التقدم والنمو الوظيفي
0.092	1.702	0.494	0.471	المسئولية تجاه الآخرين
0.929	-0.090	0.554	0.353	الظروف المادية للعمل
0.672	-0.425	0.253	1.322	هيكل التنظيم
0.567	0.577	0.144	2.173	المساندة الاجتماعية
0.962	-0.048	0.541	0.376	تحديد المشكلة وتحليلها
0.709	-0.375	0.857	0.033	حصر البدائل
0.732	0.344	0.623	0.244	تقييم البدائل
0.547	0.604	0.538	0.382	اتخاذ القرار

من النتائج السابقة الموضحة في جدول (٤٧) يمكن استنتاج ما يلي:  
 باستخدام حسب اختبار ليفين (Levene's Test) لمعرفة ما إذا كان تباين المجتمعين (الذكور والإناث) متجانسين تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار ليفين وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  فبذلك يمكن استنتاج أن تباين المجتمعين متجانسان.

لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين تعزى إلى الجنس وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار T أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  في جميع الحالات.

وبذلك يمكن استنتاج أنه 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 عدم تأثير الجنس على مستوى الشعور بضغط العمل وعلى عملية اتخاذ القرارات، إلى أن طبيعة الإنسان واحدة بغض النظر عن كونه ذكراً أم أنثى، فهو يعاني من ضغوط عمل متماثلة، ويمتلك نفس القدرات على اتخاذ القرارات. وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة مسلم (٢٠٠٧)، ودراسة عمار (٢٠٠٦)، ودراسة جودة واليافي (٢٠٠٢)، واختلفت مع دراسة سعادة وآخرون (٢٠٠٢)، ودراسة المشعان (٢٠٠٠)، وذلك فيما يخص مجالات ضغوط العمل.

#### ثانياً: عدد أفراد الأسرة

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين عن مستوى ضغط العمل وعملية اتخاذ القرارات تعزى إلى عدد أفراد الأسرة وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة مع ملاحظة أنه قد تم تقسيم عدد أفراد الأسرة إلى مجموعتين هما ٦ أفراد فأقل و أكثر من ٦ أفراد وقد اختار الباحث هاتين المجموعتين بحيث تكون المجموعة الأولى لعدد أفراد الأسرة التي يقل عدد أفرادها عن متوسط عدد سكان قطاع غزة وهو تقريباً يساوي ٦ حسب تقديرات الجهاز المركزي للإحصاء سنة ٢٠٠٧. تم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (٤٨).

جدول رقم (٤٨)

اختبار T لمتغير عدد أفراد الأسرة

اختبار T		اختبار ليفين		المجال
القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	
0.455	0.114	0.335	0.942	عبء العمل
0.286	0.569	0.185	1.792	صراع الدور
0.457	0.110	0.453	0.570	غموض الدور
*0.004	2.719	0.343	0.912	فرص التقدم والنمو الوظيفي
*0.012	-2.316	0.137	2.265	المسؤولية تجاه الآخرين
0.112	1.230	0.346	0.900	الظروف المادية للعمل
0.153	1.031	0.831	0.046	هيكل التنظيم
0.479	0.052	0.794	0.068	المساندة الاجتماعية
0.369	0.337	0.526	0.405	تحديد المشكلة وتحليلها
0.221	0.775	0.071	3.376	حصر البدائل
*0.002	-2.955	0.176	1.866	تقييم البدائل
0.373	0.325	0.322	0.994	اتخاذ القرار

من النتائج السابقة الموضحة في جدول (٤٨) يمكن استنتاج ما يلي:  
 باستخدام حسب اختبار ليفين (Levene's Test) لمعرفة ما إذا كان تبايننا المجتمعين (٦ افراد فأقل، وأكثر من ٦ افراد) متجانسين تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار ليفين وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  فبذلك يمكن استنتاج أن تبايني المجتمعين متجانسان.

لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين تعزى إلى عدد أفراد الأسرة وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار T أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  لكل من مجالات فرص التقدم والنمو الوظيفي، المسؤولية تجاه الآخرين، وتقييم البدائل.

وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين تعزى إلى متغير عدد أفراد الأسرة لتلك المجالات. حيث أن قيمة اختبار  $T$  موجبة لمجال "فرص التقدم والنمو الوظيفي" فإنه يمكن استنتاج أن متوسطات إجابات المبحوثين الذين عدد أفراد أسرهم ٦ أفراد فأقل تزيد بصورة معنوية عن متوسطات إجابات المبحوثين الذين عدد أفراد أسرهم تزيد عن ٦ أفراد . بمعنى أن درجة الموافقة على فرص التقدم والنمو الوظيفي كانت أكبر لدى المبحوثين الذين عدد أفراد أسرهم ٦ أفراد فأقل.

أما بالنسبة لمجال "المسؤولية تجاه الآخرين" و"تقييم البدائل" حيث أن قيمة اختبار  $T$  سالبة فإنه يمكن استنتاج أن متوسطات إجابات المبحوثين الذين عدد أفراد أسرهم ٦ أفراد فأقل تقل بصورة معنوية عن متوسطات إجابات المبحوثين الذين عدد أفراد أسرهم تزيد عن ٦ أفراد . بمعنى أن درجة الموافقة على "المسؤولية تجاه الآخرين" و"تقييم البدائل" كانت أكبر لدى المبحوثين الذين عدد أفراد أسرهم تزيد عن ٦ أفراد.

أما بالنسبة لباقي المجالات الدراسة تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار  $T$  أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  في هذه الحالات.

وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين عن مستوى ضغط العمل وعملية اتخاذ القرارات تعزى إلى متغير عدد أفراد الأسرة لتلك الحالات.

هذه النتيجة اتفقت مع دراسة عمار (٢٠٠٦) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمصدر المسؤولية تجاه الآخرين تعزى لمتغير عدد أفراد الأسرة ولصالح الأكبر عدداً، ولم تظهر أي فروق لباقي مصادر ضغوط العمل، وكذلك اتفقت مع دراسة مسلم (٢٠٠٧) باستثناء مجال "عبء العمل"، وذلك فيما يخص مجالات ضغوط العمل.

### ثالثاً: المؤهل العلمي

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance, ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك 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. تم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (٤٩).

جدول (٤٩)

اختبار تحليل التباين لمتغير المؤهل العلمي

اختبار F		المجال
(Sig.)	قيمة الاختبار	
0.789	0.237	عبء العمل
0.496	0.706	صراع الدور
0.592	0.528	غموض الدور
0.590	0.531	فرص التقدم والنمو الوظيفي
0.582	0.545	المسؤولية تجاه الآخرين
0.730	0.316	الظروف المادية للعمل
0.846	0.168	هيكل التنظيم
0.164	1.843	المساندة الاجتماعية
0.936	0.067	تحديد المشكلة وتحليلها
0.061	2.883	حصر البدائل
0.717	0.334	تقييم البدائل
0.658	0.420	اتخاذ القرار

من النتائج السابقة الموضحة في جدول (٤٩) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  لكل مجال من مجالات الدراسة. 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 ان اراء افراد العينة حول ضغوط العمل وعملية اتخاذ القرار متقاربة سواء كانوا يحملون مؤهلات علمية عالية او غير ذلك ، ويرجع ذلك الى ان اغلب افراد العينة هم من حملة درجة البكالوريوس فأعلى، فهم متقاربون علميا وفكريا. وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة مسلم (٢٠٠٧)، ودراسة جودة والياقي (٢٠٠٢)، ودراسة عمار (٢٠٠٦)، ودراسة العضاليلة (١٩٩٩)، واختلفت مع دراسة الشامان (٢٠٠٣)، ودراسة سعادة واخرون (٢٠٠٢)، فيما يخص مجالات ضغوط العمل، اما ما يخص مجالات عملية اتخاذ القرارات فقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة النوشان (٢٠٠٣).



#### رابعاً: المسمى الوظيفي

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance, ANOVA) في حالة العينات المستقلة لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين عن مستوى ضغط العمل وعملية اتخاذ القرارات تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة. تم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (٥٠).

#### جدول (٥٠)

##### اختبار تحليل التباين لمتغير المسمى الوظيفي

اختبار F		المجال
(Sig.)	قيمة الاختبار	
0.952	0.172	عبء العمل
0.406	1.011	صراع الدور
0.450	0.931	غموض الدور
*0.032	2.766	فرص التقدم والنمو الوظيفي
0.058	2.371	المسؤولية تجاه الآخرين
0.324	1.182	الظروف المادية للعمل
0.343	1.140	هيكل التنظيم
0.151	1.728	المساعدة الاجتماعية
0.968	0.138	تحديد المشكلة وتحليلها
0.690	0.563	حصر البدائل
0.362	1.100	تقييم البدائل
0.368	1.086	اتخاذ القرار

\* الفروق بين المتوسطات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥

من النتائج السابقة الموضحة في جدول (٥٠) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي تساوي 0.032 لمجال فرص التقدم والنمو الوظيفي وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين عن مستوى ضغط العمل وعملية اتخاذ القرارات تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي لهذا المجال.

أما بالنسبة إلى مجالات الدراسة الأخرى فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات

إجابات المبحوثين عن مستوى ضغط العمل وعملية اتخاذ القرارات تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي وذلك لتلك المجالات. أي أن متغير المسمى الوظيفي غير مؤثر لتلك المجالات. تم استخدام اختبار بونفيروني Bonferroni لمقارنة متوسطي كل مسميين وظيفيين من مسميات المسمى الوظيفي وذلك لمجال فرص التقدم والنمو الوظيفي. جدول (٥١) يوضح الفرق بين متوسطي متوسطي كل مسميين وظيفيين من مسميات المسمى الوظيفي وذلك لمجال فرص التقدم والنمو الوظيفي والقيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة.

مقارنة متوسطات إجابات العاملين حسب المؤهل العلمي لمجال " ما ينطبق على مديرك المباشر "

### جدول (٥١)

مقارنة متوسطات إجابات المبحوثين حسب المسمى الوظيفي لمجال "فرص التقدم والنمو الوظيفي"

القيمة الاحتمالية (Sig.)	الفرق بين المتوسطين	المجال	
		أ	ب
0.048	1.714	رئيس قسم	نائب مدير فرع

\* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥

ومن خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (٥١) تبين أنه بالنسبة لمجال "فرص التقدم والنمو الوظيفي" تبين أن القيمة الاحتمالية للفرق بين متوسطي المبحوثين من المسمى الوظيفي "رئيس قسم" و "نائب مدير فرع" تساوي ٠,٠٤٨ وهي أقل من مستوى الدلالة ٠,٠٥ وأن الفرق بين متوسطيهما يساوي ١,٧١٤، وبذلك فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطيهما والفرق لصالح "رئيس قسم" وهذا يعني أن الموافقة على مجال "فرص التقدم والنمو الوظيفي" كانت أكبر لدى "رؤساء الأقسام". يرجع ذلك الى فرص الترقية المحدودة وعدم ربطها مباشرة بمستوى الأداء العام والخشية من تدخل عنصر الوساطة والمصالح الشخصية في عملية التقييم وهذا يولد الشعور بالضغط والإحباط لدى الفئة ذات المسمى الوظيفي الأقل رتبة.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة مسلم (٢٠٠٧)، ودراسة عمار (٢٠٠٦)، واختلفت مع دراسة الكبيسي (٢٠٠٣)، ودراسة النوشان (٢٠٠٣)، فيما يخص مجالات ضغوط العمل، اما فيما يخص مجالات عملية اتخاذ القرارات فقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة النوشان (٢٠٠٣).

## خامساً: سنوات الخبرة

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance, ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين عن مستوى ضغط العمل وعملية اتخاذ القرارات تعزى إلى متغير سنوات الخبرة وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة. تم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (٥٢).

### جدول (٥٢)

#### اختبار تحليل التباين لمتغير سنوات الخبرة

اختبار F		المجال
(Sig.)	قيمة الاختبار	
0.422	0.945	عبء العمل
0.704	0.469	صراع الدور
0.875	0.230	غموض الدور
0.358	1.089	فرص التقدم والنمو الوظيفي
0.281	1.294	المسؤولية تجاه الآخرين
0.463	0.863	الظروف المادية للعمل
0.692	0.488	هيكل التنظيم
0.263	1.351	المساعدة الاجتماعية
0.277	1.306	تحديد المشكلة وتحليلها
0.401	0.990	حصر البدائل
0.088	2.253	تقييم البدائل
0.134	1.905	اتخاذ القرار

من النتائج السابقة الموضحة في جدول (٥٢) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  لكل مجال من مجالات الدراسة وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين عن مستوى ضغط العمل وعملية اتخاذ القرارات تعزى إلى متغير سنوات الخبرة وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة. ويرجع ذلك إلى أنه مع زيادة سنوات الخبرة يرتفع المستوى المهني وهذا يساعد في مواجهة صعوبات العمل وعملية اتخاذ القرارات، وحيث إن حوالي ٧٠% من أفراد العينة هم ممن لديهم ١٠ سنوات خبرة فأكثر، تعد هذه النتيجة منطقية.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة مسلم (٢٠٠٧)، ودراسة عمار (٢٠٠٦) ، ودراسة سعادة وآخرون (٢٠٠٢)، ودراسة جودة والياقي (٢٠٠٢)، ودراسة المشعان (٢٠٠٠)، واختلفت مع دراسة الشامان (٢٠٠٣)، ودراسة العضايبة (١٩٩٩)، فيما يخص مجالات ضغوط العمل، أما ما يخص مجالات عملية اتخاذ القرارات فقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة النوشان (٢٠٠٣).

#### سادساً: العمر

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance, ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين عن مستوى ضغط العمل وعملية اتخاذ القرارات تعزى إلى متغير العمر وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة. تم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (٥٣).

#### جدول (٥٣)

#### اختبار تحليل التباين لمتغير العمر

اختبار F		المجال
(Sig.)	قيمة الاختبار	
0.900	0.195	عبء العمل
0.398	0.996	صراع الدور
0.915	0.173	غموض الدور
0.156	1.785	فرص التقدم والنمو الوظيفي
0.383	1.031	المسؤولية تجاه الآخرين
0.383	1.030	الظروف المادية للعمل
0.907	0.183	هيكل التنظيم
0.683	0.501	المساندة الاجتماعية
0.560	0.691	تحديد المشكلة وتحليلها
0.300	1.239	حصر البدائل
0.126	1.954	تقييم البدائل
0.735	0.425	اتخاذ القرار

من النتائج السابقة الموضحة في جدول (٥٣) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  لكل مجال من مجالات الدراسة وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين عن مستوى ضغط العمل وعملية اتخاذ القرارات تعزى إلى متغير العمر وذلك لكل مجال من

مجالات الدراسة. وهذا يرجع الى ان ما يزيد عن ٦٠% من افراد الدراسة هم من الفئة العمرية ٣٥ عام فأكثر، الامر الذي يجعلهم متقاربين.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة مسلم (٢٠٠٧)، ودراسة عمار (٢٠٠٦)، ودراسة المشعان (٢٠٠٠)، واختلفت مع دراسة جودة والياقي (٢٠٠٢)، فيما يخص مجالات ضغوط العمل، اما ما يخص مجالات عملية اتخاذ القرارات اختلفت هذه النتيجة مع دراسة النوشان (٢٠٠٣).

#### سابعاً: الراتب الشهري

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance, ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الباحثين عن مستوى ضغط العمل وعملية اتخاذ القرارات تعزى إلى متغير الراتب الشهري وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة. تم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (٥٤).

#### جدول (٥٤)

##### اختبار تحليل التباين لمتغير الراتب الشهري

اختبار F		المجال
(Sig.)	قيمة الاختبار	
0.925	0.157	عبء العمل
0.101	2.139	صراع الدور
0.326	1.170	غموض الدور
0.105	2.108	فرص التقدم والنمو الوظيفي
0.292	1.262	المسؤولية تجاه الآخرين
0.842	0.276	الظروف المادية للعمل
0.372	1.057	هيكل التنظيم
0.378	1.041	المساندة الاجتماعية
0.251	1.389	تحديد المشكلة وتحليلها
0.954	0.110	حصر البدائل
0.134	1.910	تقييم البدائل
0.925	0.157	اتخاذ القرار

من النتائج السابقة الموضحة في جدول (٥٤) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  لكل مجال من مجالات الدراسة وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الباحثين عن

مستوى ضغط العمل وعملية اتخاذ القرارات تعزى إلى متغير الراتب الشهري وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة مسلم (٢٠٠٧)، واختلفت مع دراسة النوشان (٢٠٠٣)، فيما يخص مجالات ضغوط العمل، اما ما يخص مجالات عملية اتخاذ القرارات فقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة النوشان (٢٠٠٣).

#### ثامنا: الحالة الاجتماعية

نظرا لان اغلب افراد العينة من فئة المتزوجون حوالي ٩٧% ، رأَت الباحثة انه لا داعي لإيجاد اثر هذا المتغير على كل مجال من مجالات الدراسة.

الفصل الخامس  
النتائج والتوصيات

النتائج  
التوصيات  
الدراسات المقترحة

## النتائج

أظهرت الدراسة النتائج التالية:

أولاً : المؤشرات المتعلقة بمصادر ضغوط العمل

أ- يعاني أفراد العينة من ضغط عمل واضح نتيجة مصدر "المسئولية تجاه الآخرين"، فيما عدا ذلك بينت الدراسة انه لا يوجد شعور بضغط عمل ناتج عن عبء العمل حيث انه يعتبر مقبول ، ولا يوجد شعور يذكر بضغط صراع الدور وغموض الدور، كما ان فرص التقدم والنمو الوظيفي لا تمثل ضغط بشكل ملحوظ، والظروف المادية للعمل تعد مناسبة، وكذلك هيكل التنظيم. اما المساندة الاجتماعية فهي متوفرة بين افراد العينة بشكل جيد مما يشير الى أنها لا تمثل لأفراد العينة أي ضغط عمل.

ثانياً: مؤشرات تأثير ضغوط العمل على خطوات عملية اتخاذ القرارات

- أ- عدم وجود مؤشرات واضحة لضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات ككل.
- ب- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين عبء العمل وعملية اتخاذ القرارات. فكلما زاد مستوى الضغط الناتج عن عبء العمل زادت صعوبات عملية اتخاذ القرارات.
- ج- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور وعملية اتخاذ القرارات. فكلما زاد مستوى الضغط الناتج عن صراع الدور زادت صعوبات عملية اتخاذ القرارات.
- د- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين غموض الدور واتخاذ القرارات. فكلما زاد مستوى الضغط الناتج عن غموض الدور زادت صعوبات عملية اتخاذ القرارات.
- هـ- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تدني فرص التقدم والنمو الوظيفي وعملية اتخاذ القرار. فكلما زاد مستوى الضغط الناتج عن فرص النمو والتقدم الوظيفي زادت صعوبات عملية اتخاذ القرارات.
- و- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المسئولية تجاه الآخرين واتخاذ القرارات. فكلما زاد مستوى الضغط الناتج عن المسئولية تجاه الآخرين زادت صعوبات عملية اتخاذ القرارات.
- ز- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الظروف المادية للعمل وعملية اتخاذ القرارات. فكلما زاد مستوى الضغط الناتج عن الظروف المادية للعمل زادت صعوبات عملية اتخاذ القرارات.



- ح- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين هيكل التنظيم وعملية اتخاذ القرارات. فكلما زاد مستوى الضغط الناتج عن هيكل التنظيم زادت صعوبات عملية اتخاذ القرارات.
- ط- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المساندة الاجتماعية وعملية اتخاذ القرارات. فكلما زاد مستوى الضغط الناتج عن المساندة الاجتماعية زادت صعوبات عملية اتخاذ القرارات.
- ي- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل وعملية اتخاذ القرارات عند مستوى دلالة ٠,٠٥."

### ثالثا: المتغيرات الشخصية وعلاقتها بضغط العمل

- أ- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين عن مستوى ضغط العمل تعزى إلى متغير الجنس وذلك لكل مجال من مجالات ضغوط العمل.
- ب- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين عن مستوى ضغط العمل تعزى إلى متغير عدد أفراد الأسرة وذلك لكل مجال من مجالات ضغوط العمل باستثناء مجالي "فرص التقدم والنمو الوظيفي"، و"المسؤولية تجاه الآخرين". فلمجال "فرص التقدم والنمو الوظيفي" كانت متوسطات إجابات المبحوثين الذين عدد أفراد أسرهم (٦ أفراد فأقل) تزيد بصورة معنوية عن متوسطات إجابات المبحوثين الذين عدد أفراد أسرهم (٦ أفراد فأقل). أما بالنسبة لمجال "المسؤولية تجاه الآخرين"، فكانت متوسطات إجابات المبحوثين الذين عدد أفراد أسرهم (٦ أفراد فأقل) تقل بصورة معنوية عن متوسطات إجابات المبحوثين الذين عدد أفراد أسرهم (تزيد عن ٦ أفراد).
- ج- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين عن مستوى ضغط العمل تعزى إلى متغير المؤهل العلمي وذلك لكل مجال من مجالات ضغوط العمل.
- د- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين عن مستوى ضغط العمل تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي وذلك لكل مجال من مجالات ضغوط العمل، باستثناء مجال "فرص التقدم والنمو الوظيفي"، فهذا المجال توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، وعند مقارنة متوسطي المبحوثين من المسمى الوظيفي "رئيس قسم" و "نائب مدير فرع" تبين انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطيهما والفرق لصالح "رئيس قسم"

وهذا يعني أن الموافقة على مجال "فرص التقدم والنمو الوظيفي" كانت أكبر لدى "رؤساء الأقسام".

هـ- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين عن مستوى ضغط العمل تعزى إلى متغير سنوات الخبرة وذلك لكل مجال من مجالات ضغوط العمل.

و- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين عن مستوى ضغط العمل تعزى إلى متغير العمر وذلك لكل مجال من مجالات ضغوط العمل.

ز- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين عن مستوى ضغط العمل تعزى إلى متغير الراتب الشهري وذلك لكل مجال من مجالات ضغوط العمل.

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

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

ب- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين عن عملية اتخاذ القرارات تعزى إلى متغير عدد أفراد الأسرة لكل مجال من مجالات عملية اتخاذ القرارات باستثناء خطوة "تقييم البدائل"، فكانت متوسطات إجابات المبحوثين الذين عدد أفراد أسرهم (٦ أفراد فأقل) تقل بصورة معنوية عن متوسطات إجابات المبحوثين الذين عدد أفراد أسرهم (تزيد عن ٦ أفراد).

ج- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين عن عملية اتخاذ القرارات تعزى إلى متغير المؤهل العلمي وذلك لكل مجال من مجالات عملية اتخاذ القرارات.

د- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين عن عملية اتخاذ القرارات تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي وذلك لكل مجال من مجالات عملية اتخاذ القرارات.

هـ- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين عن عملية اتخاذ القرارات تعزى إلى متغير سنوات الخبرة وذلك لكل مجال من مجالات عملية اتخاذ القرارات.

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

ز - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين عن عملية اتخاذ القرارات تعزى إلى متغير الراتب الشهري وذلك لكل مجال من مجالات عملية اتخاذ القرارات.

## التوصيات

بناء على النتائج التي تم التوصل اليها توصي الباحثة بما يلي:

١. مزيد من الاهتمام بالكادر البشري، العامل بالمصارف في قطاع غزة، من حيث إخضاعهم لدورات تدريبية لاستخدام الأساليب الحديثة في مواجهة ضغوط العمل.
٢. مزيد من الاهتمام بطريقة تقييم الموظفين، وربطها بالأداء العام، وإبعادها عن التجاذب والمصالح الشخصية.
٣. إتاحة المزيد من فرص الترقية لدى صغار الموظفين، وتنمية المهارات القيادية لديهم.
٤. التركيز على أهمية إتباع الأساليب العلمية عند اتخاذ القرارات ومن أهمها الأساليب الكمية الحديثة.
٥. 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 وخصوصا في قطاع غزة.
٦. ضرورة اهتمام الإدارة بأن يتم اتخاذ القرارات الإدارية بعد تحليل البيئة المحيطة، ودراسة وتقييم جميع البدائل وأن لا تتم عملية اتخاذ القرارات الإدارية بطريقة ارتجالية وبناء على الخبرات الشخصية فقط.

## الدراسات المستقبلية المقترحة

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

## المراجع

### المراجع العربية:

#### ١. الكتب

١. جريندبرج جيرالد، وبارون روبرت، تعريب ومراجعة: رفاعي رفاعي وبسيوني إسماعيل، "إدارة السلوك في المنظمات"، الرياض: دار المريخ للنشر، ٢٠٠٤.
٢. الجهاز المركزي للإحصاء، كتاب فلسطين الإحصائي السنوي رقم ٩، ديسمبر ٢٠٠٨.
٣. حسن راوية، "السلوك في المنظمات"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، ٢٠٠١.
٤. حريم حسين، "مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر، عمان، ٢٠٠٦.
٥. حريم حسين، "السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجامعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٤.
٦. الخضير محسن، "الضغوط الإدارية: الظاهرة، الأسباب، العلاج"، مكتبة مدبولي، القاهرة، ١٩٩١.
٧. ديسلر جاري، تعريب ومراجعة: عبد القادر عبد القادر ومرعي درويش، "أساسيات الإدارة: المبادئ والتطبيقات الحديثة"، الرياض: دار المريخ للنشر، ٢٠٠٤.
٨. سيزلاقي اندرو، والاس مارك، تعريب ومراجعة: احمد جعفر وعبد الوهاب علي، "السلوك التنظيمي والاداء"، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٩٩١.
٩. سلطة النقد الفلسطينية، التقرير السنوي الثالث عشر لعام ٢٠٠٧، تموز ٢٠٠٨.
١٠. الشامي لبنان، نينو ماركو، الإدارة: المبادئ الأساسية، الطبعة الأولى، المركز القومي للنشر، عمان، ٢٠٠١.
١١. شاويش محمد، "الإدارة الحديثة: مفاهيم، ووظائف، وتطبيقات"، دار الفرقان، عمان، ١٩٩٣.
١٢. شاويش مصطفى، "الإدارة الحديثة: مفاهيم، ووظائف، وتطبيقات"، الطبعة الأولى، دار الفرقان للطباعة والنشر والتوزيع، اربد، ١٩٩٣.
١٣. عاشور يوسف، "آفاق الجهاز المصرفي الفلسطيني"، الطبعة الثانية، الرنتيسي للطباعة والنشر، غزة، ٢٠٠٣.
١٤. عاشور يوسف، "مقدمة في بحوث العمليات"، الطبعة الثالثة، مكتبة الأمل التجارية، غزة، ٢٠٠١.

١٥. عبد الباقي صلاح، "السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٣.
١٦. عبيدات ذوقان واخرون، "البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه"، الطبعة الخامسة عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٦.
١٧. العديلي ناصر، "السلوك الانساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن"، معهد الادارة العامة، الرياض، ١٩٩٥.
١٨. عسكر سمير، "أصول الإدارة"، الطبعة الثالثة، دار القلم للنشر والتوزيع، دبي، ١٩٩٥.
١٩. العميان محمود، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٥.
٢٠. ماهر احمد، "السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات"، الطبعة الثامنة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٢.
٢١. المراقب الاقتصادي والاجتماعي، العدد ١١، شباط ٢٠٠٨.
٢٢. المركز الفلسطيني لحقوق الانسان، "تدمير اقتصاد قطاع غزة: تقرير حول سياسة الاغلاق على القطاعات الاقتصادية الفترة من ١٥/يونيو/٢٠٠٧ الى ١٤/يونيو/٢٠٠٨"، ٢٠٠٨.
٢٣. هيجان عبد الرحمن، ضغوط العمل مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٩٩٨.
٢٤. ياغي محمد، "مبادئ الإدارة العامة"، الطبعة الأولى، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، ١٩٨٣.

#### ب. الدوريات العلمية:

١. ايوب نادية، "التقييم الذاتي وتقييم الآخرين للمهارات الإدارية في مستوى الإدارة الوسطى و علاقته بنمط المدير في حل المشكلات في البنوك التجارية السعودية"، دراسات، م ٢٩، ع ١، ١٩٩٧.
٢. البشاشة، "اثر مصادر ضغوط العمل في السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة البوتاس العربية"، دراسات العلوم الادارية، م ٣٢، ع ٢، ٢٠٠٥.
٣. جاد الله فاطمة، "دراسة تحليلية لضغوط العمل لدى المرأة المصرية بالتطبيق على ديوان عام هيئة كهرباء مصر"، المجلة العربية للإدارة، م ٢٢، ع ١، ٢٠٠٢.

٤. جودة ايمان ، واليافي رندة ، "ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجه البيروقراطي وعدم الرضا الوظيفي - دراسة ميدانية" ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ١٨، العدد الأول، ٢٠٠٢.
٥. السالم مؤيد، "التوتر التنظيمي: مفاهيمه واسبابه واستراتيجيات ادارته"، مجلة الادارة العامة، ع ٦٨، ١٩٩٠.
٦. سعادة وآخرون، " ضغوط العمل التي يتعرض لها الممرضون والمرمضات خلال انتفاضة الاقصى في مستشفيات محافظة نابلس الفلسطينية"، دراسات العلوم التربوية، م ٣٠، ع ١، ٢٠٠٣.
٧. الشامان أمل، "مصادر ضغوط العمل التنظيمية لدى مديرات المدارس في مدينة الرياض"، مجلة مستقبل التربية العربية، م ١١، ع ٣٧، ٢٠٠٥.
٨. عسكر سمير، "متغيرات ضغط العمل: دراسة نظرية وتطبيقية في قطاع المصارف بدولة الإمارات العربية المتحدة"، مجلة الإدارة العامة، ع ٦٠، ١٩٨٨.
٩. العضايلة علي، "دراسة تحليلية لضغوط العمل لدى العاملين في الشركات العامة الكبرى في جنوب الأردن"، مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد ١٤، العدد ٧، ١٩٩٩.
١٠. عليان ربحي، ابو زيد محمد، "ضغوط العمل لدى العاملين في المكاتب الحكومية والخاصة في الاردن"، مجلة دراسات، م ٢٩، ع ٢، ٢٠٠٢.
١١. الكبيسي موفق، " ضغوط العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية على قطاع البنوك القطرية" ، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية.
١٢. محمد لطفي، "نحو اطار شامل لتفسير ضغوط العمل وكيفية مواجهتها"، مجلة الادارة العامة، ع ٧٥، ١٩٩٢.
١٣. المشعان عويد، "مصادر الضغوط في العمل لدى المعلمين الكويتيين وغير الكويتيين في المرحلة المتوسطة"، مجلة جامعة دمشق، م ١٦، ع ١، ٢٠٠٠.
١٤. المير عبد الرحيم، "العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والاداء والرضاء الوظيفي والصفات الشخصية: دراسة مقارنة"، مجلة الادارة العامة، م ٣٥، ع ٢، ١٩٩٥.
١٥. Bowers Wes، "stress management"، ١٩٩٩، تعريب مركز البحوث المالية والمصرفية.



### ج. الرسائل العلمية

١. بركات منال، " واقع تطبيق أبعاد الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة، ٢٠٠٧.
٢. طبش مصعب، "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، ٢٠٠٨.
٣. العتيبي فيحان، " 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، ٢٠٠٤.
٤. عمار تغريد، " اثر بعض المتغيرات الداخلية على مستوى ضغط العمل لدى الهيئة الإدارية والأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة، ٢٠٠٦.
٥. القحطاني صالح، "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، ٢٠٠٧.
٦. مسعود محمود، "تحليل أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في المصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة، ٢٠٠٨.
٧. مسلم عبد القادر، "مصادر الضغوط المهنية وأثارها في الكليات التقنية في محافظات غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة، ٢٠٠٧.
٨. النوشان علي، "ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرارات - دراسة مسحية على القيادات الإدارية في عدد من الأجهزة الأمنية والمدنية في مدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٣.

## المراجع الاجنبية:

- 1- Glazer Sharon, Gyurak Anett, " Sources of occupational stress among nurses in five countries", International Journal of Intercultural Relations 32 (2008) 49–66.
- 2- Boswell Wendy, Olson-Buchanan Julie, LePine Marcie, "Relations between stress and work outcomes: The role of felt challenge, job control, and psychological strain" , Journal of Vocational Behavior 64 (2004) 165–181.

## الملاحق

ملحق رقم (١): قائمة بأسماء المحكمين

ملحق رقم (٢): الاستبانة في صورتها النهائية

ملحق رقم (١)  
قائمة بأسماء المحكمين

م	الاسم	مكان العمل
١.	د. رشدي وادي	الجامعة الإسلامية
٢.	د. نضال عبد الله	جامعة الأقصى
٣.	د. سامي ابو الروس	الجامعة الإسلامية
٤.	د. سمير صافي	الجامعة الإسلامية
٥.	د. نافذ بركات	الجامعة الإسلامية
٦.	د. ماجد الفرا	الجامعة الإسلامية
٧.	أ. موسى لبد	جامعة الأقصى

ملحق رقم (٢)  
الاستبانة في صورتها النهائية

السيد / السيدة  
المحترم(ة)  
تحية طيبة،

تهدف هذه الدراسة وهي بعنوان " اثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات: دراسة ميدانية على البنوك التجارية العاملة في قطاع غزة" إلى الكشف عن مصادر ومستويات ضغوط العمل وطبيعة العلاقة بينها وبين عملية اتخاذ القرار كما يدركها متخذي القرار في فروع البنوك التجارية العاملة في قطاع غزة. نرجو التفضل بالإجابة عن العبارات المذكورة جميعها في هذا الاستبيان علماً أن الإجابات ستكون سرية، ولن تستخدم إلا لأغراض علمية. شاكرين ومقدرين لكم حسن تعاونكم في إنجاح هذه الدراسة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

الباحثة/ م. ميسون السقا

الجامعة الإسلامية - كلية التجارة

الجزء الأول: البيانات الأولية

فضلاً ضع علامة ( √ ) أمام الإجابة التي تناسبك.

١ - الجنس

ذكر ( ) أنثى ( )

٢ - الحالة الاجتماعية

أعزب ( ) متزوج ( )

مطلق ( ) أرمل ( )

٣ - عدد أفراد الأسرة: ( ) فرد

٤ - المؤهل العلمي

دبلوم متوسط ( ) بكالوريوس ( )

دراسات عليا: [ماجستير أو دكتوراه] ( )

٥ - المسمى الوظيفي

رئيس قسم ( ) نائب مدير فرع ( )

مدير فرع ( ) رئيس دائرة ( )

نائب مدير عام ( ) مدير عام ( )

أخرى ( ) (حدد/ي): .....

٦ - سنوات الخبرة

أقل من ٥ سنوات ( ) ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات ( )

١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة ( ) ١٥ سنة فأكثر ( )

٧ - العمر

أقل من ٣٠ سنة ( ) ٣٠ إلى أقل من ٣٥ سنة ( )

٣٥ إلى أقل من ٤٠ سنة ( ) ٤٠ سنة فأكثر ( )

٨ - الراتب الشهري

أقل من ٧٠٠ دينار ( ) ٧٠١ إلى ٩٠٠ دينار ( )

٩٠١ إلى ١١٠٠ دينار ( ) أكثر من ١١٠٠ دينار ( )

## الجزء الثاني: المؤشرات المتعلقة بمصادر ضغوط العمل

فضلاً ضع/ي درجة الموافقة على البنود التالية بين (١ إلى ١٠) وذلك من خلال تعرضك لتلك المؤشرات في عملك. بحيث رقم ١٠ يعني درجة موافق بشدة، ورقم ١ يعني غير موافق إطلاقاً.

المحور	م	البند	درجة الموافقة
عبء العمل (كما ونوعاً)	١	يجب أن أكمل عملي في المساء حتى أنتهي منه.	
	٢	ليس لدي التدريب الكافي أو الخبرة اللازمة لأداء كل واجباتي بدقة.	
	٣	أنا مسئول في نفس الوقت عن عدة واجبات أو مشروعات غير مرتبطة ببعضها البعض.	
	٤	أحياناً ما تكون المهام المسندة لي معقدة أو صعبة للغاية.	
صراع الدور	٥	اعمل في ظل سياسات وإرشادات متناقضة.	
	٦	أحياناً أؤدي بعض النشاطات بطريقة اعتقد أنها خاطئة.	
	٧	هناك تعارض بين متطلبات العمل والواجبات العائلية.	
	٨	أحياناً يطلب مني القيام بمهام في عملي تتناقض مع مبادئ الشخصية.	
غموض الدور	٩	أنا غير متأكد من مسؤوليات وظيفتي.	
	١٠	حدود السلطة الموكلة لي غير واضحة.	
	١	لا أرى أن هناك علاقة بين ما أقوم به من عمل وبين تحقيق الأهداف الأساسية للبنك.	
	٢	تفتقر وظيفتي إلى الوضوح والأهداف المحددة.	

المحور	م	البند	درجة الموافقة
تدني فرص التقدم الوظيفي	١	افتقر إلى الفرص المناسبة للتقدم الوظيفي في هذا البنك .	
	٢		
	١	لدي فرص قليلة للنمو والتعلم ومعرفة مهارات جديدة في وظيفتي .	
	٤		
	١		
٥	أفكر في البحث عن عمل آخر خارج البنك يتيح لي فرص الترقى الوظيفي .		
١	لا اعتقد بأنني اخدم مستقبلي الوظيفي في البقاء بالبنك الذي اعمل فيه .		
٦			
المسئولية تجاه الآخرين	١	يتحتم علي تقديم الرأي والمشورة للموظفين العاملين معي لمساعدتهم في حل بعض مشاكل العمل .	
	٧		
	١	أقوم بعملية تقييم أداء المرؤوسين بموضوعية .	
	٨		
١	لدي مسئولية تجاه المستقبل الوظيفي للعاملين معي .		
٩			
البيئة المادية	٢	الإضاءة والتهوية ودرجة الحرارة في مكنتي تعد غير مناسبة لطبيعة عملي .	
	٠		
	٢	الأدوات والأجهزة المستخدمة في العمل غير مناسبة .	
	١		
٢	مستوى الضوضاء المحيط بي يعد مرتفع نوعا ما .		
٢			
الهيكل التنظيمي	٢	ينصف الهيكل التنظيمي بوجود كثير من الروتينيه .	
	٣		
	٢	ليس واضحا لي تماما من هو المسئول مباشرة عن العمل الذي أقوم به .	
	٤		
	٢		
٥	ليس لدي سوى قدر ضئيل من التحكم في وظيفتي .		



المحور	م	البند	درجة الموافقة
المساعدة الاجتماعية	٢ ٦	لا يمكنني التوجه إلي رئيسي في العمل عندما تواجهني مشكلة ما.	
	٢ ٧	لا يمد الزملاء يد المساعدة لي (وللآخرين) عند الحاجة.	
	٢ ٨	العلاقات الرسمية سائدة في أجواء العمل	
	٢ ٩	الصراعات الشخصية تحول دون انسجام العاملين.	

### الجزء الثالث: مؤشرات تأثير ضغوط العمل على خطوات عملية اتخاذ القرارات

المحور	م	البند	درجة الموافقة
تحديد المشكلة وتحليلها	٣ ٠	تواجهني أحيانا بعض الصعوبات عند تحديد المشكلة.	
	٣ ١	غالبا أساعد رؤسائي في تحديد المشكلة أو الموقف الداعي لاتخاذ القرار.	
	٣ ٢	أجد صعوبات في تحديد المشكلة ترجع إلى سوء التجهيزات والأدوات المستخدمة في العمل.	
	٣ ٢	اضطر أحيانا إلى اتخاذ قرارات دون تحديد وتحليل المشكلة وأطرافها.	
	٣ ٤	أجد صعوبة عند تحري السبب الرئيسي لظهور المشكلة ومعرفة أعراضها.	
	٣ ٥	لدي قدرة محدودة على معرفة الوقت والمكان الذي حصلت فيه المشكلة.	

المحور	م	البند	درجة الموافقة
حصر البدائل	٣ ٦	أحيانا لا يستطيع تحديد البدائل الممكنة لمواجهة المشكلة.	
	٣ ٧	أواجه بطء في عملية حصر البدائل بسبب مراعاة جميع رغبات الجماعات الضاغطة.	
	٣ ٨	عملية تقييم كل بديل على حده لمعرفة نقاط ضعفه ونقاط قوته لا تسير بشكل موضوعي.	
	٣ ٩	تواجهني بعض صعوبات عند تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل.	
	٤ ٠	أحيانا لا تليي البدائل المتوفرة متطلبات حل المشكلة المراد حلها.	
	٤ ١	أحيانا استعين بآراء الأصدقاء والزملاء لوضع حلول للمشاكل التي تواجهني في العمل.	
	٤ ٢	أقوم بالبحث عن حلول أخرى للمشكلة إذا لم يجدي الحل المتخذ بشأنها.	
	٤ ٣	أضع معايير تقويم الحلول المطروحة للمشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها بمعزل عند الضغوط المختلفة.	
	٤ ٤	استعين بآراء اللجان المختلفة قبل اتخاذ القرارات.	
	٤ ٥	أقوم بعملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأفضل بصورة جيدة.	
تقييم البدائل	٤ ٦	استطيع تحديد الوقت المناسب والظروف الملائمة للأخذ بالحل البديل المقترح بدقة.	
	٤ ٧	التعاون بين الرؤساء والعاملين له تأثير ايجابي على تقييم البدائل المطروحة.	
	٤ ٨	أحيانا استفيد من خبرات الآخرين في تحديد ايجابيات وسلبيات البدائل المطروحة.	
	٤ ٩	أقوم بالتعرف على مدى استجابة الرؤساء والمرؤوسين للبديل المقترح وتقبلهم له.	

المحور	م	البند	درجة الموافقة
اتخاذ القرار	٥٠	تواجهني بعض الصعوبات تعيق اتخاذ قرارات إدارية فعالة.	
	٥١	هناك العديد من القرارات التي يتم تعديلها أو إلغائها.	
	٥٢	أحيانا اشعر باللامبالاة عند اتخاذ القرارات.	
	٥٣	مساعدة الرؤساء على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب ليست من اهتماماتي.	
	٥٤	غالبا استخدم الأساليب الكمية لاتخاذ القرار دون عقبات.	
	٥٥	اعمل على تحقيق الأهداف المرجوة بأكبر قدر من الكفاءة.	
	٥٦	تواجهني مشكلات تتعلق بالتسلسل التنظيمي عند اتخاذ القرارات.	
	٥٧	أجد صعوبة عند تحديد الطريقة الصحيحة لتنفيذ القرار.	

شكراً لكم،،