جـامعـــة الشـهيـد حمــة لخضــر- الـوادي -

كليـة العلوم الإجتماعيـة والإنسانيـة

قسـم العلـوم الإجتمـاعيـة

الموضوع:

ضغوط العمل وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار

دراسة ميدانية بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل

إعداد الطـالبة:

وادي أم هاني

إشـراف الأستـاذ:

بـالنـور يـوسـف

السنـــة الجـامعيـة: 2015 - 2016

شكـــــــر وعـــــــرفـــــــان

لحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم المرسلين وعلى آله وصحبه وسلم.

أولا وقبل كل شيء أحمد الله عز وجل على توفيقه لي في إنجاز هذا العمل، حمدا يليق بجلاله وعظمته.

يسرني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير الى الأستاذ الفاضل "يوسف بالنور" على مساعدته في توجيهاته ونصائحه القيمة التي قدمها لي لإعداد هذا العمل، وعلى سعة صدره، وأرجوا من المولى عز وجل على أن يثيبه خير الثواب في مشواره لنيل شهادات عليا.

كما أتقدم بخالص الشكر والعرفان الى جميع الأساتذة الكرام الذين درسوني خلال مشواري الجامعي.

كما لا أنسى جميع طلبة سنة ثانية ماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل، وخاصة زميلتي ليلى بوغزالة وعافية بلابل على مساعدتهم لي في هذا العمل.

ملخص الدراسة :

يعد موضوع ضغوط العمل وعلاقتها بعملية إتخاذ القرار من أبرز المواضيع التي تحظى بالإهتمام في وقتنا الحالي ، نظرا لتطورات هذا العصر وما يمليه من تغيرات على مستوى المؤسسات ، وقد هدفت هذه الدراسة الى التعرف على ما إذا كانت هناك علاقة سلبية بين ضغوط العمل وعملية إتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام والمصالح بجامعة الوادي، وكذا التعرف على الأسباب والمصادر التي تزيد من ضغوط العمل ، وخاصة مع الإنتشار الكبير لهذه المشكلة في مجال الإدارة ، مما ينعكس بالسلب على أداء الفرد والمؤسسة على حد سواء .

ولقد انطلقت هذه الدراسة من الفرضية الرئيسية التالية:

هناك علاقة سلبية بين ضغوط العمل وعملية إتخاذ القرار بجامعة الوادي.

وللتعرف أكثر على العلاقات بين المتغيرين ، إرتأينا تجزئة هذه الفرضية إلى ثلاث فرضيات جزئية ، وهي :

- هناك غموض في دور ومهام الإطارات المسيرة بجامعة الوادي تؤثر في عملية اتخاذهم للقرارات الملائمة .
- هناك عبء وظيفي يثقل كاهل إطارات جامعة الوادي يؤثر في عملية إتخاذهم للقرار الصائب .
- تتأثر عملية إتخاذ القرار من طرف مسيري جامعة الوادي بالبيئة الإجتماعية والصحية .

طبقت هذه الدراسة بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد اقتصرت عملية توزيع الإستمارة على عينة قصدية ، إستهدفت الإطارات المسيرة بهذه المؤسسة ، وكان مجموع أفراد مجتمع الدراسة 40 إطارا مسيرا من رؤساء أقسام ورؤساء مصالح ومكاتب .

وفي الأخيرتوصلنا الى النتائج التالية : ليس هناك غموض في دور ومهام الإطارات المسيرة بجامعة الوادي ، كما أنه ليس هناك عبء وظيفي عليهم ، بينما البيئة المادية والإجتماعية أقر المبحوثون أنها توجد وربما يكون لها تأثير سلبي على عملية إتخاذ القرار بهذه المؤسسة .

Résumé

Le sujet de la pression du travail et de sa relation avec le processus de prise de décision des principaux sujets, qui trouve d'une grande intérêt à ce jour, compte tenu de l'évolution de cette époque, et les changements qui en découlent au niveau des entreprises, Cette étude visait à déterminer s'il y avait une relation entre les pressions de travail et processus de prise de décision avec les chefs des divisions et des départements de l'Université d'El-oued , ainsi que d'identifier les causes et les sources qui augmentent la pression du travail, en particulier avec la forte prévalence de ce problème dans le domaine de l'administration, qui reflétera négativement sur la performance de l'individu et l'institution.

L'étude a été lancée à partir de l'hypothèse principale suivante:

- Il existe une relation entre les pressions de travail et le processus de prise de décision.

Pour connaître les relations entre les deux variables, nous avons partié cette hypothèse en trois hypothèses, sont les suivantes :

- Il existe une relation entre les pressions de travail et le processus de prise de décision.
- Il existe une relation entre la charge de travail et le processus de prise de décision.
- Il existe une relation entre l'environnement physique et en bonne santé et le processus de prise de décision.

Cette étude appliquée à l'université "Chahid Hama Lakhdar" à d'El-oued, en utilisant la méthode descriptive et analytique, a été distribuée la formulaire de questions à une échantillon intentionnalité, Il a ciblé les caders gestionnaires de cette institution, et les membres totaux du cadre étude communautaire sont 40 caders ; les chefs des départements et chefs des services et chefs des bureaux.

Finalement nous avons atteint les conclusions suivantes: Il n'y a pas d'ambiguïté dans le rôle et les fonctions des caders gestionnaires de cette institution, car il n'y a pas de charge de travail, tandis que l'environnement physique et en bonne santé, reconnu par les répondants qu'ils existent et ont un impact négatif sur le processus de prise de décision dans cette institution .

فهـــــــــــــــرس المواضيـــــــــــــــع

الصفحة	المـــوضـــــــــوع
	شكر وعرفان
أ	ملخص الدراسة باللغة العربية
ب	ملخص الدراسة باللغة الفرنسية
ج	فهرس المواضيع
و	فهرس الجداول
ك	فهرس الأشكال

الجـــــــانب النظـــــــري

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة	**12-2**
مقدمة	**2**
أولا: الإشكالية	**4**
ثانيا: أسباب إختيار موضوع الدراسة	**5**
ثالثا: أهمية الدراسة	**6**
رابعا: أهداف الدراسة	**6**
خامسا: تحديد المفاهيم	**6**
سادسا: الدراسات السابقة	**7**
الفصل الثاني: مـــــاهية ضغوط العمل	**34-15**
تمـــهيـــــد	**14**
أولا: مفهوم ضغط العمل	**15**
ثانيا: أنواع ضغوط العمل	**19**
ثالثا: مصادر ضغوط العمل	**21**
رابعا: نماذج دراسة ضغوط العمل	**30**

خامسا: مرتبات ونتائج ضغوط العمل	**32**
خلاصة	**35**
الفصل الثالث: مـــاهيـــة إتخـــــــــاذ القـــــرار	**61-38**
تمهيـــــــد	**37**
أولا: مفهوم عملية إتخاذ القرار	**38**
ثانيا: أهمية عملية إتخاذ القرار	**40**
ثالثا: تطور الفكر التاريخي لعملية إتخاذ القرار	**41**
رابعا: أنواع القرارات	**49**
خامسا: خطوات ومراحل عملية إتخاذ القرارات	**56**
سادسا: نظريات إتخاذ القرارات	**56**
خلاصة	**61**

الجـــــانب التطبيقـــــــــــــــي

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	**67-63**
تمهيـــــــــــد	**63**
أولا: منهج الدراسة	**64**
ثـانيا: أدوات جمع البيانات	**64**
ثالثا: عينة الدراسة	**67**
رابعا: مجالات الدراسة	**67**
الخلاصة	**68**
الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج	**90-71**
تمهيـــــــد	**70**
أولا: عرض وتحليل النتائج	**71**
ثانيا: مناقشة وتفسير النتائج	**90**

خـــــــــاتمة	92
التوصيات والإقتراحات	93
قائمة المراجع	95
الملاحق	102

فهـــــرس الجـــــداول

رقم الجدول	الجدول	الصفحة
1	يبين توزيع الجنس	71
2	يبين الحالة الاجتماعية لدى الموظفين	71
3	يبين سنوات الخبرة عند الموظفين	72
4	يبين المستوى التعليمي عند الموظفين	72
5	يبين المنصب الاصلي لدى الموظفين	73
6	يبين توزيع المنصب النوعي لدى الوظفين	73
7	يبين إتخاذ القرارات في المؤسسة بشكل جماعي	74
8	يبين مدى تشارك الموظفين في اتخاذ القرارات في المؤسسة	74
9	يبين مدى وضع اقتراح الموظفين بعين الاعتبار	75
10	يبين مدى وضع اقتراح الموظفين بعين الاعتبار	75
11	يبين مدى قيام الموظفين بأعمال تتعارض ومهامهم الاصلية	76
12	يبين مدى تدخل الرئيس المباشر في مهام الموظفين كمسؤول عليهم	76
13	يبين مدى تفهم الرئيس المباشر لطبيعة عمل موظفيه	77
14	يبين تداخل المسؤوليات ومدى تأثيرها على اتخاذ القرارات	77
15	يبين مدى اعتقاد القواعد والاجراءات في تأثيرها على عملية اتخاذ القرارات	78
16	يبين اتخاذ القرارات ومدى تأثيرها على أداء الموظفين	78
17	يبين مدى تعبير الموظفين عن طموحهم وأهدافهم من خلال منصبهم	79
18	يبين مدى شعور الموظفين بأنهم في المكان المناسب	79
19	يبين مدى منح الموظفين فرصة لتحمل المسؤوليات تتناسب مع قدرات الموظفين	79
20	يبين مدى شعور الموظفين بطاقات غير مستغلة	80

21	يبين مدى تقييم مجهودات الموظفين ومساعدتها على اقتراح حلول لحل مشكلات المؤسسة	80
22	يبين تقييم نتائج الموظفين ومدى ارتباطها بتحفيزات مادية ومعنوية	81
23	يبين الثقافة التنظيمية ومدى ملائمتها لاقتراح القرارات المناسبة	81
24	مدى وجود صراعات داخل المؤسسة وتأثيرها على تقييم الموظفين لعملهم ومن ثم على اتخاذهم للقرارات	82
25	يبين نظام الاتصال ومدى سماحه على نفاذ التعليمات الى كافة المرؤوسين	82
26	يبين عدم وجود علاقة بين مصالح المؤسسة في فعالية اتخاذ القرار الملائم	83
27	يبين مدى تأثير البيئة الاجتماعية والصحية في المؤسسة على أداء الموظفين ومن ثم على اتخاذهم لقرارات الملائمة	83
28	يبين تأثير الأجواء الآمنة في بيئة العمل على مستوى فعالية الموظفين في اتخاذ القرارات الصعبة لمواجهة مشاكل العمل	84
29	يبين مدى مناسبة الاضاءة والتهوية لاداء العمل	84
30	يبين مدى مساعدة استخدام الادوات والاجهزة في أداء المهام	84
31	يبين مدى توفير الامكانيات المادية والبشرية لاتخاذ القرارات السليمة	85
32	يبين خلل البرامج المعلوماتية ومدى ارباك الموظفين لأداء عملهم ومن ثم على مواقفهم	85

فهـــــــرس الأشكـــــــال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	عبء العمل الزائد ومنخفض	25
2	نمودج جيسون وزملائه لدراسة ضغوط العمل	31
3	نموذج كريتز وكينيكي لدراسة الضغوط	32
4	موقع القرار الاداري في نظرية الادارة العلمية	43
5	خطوات عملية اتخاذ القرارات	56

الفصل الأول: الإطار التصوري و المفاهيمي للدراسة

مقدمة

الإشكالية

أسباب إختيار الموضوع

أهمية الموضوع

أهداف الموضوع

تحديد المفاهيم

الدراسات السابقة

أولا: الإشكالية:

تواجه منظمات الأعمال اليوم أكثر من أي وقت مضى تحديات متعددة ، مصدرها أساسا تغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تمارس في إطار نشاطها ، كأن تحصل منها على المدخلات وتعتمد عليها في تصريف مخرجاتها ، فتحقيق أي منظمة لأهدافها وبقائها وإستمرارها أصبح مرهونا بمدى قدرتها على التكيف مع بيئتها المحيطة بها ومواجهة المنافسة الحادة التي تتعرض لها من الخارج . إن الفعالية في مواجهة هذه التحديات تعتمد اليوم بالأساس على درجة كفاءة المورد البشري ، والذي بدوره يواجه ضغوطا كبيرة في محيطه الإجتماعي ، هذه الضغوط تمثل ظاهرة جديرة بالإهتمام ، لما لها من خطورة وتأثير على فعالية الفرد في المؤسسة ، وذلك لما تسببه من إظطرابات نفسية تعوق عمله ، ورغم تعدد مصادر هذه الضغوط وتنوعها ، فإن العمل يظل أحد أهم هذه المصادر وأخطرها ، فالعمل بإعتباره أحد المصادر في رخاء الإنسان وإسعاده فهو أيضا مصدرا لكثير من الضغوط التي يمكن أن تجلب للفرد العامل مشاكل إجتماعية ونفسية ، التي يتعدى أثرها إلى محيط المؤسسة وفعاليتها التنظيمية .

ولذا حظيت موضوعات ضغوط العمل بقدر كبير من الإهتمام من قبل الباحثين من حيث التعرف على أنواعها وأسبابها وكيفية مواجهتها ، خاصة من حيث الإهتمام بآثارها على حياة الفرد والمنظمة وتطورها ، فتنمية العنصر البشري من حيث الإهتمام به في مشاركته في إتخاذ القرارات ، تعد نقطة البدأ بالنسبة لجميع الإجراءات التي تتم في المنظمة بإعتبارها جوهر عمل القادة الإداريين ، فهي من أهم العمليات والوظائف التي يقوم بها الأطر المسيرة في صلب العمل الإداري ، فهم عندما يمارسون أي وظيفة إدارية قيادية إنما يتخذون عبرها مجموعة من القرارات التي يوجهون بها مرؤوسيهم وينسقون جهودهم ويستثيرون دوافعهم ويحفزوهم على الأداء الجيد للرفع من كفاءة العمل الإداري .

ومن هذا المنطلق تبرز لدينا المشكلة التي تتبلور في السؤال التالي:

- هل هناك علاقة سلبية بين ضغوط العمل وعملية إتخاذ القرار الملائم بجامعة الوادي ؟

وتتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية :

- هل هناك غموض في دور ومهام الإطارات المسيرة بجامعة الوادي تؤثر على عملية إتخاذهم للقرار الملائم ؟
- هل يوجد عبء وظيفي يثقل كاهل الإطارات المسيرة بجامعة الوادي يؤثر على عملية إتخاذهم للقرار الصائب ؟
- هل تتأثر عملية إتخاذ القرار من طرف مسيري جامعة الوادي بالبيئة الإجتماعية والصحية ؟

الفرضية الرئيسية :

- هناك علاقة سلبية بين ضغوط العمل وعملية إتخاذ القرار بجامعة الوادي .

- الفرضيات الفرعية :

- هناك غموض في دور ومهام الإطارات المسيرة بجامعة الوادي تؤثر في عملية اتخاذهم للقرارات الملائمة .
- هناك عبء وظيفي يثقل كاهل إطارات جامعة الوادي يؤثر في عملية إتخاذهم للقرار الصائب .
- تتأثر عملية إتخاذ القرار من طرف مسيري جامعة الوادي بالبيئة الإجتماعية والصحية.

ثانيا : أسباب إختيار الموضوع : يمكن تقسيم أسباب إختيار موضوع دراستنا إلى سببين وهما كالآتي :

- **أسباب ذاتية :** التعمق في مجال تخصصنا والمتمثل في علم إجتماع التنظيم والعمل ، فهذا الموضوع الذي يتطرق لإحدى أبرز الظواهر الإدارية والمتمثل في ضغوط العمل وعلاقتها بعملية إتخاذ القرار في المؤسسة ، لهو خليق بأن يكون إحدى أسباب إختيار هذا الموضوع .

- **أسباب موضوعية :**

- قلة ونقص الدراسات السوسيولوجية في هذا الموضوع وخاصة في جانب إتخاذ القرار ودوره في تحقيق كفاءة المؤسسة ، ومن ثم محاولة إفادة مكتبتنا بهكذا نوع من الدراسات .

- التعرف على أسباب تفاقم مشكلة ضغوط العمل وأثرها على أداء العاملين وبخاصة الإطارات المسيرة .
- المساهمة في إيجاد حلول لمشاكل الإدارة والحد منها وإيجاد سبل للتقليل من ضغوط العمل ، حتى يعمل الموظف والعامل في أجواء مناسبة .

ثالثا : أهمية الدراسة :

- توضيح العلاقة بين ضغوط العمل وعملية إتخاذ القرار.
- محاولة تسليط الضوء على مشكلة ضغوط العمل في بيئة متخذي القرار.
- التركيز على العنصر البشري وخاصة الكادر المسير الذي يعتبر محرك في الإدارة ومن ثم معرفة الضغوط التي يتعرض لها ونتائجها السلبية على سير المؤسسة .

رابعا : أهداف الدراسة :

- توصيف أهم أشكال ضغوط العمل المتواجدة ضمن إدارة جامعة الوادي .
- التعرف على الأثر المتوقع لضغوط العمل على عملية إتخاذ القرارات .
- التعرف على أبرز مصادر الضغوط التي تواجهها الإدارة بجامعة الوادي .

خامسا : تحديد المفاهيم إجرائيا :

- **التعريف الإجرائي لضغوط العمل :** هي مجموعة المواقف والحالات التي يتعرض لها الفرد داخل محيط عمله ، والتي تؤدي به إلى تغيرات جسمية ونفسية تتجه لردود فعل لمواجهتها .
- **التعريف الإجرائي لغموض الدور :** وهي حالة تنشأ عندما لا يملك الفرد معلومات كافية عن دوره في المؤسسة ، أو تكون نتيجة لكثرة الأدوار التي يؤديها .
- **التعريف الإجرائي للعبء الوظيفي :** هو تحميل الفرد بأعباء فوق طاقته المعهودة ، كمطالبة الموظف بالقيام بمهام كثيرة لا يستطيع إنجازها في وقت قصير ، أو يكلف بعمل وهو غير قادر على إستعابه أو لديه إهتمامات أخرى تشغله عنها .
- **التعريف الإجرائي للبيئة المادية بالمؤسسة : وهي** مجموعة الظروف الفيزيقية المتعلقة بمحيط العمل ، منها على سبيل المثال : درجة الحرارة ، مستوى التهوية ، الإضاءة والضوضاء وغيرها من الظروف ، والتي تؤدي عند خلل مستوياتها المطلوبة بالفرد العامل بالشعور بالتذمر أثناء العمل وتقلل من مردوديته في الأداء .

- **التعريف الإجرائي لإتخاذ القرار :** هي العملية التي يتم بمقتضاها متخذ القرار مفاضلة بين مجموعة من البدائل المتاحة لإختيار واحد منها ، على أساس أنها أنسب وسيلة لتحقيق هدف المؤسسة أو حل لأحد مشكلاتها .

سادسا : الدراسات السابقة :

1- دراسة من إعداد الطيب الوافي (2011|2012) تحت عنوان دور وأهمية نظام المعلومات في إتخاذ القرار في المؤسسة الإقتصادية، دراسة حالة بمجمع إسمنت الشرق الجزائري، وهذه الدراسة أجريت من أجل الحصول على شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية ، وقد حدد الباحث أسئلة وضعها من أجل الإجابة عليها في دراسته وهي:

- ما الدور الذي يجب أن تلعبه نظم المعلومات في عملية إتخاذ القرارات في المؤسسة الإقتصادية عموما ومجمع إسمنت الشرق الجزائري تحديدا وأهميتها في تحقيق تطلعاتهما؟

وفي هذا الإطار قد طرحت فرضيات كانت نقطة البداية للبحث وهي:

- من شأن نظم المعلومات أن تسهم في زيادة إمكانيات المؤسسات الإقتصادية في التعامل مع البيانات التي تصف أنشطة العمل الداخلية وبيئة العمل الخارجية، كما أنها تتولى معالجة البيانات وتدعيم عمليات صنع القرار بها، كما أنها تحقق الإتصال والتواصل بين مراكز صنع القرارات المختلفة في المؤسسة بتبادل المعلومات فيما بينها.

- تعمل نظم المعلومات على تزويد المراكز الإدارية المختلفة ضمن المؤسسة الإقتصادية بالمعلومات الضرورية لمساعدة كافة المستويات الإدارية على إتخاذ القرارات الخاصة بها.

- يمكن الإستفادة من قدرات نظم معلومات دعم القرار في دعم إتخاذ القرارات غير الهيكلة التي تتخذها الإدارة لحل المشاكل التي تواجهها، مما يسهم في نهاية المطاف في رفع كفاءة عمليات إتخاذ القرارات داخل المؤسسة الإقتصادية وزيادة فاعليتها.

ولقد إستخدم المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، بالإضافة إلى الإستبيان وبعض التقارير والمناشير الخاصة بالمؤسسة فقد إستخدمها لجمع المعلومات والبيانات، أما عن العينة التي طبق عليها الإستبيان فكان عددها 106 فرد، أما عن الأدوات الإحصائية المستعملة فكانت المتوسطات الحسابية والإنحراف المعياري وكاي تربيع.

بعد إجراء هذه الدراسة توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- تمثلت أهم مصادر جمع المعلومات على مستوى المجمع في خمسة مصادر تختلف درجة إستخدامها من مستخدم لآخر، وتمثلت في إعتماد متخذي القرارات على أنفسهم في تجميع المعلومات اللازمة لإتخاذ القرار.

- بينت الدراسة أن للمعلومات دور فعال في عملية إتخاذ القرار في مجمع إسمنت الشرق الجزائري، كونها تعمل على تحقيق الأهداف المرجوة بأكبر قدر من الكفاءة، تحديد المشكلة وتحليلها، إتخاذ القرارات، متابعتها.

- لتفعيل دور نظم المعلومات في عملية إتخاذ القرار في مجمع إسمنت الشرق الجزائري تمثلت في إيصال المعلومة المناسبة في الوقت المناسب وتنظيمها من أجل إسترجاعها بسهولة، وإيصالها بلغة بسيطة، التحديث المستمر، إستخدام الأساليب الإدارية الحديثة.

- إن حوسبة نظام المعلومات في المجمع من شأنه دعم عمليات إتخاذ القرارات وذلك من خلال توفير السرية للمعلومات المساعدة على إتخاذ القرار، تسهيل وسرعة تنفيذ القرارت، القضاء على الأعمال اليدوية الروتينية.

- إن أهم الصعوبات التي تواجه متخذي القرارات هي في الحصول على المعلومات بمجموعة شركات مجمع إسمنت الشرق الجزائري تمثلت في عدم تعاون الأطراف التي تحوز المعلومات، عدم دقة المعلومات وتأخرها وصعوبة إسترجاعها، عدم كفاءة المتخصصين، قلة الإمكانيات المادية والبشرية.

2- دراسة خلاصي مراد (2006|2007)، وهي بعنوان إتخاذ القرارات في تسيير الموارد البشرية وإستقرار الإطارات في العمل، دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للتبغ والكبريت مركب 18 فيفري، وهذه الدراسة أجريت للحصول على شهادة الماجستير في علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية ، وقد حدد الباحث أسئلة وضعها من أجل الإجابة عليها في دراسته وهي:

- هل لسوء إتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية علاقة بتولد الرغبة لدى الإطارات في ترك المنظمة؟

- هل توجد علاقة بين سوء برمجة التكوين وتولد الرغبة عند الإطارات في ترك المنظمة؟

- هل توجد علاقة بين سوء برمجة الترقيات وتولد الرغبة عند الإطارات في ترك المنظمة؟
- هل توجد علاقة بين سوء تحديد الأجور وتولد الرغبة عند الإطارات في ترك المنظمة؟
- هل توجد علاقة بين عدم وجود نظام تسيير الحياة المهنية وتولد الرغبة لدى الإطارات في ترك المنظمة؟

أما الفرضيات التي إنطلق منها الباحث فهي كالتالي:

- توجد علاقة بين إتخاذ القرارات في تسيير الموارد البشرية وإستقرار الإطارات في العمل.
- توجد علاقة بين سوء برمجة التكوين وتولد الرغبة عند الإطارات في ترك المنظمة.
- توجد علاقة بين سوء برمجة الترقيات وتولد الرغبة عند الإطارات في ترك المنظمة.
- توجد علاقة بين سوء تحديد الأجور وتولد الرغبة عند الإطارات في ترك المنظمة.
- توجد علاقة بين عدم وجود نظام تسيير الحياة المهنية وتولد الرغبة لدى الإطارات في ترك المنظمة.

ولإجراء هذه الدراسة فقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي، أما عن الأدوات التي من خلالها تم جمع البيانات والمعلومات فكانت، الإستمارة والمقابلة، وقد وزعت الإستمارة على عينة مكونة من 28 فرد مأخوذة من المجتمع الكلي 92 فرد، ،خلصت الدراسة إلى عدة نتائج عن سبب عدم إستقرار الإطارات في المنظمة فكانت كالتالي:

- عدم الإستفادة من التكوين لبناء الحياة المهنية.
- طرق الإستفادة من الترقية مبهمة.
- الأجر غير ملائم لمؤهلات الإطار التعليمية والمهنية.
- مستقبل مهني للإطارات غير واضح المعالم.
- ظروف العمل الفيزيقية غير ملائمة.
- علاقات إجتماعية سيئة.

3- دراسة عبد القادر أحمد مسلم (2007) تحت عنوان مصادر الضغوط المهنية وآثارها في الكليات التقنية في محافظات غزة، وهذه الدراسة أجريتمن أجل الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال.

وقد صاغ الباحث الأسئلة التالية وذلك للإجابة عليها خلال هذه الدراسة وهي:

- ماهي مصادر الضغوط المهنية؟ وماهي آثارها على العاملين؟ وماهي الطرق التي يستخدمها العاملون في الكليات التقنية في محافظات غزة للتغلب على الإحساس بالضغط؟

لقد بني البحث على فرضيتين أساسيتين هما:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل المتعلقة بالمنظمة (العبء الوظيفي، غموض الأدوار وتعددها، العلاقات الإنسانية، تقييم الأداء، الدعم الإداري/ طبيعة الإشراف، المردود المادي، الحاجة للتطور المهني، ظروف العمل، بيئة العمل المادية، تصميم مكان العمل) وبين الضغط الوظيفي عند مستوى الدلالة $\alpha=0,05$.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابة عينة الدراسة حول (أبعاد مصادر ضغوط العمل، أبعاد آثار ضغوط العمل، الطرق المستخدمة للتغلب على الإحساس بالضغط) وفقا للمتغيرات التالية: (الجنس، العمر، الحالة الإجتماعية، عدد أفراد الأسرة، المؤهل العلمي، التخصص، مكان العمل/ الكلية، جهة الإشراف على الكلية، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، الراتب الشهري).

لقد إتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة، أما عن أدوات جمع البيانات فكانت الإستمارة وبعض الوثائق الخاصة بالمؤسسات، وقد وزع الباحث هه الإستمارات بعدة كليات في مختلف محافظات غزة على عينة مكونة من 311 موظف من 622 موظف من المجموع الكلي، وإستخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية كإختبار ألفا كرونباخ ، معامل إرتباط بيرسون، إختبارT.

نتائج الدراسة كانت كالتالي:

- مصادر الضغوط بشكل إجمالي لا يعتبرها العاملون أنها تشكل لهم إحساسا بالضغط، وذلك لأن العبء الوظيفي للعاملين مقبول.

- إن العاملين في الكليات المبحوثة يتقاضون رواتب أقل من أمثالهم في مؤسسات أخرى .

- أثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل المتعلقة بالمنظمة وبين الضغط الوظيفي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابة عينة الدراسة حول مصادر الضغوط، أثار الضغوط، الطرق المستخدمة للتغلب على الإحساس بالضغط وفقا للمتغيرات التالية: (الجنس، العمر، الحالة الإجتماعية، عدد الأفراد في الأسرة، المؤهل العلمي، التخصص،...).

4- دراسة الشاطر شفيق (2009|2010) بعنوان أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية لمؤسسة إنتاج الكهرباء سونلغاز جيجل، وهذه الدراسة من أجل نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير.

وقد طرح الباحث عدة أسئلة وهي كالتالي:

- ما طبيعة تأثير ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية؟
- ما طبيعة تأثير مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية والبيئة الداخلية على الرضا الوظيفي؟
- ما طبيعة تأثير مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالخصائص الشخصية للمورد البشري على الرضا الوظيفي؟
- ما طبيعة العلاقة بين مستوى ضغوط العمل والرضا الوظيفي؟

وكإجابة أولية على هذه التساؤولات وضع الباحث الفرضيات التالية:

- تؤثر مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية والداخلية على الرضا الوظيفي.
- تؤثر مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالخصائص الشخصية للمورد البشري سلبا على الرضا الوظيفي.
- هناك علاقة عكسية بين مستوى ضغوط العمل والرضا الوظيفي.

وقد إتبع الباحث المنهج التجريبي في دراسته، وقد إستخدم الإستبيان وبعض الوثائق عن المؤسسة كأدوات لجمع البيانات، وعلى عينة قدرها 238 فرد، أما عن ـالأساليب الإحصائية المستخدمة فكان : المتوسط الحسابي ، الإنحراف المعياري ، معامل الإرتباط بيرسون.

أما عن نتائج الدراسة فهي كالتالي:

- تعاني الموارد البشرية بمؤسسة إنتاج الكهرباء سونلغاز من مستويات مرتفعة من ضغوط العمل.

- جاءت المصادر المرتبطة بالبيئة الداخلية بالمرتبة الأولى من حيث تسببها بشعور العاملين لمستويات مرتفعة من ضغوط العمل.

- مستوى الرضا الوظيفي منخفض لدى العاملين.

- العامل الوحيد الذي حقق مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي من الموارد البشرية هو عامل جماعات العمل.

- أثرت مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية سلبا على الرضا الوظيفي للعاملين.

- أثرت مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية سلبا على الرضا الوظيفي للعاملين.

- أثرت مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالخصائص الشخصية سلبا على الرضا الوظيفي للعاملين.

- ترتبط ضغوط العمل بعلاقة عكسية وقوية مع الرضا الوظيفي.

الفصـــــــل الثـــــــاني: ماهية ضغوط العمل

تمهيد

أولا: مفهوم ضغوط العمل.

ثانيا: أنواع ضغوط العمل.

ثالثا: مصادر ضغوط العمل.

رابعا: نماذج ضغوط العمل.

خامسا: نتائج ومرتبات ضغوط العمل.

خلاصة

تمهيـــــــــــد:

مع تزايد سرعة المواقف الحياتية وتلاحق أحداثها وفي ضوء التغيرات الإجتماعية والإقتصادية والتقدم المذهل في عالم الإتصالات، وتأثير العولمة على حياة الإنسان الإجتماعية والمهنية وتعقد أساليب الحياة وعدم بساطتها، تزايدت ضغوط الحياة بشتى أنواعها وبكل مكوناتها العملية والمهنية وإختلاف مصادرها،حتى أصبح يطلق على هذا العصر عصر السرعة والقلق أو عصر الضغوط، مما أدى ذلك إلى الإهتمام بهذه الظاهرة ولما لها ومن أثار على الفرد والمؤسسة، وسوف نعرض في هذا الفصل أهم ضغوط العمل وأنواعها ومصادرها.

أولا:ماهية ضغوط العمل:

1- مفهوم ضغوط العمل:

قبل أن نتطرق إلى مفهوم ضغوط العمل يجب أن نعرف أولا الضغط فإننا عندما نتحدث عن الضغوط، نتحدث عن ظاهرة وجدت مع وجود الإنسان على وجه الأرض ووجد ليعمل، وقد ترتب عليه شقاء وعراقيل التي كانت سببا في الضغوط.

1-1- مفهوم الضغط "Stress":

يستخدم مصطلح الضغط لدلالة على حالتين مختلفتين هما:

- تشير إلى الظروف البيئية التي تحيط بالفرد والتي تسبب له نوعا من الضيق والتوتر لوجود مسببات أخرى من مصادر مختلفة.

- تشير إلى ردود أفعال داخلية تحدث بسبب هذه المصادر والشعور غير سار،أو تتباين ردود أفعال من مواقف الضغط من شعور باليأس والعجز.[1]

- أو هو تجربة ذاتية لدى الفرد تحدث نتيجة لعوامل تتعلق بالفرد ذاته أو بالبيئة التي يعمل بها، وتنشأ الضغوط من مطالب الواقعة على الفرد سواء أكانت هذه المطالب ذات طبيعة نفسية أو جسمية.[2]

- وتعرف أيضا: هي مجموعة المتغيرات الخارجية التي تمثل تهديدا للمرء وتؤدي إلى اضطراب سلوكه، فالمصطلح لا يشير في حد ذاته وإنما إلى الهموم التي تنقل كامل المرء والتي قد تؤدي إلى اضطراب السلوكي والجسمي والنفسي لديه.

---

[1] – عاشور خديجة،ضغوط العمل النظريات والنماذج،مجلة العلوم الإنسانية، العدد26، جامعة بسكرة، ص189.

[2] – المنظمة العربية للتنمية الإدارية، معجم المصطلحات الإدارية، مصر، دط ،2007، ص 865.

- ويرى **"موراي": H.A.Murray** مصطلح الضغط للتعبير عن المحددات البيئية المؤثرة في السلوك، ويرى أن موضوع الضغط الذي قد يكون شخصا آخر أو موضع البيئة، ويلعب دورا مسيرا أو معوقا في درجة تحقيق الحاجة.

- ويرى **"رابكن" و"ستروينج" Rabkin، Streuning** أن الإنسان يستجيب للضغط على شكل ردود أفعال نفسية وجسدية قصيرة وطويلة المدى، وهذه الإستجابة قد تكون صحية أو غير صحية.[1]

- وعرفه **"والف"**، بأنه حالة عضوية لدى الإنسان التي تحدث فيها مشاكل وضمنها المثير الذي يؤدي إلى ردود أفعال. [2]

- وعرفه **"جسيون"** ايضا: بأنه إستجابة مكيفة تتوسطها فروق الشخصية والعمليات السيكولوجية والتي تحدث نتيجة حدث أو فعل بيئي خارجي، وتضع متطلبات سيكولوجية أو مادية مفرطة على الفرد.[3]

- ويرجع أحد الكتاب كلمة الضغوط **Stress** إلى الكلمة اللآتينية **Stringer** والتي تعني يسحب بشدة، وقد استخدمت هذه الكلمة في القرن 18 لتعني إكراه وقسر وجهد قوي، وإجهاد وتوتر لدى الفرد أو أعضاء الجسم أو قواه العقلية.[4]

- وتمثل الضغوط نوعا من المدخلات الإجتماعية الواردة إلى نظام السلوك التنظيمي بحكم تفاعلاته وإتصالاته مع النظم السلوكية الأخرى في المناخ الإجتماعي، والضغوط هي ممارسة لأشكال النفوذ أو القوة من جانب نظم سلوكية أخرى فردية أو جماعية في محاولة لتوجيه نظام

---

[1]- مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية لنشر والتوزيع، ط1، 2007، ص 216.

[2] - إسماعيل طه والطائي ياسين، ضغوط العمل وعلاقتها بالتوافق المهني لدى أستاذة الجامعة، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد 12، بغداد، العراق، دت،ص18.

[3]- طه عبد العظيم حسين وسلامة عبد العظيم حسين، إستراتيجيات إدارة الضغوط التربوية والنفسية، دار الفكر لنشر وتوزيع، ط1، عمان، 2006، ص 20.

[4] -علي سلمي، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب لنشر وتوزيع، د ط، القاهرة،مصر، 2004، ص 328.

السلوك التنظيمي نحو نمط معين من الأفعال يحقق منافع خاصة بتلك النظم حتى ولو لم يكن في ذلك توافق مع الأهداف المباشرة للنظام السلوكي.[1]

- وتعتبر الضغوط مجموعة من التفاعلات بين الفرد وبيئته والتي تتسبب في حالة عاطفية أو وجدانية غير سارة مثل التوتر والقلق. وبعبارة أخرى أن الضغوط هي عبارة عن قوى داخلية وخارجية تواجه الإنسان وتحدث عنده أنواعا مختلفة نفسية أو جسمية من ردود فعل.[2] وعموما فالضغط هو ردود أفعال الفسيولوجية والإنفعالية والنفسية بحوادث أو أشياء مهددة للفرد في البيئة، ولكن تختلف نوعية الضغوط وماهية تأثيرها سواء على صحة الجسدية أو نفسية أو على سلوك الأفراد العاملين، وغالبا ما يشعر معظم العاملين بالرضا نتيجة لإحساسهم بإنجاز غايات محددة أثناء أدائهم لأعمالهم.

1-2- تعريف ضغوط العمـــــل:

تتباين أراء وجهات نظر الاشخاص في موضوع ضغوط العمل وسوف نحاول ذكر بعض التعاريف أهمها:

- يعرف **Caplan** وآخرون ضغط العمل بأنه أية خصائص موجودة في بيئة العمل التي تخلق تهديدا للفرد، ووفقا لتعريف **Marxhal, Coober** يقصد بضغوط الوظيفية مجموعة العوامل البيئية السلبية غموض الدور، صراع الدور والأعباء الزائدة والتي لها علاقة بأداء عمل معين.

- ويعرف كل من **Cobb،Rogers** ضغوط العمل بأنها عدم موائمة أو عدم تناسب بين ما يمتلكه الفرد من مهارات وقدرات وبين متطلبات عمله، أو هي عبارة عن حالة تنشأ بسبب

---

[1] - راوية حسن، السلوك في المنظمات، دار الجامعية لنشر والتوزيع، د ط، الاسكندرية،مصر، 1999، ص 265.

[2] - عبد الرحمان توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة ومواجهة ضغوط العمل، ط 3،2003، ص 18.

تفاعل العوامل المتعلقة بالعمل مع خصائص العاملين تحدث تغيير في حالة البدنية أو النفسية للفرد وتدفعه إلى التصرف بدني أو عقلي غير معتاد.[1]

- وتعرف أيضا: بأنها مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد والتي تنتج عنها مجموعة من ردود أفعال التي تظهر في السلوك الأفراد في العمل أو في حالاتهم النفسية أو الجسمية أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد في بيئة عملهم.[2]

وهناك من يعرف ضغوط العمل بأنها تلك الانواع المتعددة من الضغط سواء من الناحية النفسية أو الجسمية، فهناك الضغط المرتبط بتقدم العمل في حياتنا اليومية العادية ،وهناك الضغوط جسدية أخرى كتلك الناتجة عن تدخين سجائر أو المرض.[3]

- ويمكن أن نعرفها بأنها تجربة ذاتية تحدث لدى الفرد نتيجة لعوامل في الفرد نفسه أو بيئة التي يعمل فيها بما في ذلك المنظمة،حيث يترتب على هذه العوامل حدوث أثار ونتائج جسمية أو نفسية أو سلوكية على الفرد وتؤثر بدورها على أدائه للعمل، مما يستلزم معالجة هذه الاثار وإدارتها بطريقة سليمة.[4]

وعموما يمكن تعريف العمل بأنها "تعني حالة نفسية وجسيمة والتي تجعله متوترا وتهدده لبلوغ الحدر و القصوى لاحتماله بالإضافة إلى الاحباط والصراع كمصدرين للضغط وهناك مصدر ثالث يمكن أن نسميه بضغوط الدور وهو يشمل تشكيلة كاملة من الصراعات ومصادر الضغوط.

---

[1] - خضير كاظم حمود فريحات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثراء لنشر وتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2009، ص ص 277.276.

[2] - رجاء مريم، مصادر ضغوط النفسية لدى عاملات في مهنة التمريض، مجلة جامعة دمشق، مجلد 24، العدد الثاني، دمشق، سوريا، 2008، ص 482.

[3] - صديق محمد عفيفي وأحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي :دراسة في تحليل السلوكي للبيروقراطية، مكتبة عين الشمس لنشر والتوزيع، ط10، مصر، 2003، ص 313.

[4] - جهاد بن محمد الرشيد، إدارة الوقت وعلاقتها بضغوط العمل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية، أكاديمية نايف للعلوم الإدارية، السعودية، ط2،2003، ص8.

وبالتالي فإن ضغط العمل هي العوامل والظروف التي تتيح عنها شعور العامل أو الموظف بعدم الراحة والإستقرار مما يؤدي إلى إضطراب المنشأة حيث أن هذا الشعور بالإضطراب ناتج عن عدم القدرة في التغلب أو التكيف مع كثرة وإستمرار متطلبات العمل. [1]

ضغوط العمل: هو مجموعة من ردود أفعال سلوكية وفيزيولوجية ومعرفية والانفعالية الناتجة عن حالة نفسية تنشأ عن تغيرات بيئية تتطلب من الفرد التكيف معها.[2]

- ويشير **"فوزي فائق"** إلى أن ضغوط العمل: بأنها مجموعة المواقف والحالات التي يتعرض لها الفرد في مجال عمله، والتي تؤدي تغيرات جسمية ونفسية نتيجة لردود أفعال لمواجهتها،وقد تكون هذه المواقف على درجة كبيرة من التهديد فتسبب له الارهاق والتعب والقلق بحيث تأثر عليه وتولد له شيئا من الانزعاج. ويرى فائق أن ضغوط العمل هي استجابة وجدانية وسلوكية وفيزيولوجية لمنبه مؤلم .

- ويرى **"الخضيري"** أن ضغوط العمل: هو كل ماله تأثير مادي ومعنوي ويأخذ أشكال مؤثرة على سلوك الفرد متخذي القرار، ويعيق توازنه النفسي والعاطفي ويؤدي إلى إحداث توتر عصبي أو قلق يجعله غير قادر على إتخاذ القرار بشكل جيدا أو القيام بسلوك رشيد تجاه مواقف وإدارية.[3]

ثانيـــــــا: أنواع ضغوط العمـــل:

لقد حاول الباحثون تصنيف الضغوط النفسية والمهنية إلى أنواع مختلفة، وذلك بناء على معايير وأسس معينة نذكر منها:

1- **حسب الآثار المترتبة على الضغط**: وتقسم حسب أثار المترتبة عنها إلى نوعين هما:

---

[1] – أكاديمية التدريب الإحترافي، مقدمة عن ضغوط النفسية ،14/01/2016، 3:00 w w w aqtksaKorg

[2] - حسن أحمد الطغاتي، مصادر العمل لدى المدرين المدارس الحكومية ،مجلة جامعة دمشق، المجلد، العدد الثاني، 2005،جامعة مؤنة دمشق ،ص 208.

[3] - محمد أحمد إسماعيل ،14/01/2016/15:00 / htmضغوط العمل fille.

- **الضغوط الإيجابية: positive Stresses**: يعد الضغط الإيجابي ضرورة لكل الأفراد، لتحقيق قدرا من النجاح في حياتهم، كما يعد الحافز لمواجهة التحديات في العمل وتحسين الأداء، والضغوط الإيجابية تكون ضرورة لمتخذي القرار في المنظمان حيث تقتضي ضرورة العمل وخصائص نشاط الجهاز الذي يقومون بإدارته، فكثيرا من الأعمال تحتاج إلى الضغط يمارس متخذي القرار على العاملين للإحتفاظ بحيويتهم وأدائهم الجيد،وكسر عامل الكسل والتخاذل الناتج عن رتابة العمل كما أن هذه الضغوط مفيدة ونافعة للفرد والمنظمة التي يعمل بها، وتتسم بأنها ضغوط معتدلة تثير الحافز إلى النجاح وتعطي الفرد إحساسا بالقدرة على الإنتاج، وتؤدي إلى إرتفاع مستوى الفاعلية الأداء لدى العاملين، وتساعد على زيادة الثقة بالنفس والإبداع.
- **الضغوط السلبية Négative Stresse:** وهي الضغوط ترتب آثار سلبية على صحة ونفسية الإنسان،وينعكس ذلك على أدائه في العمل .وتسبب الضغوط المهنية السلبية انخفاضا في الروح المعنوية والشعور التعب والملل والأرق وتشاؤم من المستقبل ويزداد تأثيرها على متخذي القرار، كلما إنخفض الدعم الإجتماعي الذي يلقونه من أفراد المجتمع ورؤسائهم في قمة الهرم الإداري، ومن أهم الآثار الضغوط السلبية أنها تولد الإرتباك، ويشعر الفرد بأن كل شيء ممكن أن يشوش عليه أو قد تؤدي به إلى حدوث عوارض مرتبطة بالضغط النفسي كالصداع وإرتفاع ضغط الدم والسكري.[1]

2- حسب مصادر الضغوط: وتصنف إلى:

- الضغوط الإنفعالية والنفسية: مثل القلق والإكتئاب، المخاوف المرضية.
- الضغوط الأسرية: بما فيها الصرعات الأسرية والطلاق وتربية الأطفال.
- الضغوط الإجتماعية: كتفاعل مع الآخرين وكثرة اللقاءات.
- ضغوط العمل :كالصرعات مع الرؤساء ،وضغوط الانتقال كالسفر والهجرة.

[1] - نايف بن فهد التويم، مستويات ضغوط العمل وسبل مواجهتها في الاجهزة الامنية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإداري، جامعة نايف العربية للعلوم الادارية، السعودية ،2005، ص24.

3- **من حيث الشدة:** صنفها **"باكوك"** إلى ثلاث أصناف وهي:

- الضغط الناتج عن صرعات داخلية .
- الضغط الناتج عن صرعات خارجية: تكون صادرة عن بيئة الفرد كمواجهة العراقيل خلال سعيه لتحقيق أهداف معينة.
- الضغط مرتبط بالحاجة إلى الإبداع: فالمبدع في حاجة لأن يعيش في بيئة تحفزه على إستغلال طاقاته الإبداعية.

4- من حيث الفترة الزمنية: وتقسم إلى 3 أنواع وهي:

- **ضغوط بسيطة:** وتستمر إلى ثواني معدودة وتكون ناتجة عن أحداث قليلة الأهمية في الحياة.
- **ضغوط متوسطة**: وتمتد من ساعات إلى أيام وتنجم عن بعض الأمور أو الطوارئ كفترة العمل الإضافية أو زيادة شخص مسؤول غير مرغوب فيه ومصائب وأزمات كالتنقل من عمل إلى آخر والتوقف عن عمل.[1]

5- حسب السبب:

- ضغوط أسرية: كالإنفصال الأسري،الفقر،وفاة.
- ضغوط النقص: كالنقص الممتلكات أو الأصدقاء.
- ضغوط السيطرة: التأديب والعقاب القاسي.
- ضغوط العدوان: سوء المعاملة من العائلة أو الأقارب.[2]

ثالثـــا: مصادر ضغوط العمـــــل:

إن الكتاب والباحثين لم يقللوا من أهمية الضغوط الواقعة على كاهل الموظفين في مختلف الأعمال، ولهذا لم يوفر جهدا أو معلومة كانت من الممكن أن تجد الحل لهذه المشكلة، ولإيجاد

---

[1] - نايف بن فهد التويم،مرجع نفسه،ص24.

[2] - قوراري حنان، ضغوط المهنية وعلاقتها بالدافعية الانجاز لدى أطباء الصحة العمومية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014، ص 41.

الحل لهذه المشكلة لابد من معرفة السبب الذي كان وراء نشوؤها، وفي هذا السياق لم يوفر الباحث جهدا في الوصول إلى عدد من المصادر لضغوط العمل من منظور بعض الكتاب مع إضافة جهد شخصي لهذه المصادر والمسببات والعمل على تحليلها بالشكل الذي يوصل إلى أدق التفاصيل.

وكان أفضل تقسيم لمسببات الضغوط هي ما ورد في كتاب **"رونالد ريجو"** الذي قسم مصادر الضغوط إلى فئتين كبيرتين هما تنظيمية والفردية، أي أن المؤشرات التنظيمية تصدر عن بيئة العمل والواجبات ذاتها، أما المؤشرات الفردية فتصدر عن العامل نفسه وتتضمن سمات الشخصية وخبراته.

1- <u>المصادر التنظيمية:</u> وهي تلك الضغوط التي تصدر من المنظمة التي يعمل بها الفرد وتترك أثرها السلبية عليه من خلال العملية الإدارية وتنوع مصادر هذه الضغوط مثل غموض الدور، صراع الدور، البيئة المادية.

1-1-غموض الدور: نعني بغموض الدور الافتقار الفرد للمعلومات الآزمة لإداء أعمال وظيفته المحددة له مثل المعلومات الخاصة بحدود سلطته ومسؤولياته، وأهداف وسياسات وقواعد وإجراءات العمل بالمنظمة أو عندما تحدث تغيرات تكنولوجية أو تغيير أحد الافراد من عملهم ويشير غموض الدور إلى حقيقة أن ما يحتاج المدير من معلومات عن دوره أقل من القدرة اللآزمة له ليؤديه بكفاءة، وبالتالي فإنه يواجه مشكلة غموض الدور، أو الإرتباط بشأن كيف يؤدي ما يستند إليه من مهام وكيف يتصرف في المجال الإداري بصفة عامة، وقدم فيبر نموذجا لغموض الدور في حالة المدير الذي رقى حديثا إلى وظيفة أعلى والذي عليه أن يتعلم سلوكا جديدا ويتأقلم على متطلبات جديدة لكي يؤدي دوره بفاعلية إلا أنه حتى القدماء من في وظائفهم قد يواجهون مشكلة غموض الدور، فقد يكون غير متأكدين من نتائج تصرفاتهم.[1]

[1] - صديق محمد عفيفي وأحمد إبراهيم عبد الهادي، مرجع سابق، ص 315.

ويعتبر غموض الدور من أكثر العوامل المؤدية للضغط ، بسبب شعور العاملين بعدم التأكد فيما يتعلق بالأهداف والتوقعات مما يؤدي إلى شعور الفرد بعدم سيطرته على عمله.

ونشأ هذا الموقف بالنسبة للفرد في عمل عندما لا تكون لديه معلومات كافية أو واضحة تمكنه من أداء عمله بطريقة صحيحة، فالفرد في هذه الحالة ربما لا يكون على دراية تامة بأهداف العمل أو الإجراءات المتبعة فيه، أو ربما تكون غير متأكدة بخصوص المجال والمسؤوليات المتعلقة بعمله لذا فإن الحيرة والغموض قد تنشأ لدى الفرد وتكون مصدر للضغوط لديه وفيما يلي سنعرض أهم مصادر الرئيسية لغموض الدور.

- عدم إيصال المعلومات الكافية إلى الموظف، فيما يتعلق بالدور المطلوب منه في العمل وبخاصة الأشخاص الأساسيين مثل المدير والمشرف.
- تقديم معلومات غير واضحة أو مشوشة من قبل الرئيس أو المشرف أو الزملاء إلى الموظف.
- عدم وضح السلوكيات التي تمكن الفرد من أداء الدور المتوقع منه، حيث نجد في هذه الحالة الكثير من المهام المسندة إلى الموظف دون وضوح الكيفية التي يمكن للموظف من خلالها أن يقوم بتنفيذها.
- عدم وضوح النتائج المترتبة على الدور المتوقع من الفرد، وكذلك كما هم الحال عندما يتجاوز الموظف الأهداف المطلوبة منه، أو يخفق في تحقيقها، أو أن يحقق هذه الأهداف بطريقة غير مألوفة في المنظمة.[1]

1-2- صراع الدور: وهو يحدث عندما تتعارض متطلبات دورين أو أكثر، ومن أشهر الأمثلة

في هذا المجال نجد صراع بين العمل والأسرة فأحيانا قد يتطلب العمل الغياب عن الأسرة بفترة مثل السفر في مهمة معينة، ومنها قد يصاحب الإبقاء على متطلبات دور معين، بعض أغراض التوتر النفسي، مما يجعل من الصعب الإبقاء بمتطلبات الدور الآخر، مثلما تسبب المشاكل الإجتماعية غلى عدم القيام بمتطلبات العمل وعدم التركيز فيه، وكذلك يمكن أن يحدث

[1] - عبد القادر سعيد بنات، ضغوط العمل واثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة أعمال مورد البشري، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين ،2009، ص 14.

الصراع بين الأدوار في العمل عندما يوجد عدم إتساق بين متطلبات هذه الأدوار مثل عضو هيئة التدريس مثلا يتوقع منه أن يكون مدرسا وباحثا وإداريا.[1]

وهناك عدة صور من صراع الدور في المنظمات تتكون من العناصر التالية:

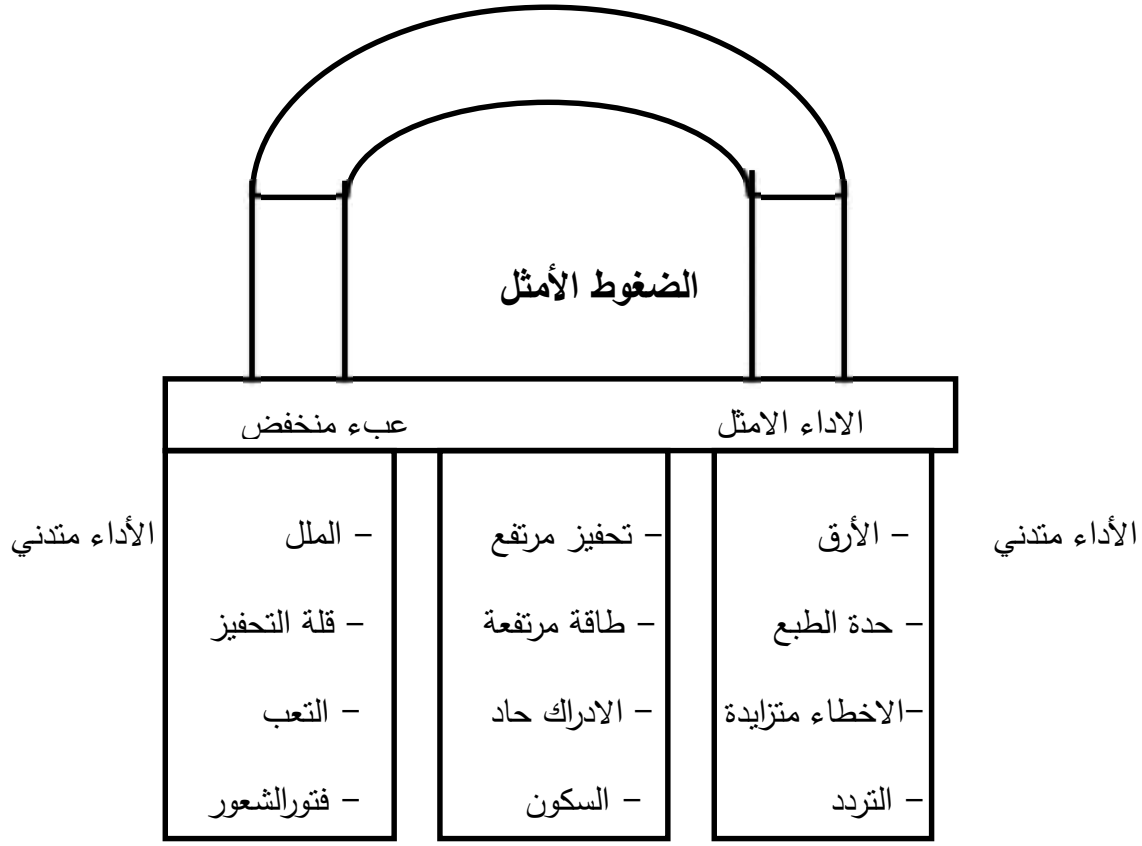
- تعارض أولويات مطالب العمل.
- تعارض حاجات الفرد مع متطلبات المنظمة.
- تعارض مطالب الزملاء مع تعليمات المنظمة.
- تعارض قيم الفرد مع قيم المنظمة التي يعمل بها.[2]

2-1- **عبء العمل الزائدة:** يعتبر سببا أساسا من أسباب ضغوط العمل التي نالت اهتماما كبير من قبل الباحثين في هذا المجال ، ولذلك ما يترتب عليه من كثرة الاخطاء في الاداء وتدني مستوى صحة الفرد، والمقصود بعبء العمل الزائد هو أن المهام ومتطلبات عمله تكون فوق طاقته وتحمله، وتؤدي ذلك إلى الإهراق وقلق وتوتر في العمل، لأن عبء العمل كبير مقاربة بقدرات وموارد الفرد البشرية وكمثال لهذا عندما تقوم الام برعاية الأطفال ورعاية المنزل في آن واحد وفي نفس الوقت تريد أن تحقق ذاتها مهنيا.

---

[1] - محمد شحاته ربيع، أصول علم النفس الصناعي، دار غريب لنشر والتوزيع، ط3، القاهرة، مصر، 2006، ص 296.

[2] – ميسون سليم السقا، أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، جامعة غزة، فلسطين، 2009، ص 13.



الشكل رقم 1 يبين عبء العمل الزائد ومنخفض

1-4- عبىء العمل الناقص: ويقصد به أن الموظف لديه عمل قليل غير كافي لإستيعاب قدرته وطاقته وإهتماماته، إي يكون لديه إمكانية أكبر من المهام والواجبات المكلف بها وهذا مايسبب لذيه شعور بعدم الإرتياح والملل لأن هذا العمل القليل لايؤدي إستثارة حماس وإهتمام الأفراد، ممايؤدي بهم إلى الاهمال والقلق وذلك لشعورهم بعدم أهميتهم بالعمل.[1]

1-5- عدم المشاركة في إتخاذ القرارات: تمثل عملية إتخاذ القرارات جوهر الإدارة، لذا فإن عملية إتخاذ القرارات بطريقة عشوائية أو إستبدادية فقد تكون مصدرا من مصادر ضغوط العمل سواء كان ذلك للمدير أو بالنسبة للأشخاص المتأثيرين بهذا القرار،خاصة إذا كانت هذه القرارات قائمة على أساس المركزية الشديدة، وعدم مشاركة الموظفين، بحيث تؤدي المركزية في إتخاذ القرارات إلى فقد الثقة بين العاملين لعدم تعويدهم على تحمل المسؤولية وفقدان الحماسة للقرارات الإدارية التي تتخذها الإدارة العليا.

[1] - طارق خوجة مليكة، مصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين الجزائريين، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة تيزوزو، الجزائر، 2011/2010، ص 12.

ويلاحظ أن معظم الأفراد يشعرون بأنهم يعرفون كثيرا عن وظائفهم ويعتقدون بأنه يجب إستشارتهم في وضع القرار التي لها علاقة بهم، فإذا لم يستشارو فإن الرضا الوظيفي وربما الإنتاجية تتناقص، وإن قلة المشاركة الموظفين في ضع القرار لها نتيجة سلبية حيث تشكل مصدرا إضافيا لتوتر والإجهاد.

ويؤدي تهميش دور المرؤوسين وعدم إشراكهم في إتخاذ القرارات إلى شعورهم بالأحباط وعدم الرضاء عن العمل وإنخفاض مستوى الأداء لديهم كما يضعف العلاقة بين القائد والمرؤوسين، كما هذا يؤدي إلى ردود أفعال سيئة تزيد من حدة ضغوط العمل لدى الأفراد.[1]

1-6- مصادر الخضوع للسلطة: تتميز المنظمات بوجود هيكل متدرج من السلطة الرسمية،فكل رئيس يمارس نفوذه وسلطته مع مرؤوسيه، ويختلف المرؤوسين لقبولهم لنفوذ سلطة الرؤساء، وعادة ما يطلب من المرؤوسين الإمتثال لسلطة الرؤساء، وهذا ما يؤدي إلى الشعور بالتوتر لدى البعض ويمكن إعتبار عدم المشاركة الفرد في إتخاذ القرارت مصدرا في ضغوط العمل لسببين هما:

- ينمو لدى الفرد إحساسا بعدم أهميته في المنظمة التي يعمل بها.
- تتزايد حدة الضغوط إذا ما كانت القرارات لاتخدم بشكل فعال على الأقل من وجهة نظر الفرد.[2]

1-7- تغيير أنظمة العمل: تقلل فرص التغيير في توليد الضغوط عندما تنجح في تحديد التطورات الجديدة المتوقعة في المجال الذي تعمل فيه، وحتى يمكنك التوافق مع التكنولوجيا الجديدة فما عليك أن تسعى إلى إكتساب الخبرة من خلال أكبر قدر من المهارات المختلفة التي تستطيع تحصيلها، مما يزيد من فرص الإختيار المتاحة أمامك.[3]

1-8- ضغوط العمل: تسبب ضغوط العمل شعور الفرد بعدم الإتزان ويرجع صعوبة العمل

---

[1] - وليد عبد المحسن الملحم، ضغوط العمل وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علوم الادارية، جامعة نايف العربية، السعودية، 2007، ص 45.

[2] - نايف بن فهد التويم، مرجع سابق، ص 107.

[3] - خضير كاظم حمود الفريحات وأخرون، مرجع سابق، ص 290.

أما لعدم معرفة الفرد لجوانبه، أو عدم فهمه لهذه الجوانب، ويلعب المشرف، ونظام الادارة دور هام في هذا المجال فعدم وجود بطاقات وصف يقوم المشرفون بإطلاع الفرد عليها، وعدم شرحه لها يعظم شعور الفرد بصعوبة العمل، وترجع صعوبة العمل أحيانا إلى كمية العمل أكبر من نطاق الوقت الخاصر لأداء، أو أكثر من قدرات المتاحة للفرد.[1]

1-9- الإتصالات: يقصد بالإتصال سلوك الذي يتعلق بأسلوب نقل المعلومات بين أفراد المنظمة والتي غالبا ما ينظر لها بوصفها مهارة توافرها في جميع المديرين، وأيا كان اسلوب التنظيم العمل بين الإدارة والعاملين فإن الإتصال الواضح المبني على ثقة المتبادلة بين الطرفين بشكل عاملا مهما من تخفيض الضغوط في بيئات العمل، لما يترتب عليه من زيادة الكفاءة الاتصال في المؤسسة وإتخاد جو تعاوني يوثق علاقة الافراد بمرؤوسيهم في العمل وعليه فإن أية منظمة هي عبارة عن نظام إجتماعي،ويقوم على التفاعل بين أفرادها والجماعات ذات العلاقة، سواء كانت هذه الإتصالات رسمية أو غير رسمية، فمن الطبيعي أن ينشأ عن هذا التفاعل العديد من مسببات الضغوط لوجود شخصيات عدائية في العمل أو تفشي الصراعات، أو الفتور في المساندة الإجتماعية.[2]

1-10- البيئة المادية: تؤثر بيئة العمل المادية على العاملين وتزيد من حدة الضغوط التي يتعرضون لها، فاالمكاتب المزدحمة والاضاءة الغير مناسبة تسبب مضايقات وضغوط للأفراد، فقد أشار المطرفي إلى أن **"سيلي"** عام 1984 أوضح أن الضوضاء وإختلال درجات الحرارة والصوت الناجم عن البيئة الداخلية للعمل تسبب ضغوط للأفراد العاملين في المنظمات، وسنعرض أهم مصادر الضغوط شيوعا في بيئة العمل ما يلي:

* **الضوضاء**: تعد الضوضاء من أسباب ضغوط العمل لما تؤديه إليه من مضاعفات نفسية وأثار عضوية سلبية على الفرد ومن أكثر الخصائص الصوتية إرتباطا بالضغوط الشدة والتردد وقد أثبتت الدراسات أن زيادة شدة الصوت تؤدي إلى إستثارة الجهاز العصبي لدى

---

[1] ـ عويد سلطان المشعان، علم النفس الصناعي، مكتبة الفلاح لنشر والتوزيع، ط 1، الكويت، 1994، ص 308.

[2] ـ عبد القادر أحمد مسلم، مصادر الضغوط المهنية وأثرها في كليات التقنية في محافظات غزة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة أعمال مورد البشري، جامعة الاسلامية غزة، فلسطين ،2007، ص 16.

الإنسان وزيادة إفرازات الغدد الأدرينالية، ممايؤدي بالجسم إلى إستجابة الحادة من خلال ضربات القلب وضغط الدم والتي تدل على إرتفاع الضغط لدى الفرد.

ويتوقف أثر الضوضاء على الفرد بحسب نوع العمل الذي يقوم به حيث يشير **"السباعي"** إلى أنه قد تبين من نتائج بعض البحوث التي أجريت في مجلس بحوث الصحة الصناعية في بريطانيا أن الضوضاء والأصوات المزعجة لاتترك تأثيرها على الأعمال الحركية البسيطة ولكنها تقلل من كفاءة الإنتاج في الاعمال الصعبة المعقدة لأن هذه الأعمال في حاجة إلى التركيز الشديد عند إنجازها.[1]

* **الإضاءة:** يعد الضوء العالي مصدر من مصادر ضغوط العمل كما يعد الضوء المنخفض عن الحد المعقول من مصادر الضغوط العمل ونذكر العميري إلى أن الإضاءة في مكان العمل من أهم ظروف العمل المادية حيث أثبتت من عدة دراسات، وإن نظام الجيد للإضاءة يؤدي إلى زيادة الدقة في الإنتاج، وكذلك إن الإضاءة السيئة في مكان العمل تسبب للأفراد الشعور بالإنقباض وزيادة التعب والأخطاء في العمل، وبالتالي فإن الأخطاء إذا زادت أو نقصت عن الحد العادي تعد مصدرا من مصادر ضغوط العمل.[2]

---

[1] - نايف بن فهد التويم، مرجع سابق، ص 44.

[2] - شارف خوجة مليكة، مرجع سابق، ص 81.

* **درجة الحرارة:** تعد درجة الحرارة مصدرا من مصادر الضغوط لما لها من تأثيرها على الجسم، فعندما ترتفع درجة الحرارة في مكان العمل بحيث تتعدى قدرة الجسم البشري على التكيف، فإن ذلك يؤدي إلى إضطربات في خلايا الجسم ينتج عنها إضطربات في الجهاز الحراري للجسم، وبإستمرار فترة التعرض لدرجات الحرارة العالية فإن ذلك يؤدي إلى فقدان الجسم كمية من السوائل عن طريق الإفرازات مما قد يؤدي إلى تصلب الحراري وربما يصل الامر إلى الإجهاد والذي ينتج عن عدم قدرة الجسم على التخلص من الحرارة الزائدة عن طريق إفراز التعرق، وبالتالي فإن إرتفاع درجة الحرارة وإرتفاع عن الحد المعقول إلى سبب من أسباب ضغط العمل.[1]

2- المصادر الشخصية: ويقصد بالمصادر الشخصية لضغوط العمل تلك المتغيرات المتعلقة بالفرد التي أدت إلى تكوين شخصيته، باالإضافة إلى التركيبة الذاتية الخاصة بكل فرد التي تتكون من طبيعة الأحداث التي يتعرض لها وأثرت في بناء شخصيته، ومن أبرز هذه العوامل نجده.

2-1- نمط الشخصية: تشير بعض الأبحاث إلى بعض الأفراد يتصرفون بمجموعة من الصفات التي تميزهم عن غيرهم من الأفراد يكونهم لديهم دافع عال ورغبة عالية في التنافس وسميت هذه السمات بشخصية (أ) وأما ذوي شخصية (ب) فهم يتميزون بشخصية هادئة ومستؤخي الأعصاب لدى يقل تعرضه للامراض على خلاف الشخصية (أ) الذي نجده اكثر عرضة للإصابة بأمراض القلب وسرعة الغضب.[2]

2-2- مشكلة العلاقات مع الآخرين: تؤدي الحياة العملية، فهذه العلاقات قد ينتج عنها إشباع للحاجات النفسية والإجتماعية كالتقدير والإحترام والصداقة وغيرها، أما إذا أسيء الإنشغال

---

[1] - خرج بن القادر طه، علم النفس الصناعي وتنظيمي، دار قباء لنشر وتوزيع، ط9، مصر، القاهرة، 2001، ص 254.

[2] -عثمان محمود الخضر، علم النفس التنظيمي، مكتبة الفلاح لنشر وتوزيع، ط1، الكويت، 2005، ص 79.

هذه العلاقات فإنها بلا شك ستتصف بصفات العداء والكراهية، وقد تتعمق هذه الصفات إلى حد الذي يؤدي إلى الإنفصال المشرف أما يشبه الإغتراب في مكان العمل.

وذكر **"الشواني"** أنه يوجد داخل المنظمة الإدارية أنواع من العلاقات المختلفة بين الرئيس والمرؤوسين، أو العلاقة بين المرؤوسين فيما بينهم التفاهم فذلك يؤدي إلى زيادة الضغوط لدى الأفراد وإلى ظهور الصراعات داخل المنظمة وتعرض العاملين إلى ضغوط.[1]

2-3- التعامل مع أحداث الحياة: هناك عدد آخر من تجارب الحياة قد تنجم عنها مستويات عالية من الضغوط مثل تغيير سكن، تكليف توظيف إلى خارج الوطن أو التقاعد عن العمل...إلخ وتشمل هذه الأحداث بالضرورة على التغيير الجوهري، أو الخروج على النمط التقليدي للحياة.

2-4- المواصلات من وإلى العمل: يعد دهابنا وإيابنا إلى مكان العمل من أكثر الأحداث المنتظمة المسببة للضغوط في حياتنا، فالإزدحام والتوتر المصاحب لعدم إنتظام المواعيد، وإزدحام الطرق بالسيارات وغيرها فالركاب وحدوث وذلك يشكل متكرر قد يؤدي في النهاية إلى زيادة الضغوط.[2]

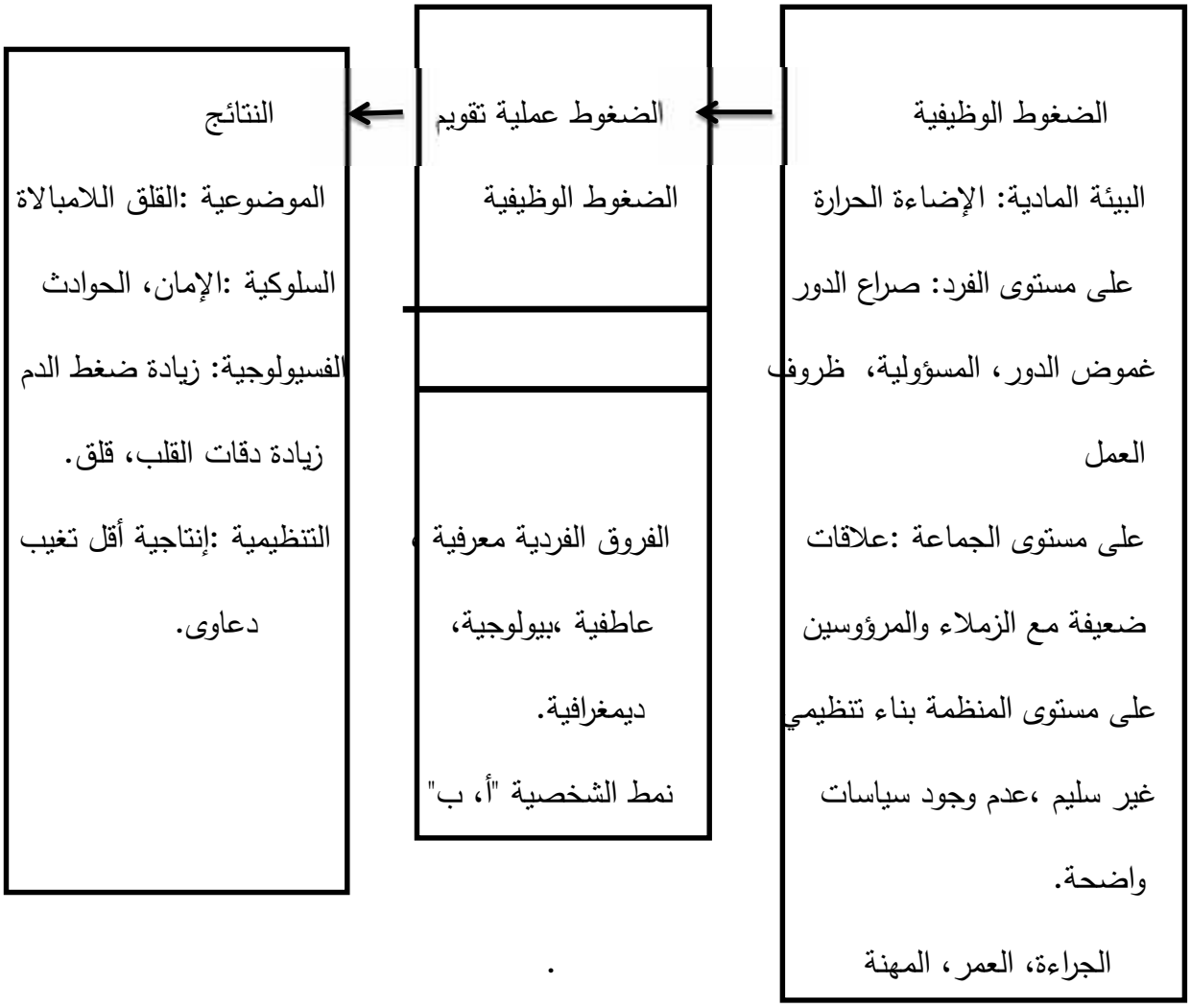
ثالثا- نماذج دراسة ضغوط العمل: لقد شجعت وحفزت نتائج ودراسات سيلي العديد من الكتاب والباحثين وللمهتمين بالضغوط وبخاصة ضغوط العمل، ولا يزال هذا الموضوع يحظى بالإهتمام الكتاب من مختلف المجالات والإختصاصات النفسية والإجتماعية والتنظيمة والإدارية وغيرها، وقد إنعكس ذلك في تباين وتفسير مفهوم ضغوط العمل وطريقة دراستهم لها، الأمر الذي أدى إلى ظهور العديد من النماذج والأطر الفكرية لدراسة ضغوط العمل وسنحاول عرض نمودجين اللذان يعتبران من أكثر النماذج قبولا وشمولية.

---

[1] - محمد حسن خميس أبو رحمة، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين، مذكرة مكملة لنيل الماجستير في أصول تربية، جامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2012، ص22.

[2] - خضيم كاظم فريجات وآخرون، مرجع سابق، ص،299.

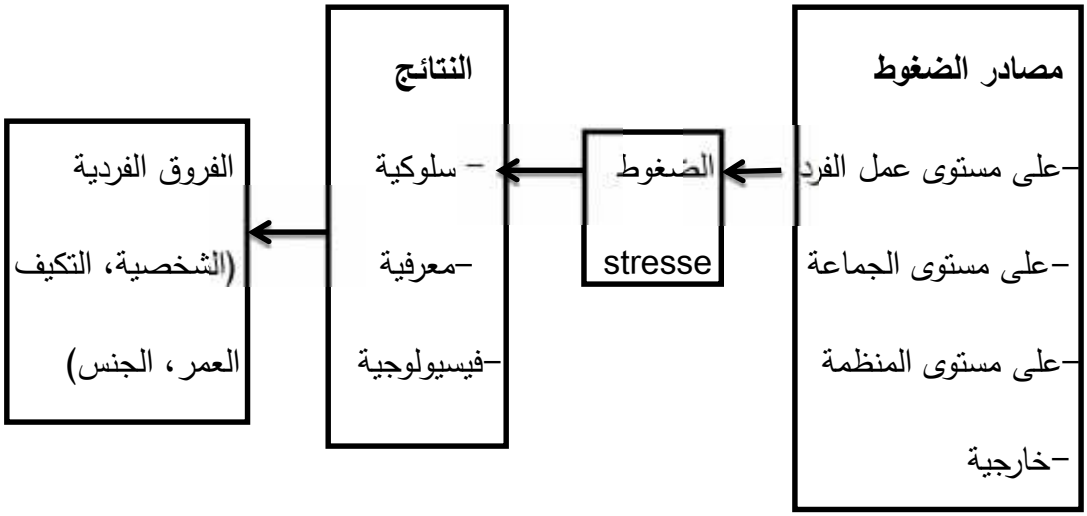
1- نمودج جيسون وزملائه لدراسة ضغوط العمل: يوضح هذا النموذج مصادر الضغوط الوظيفية المختلفة، وتأثيرها على عملية إدراك الفرد لهذه الضغوط على مستوى الضغط الذي يشعر به، ويشير النموذج أيضا إلى دور الفروق الفردية (معرفية، بيولوجية) على إدراك الفرد لظروف الصاعبة التي يواجهها ويوضح الشكل التالي عناصر النمودج والعلاقات فيما بينها:



الشكل رقم2: نمودج جيسون وزملائه لدراسة ضغوط العمل

2- نموذج كريتز وكينيكي لدراسة الضغوط: لا يختلف كثيرا عن نموذج جيسون وزملائه، حيث يوضح هذا النموذج مسببان ضغوط التنظيمية (عمل، الفرد، الجماعة، المنظمة) والخارجية الأوضاع الإقتصادية والأسرية ونوعية الحياة وغيرها، وهناك الفروق الفردية التي

تؤثر على دراك الفرد لمصادر ضغوط وبالتالي على مستوى الضغوط ونتائجها، كما يناقش النموذج إدارة الضغوط على مستوى الفرد والمنظمة كما هو موضح في الشكل التالي:[1]



الشكل رقم3: نموذج كريتز وكينيكي لدراسة الضغوط.

خامسا: نتائج ومرتبات ضغوط العمل :

1-على مستوى الفرد: بحيث ينظر للفرد هو المستقبل الرئيسي لهذه الضغوط وتأخذ هذه المرتبات صور متعددة، فقد تكون نفسية أو جسمية أو سلوكية، وقد تكون شاملة بحيث تشمل كل أو معظم هذه الجوانب وربما هذه الضغوط تحدث تغيرات وتحولات غير طبيعية في داخل الجسم ومرتبة تأثيرها على الجهاز العصبي للفرد فإن هذه التغيرات ستكون لها نتائجها الواضحة على الفرد لاسيما عندما تكون هذه الضغوط مرتفعة بحيث تعرضه إلى الكثير من المتاعب والنتائج السلبية ،وفيما يلي سنعرض بعض هذه الإضطرابات:

1-1- الإضطرابات الجسمية والنفسية: ومن أبرز هذه الأمراض نجد:

- أمراض القلب والجهاز الدوري مثل النوبات القلبية، ضغط الدم ،تصلب الشرايين.

- أمراض الجهاز الهضمي مثل أمراض القولون، الإسهال.

[1] - خضير كاظم وآخرون، مرجع نفسه، ص300.

- أنواع الصداع المختلفة.

- أمراض جلدية مثل تساقط الشعر، الأكزيما.

- أمراض الجهاز العضلي مثل توتر العضلات، الآم المفاصل.

1-2- الإضطرابات النفسية: ومن أبرزها:

-الإكتئاب– التوتر و الملل- فقدان القدرة على التركيز– القلق والتعب- إنخفاض في تقدير الذات– الاحتراق النفسي.[1]

1-3- المشكلات والإضطرابات السلوكية: وهي بذلك تمثل نمط آخر من الإستجابات التي يلجأ الأفراد للذين يعانون من ضغوط العمل وتشمل هذه الإضطرابات ما يلي:

- تغيير في عادات الأكل – التدخين بكثافة وشرب الكحول والمخدرات – إضطرابات في النوم كالأرق.

1-3- المرتبات الاجتماعية: نظر لأن كثيرا من الأفراد لا يستطيعون الفصل بين جوانب حياتهم فإن الضغوط العمل تؤثر على جوانب حياتهم الأخرى كالعلاقات في العمل، الإختلافات الزوجية، وما ينتج عنها من إنفصال وطلاق، ومشاجرات وسلوك مسيئ وشكاوى، وتوتر في العلاقات الإجتماعية وإرتكاب مخالفات مع الزملاء، وانسحاب من حياة الإجتماعية وغير ذلك.

ثانيا: نتائج ضغوط العمل على المنظمة: بمأن لا يمكن فصل الفرد على المنظمة، فهو جزء لا يتجزأ عنها وعلاقة تأثير وتأثر بينهما متبادلة، ومن ثم فإن التغيرات السلبية على الفرد تنعكس على المنظمة، ويمكن أن نحمل هذه المرتبات السلبية لضغوط العمل على المنظمة كما يلي:

- عدم الدقة في القرارات.
- التكاليف المالية المباشرة مثل تكلفة الغياب عن والغير مباشرة مثل إنخفاض الروح المعنوية وسوء الاتصالات.

[1] - جمعه سيد يوسف، إدارة ضغوط العمل:(النموذج للتدريب والممارسة)، جامعة القاهرة، مص، دط، دت، ص ،42.

- تدني مستوى الإنتاج.
- الغياب والتسرب الوظيفي.
- الصراع الشخصي في بيئته العمل مثل صراع مع الرؤساء أو الزملاء.
- إرتفاع معدل الشكاوى.[1]

[1] - محمد صلاح الدين أبو العلاء، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، مذكرة مكملة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية ، غزة، 2009،ص20.

خلاصة الفصل:

وفي الخلاصة يمكننا القول بأن الضغوط المهنية أو الوظيفية، ماهي إلا نتاج لتفاعل الفرد والبيئة المحيطة به، وبالرغم من أن غالبية الموظفين ينظرون إلى الضغوط باعتبارها خبرات غير سارة وضارة للفرد من الناحية السلوكية والفيزيولوجية والنفسية، إلا أن قدرا معقولا من الضغوط هامة لتحفيز الفرد واستثارته وتحدي لقدراته وطاقاته الكامنة، بحيث تدفعه لاتخاذ قرارات وظيفية جيدة وسليمة.

الفصل الثالث: ماهية اتخاذ القرار

تمهيد

أولا: مفهوم عملية إتخاذ القرار.

ثانيا: أهمية عملية إتخاذ القرار.

ثالثا: تطور الفكر التاريخي لعملية إتخاذ القرار.

رابعا: أنواع القرارات.

خامسا: خطوات ومراحل عملية إتخاذ القرار.

سادسا: نظريات إتخاذ القرار.

خلاصة

تمـــهيـــــد

تعتبر عملية إتخاذ القرارات جوهر نشاط الفرد والجماعة في حياتهم الخاصة وفي مجال اعمالهم وهي من مقومات الحياة. وتعتبر إتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الاساسية للمدير فهو يعتمد على مدى فهم الأمور للوصول الى معلومات مفيدة وبالرغم من أن هناك عدة مراحل يتبعها متخذي القرار للوصول الى قرارات سليمة ألا أن هناك عدة عوامل تؤثر على هذه العملية. ونظرا لأهميتها داخل المؤسسة تحظى بإهتمام كبير من طرف المسيرين وبسبب الدور الإستراتيجي الذي يقوم به، وهو ترشيدها للوصول إلى الأهداف المسطرة وذلك بتوفير مجموعة من العوامل ومن أهمها هو العنصر البشري الذي يلعب دور الحاسم في هذه العملية الإدارية. وسوف نعرض في هذا الفصل تعريف بعملية اتخاذ القرارات وأهميتها وخطواتها بتفصيل.

أولا: ماهيـــــــة إتخاذ القرارات:

1- مفهوم عملية إتخاذ القرارات:

1-1-مفهوم القرارdecisuon: هو فعل إرادي لإختبار بديل من بين عدة بدائل وذلك بعد دراسة المشكلة المطروحة.[1]

يعرف القرار أيضا هو عملية المفاضلة المسيرة أو متخذ القرار بين مجموعة من البدائل أو الحلول المتاحة لإختيار واحد منها على أساس أنه الأنسب وسليه لتحقيق أحد والمؤسسة.[2]

ويعرف القرار أنه اختيار البديل من بين عدة بدائل، في سبيل تحقيق هدف معين.[3]

عموما فإن القرار الإداري يعرف على أنه عملية مفاصلة، وشكل واعي ومدرك بين مجموعة من البدائل أو الحلول المتاحة لمتخذ القرار لاختيار واحد منها باعتبار أنسب وسيلة لتحقيق الأهداف.[4]

1-2- مفهوم عملية إتخاذ القرار: هي عملية إختيار بين البدائل للتوصل إلى إختيار البديل المناسب بشأن موضوع معين أو مشكلة ما.

أو هو إختيار من بين البدائل، وفقا معايير محددة استجابة لموقف معين وببساطة إتخاد القرار يعني اختيار بديل من جملة من البدائل.[5]

---

[1] - بلقاسم سلاطينه وإسماعيل قيرة ،التنظيم الحديث للمؤسسة (التصور ومفهوم)، دار الفجر لنشر وتوزيع، ط1،القاهرة مصر،2008،ص 162.

[2] - إتخاذ القرارات الإدارية ،1:30، 25/01/2016 hllttpsllsqarra.wodqress/mamg

[3] - صالح مهدي محسن، العامري وطاهر محسن الغالبي، الادارة والإعمال، دار وائل لنشر وتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2008، ص 308.

[4] - منعم زمزير الموسوري،إتخاذالقرارات الادارية، (مدخل كمي، دار اليازوري)، لنشر وتوزيع ،ط1، عمان، الأردن، 1998، ص 13.

[5] - فرحات غول، الوجيز في إقتصاد مؤسسة، دار الخلدونية لنشر وتوزيع، ط 1، الجزائر، 2008، ص 163.

وهذا يعني أن **عملية إتخاذ القرارات:** هي عملية تمحور حول المفاصلة والإختيار بين الوسائل البديلة التي تساعد التنظيم على تحقيق أهدافه بأقصى قدر ممكن من فاعلية والكفاية.[1]

كما تعرف بأنها العملية التي يقوم بموجبها المدير بتحليل الموقف الذي يواجهه، للبحث عن حلول والإجراءات الممكنة، لإختيار الأفضل من بينها فلا يمكن التملص منها أو محاولة تأجيل ما لا يمكن تأجيله لأن ذلك يلغي الفاعلية التي تتمتع بها القرار.[2]

وعموما فإن عملية إتخاذ القرارات هي عملية إختيار بين البدائل أو هي عملية فنية لتحديد الإختيارات والتعرف على أحسن البدائل المتوفرة باختيار معين، ومنه فإنه عملية غربلة البدائل والتمسك باختيار معين لا يعني صحة قرار ووجود ضمانات أكيدة بأن القرار صائب وبأن نتائجه ستكون 100%إيجابية، لأن القرارات تختلف باختلاف المواضيع ومدى توفر المعلومات ووقوع الرؤيا المستقبلية.

ويمكن تعريف عملية إتخاذ القرارات: بأنها عملية أو أسلوب الأختيار الرشيد بين عدد من البدائل المتاحة لتحقيق هدف محدد.[3]

أو هو عملية إختيار مدرك وواعي لا يحسن البدائل المتاحة، محقق أكبر عائد وأقل تكلفة للأهداف المطلوبة، ومنه تعبر عملية إتخاذ القرارات عملية رشيدة بعيدة عن العواطف.[4]

---

[1] - طارق المجزوب، الادارة العامة، منشورات الحلبي الحقوقية، ط1، بيروت، لبنان، 2005، ص 635.

[2] - شعلان الشمري، مفاهيم الادارة، ب ط، جدة، السعودية، 2012، ص 96.

[3] -عمار بحوش ،الاتجاهات الحديثة في علم الادارة ،المؤسسة الوطنية للإدارة للكتاب ،د ط،الجزائر ،1984،ص 7.

[4] - منتديات طلاب القدس مفتوحة :WWW. Stqvre26/01/16 ،13:24

ثانيا:أهمية إتخاذ القرارات: تكمن أهمية اتخاذ القرارات فيما يلي:

- تنبع أهمية موضوع اتخاذ القرارات من ارتباطه الشديد بحياتنا اليومية كالأفراد والمنظمات الإدارية سواء كانت صغيرة أو كبيرة ، وهذا بالإضافة إلى أن موضوع اتخاذ القرارات يحظى بأهمية خاصة العلمية والعملية.
- أما بالنسبة لأهمية اتخاذ القرارات على مستوى الفرد فإنها تبرز من خلال العديد من القرارات التي يتخذها الفرد في حياته اليومية التي يتأثر بها ويؤثر بها على الآخرين.
- وبالنسبة لأهميتها على الجماعة الصغيرة فإنها حظيت بأهمية بالغة تبرز في تأثر سلوك الفرد في أعضاء جماعات إنسانية التي ينظم إليه، ولعل تجارب العلاقات الانسانية في الصناعة خير إثبات على أهمية الجماعات الانسانية في المنظمات الإدارية، والجماعات الانسانية خلية منظمة لها مناخ عمل وبيئة وسلوك الفرد فيها من حين القيم والمعايير، وهذه بمجموعها تؤثر في قرارات التنظيمية العالية.
- أما بالنسبة لأهمية إتخاذ القرارات على مستوى المنظمة فإن أهميتها تزدد درجة تعقيدها بازدياد أهميتها نتيجة تضخم حجم المنظمات وانفتاحها على البيئات المختلفة، وترجع السبب في أهمية اتخاذ القرارات التنظيمية إلى أنها تتأثر وتؤثر على الأفراد والجماعات داخل التنظيم.
- كما تساهم المشاركة في إتخاذ القرار إلى توثيق روابط الإخاء وزيادة الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة.[1]
- وبالتالي فإن مساهمة المرؤوسين في اتخاذ القرارات ومعالجتها يمنحهم القدرة على التعبير عن أفكارهم وإقتراحاتهم وعليه فإنهم يطلعون على مشاكل القدرة على التعبير عن أفكارهم واقتراحاتهم وعليه فإنهم يطلعون على مشاكل المنشأة وأسباب إحداث التغيير وبتالي يتفهمون الأوضاع وقد يقدمون إقتراحات مفيدة.

[1] -محمد عبد الفتاح باغي ،اتخاذ القرارات التنظيمية ،دار وائل لنشر وتوزيع ،ط3،عمان ،الاردن ،2013،ص ص 5،8.

- تساهم المشاركة في إتخاذ القرارات في صقل المواهب القيادية والتعرف على مستويات الإشرافية، وهذا بالإضافة إلى أشعارهم بأهميتهم.[1]

ثالثا: تطور الفكر التنظيمي لعملية إتخاذ القرارات:

1- إتخاد القرارات التنظيمية في الفكر الإسلامي: تنبع مبادئ الفكر الاسلامي من القرآن الكريم والسنة النبوية، ويتحدد سلوك الفرد المسلم بهذه المبادئ سواء كان رئيسا أو مرؤوسا، فهي تشكيل بالنسبة له منهجا يسير عليه في شتى مناحي حياته وعمله، حيث أن عملية اتخاذ القرارات تشكل له وظيفة من وظائف الإدارة، وعليه يمكن استخلاص مبادئ اتخاذ القرارات في الفكر الإسلامي الإداري من خلال:

- الشورى: تمثل الشورى إحدى مبادئ الفكر الإداري الإسلامي بحيث تكمن فائدتها بالنسبة للمنظمات في أنها تعمل على إيجاد بيئة عمل صحية داخل المنظمة وتشجع مشاركة كافة العاملين، بالإضافة إلى أنها تحد من الصراع بين الجماعات غير رسمية في المنظمة والإدارة العليا حيث قال تعالى: **"واللذين إستجابوا لربهم وأقاموا الصلاة وأمرهم شورى بينهم ومما رزقنهم ينفقون"**، ويقضي هذا المبدأ أن يتم التوصل للقرار الأفضل من خلال الإستشارة الجماعية المتبادلة.

- السلطة والطاعة: يقوم الفكر الإسلامي أيضا على طاعة المرؤوسين لرئيسهم على أن لا يكون ذلك معصية، ويمكن التعبير عن الطاعة بالإلتزام التنظيمي الذي يعرف بأنه الإنتماء الموظف لعمله وحرسه على التفاني في خدمته من خلال بذل أقصى جهد ما لديه من طاقاته وتسخير مهارته وخبراته ومعارفه لتحقيق أهداف المنظمة.

- الصدق والأمانة: تعتبر الصفات التي يتجلى بها القائد في الاسلام بهاتين الصفتين في اتخاذ القرارات، وهي تعني التعامل مع المشكلة الحقيقية وتشخيصها وطرح كافة البدائل المتاحة لحلها وإختيار البديل الأفضل.

[1] - هالي عرب ،أساسيات الإدارة الحديثة ،ص 64، 11/ 2016/02 ،w w w. RSCRS .COM.

- **العدالة:** تعتبر العدالة من أهم صفات القائد المسلم وتكمن أهميتها في إتخاذ القرارات في أنها تعني عدم التحيز لجماعة دون أخرى.

- **الاخلاق**: تعرف الاخلاق بأنها مجموعة المبادئ والقيم التي توجه سلوك الفرد أو المنظمة بشكل عام، وتمثل الأخلاق واحدة من سمات اللآزمة للإدارة في الإسلام إذ حث على الأخلاق وحسن معاملة الآخرين بهذا فإن الاخلاق في سياق إتخاذ القرارات تعني النزاهة والإستقامة والتعاون وتنفيذ الأعمال بشكل حسن.

- **الجدارة**: تكمن أهمية الجدارة في القدرة متخذ القرار على القيام بعملية صنع القرار بكفاءة وفاعلية، أن العاملين اللذين يقنعون بجدارة القائد يسعون إلى تنفيذ القرارات وتقبل توجيهات القائد بشكل إيجابي وبالتالي فإن الجدارة من أهم الصفات التي يجب أن يتمتع بها متخذ القرار.[1]

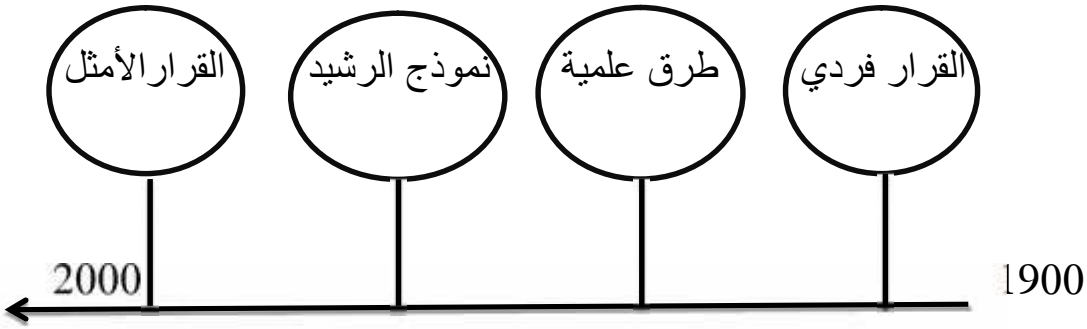
2- إتخاذ القرارات التنظيمية في الفكر الكلاسيكي:

- **نظرية الادارة العلمية:** ظهرت هذه النظرية في مطلع القرن20 وتحديد في عام 1911، ومن أشهر روادها **"فرانك ويليام وجلبريت"**، ويتضح من هذا المبادئ أن الدراسة والتجربة العلمية هي السبيل لاتخاذ القرار المتعلق باختيار الطرق المحتملة لأداء كل جانب من جوانب العمل، حيث أن هدف النهائي لهذه النظرية هو تحسين الانتاجية، فإن على المدير أن يقوم بتقييم هذه الطرق لإختيار الطريقة المثلى لإنجاز العمل، فإن الإدارة مطالبة بإختيار العاملين وتدريبهم بشكل صحيح الذي يلائم تطبيق هذه النظرية ومن جهة أخرى يكون العامل مطالبان بالتعاون مع الإدارة بهذا الشأن، وقد فصلت النظرية بين أدوار الإدارة والعاملين وأفسدت وظائف العملية الإدارية بما فيها إتخاذ القرارات للإدارة وأوكلت مع التنفيذ للعاملين، وقد أدت هذه النظرية إلى افتراض أن كافة البدائل الممكنة لتحقيق الهدف ونتائجها معلومة لدى الإدارة التي تملك المعايير، لديها القدرة على تقييمها في ظل وجود المدير كامل الرشد الذي يسعى

[1]- حسين أحمد طراونة ومحمد ياسين موسى، اتخاد القرارات التنظيمية في منضمات الاعمال، دار الايام لنشر والتوزيع، ط 2، عمان، الأردن ، ص ص، 95،97.

إلى تحقيق أقصى منفعة ممكنة للمنظمة، فإن الإدارة قادرة على إختيار بديل أو قرار الامثل خاصة وأن كافة العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار تقع تحت سيطرة الإدارة، وقد أطلق على هذا النموذج في إتخاذ القرارات نموذج الكامل الذي عرف بإختصار نموذج الرشد.

ونستنتج مما سبق أن أهم إسهامات هذه النظرية في إتخاذ القرارات الإدارية تكمن في تأكيد ما على استخدام الطرق العلمية في اتخاذ القرارات والوصول للقرار الأمثل عبر المرور بالخطوات العلمية لعملية صنع القرار ويوضح الشكل التالي موقع القرار الإداري في تلك الحقبة التاريخية التي تساهم فيها نظرية الإدارة العلمية، ويبين أن القرار في أولى مراحلة كان قرار فرديا يقوم على توظيف الطرق العلمية وتطبيق خطوات النموذج الرشد الكامل للوصول إلى القرار الأمثل.[1]



الشكل رقم:4 نظرية الإدارة العلمية في إتخاذ القرار.

- <u>نظرية مبادئ الإدارية:</u> تعود هذه النظرية إلى **"هنري فايول"** والذي عرف المدير بالنسبة إليه بأنه شخص مسؤول عن اتخاذ القرارات العليا في المنظمة التي يترأسها.

لقد قدمت هذه النظرية مجموعة من المبادئ الادارية التي تلعب دور في ترشيد عملية اتخاذ القرارات التنظيمية، ونذكر هذه المبادئ:

- التسلسل الهرمي وما يترتب عليه من تحديد المسؤوليات اتخاذ القرار.

- تغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، فعندما تتعارض أهداف المنظمة مع الأهداف الشخصية، يتطلب الأمر اتخاذ قرار إداري فإن مصلحة المنظمة هي الأولى.

- التوازن بين المركزية واللامركزية في إتخاذ القرارات.

[1]- تطور الفكر الإداري، 10:10/ 2016/01/90، WWW.UNIV.ELOUED.dz/inex. php/

- سيادة روح الفريق والتعاون الذي يسهم في إتخاذ القرارات صائبة وضمان سلامة تنفيذها.

- نظرية البيروقراطية: تنسب هذه النظرية إلى العالم الالماني **"ماكس فيبر"** الذي أكد على ضرورة أن تدار المنظمات بطرقة مخالفة لما كانت عليه في عصرة حيث أن الادارة الشخصية القائمة على أسس عائلية والتي يكون الولاء فيها لشخص واحد وهو المدير، وليس للمنظمة، ولا بد من ذلك أن تدار المنظمات بطريقة غير شخصية في ظل وجود هيكل تنظيمي تتبع فيه قواعد معينة. ويستفاد من هذه النظرية في مجال اتخاذ القرارات من خلال تأكيدها على ضرورة إشباع مبدأ التسلسل الهرمي الذي يعني تحديد المسؤولية في اتخاذ القرارات تبعا لأهميتها وتقسيم العمل وتخصص الوظيفي وما يترتب على ذلك من مهام وصلاحيات ومسؤوليات ذات الصلة باتخاذ القرارات والإتصالات تحمل في طياتها المعلومات الضرورية لها، وأن تبقى العلاقات بين الإدارة والعاملين رسمية لكي لا تؤثر العلاقات الشخصية في إتخاذ القرارات.[1]

3- إتخاذ القرارات التنظيمية في الفكر السلوكي:

- حركة العلاقات الإنسانية: ارتبطت هذه الحركة بعالم **"إلتون مايو"** ويمكن النظر لأهم إسهاماته في إتخاذ القرارات من خلال عدة جوانب أبرزها:

- العلاقة الوثيقة بين اتجاهات وسلوك الفرد ودور الجماعات غير رسمية في المنظمة.

- تحفيز المعنوي أكثر أهمية من التحفيز المادي لإنجاز العمل وتنفيذ القرارات.

- تطوير الإتصالات الفعالة بين مستويات التنظيم وتشجيع مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات.

ومن أبرز رواد هذه الحركة ايضا نجد **"تشيستر بارنارد"** الذي تمثل أهم إسهاماته في عملية إتخاذ القرارات ما يلي:

- إفترض أن المدير في اتخاذ القرارات الإدارية تتبع من قبول العاملين لهذه السلطة.

---

[1]- حسين أحمد طراونة ومحمد ياسين موسى، مرجع سابق، ص 98.

- أكد على أهمية العاملين في إتخاذ القرار وتنفيذه.

- ضيق القرارات إلى نوعين قرارات سلبية وإيجابية.

- نوه إلى حالة الإقرار التي تمثل في الواقع قرار نجم عن رفض كافة البدائل المطروحة أمام المدير، حيث أن ذلك يمثل قرار بعدم الإختيار.[1]

- المدرسة السلوكية: أسهمت حركة العلاقات الانسانية بتطوير السلوك التنظيمي الذي يمثل دراسة الأفراد والجماعات في المنظمات، ومن أشهر رواد **"كريس وأرجريس"، "ودوجلاس"** و ماكر يجور، الذي وضع نظرية XوY **"إبراهام ماسلو"** الذي طور سلم الحاجات الانسانية ومنا حاجة تحقيق الذات التي ترتبط بمشاركة العاملين في إتخاذ القرار الإداري، بالإضافة إلى **"رنسيس ليكرت"** الذي وضع العلاقة بين الأساليب القيادية وعملية اتخاذ القرار، وصنف هذه الاساليب إلى قيادة تسلطية لا تثق بالعاملين وتفرض عليهم تنفيذ القرار و لا تفوض سلطة ‘تخاذها، قيادة نفعية ذات ثقة سطحية بالعاملين، نفرض تنفيذ القرارات ولا تفوض سلطة إتخاذها قيادة تشاركية لديها بعض الثقة بالعاملين يشاركهم في إتخاذ القرار الا أنها تضع رقابة كبيرة على إتخادها، وأخيرا قيادة ديمقراطية وهي أفضلها لديها ثقة كاملة بالعاملين وتعطيهم صلاحية اتخاذ القرار وتظهر عملية إتخاذ القرار في ظل هذه المدرسة على نحو تالي:

- الدافعية وهي تمثل قوة التي توجه سلوك الفرد نحو اشباع حاجات معين.
- الأنماط القيادية تلعب دورا في تفويض السلطة وإتخاذ القرارات وتنفيذه.
- مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات.
- الرضا الوظيفي ويرتبط بعوامل التي تؤدي إلى رضا العاملين وتشمل ظروف العمل مثل علاقة العامل بالمدير والزملاء.[2]

---

[1] - حسين أحمد طراونة ومحمد ياسين موسى، مرجع نفسه، ص 100.

[2] - تطور الفكر الإداري، مرجع سابق.

- **المدرسة الكمية:** تعود ظهور هذا المدخل إلى الحرب العالمية الثانية ويعتبر **"هربرت سايمون"** من أشهر رواد هذه النظرية اللذين أسهموا في إتخاذ القرارات، وهي ترى أن المنظمة تشكل حالة من التفاعل بين مجموعة من الانظمة الداخلية والخارجية، حيث أن القرار يتأثر بهذه التغيرات البيئية بالإضافة إلى قدرات الذهنية وقيم مشاعر متخذ القرار فإنه من الصعب تحقيق نموذج رشيد في إتخاذ القرار بصورة كاملة.

بالإضافة على ذلك إفترض هذه النظرية أن القرار يتأثر بعوامل أخرى من تعدد البدائل المتاحة، صعوبة التعرف على كافة البدائل والمحددات أخرى مثل نقص المعرفة، ضغوط الوقت، وهو الامر الذي استدعى أن تعتمد هذه النظرية نموذج الرشد المحدد وهو نموذج الذي يفترض الأخذ بالقرار المرضي وليس الأمثل، ولعل هذا يشكل أهم الفروق بين النظرية الإدارة العلمية" **لتايلور**"، ونظرية إتخاذ القرارات **سايمون** ويمكن أن نستنتج من ذلك أن عملية اتخاذ القرار عند **"سايمون"** تتوقف بمجرد التوصل للقرار المرضي، على عكس ما ذهب إليه تايلور الذي يفترض الإستمرار بعملية إتخاذ القرار لحسن الوصول إلى القرار الأمثل، وفق لهذا النموذج فإن المديرين والعاملين يتخذون القرارات بعد وضع الاهداف وتقييم البدائل المتاحة من خلال مقارنتها بالأهداف وإختيار القرار الذي يكون الأفضل من حيث تحقيق الأهداف المنشودة، والشكل التالي يوضح عملية إتخاذ القرارات في المدرسة الكمية ويركز هذا النموذج على استخدام الطرق العلمية،ونموذج الرشد المحدود والتوصل إلى قرار مرضي ضمن قيود أو محددات الداخلية والخارجية التي تؤثر في إتخاذ القرار.[1]

4- إتخاذ القرار الإداري في المدرسة الكمية:

- **مدرسة النظم**: تصنف هذه المدرسة بأنها واحدة من المدارس الحديثة في تطور الفكر الإداري، وهي تنظر للمنظمة بإعتبارها نظاما مفتوحا يؤثر ويتأثر ببيئة الخارجية، وتكمن أهمية هذه المدرسة في اتخاذ القرار الإداري في أنها قدمت مجموعة من الأفكار التي يمكن الإستفادة منها في إدارة المنظمة وإتخاذ القرار فيها يتضح هنا الاهمية من خلال:

[1]- حسين أحمد طراونة ومحمد ياسين موسى،مرجع سابق، ص 118.

- المنظمة نظام إجتماعي مفتوح: أي أن المنظمة تمثل جزءا من البيئة التي تعمل ضمنها، ولا يمكن عزلها كما افترضت نظرية العلمية التي إعتبرت المنظمة كيان معزول، ونظام المفتوح يعني أن المنظمة تؤثر وتتأثر ببيئتها الخارجية وفي مجال اتخاذ القرار، يجب على متخذ القرار إدراك وجود عوامل خارجية تؤثر في عملية إتخاذ القرار.

* **العلاقات الداخلية:** يقصد بالنظام مجموعة من المكونات المترابطة التي تعمل معا لتحقيق هدف تشترك، وبهذا فإن طبيعة عمل النظام تعتمد على العلاقات التبادلية التي تربط المكونات معا ومدى تأثيرها ببعضها البعض بالإضافة إلى مقدار التعاون بينها، وهذا يعني ضرورة أن يأخذ متخذ القرار بكافة العوامل الداخلية التي تؤثر في عملية إتخاذ القرار.

* **عملية النظام:** يحصل نظام المداخلات ويقوم بتحويلها إلى مخرجات وتنسحب هذه العملية على عملية اتخاذ القرار التي يحصل عليها مدخلات القرار مثل المعلومات ومعايير القرار والبدائل الممكنة لمعالجتها من أن التوصل إلى قرار نفسه،ومن جهة أخرى يمكن حل المشكلات التي تواجه المنظمة أو تحقيق هدف معين بإستخدام أكثر من بديل.

* **تغدية الراجعة:** وهي تمثل كافة العمليات الإتصال العكسي التي تهدف إلى إعادة النظر في المدخلات أو العمليات التحويل بناء على نتائج تقييم المخرجات الفعالة للقرار إلى متخذه.

- **المدرسة الموقفية**: ترى هذه النظرية أن الممارسة الإدارية على الموقف أو الظرف الحالي الذي يواجه المنظمة، ويرجع جذور هذه النظرية إلى **"ماري فوليت"** التي أشارت إلى أن القرار يعتمد على الموقف الذي يواجه المدير ويعود السبب وراء تعدد واختلاف مداخل اتخاذ القرار الإداري في المنظمات الأعمال إلى طبيعة المواقف المختلفة التي تواجه المنظمات، ويمكن تمييز ضمن الإطار العام للمدرسة الموقفية في عملية اتخاذ القرار الاداري بين 4مواقف تتعلق بوضوح المشكلة والمعرفة الفنية لحل المشكلة.[1]

- **الموقف 1:** المشكلة واضحة وطريقة الحل معرفة (تأكيد، تأكيد).

- **الموقف 2:** المشكلة واضحة وطريقة الحل غير معروفة (تأكيد، عدم تأكيد).

---

[1]- حسين أحمد طراونة ومحمد ياسين موسى،مرجع نفسه، ص 119.

- **الموقف 3:** المشكلة غير واضحة وهناك مجموعة من بدائل (عدم تأكيد، تأكيد).

- **الموقف 4:** المشكلة غير واضحة وطريقة الحل غير واضحة (عدم تأكيد،عدم تأكيد).

ومن أهم إسهامات هذه المدرسة في إتخاذ القرار، تأكيدها على ضرورة تحليل الموقف وتحديد العوامل الموقفية ذات الصلة وبالقرار وإعتبرت أن وضوح المشكلة والمعرفة بطرق حلها من أهم متغيرات التي يعتمد عليها إتخاذ القرار ويذكر أن العديد من الدراسات التي إهتمت بهذه المدرسة، حيث أظهرت أن أكثر القرارات نجاحا هي تلك التي تتخذ ضمن إطارها، حيث أنها تأخذ المواقف أو لا يعين الإعتبار ثم تحدد الطريقة الاكثر ملائمة لتعامل معه .[1]

5- إتخاذ القرارات في الإتجاهات الحديثة:

يعرض هذا الإتجاه مجموعة من الأبحاث المغايرة والمستقبلية التي يرتبط سعي المنظمات للتميز وتحقيق الميزة التنافسية في ظل التطورات البيئية وتكنولوجية متسارعة ومن أهمها نجد:

* **نظريةZ**: وهي نظرية التي وضعها **"وليام أوشي،** ولقد تميزت النظرية بين القرارات الفردية التي تتخذ وفق النموذج الأمريكي والقرارات الجماعية التي تتخذ في نموذج الياباني وأوصلت بضرورة أن يتم إتخاذ القرار بمشاركة العاملين.

* **إدارة الجودة الشاملة**: تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها طريقة لتحسين فعالية المنظمة ككل، ومن أهم مبادئها تمكين الموظفين اللذين يعرفون بأنه إعطاء السلطة إتخاذ القرارات لفرد أو مجموعة من الأفراد المنظمة.

* **المنظمة المتعلمة**: تعرف المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي تستفيد من خبراتها السابقة من أجل تحسين وتغيير المستمر، وقد أكد **"بيتر سبنجر"** على ضرورة التفكير بالمنطق والنظرة الشمولية لعمل المنظمة من أجل فعالية حل المشكلات، واعتبر أن الحلول التي يعالج اعراض المشكلة فقط تؤدي إلى منافع قصيرة المدى، ولكن المشكلة ستظهر مستقبلا بشكل أكبر، حيث أن أغلب المشكلات التي تواجهها المنظمة هي نتيجة لقرارات خاطئة، وعليه تحديد المشكلة

[1]- تطور الفكر الإداري في اتخاذ القرارات W W W alyaum.com/article 09l09l2016/10:10,

بصورة واضحة والعمل على إيجاد الحل المناسب لأسبابها الحقيقية أكثر فعالية على المدى البعيد.

* **ذكاء الأعمال:** عرف "**هوارد ذريسز**" هذا المصطلح للمرة الأولى في 1989 بأنه مجموعة الطرق لتحسين عملية اتخاذ القرار، وعرف مؤخرا بأنه مجموعات التطبيقات التكنولوجية المستخدمة لجمع كميات كبيرة من البيانات وتحليلها وتشارك المعلومات لمساعدة المنظمة في إتخاذ القرارات الحكيمة.[1]

رابعا: أنـــــــــواع القـــــــرارات: يصنف علماء الإدارة القرارات الإدارية طبقا لمعايير متعددة وأكثر شيوعا من معايير التصنيف لدى علماء القانون الإدارة،ومراد هذا الاتساع في التصنيف أن نظرة علماء القانون الإداري سنعرض فيما يلي أهم معايير تصنيف القرارات الإدارية التي توصل إليها الإدارة والتي تشمل المعايير التالية:

1- <u>تصنيف القرارات وفقا لأهميتها:</u> وقد صنفت القرارات وفق لهذا المعيار إلى 3 أنواع وهي:

1-1- قرارات تكتيكية: وهذه القرارات يتخذها في الغالب رؤساء الاقسام أو الادارات أو ما يسمى بالإدارة الوسطى، وغالبا ما تهدف هذه القرارات إلى تقرير الوسائل المتاحة لتحقيق الأهداف وترجمة الخطط أو بناء هيكل تنظيمي أو تحديد مسار علاقات بين العاملين أو بيان حدود السلطة أو تقييم العمل أو تفويض الصلاحيات، كما أن مثل هذه القرارات تتعلق بكيفية إستخدم المورد اللازمة للاستمرار في العمل.

1-2- القرارات التنفيذية: وهي القرارات التي تتعلق بمشكلات العمل اليومي وتنفيذه والنشاط التجاري في المنظمة، وتعتبر هذه القرارات بأنها لا تحتاج إلى مزيد من الجهد والبحث من قبل

[1] -حسين طراونة ومحمد ياسين موسى ،مرجع سابق ، ص ص 121،120.

متخذها، بل يتم بطريقة فورية تلقائية،هذا فضلا عن أن مثل هذه القرارات قصيرة المدى لأنها تتعلق أساسا بأسلوب العمل الروتيني.[1]

1-3- القرارات الإستراتيجية (الحيوية): وهي القرارات التي تتعلق بكيان التنظيم الاداري ومستقلة والبيئة المحيطة به، وتتميز هذه القرارات بالثبات النسبي الطويل الأجل، وبضخامة الإستثمارات أو الإعتمادات المالية لازمة لتنفيذها، وأهمية الاثار والنتائج التي تحدثها في المستقبل التنظيم، وبما يتطلبه إتخاذها من عناية خاصة وتحليلات لأبعاد إجتماعية وإقتصادية ومالية، بالإضافة إلى ذلك إرتباط هذه القرارات بالمشكلات الحيوية والخطيرة يتطلب من متخذها الإستعانة بالخبراء المستشارين والمساعدين والمتخصصين، والإستعانة أيضا بدراسات علماء الإجتماع أو علم النفس وغيرهم لمعرفة أبعاد المشكلة محل القرار، كما يتطلب إشتراك جميع الاطراف المعنية بالمشكلة لضمان سلامة تنفيد القرارات التي تتخذ لحلها.[2]

2- <u>تصنيف القرارات وفقا لإمكانية برمجتها وجدولتها:</u> وتصنف إلى نوعين رئيسين وهما:

2-1- قرارات مبرمجة: يتمثل في تلك القرارات التي تعالج مواقف شبه يومية (متكررة)بأسلوب نمطي أي وفق لقواعد مصممة مسبقا، تتبع كلما واجه مسؤول نفس الموقف، ومثل هذه القرارات لا تكلف لوضعها جهدا كبير في جميع المعلومات ووضع البدائل وإختيار بينه، وتكون درجة البرمجة تامة عندما يتخذ القرار أوتوماتيكيا، ويسمى بالقرارات الروتينية، ذلك

لأنها تكون عادة متكررة وبصفة محددة وواضحة،بالإمكان التنبؤ بالنتائج بثقة عالية على أساس التجارب السابقة ومن أمثلتها تلك القرارات الخاصة بطلب مستلزمات صرف الأجور، الترقيات، الأقدمية.

---

[1]- نواف كنعان،<u>اتخاذ القرارات الادارية</u>، دار الثقافة لنشر والتوزيع، ط 9،عمان، الاردن،2011، ص ص 250 -252.

[2]- ريتشارد هال،<u>منظمات: هياكلها، عماليتاه،مخرجتها</u>، تر: سعيد بن حمد الهادي، د ط،السعودية، ص 353.

2-2- قرارات غير مبرمجة: وتتمثل في القرارات التي تعالج مواقف لا تتكرر فهي مواقف متميزة تحدث بشكل عارض لا توجد سوابق لمعالجتها، وتزيد درجة تعقيدها ودرجة المخاطرة المتضمنة، وبالتالي تطلب قدرا معتبرا من التفكير الابتكاري، ومنه فإن اتخاذ مثل هذه القرارات يتطلب جهدا أكبر لأن الإختيار يكون أصعب والبدائل تكون عديدة ويجب جمع الكثير من المعلومات لوضع هذه البدائل واختيار أفضلها ومن أمثلتها قرار دمج شركة مع أخرى.[1]

3- <u>تصنيف القرارات وفقا الأساليب إتخاذها:</u> بحيث يصنف علماء الإدارة القرارات الإدارية وفقا الأسلوب إتخاذها إلى نوعين هما:

3-1- قرارات الكيفية (وصفية): وهذا النوع من القرارات يتم اتخاذه بالإعتماد على اساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي للمدير متخذ القرار وخبراته وتجاربه ودراسته للآراء والحقائق المرتبطة بالمشكلة، ومن هنا فإن هذه القرارات تتأثر بالإعتبارات التقديرية الذاتية مثل أحاسيس وادراك والإتجاهات، ويفترض القائلون عن هذا التصنيف عدم توافر المعلومات المطلوبة والملائمة التي تمكن متخذي القرارات الوصفية من وضع بدائل وإختيار البديل الانسب من بينها، وأن عملية إعتماد متخذ هذه القرارات على تقديرات ذاتية التي تحكمها عوامل شخصية تؤدي في الغالب إلى اتخاذ الحل الرضائي.

3-2- القرارات الكمية (المعيارية): وهذه القرارات يتم إتخاذها بالاعتماد على الرشد والعقلانية لمتخذها، والاعتماد على القواعد والأسس العلمية التي تساعد على اختيار القرار الذي يؤدي إلى زيادة ومضاعفة عائدات وأرباح المنظمة من بين البدائل المتاحة ويفترض في إتخاذ هذه القرارات وضوح الاهداف ومعقوليتها وموضوعية متخذها وكفاية المعلومات المطلوبة ودقتها وتوفر خبرات والإختصاصات وتفهم العوامل والمتغيرات المؤثرة في عملية إختيار بديل مناسب.

---

[1]- عبد السلام أبو قحف، <u>أساسيات التنظيم الإدارة</u>، دارة الجامعية الجديدة لنشر والتوزيع، ب ط،الإسكندرية،مصر، 2002، ص 143.

كما يفترض في إتخاذ القرارات الكمية اتصاف متخذها بالعقلانية والرشد وإعتمادهم الأسلوب العلمي الذي يمكنهم من تحديد المشكلة وتوضيح الأهداف وإيجاد الحلول والبدائل وتقييمها وترتيبها وكل ذلك يمكنهم من إتخاذ القرارات الصائبة ورشيدة.[1]

4- <u>تصنيف القرارات وفقا لظروف إتخاذها:</u> ويصنف علماء الإدارة القرارات الادارية وفقا لهذا المعيار إلى نوعين هما:

4-1- قرارات التي تتخذ تحت ظروف التأكد: وهي قرارات تتخذ بعد توفر معلومات مطلوبة عن مشكلة محل القرار، وغالبا ما يكون أمامه عدد من البدائل المتاحة،ويتم إختيار البديل الذي يحقق أعلى عائد، وتتميز مثل هذه القرارات بسهولة إتخاذها والاطمئنان إلى نتائجها.

4-2- قرارات تتخذ تحت ظروف عدم التأكد: ومثل هذه القرارات لا تتوفر لمتخذها كل المعلومات المطلوبة عن المشكلة محل القرار، أو حتى لا تتوفر له أية معلومات عن مشكلة، مما يجعل الإحتمالات المرتبطة الأحداث المتوقعة عن هذه المشكلة غير معروفة،بحيث يتخذ المدير قرارا غامضا (مشوشا) لحلها، وغالبا ما تفرض ظروف عدم التأكد على متخذ القرار إتباع بعض الأساليب الرياضية والإحصائية لتحديد نسبة الإحتمالات المتوقعة من نتائج القرارات، والوصول إلى أحد البدائل المتاحة.[2]

5- <u>تصنيف القرارات وفقا لنمط القيادي لمتخذها</u>: وتصنف هذه القرارات وفقا لهذا المعيار إلى نوعين:

5-1- قرارات الأوتوقراطية (الإنفرادية): وهذا القرارات يتم إتخاذها من قبل المدير بشكل انفرادي ويعلنها على موظفيه، دون إعطائهم أية فرصة للمشاركة في إتخاذها، فالمدير وحده يحدد المشكلة ويضع لها حلول ثم يختار أحد الحلول الذي يراها مناسبة، وبعد ذلك يعلم مرؤوسيه بهذا القرار لتنفيذه، وهو بهذا لا يعطي أية فرصة لمناقشة فيما يقرر ولا يضع في

---

[1]- نواف كنعان ،مرجع سابق، ص 255.

[2]- فوئد الشيخ وآخرون،<u>مبادئ الادارة</u>، مركز الكتب الاردني للنشر والتوزيع، ط 6، عمان، الادران، ص 122.

إعتباره رد فعل المرؤوسين نحو القرار المتخذ من قبله، في هذا المجال أن المديرين اللذين ينفردون بإتخاذ القرارات ينقصهم في الغالب بعد النظر والحكم الصائب على الأمور، كما ينقصهم القدرة على التكيف مع المواقف الإدارية و مواجهتها بفاعلية وأنهم يركزون بإهتمامهم على تحسين مركزهم الوظيفي دون الاهتمام بوضع مرؤوسيه وحاجتهم، وأن الآثار التي تترتب على قراراتهم تكون سلبية وينعكس تأثيرها السلبي على التنظيم والعاملين به.[1]

5-2- قرارات ديمقراطية (قرارات مشاركة): هي قرارات يتم إتخاذها عن طريق المشاركة من خلال إشتراك مستويات مختلفة من العاملين في التنظيم، فكل من يعنيهم الأمر القرار من خارج التنظيم وتتميز مثل هذه القرارات بفاعليتها ورشدها وذلك لان مشاركة المرؤوسين في صنعها يساعد على قبولهم لها وعدم معارضتهم لها بعد إصدارها.

خامسا: خطوات ومراحـــل إتخـــــاذ القـــرارات: وتتلخص المنهجية العلمية في إتخاذ القرارات بالخطوات التالية:

1) تحديد المشكلة: يعتبر تحديد المشكلة من المهام الأولى في عملية إتخاذ القرارات الإدارية ونعني بتحديد المشكلة أن يتم تحديدها بدقة من كافة النواحي وبشكل كامل ولهذا يتم تحديد المعلومات والحقائق التي قد تساعد في تعريف الوضح والدقيق للمشكلة بحيث يمكن التوصل إلى دلائل وإستجابات تساهم في التوصل إلى تعريف صحيح للمشكلة أو أهم جوانبها.

2) جمع المعلومات: بعد التعرف على المشكلة ويتم إدراكها ينبغي الإحاطة بكل ما تتضمنه من حقائق، لهذا فان لم نتعرف على الحقائق والعلاقات بينها ستفقد مفتاح حلها، وقد يجمع الباحث كثير من الحقائق إلا أنه ينبغي بعيدا عن الحقيقة إذا كان عاجزا عن إيجاد العلاقة بين حقائق الموقف الإداري أو مشكلة، ويتم تحليلها عن طريق:

- **تجزئة المشكلة إلى عناصرها**: حيث أن المشكلة الإدارية تمثل حزمة من العناصر أو الإتجاهات أو العوامل منها الأساسية ومنها الثانوية، مثل إدخال سلعة جديدة إلى السوق تحمل

[1]- نواف كنعان، مرجع سابق، ص 257.

في طياتها عناصر مالية وتسعيرية وإنتاجية وكل عنصر من هذه العناصر يحتاج في دوره إلى تمعن وتفحص.

- **تلمس العلاقة السببية بين تلك العناصر:** إذ يبحث رجل الإدارة وهو يقوم بعملية التحليل عن العلاقة بين المتغيرين، بحيث يمكن التنبأ بدقة، ويبدأ رجل الإدارة والباحث بإقتراض عدة علاقات سببية ممكنة، بحيث تشكل له هذه العلاقة مفتاح الحلول أو المقترحات.[1]

3) تطور الحلول والتنبأ بنتائجها: بحيث تتألف هذه الخطوة من تطوير الحلول البديلة علاجا للمشكلة ومن ثم تقييم هذه البدائل أو الحلول، وفي هذا الصدد لابد من إختيار بديل من بين عدة بدائل المحتملة وفقا لمبادئ معينة، ومن الأسئلة المهمة في هذا الصدد:

- ماذا تستحق هذه البدائل المحتملة وما هي كفاءتها.
- هل يتطلب تنفيذ، سواء من ردود أفعال العاملين أو مخاطرة العمل.
- من سيتأثر بالتغيير من العاملين.
- ما هو الوقت الملائم لتطبيق هذا البديل.

4) إختيار البديل الأمثل: هنا يأتي دور مراجعة البدائل المحتملة التي أفرزها الخطوة الثالثة لإختيار أكثرها كفاءة وملائمة، ويقوم اختيار البديل مقترح عادة وفق معايير اقتصادية وإجتماعية وفنية وفي العموم هناك أسس للمفاضلة بين البدائل وإختيار البديل الأرجح من هذه البدائل:

- الموازنة بين الحجج المؤدية والحجج المضادة لكل بديل وغربلة الحجج لابد من المفاضلة من بينها حسناتها وسيئاتها.
- أن يكون البديل محققا لمردود إقتصادي،أو لمزيد من كفاءة في العمل أو تحسين الخدمة المقدمة.
- أن يكون البديل أكثر تحقيقا للأهداف المقترحة.
- أن ينظر للفوائد والمضار في الأمد الطويل والقصير المدى.
- أن يقارن بين البدائل على ضوء عقبات التنفيذ المتوقعة.

---

[1]- محمد القاسم القيروتي، مبادئ الإدارة :نظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع،عمان، الاردن، ص،313.

5) مرحلة إتخاد القرارات وتنفيذه ومتابعته: بعد إنتهاء إختيار البديل الأرجح يبنى هذا البديل وإتخاذه قرار الحل للمشكلة ومن ثم تنفيذه، ومهمة التنفيذ من المهام التي تحتاج للمزيد من العناية إذ لابد من تدارك الطرف والسبل الواجبة لإتباع في التنفيذ، والتأكد من المهارات توفرها والمستلزمات الاخرى التي يتطلبها التنفيذ.[1]

6) تقييم النتائج: إن الخطوة الأخيرة في عملية إتخاذ القرارات هي تقييم النتائج أي تنفيذ القرار الذي تم إختياره، إن احد الاخطاء الخطيرة التي تقع فيها المديرين كثيرين في هذه المرحلة هو تنفيذ أحد البدائل وافتراض أن المشكلة قد تم تصحيحها وبالتالي فإن متابعة وتقييم نتائج القرار على ضوء الموقف الأصلي يصبح أمرا ضروريا، ويمكن في هذه المرحلة استخدام 3 خطوات في عملية تقييم على النحو التالي:

- **الخطوة 1:** تحديد نتائج المطلوب تحقيقها من القرار مع وضع تقدير زمني للفترة التي يستغرقها تحقيق هذه النتائج.

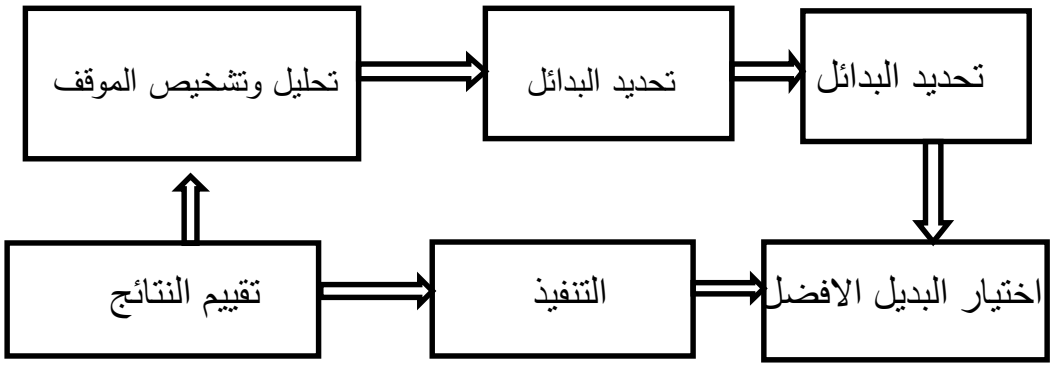
- **الخطوة 2:** تنفيذ القرار ثم إتخاذه كجزء من عملية اتخاذ القرار.

- **الخطوة 3**: تقييم النتائج القرار أولا على ضوء النتائج المحددة سلفا والمخطط الموالي يبين حل المشاكل واتخاذ القرار.[2]

---

[1] - محمد القاسم القيروتي ،مرجع نفسه، ص 315.

[2] - محمد فريد الصحن وآخرون ،مبادئ الادارة .دار الجامعية لنشر وتوزيع، بط، الاسكندرية، 2000،ص 233.



الشكل رقم 5: خطوات اتخاذ القرارات [1]

سادسا: نظريات اتخاذ القرارات:

1- النظريات التقليدية (الكلاسيكية): لقد إعتبر الفكر التقليدي في عملية اتخاذ القرارات على منطلقات الفكر الإقتصادي التقليدي وما يطلق عليه نموذج الرجل الإقتصادي الذي يستند إلى اتخاذ القرارات إلى العقلانية والرشد، ويقوم هذا المبدأ على فكرة أساسية مفادها أن الفرد يستهدف عند اتخاذ قرار تعظيم الربح أو العائد، مما يعني ضرورة إختيار بديل أفضل من بين البدائل المتاحة لمعالجة المشكلة.

1-1- نظرية الدوافع المادية والإقتصادية في إتخاذ القرارات: تقوم هذه النظرية على أساس أن طرق إتخاذ القرارات تتغير بإستمرار وذلك تبعا لتغيير الظروف واستعمال التكنولوجيا الجديدة والمتطورة، كما أن القرارات تتخذ بناء على ضوء الفوائد المادية والثمار التي تجنى من أي قرار، وتتلخص من هذه النظرية التي أتى بها الأستاذ **"تشالز ليند بلوم"** أنه عن طريق الأسلوب العلمي يمكن تحقيق أحسن النتائج التي يريد أن يحققها أي إنسان يسعى لبلوغ أهدافه بطريقة علمية مدروسة، إلا أن هذه الإفتراضات النظرية لا يمكن أن تثبت في ميدان علمي وذلك نظرية لعدم توفر الوقت الكافي لإتخاذ لهذه القرارات، وقلة المعلومات المتوفرة للإنسان،

[1]– علي شريف، الادارة المعاصرة، دار الجامعية لنشر والتوزيع د طالإسكندرية، مصر، 1995، ص 254.

وميول الناس إلى تحقيق أهداف ونتائج معينة مرغوب في تحقيقها وعزووفهم نتائج أخرى غائبة عن أذهانهم وصعوبة التحكم في مجرى الأحداث بالمستقبل، واعتبر **"ليند بلوم"** من الصعب أن يتفق الناس المعنيون بأي قرار متخذ على إتباع أسلوب معين ويتفقون كلهم بأن القرار المتخذ هو الذي يحقق رغبات الناس.[1]

1-2- نظرية اتخاذ القرارات العلمية: بمأن النظرية السابقة تعتبر تصورية وتستجيب لطموحات المفكرين والمخططين اللذين يحلو لهم أن يضعوا تصورات فكرية معقدة لكل نظرية مثالية،فإن بعض المفكرين يرون أنه من الأفضل الإعتماد على أساليب التقليدية البسيطة في إتخاذ القرارات بحيث يكون المنطلق الأساسي هو الواقع المعاش والبرامج المتشابهة والموجودة في وقت الحاضر، بمعنى آخر فالشيء المهم هو التقليل من الإعتماد على النظرية المثالية، والإهتمام بالخطوات المتوالية والإجراءات التكميلية التي تتخذ للتغلب على جميع الصعاب التي تواجه أي مسؤول في مركز عمله.

إذن فالقرارات العلمية هي قرارات التي تتخذ في مراحل متلاحقة وهي قرارات موجهة لحل المشاكل التي تواجهها الانسان أثناء تنفيذ برامجه، ولهذا فإن هذا النوع من القرارات العلمية لا يصلح للتخطيط المستقبلي وإنما يصلح لمعالجة الحاضرة والتي تجري العمل فيها على قدم وساق.

1-3- نظرية قرارات الترضية: بالنسبة **"لهبريت سايمون"** وغيره من المفكرين في نظرية التنظيم، فإن القرارات المتخذة في معظمها بين المثالية والواقعية (أي تجمع بين النظرية الأولى والنظرية الثانية) وحجته في ذلك أن الإنسان يعتمد على الأساليب العلمية،ويحاول أن يجد البدائل الجيدة، ويستعين بالخبراء للتعرف على أراءهم وتأكد من جدوى تخطيطاته المستقبلية، ولكن المشكل هنا هو أن القرارات المتخذة يختلف وضعها من قرار إلى آخر.

فهناك قرار الذي يتخذه الإنسان وهو واثق من صحته ونتيجته مضمونة لأن جميع

[1]- عمار بوحوش، مرجع سابق، ص 168.

المعلومات متوفرة عنه، وهناك قرار الذي يتخذ في ظروف غامضة وغير واضحة، وفي الوقت الذي يتخذ فيه القرار، ففي هذه الحالة يلتجا الانسان إلى نوع القرارات جزئية أو التي يتخذ في فترات متعاقبة بحيث يتوقف كل شيء على تغيرات التي تحصل فيما بعد، وأنداك يتم

إتخاذ قرارات تعديلية التي يتطلبها الوضع ، وأما في حالة إتخاذ قرار مخاطرة وإجتماعي النجاح أو الفشل فيه، فإن الإنسان، يقوم بالمغامرة التي قد تعود عليه بالفائدة أو تؤدي به إلى التهلكة، خوفا من التورط والوقوع في مأزق يصعب الخروج منه بسلام، ويسعى المسؤولون إلى اتخاذ قرارات مقبولة وترضيهم إلى حد ما، ويرفضون أن يخاطروا بمستقبلهم حتى ولو كانت المخاطرة مضمونة العواقب أو نسبة النجاح فيها قوية جدا وهذا ما يجعل الانسان يقبل بالحلول البسيطة والمضمونة، وتكون النتيجة في النهاية هي الإعتماد على الأسلوب التقليدي والمألوف في العمل ومقبول لدى الجميع.[1]

1-4- **<u>نظرية القرارات التفصيلية وقرارات التكميلية:</u>** بالنسبة لكثير من المفكرين وخاصة **"ايتزويني"** فإن القرارات تختلف بإختلاف المشاكل التي يحاول أي انسان أن يعالجها ويجد الحل الملائم لها، فهناك قرارات حاسمة ومصيرية التي تتطلب التفاصيل الدقيقة والتخطيط المسبق لها بحيث لا يمكن البث فيها بسهولة وإنما بصعوبة لأنها حيوية، وتؤثر في مجرى الامور، وفي نفس الوقت نلاحظ أن هناك بعض القرارات الروتينية التي يمكن إتخاذها بسهولة وذلك لتكملة القرارات الحاسمة وتصويب الاخطاء التي تبرز خلال مراحل تنفيذها.

وانطلاقنا من هذه الحقائق نستطيع أن نخرج بفكرة واضحة مفادها عن إتخاذ القرارات وهي أن القرارات الحاسمة تتطلب البدائل والتفاضلية الدقيقة والتخطيط لما سيحدث في المستقبل وذلك على ضوء معلومات المتوفرة وهذا النوع من القرارات يقوم على العقلانية الدراسات المعمقة ومعرفة التكاليف المادية والطاقات الإنسانية اللازمة لوضع القرار حيز التنفيذ، وفي إطار هذه القرارات القائمة على العقلانية يمكن إتخاذ قرارات جزئية مكملة لها خلال فترة الإنجاز.

---

[1] - عمار بوحوش، مرجع نفسه، ص 169.

2- النظريات السلوكية (الإنسانية): إنطوى الفكر التقليدي على العديد من المواقف الإفتراضية التي تعتمد على المنظمة أو العقلانية (الرشد) في إتخاذ القرار ومعالجة المشكلات الإجتماعية والإقتصادية، ونظر لكون الإنسان يمتلك قدرات عقلية وخبرات محدودة في إستقراء وتحليل البدائل المتاحة لمعالجة المشكلات القائمة، فإن ذلك يحد من منطقية التصرف الإنساني إزاء المشكلات ولذا فقد تبلورت المنطلقات السلوكية في النظر لمسالة إتخاذ القرار، وقد سمي هذا الإتجاه في المنظور السلوكي الفكري بإتجاه الرجل الإداري وقد إعتمد هذا المنطلق بشكل كبير على حقيقة القائلة لمحدودية الفرد في الوصول للقرار الأفضل الذي يؤدي إلى تعظيم المردود وإتجاهه، عوضا عن ذلك نحو القرار المرضي ومن أشهر النماذج السلوكية في إتخاذ القرار نموذج **"مارج"** و**"سيمون"** في نظرية إتخاذ القرارات، حيث نعتمد في تحليلها على التنظيمات الرسمية العقلانية، وغالبا ما تعتمد التحليل الرياضي لدراسة الظواهر التنظيمية وعلاقتها باتخاذ القرار وأهميتها في تحليل كيفية توصيل الأوامر والأفعال وترجمتها في صور قرارات ومعرفة أمر الصعوبات التي تواجه المنظمات كنتيجة لاتخاذ تلك القرارات وتحت اي نوع من الظروف. [1]

يمكن تحليل هذه القرارات العقلانية والعمل على زيادة الإنتاجية وتطوير أساليب الإدارة الحديثة التي من شأنها تعزيز الفاعلية والكفاءة، حيث ينظر إلى التنظيمات لا تقوم على عامل أوصفه واحدة ولكن تقوم على مبدأ تقسيم العمل وتخصص، ولما لهذين البعدين من أهمية في تحليل المستويات العليا وفي رسم إتخاذ القرار بالإضافة لأهمية المستويات الدنيا في رسم السياسات التنظيمية وخاصة اشتراكها في عملية إتخاذ القرارات حتى تكون لها صفة الفاعلية وتحقيق أهدافها.[2]

- ولقد أوضح كل من **"مارج وسيمون"** أن المنطلق الأساسي لهذه النظرية والتي ترمي لتحقيقه هو ضرورة إختيار الأفعال السليمة ذات الطبعة العقلانية وأهمية الوصول للفعل النهائي (القرار) ولدوره الهام في الإدارة الحديثة، ويندرج تحت عملية إتخاذ القرارات نوعان متميزان من النظريات ولكن لهما صلة وثيقة ببعضها، النوع الأول نظريات القرار العقلاني

---

[1]- عمار بحوش، مرجع سابق، ص، 171.

[2]- محمد حسن الشماع وحضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 253.

وترتكز بصفة أساسية على الطابع العقلاني الرسمي ذي الصبغة الإقتصادية أو الإحصائية أما النوع الثاني النظريات المرتبطة بالترشيد، فهي تقوم على عدة أسس واضحة ومميزة:

- أن العمليات العقلانية داخل التنظيمات مثل سلوك الإداري محاطة بنوعية معينة من القواعد التي تختار بدقة فائقة، فتركز على أهمية التخصص لدى الأعضاء حسب طبيعة بيئاتهم الخارجية.

- أن عمليات الأدارة لها خصائص مميزة بكيفية حل المشاكل الفرد وتنظيم سلوكه داخل النسق الأجتماعي.

- التركيز على أهمية واختيار أفضل البدائل من جانب صانعي القرارات وإستطاعت نظرية إتخاذ القرارات أن تقضي على الفجوة التي تلاحظها في بحوث التنظيمات والإجتماعية التي أصبح من الممكن تجميع كلا الإتجاهين العقلاني والإنساني في نموذج واحد.[1]

[1] - عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع الصناعي: النشأة وتطورات الحديثة، ل دار النهضة لنشر والتوز 1999، ص 131.يع، لبنان

خـلاصـة الفصل

وخلاصة القول وما يمكننا قوله أن عملية إتخاذ القرارات تعتبر الحلقة الرئيسية في العملية الإدارية ولا تتكامل بدونه ، مثله في ذلك مثل التخطيط والتوجيه والرقابة والتنظيم ، بحيث لن تخرج من حيز التنفيذ الفعلي إلا اذا تم اتخاذ القرار المناسب للعمل الإداري . ولا تقتصر هذه العملية على مستوى إداري دون آخر ، بل تنتشر في جميع المستويات الإدارية لأنها تجعل المنظمة تعمل ككل واحد لتحقيق هدف واحد.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيـــــــد

أولا: منهج الدراسة

ثـانيـا: أدوات جمع البيانات

ثـالثـا: مجالات الدراسة

الخـــلاصــة

تمهيد:

بعد إنجازنا الإطار النظري لموضوع دراستنا هذه ، والإلمام بكل الجوانب النظرية لها ،والإحاطة بجوانب الظاهرة محل الدراسة ،وذلك من أجل ربطها بالواقع المعاش، سوف نتطرق في هذا الفصل الى الاطار المنهجي بعرض موجز لمنهج الدراسة وأبرز أدوات جمع المعلومات وكذا عينة الدراسة المختارة من ضمن مجتمع البحث .

أولا: منهج الدراسة:

لقد إستخدمنا في دراستنا هذه المنهج الوصفي التحليلي لملائمته مع موضوع الدراسة ، والذي يعرف بأنه : كل إستقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر التعليمية والنفسية،كما هي قائمة في الحاضر بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها وبينها وبين الظواهر الإجتماعية الأخرى.[1]

ثانيا : أدوات جمع البيانات: وقد إعتمدنا في هذه الدراسة على مجموعة من أدوات جمع البيانات ،وهي الملاحظة والمقابلة والإستبيان.

1- الملاحظة: وهي ملاحظة الظواهر كما تحدث تلقائيا في ظروفها الطبيعية دون إخضاعها للضبط العلمي ،حيث يقوم فيها العقل بدور كبير من خلال الظواهر وتفسيرها وإيجاد ما بينها من علاقات ،ولذا فهي وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات.[2]

- وقد إعتمدنا على الملاحظة في دراستنا لنتعرف من خلالها على مجمل الأقسام والمصالح والكليات بجامعة الوادي .

2- المقابلة: هي أداة من أدوات جمع البيانات ،وهي محادثة يتقدم بها فرد مع آخر أو مع آخرين بهدف الحصول على معلومات لازمة.[3]

- وإستعنا بهذه الأداة من خلال المقابلات التي أجريناها مع رؤساء الأقسام والمصالح للتعاون معنا.

1- مروان عبد المجيد إبراهيم،**أسس البحث العلمي**، مؤسسة الوراق لنشر والتوزيع،عمان الاردن، ط1، 2001، ص68.

2- محمد شقيف، **البحث العلمي:(الخطوات المنهجية لاعداد البحوث الاجتماعية)**،الاسكندرية، مصر، 1985، ص80.

3- صلاح الدين شروخ، **منهجية البحث العلمي** ، دارالعلوم لنشر والتوزيع ، عنابة ، الجزائر، دط ، 2003 ، ص37.

3- الإستبيان: هي أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق إعداد إستمارة أسئلة يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الافراد المبحوثين ،ويسمى الشخص الذي يقوم بملئها باستمارة المجيب[1].

ثالثا : مجالات الدراسة: ويقصد بها النطاق الذي أجريت فيه الدراسة ،ويقسم عادة الى ثلاثأقسام وهي:

1- المجال المكاني: تمت هذه الدراسة الميدانية في بعض كليات جامعة الوادي ،وهي عبارة على مؤسسة تعليمية.

نبذة تاريخية عن الجامعة:

مرت جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي بخمسة مراحل بداية من سنة 1995 الى غاية 2014:

المرحلة الاولى: 1995-1998 أنشأت ملحقة بالوادي تابعة لجامعة بسكرة ، بموجب قرار وزاري المؤرخ في 1995، وإنطلقت الدراسة بها لأول مرة خلال الموسم الجامعي 1995-1996،ولقد كان نواة أولى لجامعة الوادي مقرها ثانوية تكسبت،كان يدرس بها الأدب العربي واللغات ، وأيضا ملحقة للعلوم التجارية تابعة للمعهد الوطني للعلاوم التجارية ، وبعد ذلك تم تحويلها سنة 1998 إلى المقر الجديد بحي الشهداء .

المرحلة الثانية:1998-2001 تم فتح معهد العلوم القانونية والادارية في 1999 ومعهد للغات التابعين لجامعة بسكرة ،ليتشكل الملحق الجامعي بالوادي.

1- فاطمة عوض صابر ومرفت علي خفاجة،**أسس ومبادئ البحث العلمي**،مكتبة وطبعة الاشعاع الفنية، ط1، الاسكندرية ، مصر، 2002 ، ص 14.

المرحلة الثالثة:2001-2012 أنشأ المركز الجامعي بالوادي سنة 2001بموجب المرسوم التنفيذي رقم277-01 المؤرخ في 18سبتمبر2001، بحيث تحول الملحق مركز جامعي ، يحتوي على 5 معاهد وهي:

- معهد العلوم الاقتصادية وتسيير.
- معهد العلوم والتكنولوجيا.
- معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية.
- معهد العلوم القانونية:

المرحلة الرابعة:2012-2014 أنشأت جامعة الوادي بموجب مرسوم تنفيذي رقم 243-12 المؤرخ في 4 جوان 2012 يضم 5 كليات وهي:

- كلية العلوم والتكنولوجيا.
- كلية العلوم الطبيعية والحياة.
- كلية الاداب وللغات.
- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.
- كلية العلوم الاقتصادية والتسيير.
- كلية العلوم القانونية والسياسية.

المرحلة الخامسة:من 2014 إلى يومنا هذا: تم تسمية جامعة الوادي بجامعة الشهيد حمه لخضر في 23 أكتوبر 2014 المتضمن تكريس تسمية المؤسسات الجامعية ،حيث لم تزل الجامعة في التطور إلى أن وصلت في الموسم الجامعي 2015-2016 إلى تعداد من الطلبة يفوق 20000 مع ما يزيد عن 700 أستاذ مقسمين عبر 6 كليات ومعهد العلوم الاسلامية.

2-المجال الزماني: أجريت هذه الدراسة الميدانية لهذا الموضوع عبر فترتين كتالي:

الفترة الاولى من10 مارس 2016:بحيث كانت عبارة عن مقابلات مع رؤساء الاقسام والمصالح الكليات.

الفترة الثانية من 16 مارس إلى 10 أفريل 2016، وهي المرحلة التي تعد النهائية،والتي تم من خلالها توزيع الاستمارات على الموظفين بالادارات والاجابة عليها.

3- المجال البشري:

ضمن المجال البشري قمنا بتحديد عينة الدراسة وطبيعتها ونوعها ، فالعينة هي جزء من مجتمع الدراسة الذي يجرى عليه البحث ، يختارها الباحث لاجراء دراسته عليها وفقا لقواعد خاصة لكي تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا[1].

- **نوع وطبيعة العينة :** وقد تم إختيار العينة القصدية لتناسبها مع طبيعة دراستنا ، وهي عينة يتم انتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظرا لتوافق بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم ، ولكن تلك الخصائص هي من الأمور الهامة بالنسبة للدراسة، ويتم اللجوء لهذا النوع من العينات في حالة توفر البيانات اللازمة للدراسة لدى فئة محددة من مجتمع الأصلي للدراسة.[2]

لقدتفاعلنا في إطار هذه الدراسة مع 50 موظفا ،مقسمين عبر أربعة كليات وهي:

- كلية العلوم الاجتماعية والانسانية.
- كلية الآداب واللغات.
- كلية العلوم التكنولوجيا.
- كلية العلوم الاقتصادية والتسيير.

*ولقد تم استرجاع 40 استمارة فق

---

[1] رحيم يونس كروا العزاوي،**مقدمة البحث العلمي**، دار دجلة لنشر والتوزيع، عمان الاردن،،2007 ص161.

[2] -محمد عبيدات وآخرون، **منهجية البحث العلمي: القواعد ومراحل والتطبيقات**، دار وائل لنشر والتوزيع، ط2، عمان الأردن، 1999، ص96.

خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل الى الاجراءات المنهجية للبحث التي تخضع الى ما إفترضته لطبيعة هذا الموضوع ،ومن أهم الأساليب المعتمدة في موضوعنا هذا هو إختيار المنهج الوصفي التحليلي والاستعانة ببعض أدوات جمع البيانات وهي الملاحظة والمقابلة والاستمارة التي وزعت على بعض كليات جامعة الوادي لرؤساء الاقسام والمصالح لإجابة عليها .

الفصل الخامس: عــرض ومناقشة النتـائج

تمهيـــــــد

أولا: عـرض وتحليل النتائج

ثـانيــا: مناقشة وتفسير النتائــج

الخــلاصـــة

تمهيد:

تم التطرق في هذا الفصل إلى عرض وتحليل ومناقشة وتفسير البيانات التي تم جمعها من جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، حول موضوع ضغوط العمل وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات ، وقد وضعت الفرضيات الجزئية من أجل الوصول الى الفرضية العامة ، وكانت هذه الفرضيات كالتالي:

هناك علاقة بين غموض الدور وعملية اتخاذ القرارت، هناك علاقة بين العبء الوظيفي وعملية اتخاذ القرار، وهناك علاقة بين البيئة الاجتماعية والصحية وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار.بحيث كونت من هذه الفرضيات الاستمارة التي وزعت على رؤساء الاقسام والمصالح داخل الجامعة،وهذا من أجل الوصول إلى نتائج للفرضية العامة.

أولا- عرض وتحليل النتائج:

1- عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية:

الجدول رقم 1: يبين توزيع الجنس :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	34	%85
أنثى	6	%15
المجموع	40	%100

- يبين من خلال الجدول رقم(1) أن الغالبية العظمى من أفراد العينة هم من فئة الذكور والذين بلغ عددهم 34 موظف من المجموع الكلي أي ما يعادل نسبة 85% ، بينما بلغ عدد الموظفات في هذه المؤسسة 6 عاملات أي ما يعادل نسبة 15% من مجموع أفرادها ، وهذا ربما يرجع إلى خصوصية وطبيعة العمل في المناصب النوعية التي تتميز بثقل المسؤولية .

الجدول رقم 2: يبين الحالة الاجتماعية لدى الإطارات المسيرة :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
أعزب	33	%82
متزوج	7	%17.5
مطلق	0	%00
المجموع	40	%100

- نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة هم من فئة العزاب ، حيث بلغت نسبتهم 82% من مجموع أفراد العينة ، في حين نجد أن نسبة الأفراد المتزوجين 17.5% من أفراد العينة ، وربما يرجع سبب ذلك إلى أن غير المتزوجين لديهم فرصة تحمل المسؤوليات أكثر ، بحكم أنهم ليس لديهم ضغوطات إجتماعية أو نفسية تأثر على عملهم .

الجدول رقم 3: يبين سنوات الخبرة عند الإطارات المسيرة :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 10 سنوات	33	%82.5
من 20 إلى 30 سنة	4	%10
أكثر من 30 سنة	3	%7.5
المجموع	40	%100

- يبين من خلال الجدول أعلاه أن الغالبية العظمى من أفراد العينة لا تتعدى مدة توظيفهم العشرة سنوات ، حيث بلغت نسبتهم 82% من فئة المبحوثين ، وربما يرجع ذلك إلى حداثة إنشاء الجامعة بحد ذاتها ، أو ربما أن هذه المؤسسة تعمل على تجديد لطاقاتها البشرية .

الجدول رقم 4: يبين المستوى التعليمي عند الإطارات المسيرة :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
إبتدائي	0	%00
متوسط	0	%00
ثانوي	1	%2.5
جامعي	39	%97.5
المجموع	40	%100

- نلاحظ من خلال بيانات الجدول رقم(4) أن الغالبية العظمى من أفراد العينة هم من يمثلون حاملي الشهادات الجامعية وذلك ما نسبته **97.5%** من أفراد الفئة المبحوثة ، في حين بلغت نسبة الموظفين ذوو المستوى التعليمي الثانوي 2.5% ، وهي نسبة ضعيفة جدا مقابل النسبة الأولى ، وهذا بحكم أن المنصب النوعي يتطلب ذوي الشهادات العليا ، فطبيعة المنصب النوعي يتطلب تأهيل عالي .

الجدول رقم 5: يبين نوعية المناصب الأصلية لدى الإطارات المسيرة :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
متصرف رئيسي	7	%17.5
متصرف	12	%30
أستاذ	16	%40
ملحق إدارة رئيس	0	%00
ملحق إدارة	5	%12.5
المجموع	40	%100

- يتبين من خلال هذا الجدول أن معظم أفراد العينة من فئة الأساتذة ، بحيث بلغ عددهم 16 أستاذ وذلك بنسبة 40% ، ليليها منصب متصرف وذلك بنسبة 30% ، أما المنصبين الأخيرين متصرف وملحق إدارة يمثلان النسب القليلة على التوالي 12.5% و17.5% .

الجدول رقم 6: يبين توزيع المنصاب النوعية لدى الإطارات المسيرة :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
رئيس مصلحة	18	%45
رئيس مكتب	3	%7.5
رئيس قسم	10	%25
نائب رئيس قسم	9	%22.5
المجموع	40	%100

- من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية أفراد العينة الذين يتولون منصبا نوعيا هم من يمثلون رؤساء المصالح ، وذلك بنسبة 45% من المجموع الكلي للعينة ، ثم يليه منصب كل من رئيس قسم بنسبة 25% ونائبه بنسبة 22.5% على التوالي ، في حين تأخذ نسبة رئيس مكتب 7.5% وهي النسبة الأقل في هذه المناصب .

2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الاولى:

الجدول رقم 7: يبين ما إذا كانت القرارات تتخذ في المؤسسة بشكل جماعي :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	32	%80
لا	8	%20
المجموع	40	%100

-يتضح من خلال النتائج المعروضة في الجدول أن غالبية افراد العينة صرحوا بأن القرارات التي تتخذ في مؤسستهم تأخذ بشكل جماعي ، حيث بلغ عددهم 32 موظف بنسبة 80% وهذا يرجع إلى أن النمط القيادة السائد في هذه المؤسسة هو المنط الديمقراطي في اتخاذ القرارات المتعلقة بتسيير هذه المؤسسة، بينما نجد الذين أقروا عكس ذلك بنسبة 20% وهي نسبة ضعيفة بالنسبة لاولى.

الجدول رقم 8 : يبين مدى مشاركة الإطارات المسيرة في اتخاذ القرارات في المؤسسة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	36	%90
لا	4	%10
المجموع	40	%100

- يتضح من خلال عرض بيانات الجدول أعلاه أن الغالبية العظمى من أفراد العينة أقروا بمشاركتهم في إتخاذ القرارات في المؤسسة وذلك بنسبة 90% ، مما يدل على أن القيادة تتبع النموذج الديمقراطي في إتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الجامعة ، في حين صرح 10% من الموظفين خلاف ذلك وهي نسبة ضعيفة .

الجدول 9 : يبين مدى وضع اقتراحات الإطارات المسيرة بعين الإعتبار:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	18	%45
لا	3	%7.5
أحيانا	19	%47.5
المجموع	40	%100

- نلاحظ من خلال الجدول رقم(9) أن الذين صرحوا بأن اتخاذ القرار بشكل جماعي أحيانا ما تأخذ اقتراحاتهم بعين الإعتبار وذلك بنسبة 47.5% ، لتليها نسبة الذين صرحوا بإتخاذ اقتراحاتهم بعين الإعتبار 18 موظفا بنسبة 45% ، وهذا يدل على أن المدير يعطي فرصة للإطارات المسيرة لإبداء رأيها في وضع إقتراحات مناسبة ، بحيث تزيد هذه الآراء من مرجعية القرار السليم .

الجدول رقم 10: يبين مدى غموض المهام لدى الإطار المسير وتأثيرها على إتخاذ القرارات بالمؤسسة :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	16	%40
لا	24	%60
المجموع	40	%100

- نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة كبيرة من أفراد العينة ليس لديهم غموض في مهامهم الموكلة إليهم وذلك بنسبة 60% ، وهذا يدلل على أن الإطار المسير على معرفة كافية بمقتضيات عمله .

الجدول رقم 11: يبين مدى قيام الإطار المسير بأعمال تتعارض ومهامهم الأصلية :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	17	%42.5
لا	23	%57.5
المجموع	40	%100

- يتبين من خلال بيانات الجدول أعلاه أن الغالبية من إطارات هذه المؤسسة لا يقومون بأعمال تتعارض ومهامهم الأصلية ، حيث بلغ عددهم 23 موظف وذلك بنسبة 57.5% ، بينما نجد أن الذين أقروا بخلاف ذلك كانت نسبتهم 42.5% من أفراد العينة ، وربما يعود هذا إلى عدم تكليف المسؤول بأعمال أخرى تتعارض مع مهامه .

الجدول رقم 12: يبين مدى تدخل الرئيس المباشر في مهام الإطارات التابعين له :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	14	%35
لا	10	%25
أحيانا	16	%40
المجموع	40	%100

- نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه أن الرئيس المباشر أحيانا ما يتدخل في مهام الموظفيه وقد صرح بذلك 16 فرد بما نسبتهم 40% من الفئة المبحوثة ، لتليها نسبة 35% من صرح بأنه يتدخل في أعمالهم ، وربما يعكس تباين وجهات النظر عند الإطارات المسيرة بجامعة الوادي في هذه النقطة مدى حرص مسيري هذه المؤسسة على إتقان العمل وجودته من خلال العمل التشاركي بينهم .

الجدول رقم 13: يبين مدى تفهم الرئيس المباشر لطبيعة عمل إطاراته المسيرة :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	35	%87.5
لا	1	%2.5
أحيانا	4	%10
المجموع	40	%100

- يتضح من خلال النتائج المعروضة في هذا الجدول أن الغالبية العظمى من أفراد العينة أقروا بتفهم رئيسهم المباشر لطبيعة عملهم وذلك بنسبة 87.5%، بحيث يدل هذا على عدم تكليف الموظف لأداء عمل آخر مقابل عمله الأصلي .

الجدول رقم 14: يبين مدى تأثير تداخل المسؤوليات على اتخاذ القرارات:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	25	%62.5
لا	15	37.5
المجموع	40	%100

– من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن معظم أفراد العينة البالغ عددهم 25 موظف وذلك بنسبة 62.5% صرحوا بأن تداخل المسؤوليات يؤثر بطبيعة الحال على عملية اتخاذهم للقرارات لأنه في هذه الحالة يصبح القرار غير سليم وغير صائب مما يصعب في عملية تسيير المؤسسة .

الجدول رقم 15: يبين مدى تأثير الاجراءات التنظيمية على عملية اتخاذ القرارات:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	17	%42.5
لا	6	%15
أحيانا	17	%42.5
المجموع	40	%100

- يتضح من خلال الجدول رقم(15) أن معظم أفراد العينة صرحوا بأن القواعد والإجراءات التنظيمية تؤثر على عملية اتخاذ القرارات وذلك بنسبة 42.5% ، وهذا بسبب خصوصية كل مؤسسة ونوعية القواعد والإجراءات التي تطبقها ، ولذا فهم يحرصون على تنفيذها بشكل جيد حتى تحقق المؤسسة أهدافها المخطط لها .

الجدول رقم 16: يبين مدى تأثير اتخاذ القرارات على حسن أداء الموظفين:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	27	%67.5
لا	0	%00
أحيانا	13	%32.5
المجموع	40	%100

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن ما نسبته 67.5% من أفراد العينة أقروا بأن القرارات التي يتخذونها لها تأثير إيجابي على أداء عمل مرؤوسيهم ، ويرجع هذا الى تقبل الموظفين لقرارات رؤسائهم ، مما يؤدي إلى الرفع من مستوى أداء المؤسسة .

3-عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

الجدول رقم 17: يبين مدى تعبير الإطار المسير عن طموحه وأهدافه من خلال منصبه :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	23	%57.5
لا	17	%42.5
المجموع	40	%100

- نلاحظ من خلال بيانات هذا الجدول أن غالبية أفراد العينة والبالغة نسبتهم 57.5% صرحوا بأن منصبهم يعبر عن طموحهم وأهدافهم ، مما يدلل على أن هذه الفئة راضية عن عملها في نطاق المسؤوليات المنوطة بها في هذه المؤسسة .

الجدول رقم 18: يبين مدى شعور الإطار المسير بأنهم في المكان المناسب:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	25	%62.5
لا	15	%37.5
المجموع	40	%100

- يتبين من خلال بيانات الجدول أعلاه أن الغالبية العظمى من أفراد العينة وذلك بنسبة 62.5% أقروا بشعورهم بأنهم في المكان المناسب ، وهذا يدل على حبهم للمنصب الذي يشغلونه ، بينما نجد ما نسبته 37.5% من الفئة المبحوثة صرحوا عكس ذلك ، وربما يرجع ذلك إلى عدم رضاهم على منصبهم ولهم طموحات أكبر في تقلد مناصب عليا.

الجدول رقم19: يبين ما إذا كانت هناك فرص بديلة لسؤوليات تتناسب وقدرات الإطار المسير بهذه اللمؤسسة :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	31	%77.5
لا	9	%22.5
المجموع	40	%100

- من خلال الجدول رقم(19) نلاحظ أن نسبة كبيرة من أفراد العينة والبالغ عددهم 31 فردا وبنسبة 77.5% يؤكدون أن هناك فرصة بديلة لتحمل مسؤوليات تتناسب مع قدراتهم ، ويرجع هذا الى الثقة التي يتمتعون بها ، وهذا ما يحقق أهداف المؤسسة في الرفع من كفاءتها العملية تجاه واجباتها المنوطة بها .

الجدول رقم 20: يبين مدى شعور المسؤول بوجود طاقات غير مستغلة فيه :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	**29**	**%72.5**
لا	**11**	**%27.5**
المجموع	**40**	**%100**

- يتضح من خلال الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة والبالغة نسبة 72.5% أقرت بأن لهم قدرات وطاقات غير مستغلة يمكن الإستفادة منها ، وهذا ما يدلل على أن لديهم خبرات وكفاءة في العمل فتجدهم يطمحون في أعمال تتناسب وقدراتهم وطاقاتهم .

الجدول رقم 21: يبين مدى مساهمة تقييم مجهودات الإطار المسير في حل المشكلات :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	**14**	**%35**
لا	**2**	**%5**
أحيانا	**24**	**%60**
المجموع	**40**	**%100**

- من خلال بيانات الجدول أعلاه نلاحظ أن النسبة الكبيرة من أفراد العينة والبالغ عددهم 24 مسير وبما يعادل نسبة 60% صرحوا بأن تقييم مجهوداتهم يساعد من حين لآخر في وضع مقترحات لحل مشكلات المؤسسة ، لتليها نسبة **35%** أكدوا أن مجهوداتهم تثمر إلى وضع حلول لمشكلاة هذه المؤسسة ، وهذا يدلل على أن هناك تقدير وتثمين لمجهدات المسيرين بهذه المؤسسة والتي ترعى مهمة التعليم العالي بالولاية .

الجدول رقم 22: يبين تقييم نتائج الإطار المسير ومدى ارتباطها بتحفيزات مادية ومعنوية بهذه المؤسسة :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	12	%30
لا	18	%45
أحيانا	10	%25
المجموع	40	%100

– نلاحظ من خلال الجدول رقم(22) أن تقييم مجهدات المسيرن المذكورة آنفا لا ترتبط بتحفيزات مادية ولا معنوية وذلك بنسبة 45% من أفراد العينة ، في حين صرح ما نسبته 30% منهم أن تقييم مجهوداتهم يرتبط بتحفيزات مادية ومعنوية ، وما نسبته **25%** يقرون بأنها تحدث أحيانا ، وفي الحقيقة ربما يعكس إختلاف تصاريح الفئة المبحوثة نوعا من إختلاف وجهات النظر بين الإطارات المسيرة أو ربما يعكس إختلاف في مواقعهم الإدارية التي يعملون بها .

الجدول رقم 23: يبين مدى ملائمة الثقافة التنظيمية في إقتراح القرارات المناسبة :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	27	%67.5
لا	13	%32.5
المجموع	40	%100

- يتضح من خلال هذا الجدول أن غالبية أفراد العينة وبما بنسبته 67.5% يصرحون بأن الثقافة التنظيمية للمؤسسة تتلائم مع إقتراح القرارات المناسبة ، في حين أقر ما نسبته 32.5% من أفرد العينة عدم رضاهم عن الثقافة السائدة لاتخاذ القرار الملائم ، وربما يعكس هذا التباين حالات إختلاف طبائع الأفراد بهذه المؤسسة ، ولكن المؤكذ أن غالبة الإطارات المسيرة بجامعة الوادي تؤكد أن الثقافة التنظيمية بهذه المؤسسة تساعد في إتخاذ القرارات الهامة والمناسبة في تسييرها .

الجدول رقم 24: يبين مدى تأثير الصراعات التنظيمية في عملية إتخاذ القرار:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	23	%57.5
لا	17	%42.5
المجموع	40	%100

- من خلال بيانات الجدول أعلاه نلاحظ بأن أكثرية أفراد العينة وبنسبة 57.5% أقروا بأن وجود صراعات داخل المؤسسة يؤثر سلبا على عملية إتخاذهم للقرارات الملائمة ، في حين صرح ما نسبته 42.5% بأن ذلك ليس له تأثير على عملية اتخاذ القرارات ، ودائما نقول أن إختلاف هذه النسب يعكس حالات إختلاف طبائع ومواقع المسير الإداري ، ولكن في المحصلة نجد أن الأغلبية تقر بأن الصراع التنظيمي له أثر سلبي على عملية إتخاذ القرار .

الجدول رقم 25: يبين مدى نفاذ عملية الإتصال إلى كافة المرؤوسين بالمؤسسة :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	18	%45
لا	5	%12.5
أحيانا	17	%42.5
المجموع	40	%100

- من خلال بيانات الجدول رقم(25) نلاحظ أن 45 % من أفراد العينة صرحوا بأن نظام الإتصال في المؤسسة يسمح بنفاذ التعليمات إلى كافة المرؤوسين ، في حين أقر ما نسبته 42.5% منهم بأن عملية الإتصال أحيانا تكون غير ذات جدوة ، وبالرغم من النسبة الأكبر تقر بإيجابية الإتصال ، إلا أن التباين في تصريحات أفراد العينة يؤكد أن هناك نقصا في فعالية الإتصال وإجراءاتها بجامعة الوادي .

الجدول رقم 26: يبين مدى تأثير العلاقات بين المصالح في فعالية اتخاذ القرار الملائم:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	24	%60
لا	16	%40
المجموع	40	%100

- يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 60% من أفراد العينة أقروا بأن عدم وضوح العلاقة يبن المصالح يؤثر حتما على فعالية اتخاذ القرار ، وذلك لإعتقادهم أن المؤسسة كل واحد يتأثر بعضها مع بعض ، في حين صرح ما نسبته 40% منهم أن ذلك لا يؤثر في عملية إتخاذ القرار، وربما يرجعون السبب إلى إستقلالية المصالح عن بعضها البعض بهذه المؤسسة.

4-عرض وتحليل الفرضية الجزئية الثالثة:

الجدول رقم 27: يبين مدى تأثير البيئة المادية والصحية على اتخاذ القرارات الملائمة بالمؤسسة :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	32	%80
لا	8	%20
المجموع	40	%100

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الغالبية العظمى من أفراد العينة والبالغ عددهم 32 إطار مسير وذلك بنسبة 80% صرحوا بأن للبيئة الإجتماعية والصحية تأثير على أدائهم ومن ثم على اتخاذ القرارات الملائمة بالمؤسسة ، لأنهم يرون أن توفر البيئة والمناخ المناسبين يزيد من فعالية المؤسسة ومن ثم تحقيق غاياتها وأهدافها .

الجدول رقم 28: يبين مدى تأثير الأجواء الآمنة على مستوى الفعالية في اتخاذ القرارات الصعبة لمواجهة مشاكل العمل بالمؤسسة :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	34	%85
لا	6	%15
المجموع	40	%100

- يتضح من خلال بيانات الجدول رقم(28) أن الغالبية العظمى من أفراد العينة أقروا بتأثير الأجواء الآمنة على مستوى فعاليتهم في اتخاذ القرارات الصعبة لمواجهة مشكلات العمل وذلك بنسبة 85% ، مما يدل هذا على أن الأجواء الآمنة تزيد من فعالية اتخاذ القرارات السليمة لحل مشكلات العمل .

الجدول رقم 29: يبين مدى مناسبة الإضاءة والتهوية لأداء العمل:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	33	%82.5
لا	7	%17.5
المجموع	40	%100

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 82.5% من أفراد العينة أقروا بمناسبة الاضاءة والتهوية في أداء عملهم مما يرجع هذا إلى أن المؤسسة تهتم بكل ظروف العمل من أجل بلوغ غاياتها وأهدافها ومن ثم تحقيق فعاليتها .

الجدول رقم 30: يبين مدى مساعدة استخدام الادوات والاجهزة في أداء المهام :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	30	%75
لا	10	%25
المجموع	40	%100

- من خلال البيانات المعروضة أعلاه نلاحظ أن معظم أفراد العينة وبنسبة 75% صرحوا بمساعدة الأدوات والأجهزة الإلكترونية وما تابعها في أداء مهامهم على أحسن وجه ، وهذا يدلل على أن هذه المؤسسة توفر كل ما من شأنه تحقيق فعالية العمل وأدائه .

الجدول رقم31: يبين مدى تأثير الامكانيات المادية والبشرية في إتخاذ القرارات السليمة :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	24	%60
لا	16	%40
المجموع	40	%100

- نلاحظ من خلال البيانات المعروضة في الجدول أعلاه أن النسبة الكبيرة من الفئة المبحوثة وبما نسبته 60% تقر بأن الإمكانيات المادية والبشرية أثر إيجابي على إتخاذ قرارات سليمة وملائمة في تسيير هذه المؤسسة ، وهذا نظرا لدور وأهمية مؤسسة الجامعة التي ينبغي أن يحرص مسيريها على إستقطاب المزيد من الموظفين في مختلف المجالات سواء في طاقمها الإداري أو البيداغوجي ، إضافة للإمكانات المادية التي تحتاجها في عمليات التجهيز والبناء لإستيعاب المزيد من الطلبة للدراسة .

الجدول رقم 32: يبين دور البرامج المعلوماتية في ضبط أداء الإطار المسير ومواقفه :

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	11	%27.5
لا	7	%17.5
أحيانا	22	%55
المجموع	40	%100

- من خلال البيانات المعروضة بهذا الجدول نجد أن ما نسبته 55% من تصاريح أفراد العينة على أنه أحيانا ما يحدث خلل البرامج المعلوماتية إرباكا لهم في عملهم ومواقفهم ، إلا أن ما نسبته 27.5% من هذه العينة تؤكد أن ذلك يحدث لهم صعوبات في أداء أعمالهم ومن ثم تحدث لهم إربكا في مواقفهم العملية .

ثانيا : مناقشة وتفسير الفرضيات :

1-مناقشة وتفسير الفرضية الجزئية الأولى :

ـ هناك غموض في دور ومهام الإطارات المسيرة بجامعة الوادي تؤثر في عملية اتخاذهم للقرارات الملائمة .

ولقد خلصنا خلال المعطيات المعروضة ضمن الجداول من رقم(7) إلى غاية رقم(16) إلى النتائج التالي : ضمن الجدول رقم(7) نجد أن غالبية أفراد العينة وبنسبة 80% صرحوا بأن القرارات التي تتخذ في مؤسستهم تأخذ بشكل جماعي ، كما أقروا في الجدول (8) بمشاركتهم في إتخاذ القرارات وذلك بنسبة 90% ، مما يدل على أن القيادة تتبع النموذج الديمقراطي في إتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الجامعة ، كما صرحوا في الجدول رقم(9) أن المدير يعطي فرصة للإطارات المسيرة لإبداء رأيهم في وضع إقتراحات مناسبة ، بحيث تزيد هذه الآراء من مرجعية القرار السليم .

كما لاحظنا من خلال الجدول رقم(10) أن معظم أفراد العينة بما نسبته 60% صرحوا بأن ليس لديهم غموض في مهامهم الموكلة إليهم ، وهذا يدلل على أن الإطار المسير على معرفة كافية بمقتضيات عمله ، كما يتبين من خلال بيانات الجدول(11) أن الغالبية من إطارات هذه المؤسسة لا يقومون بأعمال تتعارض ومهامهم الأصلية ، ما يدلل عدم تكليفهم بأعمال أخرى تتعارض مع مهامهم ، أما الجدول رقم(12) فهو يؤكد على أن الرئيس المباشر أحيانا ما يتدخل في مهام موظفيه ، وهذا ربما يعكس مدى حرص مسيري هذه المؤسسة على إتقان العمل وجودته من خلال العمل التشاركي بينهم ، وهذا ما تؤكده بيانات الجدول رقم(13) التي صرح فيها غالبية أفراد العينة بتفهم رئيسهم المباشر لطبيعة عملهم وذلك بنسبة 87.5% .

ومن خلال الجدول(14) تبين لنا أن معظم أفراد العينة والبالغ نسبتهم 62.5% صرحوا بأن تداخل مسؤولياتهم يؤثر في عملية اتخاذهم للقرارات لأنه في هذه الحالة يصبح القرار غير سليم وغير صائب مما يصعب في عملية تسيير المؤسسة ، وهذا ما يؤكده الجدول رقم(15) الذي صرح فيه أفراد العينة بأن القواعد والإجراءات التنظيمية تؤثر على عملية إتخاذ القرارات ، وهذا بسبب خصوصية كل مؤسسة ونوعية القواعد والإجراءات التي تطبقها ولذا فهم يحرصون على تنفيذها بشكل جيد حتى تحقق المؤسسة أهدافها المخطط لها ، ولذا يقرون في الجدول رقم(16) ما نسبته 67.5% من أفراد العينة بأن القرارات التي يتخذونها لها تأثير إيجابي على أداء عمل مرؤوسيهم ، ويرجع ذلك الى تقبل الموظفين لقرارات رؤسائهم ، مما يؤدي إلى الرفع من مستوى أداء المؤسسة .

ومن خلال ما ذكر من تحليل للنتائج السالفة الذكر نخلص إلى عدم تحقق الفرضية الأولى أي أنه : **لا يوجد غموض في دور ومهام الإطارات المسيرة بجامعة الوادي تؤثر في عملية اتخاذهم للقرارات الملائمة** ، ومن ثم يتأكد لدينا أن هذه المؤسسة تسعى بكل جهدها لتيسير سبل العمل لدى إطاراتها وموظفيها .

2- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية :

- يوجد عبء وظيفي يثقل كاهل إطارات جامعة الوادي يؤثر في عملية إتخاذهم للقرار الصائب .

من خلال بيانات الجدول من رقم(17) إلى غاية الجدول رقم(26) نلاحظ ما يلي :

أن غالبية أفراد العينة والبالغة نسبتهم 57.5% صرحوا في الجدول رقم(17) بأن المناصب التي يتولونها تعبر عن طموحهم وأهدافهم ، كما يتبين من خلال الجدول(18) أن الغالبية العظمى من أفراد العينة وذلك بنسبة 62.5% أقروا بشعورهم بأنهم في المكان المناسب ، وهذا يدلل على رضاهم عن عملهم في نطاق المسؤوليات المنوطة بهم في هذه المؤسسة ، بل ويصرحون من خلال الجدول رقم(19) وبنسبة 77.5% منهم أن لديهم فرصا بديلة لتحمل

مسؤوليات أكبر تتناسب مع قدراتهم ، بحكم أن لهم قدرات وطاقات غير مستغلة يمكن الإستفادة منها كما صرحوا بذلك في الجدول رقم(20) ، وهذا يرجع في الحقيقة الى الثقة التي يتمتعون بها ، وهذا ما يحقق أهداف المؤسسة في الرفع من كفاءتها العملية تجاه واجباتها المنوطة بها ، كما صرحوا من خلال بيانات الجدول(21) وبنسبة 60% بأن النجاح في تقييم مجهوداتهم يساعدهم في وضع مقترحات لحل مشكلات المؤسسة ، مما يدلل على أن هناك تقدير وتثمين لمجهدات المسيرين بهذه المؤسسة والتي ترعى مهمة التعليم العالي بالولاية .

كما نلاحظ من خلال الجدول رقم(22) أن هناك إختلاف في وجهات نظر الفئة المبحوثة في أن تقييم مجهداتهم لا ترتبط بتحفيزات مادية ولا معنوية ، وربما ذلك يعكس نوعا من إختلاف وجهات النظر بين الإطارات المسيرة أو ربما يعكس إختلاف في مواقعهم الإدارية التي يعملون بها ، ويتضح من خلال الجدول رقم(23) أن غالبية أفراد العينة وبما بنسبته 67.5% يصرحون بأن الثقافة التنظيمية للمؤسسة تتلائم مع إقتراح القرارات الملائمة والمناسبة لهذه المؤسسة ، إلا أنهم ومن خلال الجدول رقم(24) أقر ما نسبته 57.5% من أفراد العينة بأن وجود صراعات داخل المؤسسة يؤثر سلبا على عملية إتخاذهم للقرارات الملائمة ، ومن خلال بيانات الجدول رقم(25) نلاحظ أن 45 % فقط من أفراد العينة صرحوا بأن نظام الإتصال في المؤسسة يسمح بنفاذ التعليمات إلى كافة المرؤوسين ، وهنا نلاحظ أن النسبة المعبرة قليلة ، وهذا ما يؤكد أن هناك نقصا في فعالية الإتصال وإجراءاتها بجامعة الوادي ، أما الجدول رقم(26) فنلاحظ أن نسبة 60% من أفراد العينة أقروا بأن عدم وضوح العلاقة يبن المصالح يؤثر حتما على فعالية اتخاذ القرار ، وذلك لإعتقادهم أن المؤسسة كل واحد تتأثر مصالحها ببعضها ، إلا أن ما نسبته 40% منهم يرون أن ذلك لا يؤثر في عملية إتخاذ القرار، وربما يرجعون السبب إلى إستقلالية المصالح عن بعضها البعض بهذه المؤسسة.

ومن خلال ما ذكر من تحليل للنتائج السابقة نخلص إلى عدم تحقق الفرضية الثانية أي أنه: **لا يوجد عبء وظيفي لدى إطارات جامعة الوادي يؤثر في عملية إتخاذهم للقرار الصائب ،** ومن ثم يتأكد لدينا أن جامعة الوادي تحاول تقليل العبء الوظيفي على إطاراتها وموظفيها .

3- مناقشة وتفسير الفرضية الجزئية الثالثة :

- تتأثر عملية إتخاذ القرار من طرف مسيري جامعة الوادي بالبيئة المادية والصحية .

من خلال بيانات الجدول من رقم(27) إلى غاية الجدول رقم(32) نلاحظ ما يلي :

فمن خلال الجدول رقم(27) أن الغالبية العظمى من أفراد العينة وبما نسبته 80% صرحوا بأن للبيئة المادية والصحية لها تأثير على أدائهم ومن ثم على اتخاذ القرارات الملائمة بالمؤسسة ، لأنهم يرون أن توفر البيئة والمناخ المناسبين يزيد من فعالية المؤسسة ومن ثم تحقيق غاياتها وأهدافها ، كما صرح أغلبيتهم وبنسبة 85% ضمن الجدول رقم(28) الأجواء الآمنة تؤثر على مستوى فعاليتهم في اتخاذ القرارات الصعبة لمواجهة مشكلات العمل ، كما أكد ما نسبته 82.5% منهم وذلك ضمن الجدول(29) أن الاضاءة والتهوية مناسبة في أداء عملهم ، مما يرجع هذا إلى أن المؤسسة تهتم بكل ظروف العمل من أجل بلوغ غاياتها وأهدافها ومن ثم تحقيق فعاليتها .

كما صرح أغلب أفراد العينة ضمن الجدول رقم(30) وبنسبة 75% بأن الأدوات والأجهزة الإلكترونية وما تابعها يساعد في أداء مهامهم على أحسن وجه ، وهذا يدلل على أن هذه المؤسسة توفر كل ما من شأنه تحقيق فعالية العمل وأدائه ، وهذا ما تؤكده أيضا البيانات المعروضة في الجدول رقم(31) حيث نجد أن النسبة الكبيرة من الفئة المبحوثة والمقدرة بـ 60% تقر بأن للإمكانيات المادية والبشرية أثر إيجابي على إتخاذ قرارات سليمة وملائمة في تسيير هذه المؤسسة ، وهذا نظرا لدور وأهمية مؤسسة الجامعة التي ينبغي أن يحرص مسيريها على إستقطاب المزيد من الموظفين في مختلف المجالات سواء في طاقمها الإداري أو البيداغوجي ، إضافة للإمكانات المادية التي تحتاجها في عمليات التجهيز والبناء لإستيعاب

المزيد من الطلبة لغتمام دراستهم ، في حين أكدت البيانات المعروضة بالجدول الأخير وما نسبته 55% من تصاريح أفراد العينة على أنه أحيانا ما يحدث خلل البرامج المعلوماتية إرباكا لهم في عملهم ومواقفهم ، ولذا كان على جامعة الوادي الحرص الدائم على توفير كل الإمكانات البشرية والمادية ن بغية سير حسن لهذه المؤسسة والتي تعد بحق صرحا علميا ومكسبا كبيرا في ولايتنا العزيزة ينبغي علينا تثمينه وتدعيمه .

ومن خلال ما ذكر من تحليل للنتائج السابقة نخلص إلى تأكيد الفرضية الثاثة ، أن:

عملية إتخاذ القرار من طرف مسيري جامعة الوادي تتأثر بالبيئة المادية والصحية .

4- مناقشة وتفسير الفرضية العامة :

- هناك علاقة سلبية بين ضغوط العمل وعملية اتخاذ القرار .

من خلال كل ما ذكر من نتائج وتفسيرات حول الفرضيات الجزئية الثلاثة والتي من خلالها يمكن التحقق من الفرضية العامة للدراسة والمتمثلة في أن لضغوط العمل علاقة سلبية بعملية اتخاذ القرار .

وذلك أنه لطالما أن الفرضية الأولى والثانية المتعلقتين بتوصيف حالتين من ضغوط العمل وهما : حالة **غموض الدور والمهمة** وحالة **العبء الوظيفي** لم يتحقق وجودها بجامعة الوادي ، بحيث أن الفئة المبحوثة أكدت أنها تتخذ القرارات الصائبة والملائمة لتسيير شؤون الجامعة دونما ضغوط في العمل ، كما أن الفرضية الثالثة التي تحققت بحكم أن الفئة المبحوثة أقرت بأن البيئة المادية والصحية للجامعة ملائمة لحد ما في سير عملهم بهذه المؤسسة ، فهذا يعني أنه وبعد إجراء الدراسة الميدانية على مجموعة من الإطارات المسيرة بجامعة الوادي أن الفرضية العامة لهذه الدراسة والمتمثلة في أن لضغوط العمل والتي حددناها في ثلاثة مؤشرات وهي : غموض الدور ، العبء الوظيفي ، والبيئة المادية والصحية ، إذا ما توفرت هذه الأنواع من الضغوط في أي مؤسسة فإنها تؤثر حتما على إتخاذ القرارات المصيرية والصائبة في تسيير دواليب الإدارة وإنجاح خططها وتحقيق أهدافها التي وضعت من أجلها .

خـــاتمة

الخاتمة

بعد الإنتهاء من الدراسة بجانبيها النظري والميداني والتي كانت بعنوان ضغوط العمل وعلاقتها بعملية إتخاذ القرار، حيث اخترتنا جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي كنموذجا لدراستنا ، فقد انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي: هل هناك علاقة سلبية بين ضغوط العمل وعملية إتخاذ القرار؟

ومن خلال ضبطنا لعنوان الدراسة تم تحديد المنهج المناسب والوسائل والأدوات الازمة لجمع البيانات وبذلك تحدد المسار الصحيح للبحث.

وقد حاولت من خلال هذه الدراسة معرفة ما إذا كان هناك علاقة سلبية بين ضغوط العمل (غموض الدور، العبء الوظيفي، البيئة المادية)وعملية إتخاذ القرار.

وقد تبين من النتائج أن الفرضيتين والمتمثلة في غموض الدور وكذا العبء الوظيفي ليس لهما وجود بهذه المؤسسة ، وليس لهما تأثير على عملية إتخاذ القرار أما فيما يخص الفرضية الثالثة والمتمثلة في البيئة المادية والاجتماعية فحسب تصريحات المبحوثين أكدوا وجود أثر سلبي على الإطارات المسيرة بجامعة الوادي ومن ثم على عملية إتخاذ القرار ، إلا أن المؤسسة رغم ذلك كانت حريصة على توفير بيئة عمل مناسبة من خلال توفير كل الامكانات المادية والبشرية بحكم أننا في عصر التكنولوجيا لابد من مواكبة هذا التطور لتحقق المؤسسة بذلك غاياتها وأهدافها .

وفي الأخير رغم النقائص التي تضمنتها هذه الدراسة، الا أننا نأمل أنها قد ألمت بالموضوع وأثرت البحث العلمي ولو بجزء بسيط، وبالرغم من أن موضوع ضغوط العمل واسع، الا أنني حاولت دراسة أهم أجزاء هذا الموضوع.

التوصيات والإقتراحات :

على ضوء النتائج المتوصل اليها ، تم نقديم بعض التوصيات التي نأمل أن تساعد الإدارات وبخاصة الإطارات المسيرة فيها ، وهي كالتالي :

التوصيات :

- إتاحة الفرصة لكل الموظفين في عملية إتخاذ القرار.
- تعميق الوعي بأهمية العلاقات الانسانية في العمل، وما لها من دور كبير في التقليل من حدة شعور الموظفين بضغوط العمل.
- تنظيم دورات تكوينية يعدها مختصون،لتعريف المورد البشري على أهم الأساليب الحديثة التي يمكن من خلالها التعامل مع ضغوط العمل.
- توفير بيئة عمل أفضل مناسبة ومواكبة لعصر التكنولوجيات الحديثة .

المقترحات: وفي الختام يمكن إقتراح التالي :

- دراسة مقارنة لضغوط العمل بين الذكور والإناث.
- علاقة ضغوط العمل بالتسرب الوظيفي.
- أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي.
- ما مدى تأثير ضغوط العمل على دافعية الإنجاز.

قـــائمـــة

المـــراجـع

قـــــــائمـــــــة المـــــــراجـــــــع

أولا: الكتب:

1- بلقاسم سلاطينه وإسماعيل قيرة ،**التنظيم الحديث للمؤسسة (التصور ومفهوم)**، دار الفجر لنشر وتوزيع، ط1،القاهرة، مصر،2008.

2- جمعه سيد يوسف، **إدارة ضغوط العمل:(النموذج للتدريب والممارسة)**، جامعة القاهرة،مصر، دط، دت.

3- خرج بن القادر طه، **علم النفس الصناعي وتنظيمي**، دار قباء لنشر وتوزيع، ط9، مصر، القاهرة، مصر، 2001.

4- خضير كاظم حمود فريحات وآخرون، **السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة**، إثراء لنشر وتوزيع ط1،عمان، الأردن، 2009.

5- راوية حسن، **السلوك في المنظمات**، دار الجامعية لنشر والتوزيع، دط، الإسكندرية،مصر، 1999.

6- رحيم يونس كروا العزاوي،**مقدمة البحث العلمي**، دار دجلة لنشر والتوزيع، عمان الأردن،2007.

7- ريتشارد هال،منظمات: هياكلها، عماليتاها، مخرجتها، تر: سعيد بن حمد الهادي، دط، السعودية، دت.

8- شعلان الشمري، مفاهيم الإدارة، ب ط، جدة، السعودية، 2012.

9- صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن الغالبي،**الادارة والإعمال**، دار وائل لنشر وتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2008.

10- صديق محمد عفيفي وأحمد إبراهيم عبد الهادي، **السلوك التنظيمي :دراسة في تحليل السلوكي للبيروقراطية**، مكتبة عين الشمس لنشر والتوزيع، ط10، مصر، 2003.

11-صلاح الدين شروخ، **منهجية البحث العلمي** ، دارالعلوم لنشر والتوزيع ، عنابة ، الجزائر، دط ، 2003 .

12- طارق المجزوب، **الإدارة العامة**، منشورات الحلبي الحقوقية، ط1، بيروت، لبنان، 2005.

13- طه عبد العظيم حسين وسلامة عبد العظيم حسين، **إستراتيجيات إدارة الضغوط التربوية والنفسية**، دار الفكر لنشر وتوزيع، ط1، عمان، 2006.

14- عبد الرحمان توفيق، **مركز الخبرات المهنية للإدارة ومواجهة ضغوط العمل**، ط3،2003 .

15- عبد السلام أبو قحف، **أساسيات التنظيم الإدارة**، دارة الجامعية الجديدة لنشر والتوزيع، دط،الإسكندرية، مصر،2002.

16- عبد الله محمد عبد الرحمان،**علم الإجتماع الصناعي: النشأة وتطورات الحديثة**، دار النهضة لنشر والتوزيع، بيروت، لبنان 1999.

17- عثمان محمود الخضر، **علم النفس التنظيمي**، مكتبة الفلاح لنشر وتوزيع، ط1، الكويت، 2005.

18- علي سلمي، **إدارة السلوك التنظيمي**، دار غريب لنشر و توزيع، دط، القاهرة،مصر، 2004.

19- علي شريف الإدارة المعاصرة،دار الجامعية لنشر والتوزيع، دط ، الإسكندرية، مصر،1995.

20- عمار بحوش ،**الإتجاهات الحديثة في علم الادارة** ،المؤسسة الوطنية للإدارة للكتاب ،دط، الجزائر ،1984.

21- عويد سلطان المشعان، **علم النفس الصناعي**، مكتبة الفلاح لنشر والتوزيع، ط 1، الكويت، 1994.

22- فاطمة عوض صابر ومرفت علي خفاجة،**أسس ومبادئ البحث العلمي**،مكتبة وطبعة الإشعاع الفنية، ط1، الإسكندرية ، مصر، 2002.

23- فرحات غول، **الوجيز في اقتصاد مؤسسة**، دار الخلدونية لنشر وتوزيع، ط 1، الجزائر، 2008.

24- فوئد الشيخ وآخرون، **مبادئ الإدارة**، مركز الكتب الأردني للنشر والتوزيع، ط6، عمان، الأدرن،1997.

25- محمد القاسم القيروتي، **مبادئ الإدارة: نظريات والعمليات والوظائف**، دار وائل للنشر والتوزيع،عمان، الأردن، 2003.

26- محمد حسن الشماع وحضير كاظم حمود، **نظرية المنظمة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1،عمان، الأردن،2000.

27- محمد شحاته ربيع، **أصول علم النفس الصناعي**، دار غريب لنشر والتوزيع، ط3، القاهرة، مصر، 2006 .

28- محمد شقيف، **البحث العلمي: (الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الإجتماعية)**،الإسكندرية، مصر، 1985.

29- محمد عبد الفتاح باغي، **إتخاذ القرارات التنظيمية**، دار وائل لنشر وتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2013.

30- محمد فريد الصحن وآخرون، **مبادئ الإدارة**، دارالجامعية لنشر وتوزيع، دط الإسكندرية، مصر،2000.

31- مدحت محمد أبو النصر، **إدارة وتنمية الموارد البشرية**، مجموعة النيل العربية لنشر والتوزيع، ط1، 2007.

32- مروان عبد المجيد إبراهيم،**أسس البحث العلمي**، مؤسسة الوراق لنشر والتوزيع،عمان الأردن، ط1، 2001.

33- منعم زمزير الموسوري،**إتخاذالقرارات الإدارية**، مدخل كمي، دار اليازوري، لنشر وتوزيع ،ط1، عمان، الأردن، 1998.

34- نواف **كنعان إتخاذ القرارات الإدارية**، دارالثقافة لنشروالتوزيع،ط 9، عمان، الأردن،2011.

ثانيا: الدوريات والمجلات العلمية:

1- إسماعيل طه والطائي ياسين، **ضغوط العمل وعلاقتها بالتوافق المهني لدى أستاذة الجامعة**، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد 12، بغداد، العراق، د ت.

2- حسن أحمد الطغاتي ،مصادر العمل لدى المدرين المدارس الحكومية ،مجلة جامعة دمشق، المجلد ،العدد الثاني ،2005،جامعة مؤنة دمشق .

3- رجاء مريم، مصادر ضغوط النفسية لدى عاملات في مهنة التمريض، مجلة جامعة دمشق، مجلد 24، العدد الثاني، دمشق، سوريا، 2008.

4- عاشور خديجة، **ضغوط العمل النظريات والنماذج**، مجلة العلوم إنسانية، العدد26، جامعة بسكرة.

ثالثا: الرسائل والأطروحات:

1- جهاد بن محمد الرشيد، **إدارة الوقت وعلاقتها بضغوط العمل**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف للعلوم الإدارية، السعودية، ط2،2003 .

2- طارق خوجة مليكة، مصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين الجزائريين، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة تيزوزو، الجزائر، 2011/2010.

3- عبد القادر سعيد بنات، **ضغوط العمل واثرها على أداء الموظفين في شركة الإتصالات الفلسطينية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة أعمال مورد البشري، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين ،2009.

4- قوراري حنان، ضغوط **المهنية وعلاقتها بالدافعية الإنجاز لدى أطباء الصحة العمومية**، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014.

5-محمد حسن خميس أبو رحمة، **ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين**، مذكرة مكملة لنيل الماجستير في أصول تربية، جامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2012.

6- محمد صلاح الدين أبو العلاء، **ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي**، مذكرة مكملة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.

7- ميسون سليم السقا، **أثر ضغوط العمل على عملية إتخاذ القرارات**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة غزة، فلسطين، 2009.

8- نايف بن فهد التويم، **مستويات ضغوط العمل وسبل مواجهتها في الاجهزة الأمنية**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإداري، جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية، السعودية، 2005.

9- وليد عبد المحسن الملحم، **ضغوط العمل وعلاقتها بإتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي**، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علوم الإدارية، جامعة نايف العربية، السعودية، 2007.

رابعا: المعاجم:

1- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، **معجم المصطلحات الإدارية**، مصر، دط، 2007.

خامسا:المواقع الإكترونية:

1- أكاديمية التدريب الإحترافي،مقدمة عن ضغوط النفسية 14/01/2016،3:00 w w w aqtksaKorg .

2- **إتخاذ القرارت الإدارية**،1:30، hllttpsllsqarra.wodqress/25/01/2016

3- **تطور الفكر الإداري**، 10:10/ 2016/01/90، WWW.UNIV.ELOUED.dz/inex. php/

4- أحمد إسماعيل، 14/01/2016/15:00 / ضغوط العملhtm fille

الملاحق

الملحق رقم (2)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع

فرع علم الاجتماع تنظيم وعمل

إســتمـــــارة

أخي الفاضل / أختي الفاضلة

يسرني أن أقدم لكم هذا الإستبيان الذي يخدم البحث العلمي، وذلك في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر (LMD) بتخصص علم الإجتماع تنظيم وعمل بجامعة حمه لخضر الوادي.

وفي إطار دراستنا حول ضغوط العمل وعلاقتها بعملية إتخاذ القرار.

أرجو التكرم بإعطائنا جزءا من وقتك، بالإجابة على أسئلة الإستبيان بوضع العلامة (x) في الخانة المناسبة، راجين منكم أن تعطوا رأيكم بصراحة في كل عبارة. علما أن هذا الإستبيان مخصص لأغراض البحث العلمي فقط.

تقبلوا منا فائق تحياتنا وتقديرنا

الملحق رقم (2)

البيانات الشخصية:

1-الجنس: ذكر ( ) أنثى ( )

2- الحالة الإجتماعية:

أعزب ( ) متزوج ( ) مطلق ( )

3- سنوات الخبرة:

أقل من 10 سنوات ( ) من 20 إلى 30 سنة ( ) أكثر من 30 ( )

4- المستوى التعليمي:

إبتدائي ( ) متوسط ( ) ثانوي ( ) جامعي ( )

5- المنصب الأصلي:

ملحق إدارة ( ) ملحق إدارة رئيسي ( ) متصرف ( ) متصرف رئيسي ( )

6- المنصب النوعي:

رئيس مكتب ( ) رئيس مصلحة ( ) رئيس قسم ( )

المحور الأول: غموض الدور وعلاقته بإتخاذ القرار.

7- هل القرارات التي تتخذ في مؤسستكم تؤخذ بشكل جماعي؟

نعم ( ) لا ( )

8- في حالة نعم بحكم منصبك هل تشارك في إتخاذ القرارات الهامة بهذه المؤسسة؟

نعم ( ) لا ( )

9- في حالة نعم هل تؤخذ إقتراحاتك بعين الإعتبار؟

نعم ( ) لا ( ) أحيانا ( )

الملحق رقم (2)

10- هل هناك غموض في المهام المنوطة بك تصعِّب عليك إتخاذ القرار الملائم؟

نعم ( ) لا ( )

11- هل يطلب منك القيام بأعمال تتعارض ومهامك الأصلية؟

نعم ( ) لا ( )

12- هل يتدخل رئيسك المباشر في مهامك كمسؤول؟

نعم ( ) لا ( ) أحيانا ( )

13- هل يتفهم رئيسك المباشر طبيعة عملك؟

نعم ( ) لا ( ) أحيانا ( )

14- هل تداخل مسؤولياتك تؤثر على عملية إتخاذ قراراتك؟

نعم ( ) لا ( )

15- هل تعتقد أن القواعد والإجراءات في المؤسسة تؤثر في عملية إتخاذك للقرارات؟

نعم ( ) لا ( ) أحيانا ( )

16- هل ما تتخذه من قرارات يؤثر على أداء مرؤوسيك؟

نعم ( ) لا ( ) أحيانا ( )

المحور الثاني: العبء الوظيفي وعلاقته بإتخاذ القرار.

17- هل منصبك يعبّر على طموحك وأهدافك؟

نعم ( ) لا ( )

18- هل تمنح لك فرصة لتتحمّل مسؤوليات تتناسب مع قدراتك؟

نعم ( ) لا ( )

الملحق رقم (2)

19- هل هل تشعر أنك في المكان المناسب؟

نعم ( ) لا ( )

20- هل تشعر بأن بك طاقات غير مستغلة؟

نعم ( ) لا ( )

21- هل تقييم مجهوداتك تساعدك على إقتراح أراء وحلول لحل مشكلات مؤسستكم؟

نعم ( ) لا ( ) أحيانا ( )

22- هل نتائج هذا التقييم يرتبط بتحفيزات مادية ومعنوية؟

نعم ( ) لا ( ) أحيانا ( )

23- هل الثقافة التنظيمية لمؤسستكم تتلائم مع إقتراح القرارات المناسبة؟

نعم ( ) لا ( )

24- هل هناك صراعات في مؤسستكم تؤثر على مستوى تقييمك للعمل ومن ثَمَّ في إتخاذ القرار الملائم؟

نعم ( ) لا ( )

25- هل نظام الإتصال في هذه المؤسسة يسمح بنفاذ التعليمات إلى كافة مرؤوسيك؟

نعم ( ) لا ( ) أحيانا ( )

26- هل يؤثر عدم وضوح العلاقة بين مصالح المؤسسة في فاعلية إتخاذ القرار الملائم؟

نعم ( ) لا ( )

الملحق رقم (2)

المحور الثالث: البيئة الإجتماعية والمادية وعلاقتها بإتخاذ القرار.

27- هل تؤثر البيئة الإجتماعية والصحية في المؤسسة على أداء عملكم ومن ثم إتخاذ المواقف والقرارات الملائمة؟

نعم ( ) لا ( )

28- هل تؤثر الأجواء الآمنة في بيئة العمل على مستوى فاعليتكم في إتخاذ المواقف الصعبة لمواجهة مشاكل العمل؟

نعم ( ) لا ( )

29- هل الإضاءة والتهوية في بيئة العمل مناسبة لأداء عملك؟

نعم ( ) لا ( )

30- هل الأجهزة والأدوات المستخدمة تساعدك في أداء مهامك؟

نعم ( ) لا ( )

31- هل الإمكانيات المادية والبشرية كافية لإتخاذ القرارات السليمة في مؤسستكم؟

نعم ( ) لا ( )

32- هل خلل البرامج المعلوماتية تتسبب في إرباك أدائك ومن ثَمَّ على مواقفك في العمل؟

نعم ( ) لا ( ) أحيانا ( )