

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



BADJI MOKHTAR ANNABA UNIVERSITY جامعة باجي مختار – عنابة
UNIVERSITE BADJI MOKHTAR -ANNABA
FACULTE DES LETTRES ET DES SCIENCE كلية الآداب و العلوم الاجتماعية و
SOCIALES ET HUMAINES الإنسانية
DEPARTEMENT DE PSYCHOLOGIE قسم علم النفس

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس العمل و التنظيم

ضغوط العمل و علاقتها بعملية اتخاذ القرار لدى عمال الشركة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء ام البواقي

الشعبة : علم النفس العمل و التنظيم

<u>تحت إشراف الأستاذ</u>	<u>من إعداد الطالب :</u>	
الدكتور : بومنقار مراد	ساسي هادف جبير	
<u>الجامعة</u>	<u>الرتبة :</u>	<u>أعضاء لجنة المناقشة :</u>
جامعة عنابة	أستاذ محاضر أ رئيسا	د / بولهواش عمر
جامعة عنابة	أستاذ محاضر أ مشرفا و مقرا	د / بومنقار مراد
جامعة أم البواقي	أستاذ محاضر أ عضوا مناقشا	د/ كربوش هشام
جامعة الطارف	أستاذ محاضر أ عضوا مناقشا	د/ زويتني سارة
جامعة بلعباس	أستاذ محاضر أ عضوا مناقشا	د/ بوحارة هناء

السنة الجامعية 2018 / 2019

**MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE**



**UNIVERSITE BADJI MOKHTAR -ANNABA
BADJI MOKHTAR ANNABA UNIVERSITY
FACULTE DES LETTRES ET DES SCIENCE SOCIALES ET HUMAINES
DEPARTEMENT DE PSYCHOLOGIE**

PRESENTATION EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLOME DE DOCTORAT

**STRESS AU TRAVAIL ET SON LIEN AVEC LE PROCESSUS DE PRISE DE
DECISION PARMIS LES TRAVAILLEURS DE LA SOCIETE NATIONAL
POUR LA DISTRIBUTION DE GAZ ET D'ELECTRICITE A LA WILAYA
D'OUM EL BOUAGHI**

SPECIALITE : PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL ET D'ORGANISATION.

PRESENTE PAR : SACI HADEF DJOBIR

DIRECTEUR DE MEMOIRE : DR/BOUMANKAR MOURAD

NOMBRE DU JURY :

**DR/ BOULAHOUACHE OMAR-MAITRE DE CONFERENCE A –PRESIDENT-UNI- A
NNABA**

**DR/ BOUMANKAR MOURAD- MAITRE DE CONFERENCE A –ENCADREUR-UNI-
ANNABA**

**DR/ KARBOUCHE HICHAM- MAITRE DE CONFERENCE A –MEMBRE-UNI- OUM
EL BOUAGHI**

DR/ ZOUITI SARA- MAITRE DE CONFERENCE A – MEMBRE -UNI- TAREF

DR/ BOUHAEA HANA- MAITRE DE CONFERENCE A – MEMBRE -UNI- BELABES

ANNEE SCOLAIRE : 2018/2019

الفهرس

الصفحة	الموضوع
أ- د	مقدمة
	الفصل الأول: الاطار المفاهيمي
06	1- طرح الإشكالية.
08	2- الفرضيات.
09	3- أسباب اختيار موضوع الدراسة وأهميته .
11	4- التعريف الإجرائي للمفاهيم.
13	5- الدراسات السابقة
13	1.5- الدراسات التي تناولت ضغوط العمل
13	1- دراسة مسلم 2008
13	2- دراسة محمد الشبراوي ، 2005
14	3- دراسة القرني (2003):
14	4- دراسة وهف بن علي القحطاني، 2000 بدراسة
16	5- دراسة سكت وآخرين "Scott W. et all"(1999)
16	6- دراسة بلي "Belle" (2000):
16	7- - دراسة هنية السباعي 2001:
16	02.5- الدراسات التي تناولت اتخاذ القرار
16	1- دراسة طبش 2008 :
17	2- دراسة التوشان 2003
17	3- دراسة كولسون و ستركلاند :1984
18	4- دراسة كشميري 1985

19	5- دراسة لوكاندر و هارمان (Locander & Herman, 1980)
19	6- دراسة (ستوكدل) (Stokdel 2001)
	الإطار النظري
	الفصل الثاني: ضغوط العمل
22	تمهيد.
22	1- مفهوم الضغط .
23	2- مفهوم ضغوط العمل
27	3- أنواع الضغوط
27	1.03- الضغوط الايجابية
28	2.03- الضغوط السلبية
29	4- مصادر ضغوط العمل
30	4-1- النموذج الثنائي BRIEF ;VANSELL; SCHULER
31	4-2- النموذج الثلاثي
32	4-3- النموذج المتعدد الأبعاد
52	5- الآثار المترتبة على الضغوط المهنية
53	1.5- الآثار الصحية والسلوكية المتعلقة بالفرد
55	2.5- آثار الضغوط المهنية المتعلقة بالمنظمة
59	6- النظريات والنماذج المفسرة للضغوط المهنية.
59	6-1- نظرية هانز سيلبي Hans seley theory
60	6-2- نظرية هنري موراي Henri Murey theory
60	6-3: نظرية التقدير المعرفي - لازاريس Lazarus theory
62	6-4- نموذج التوافق ما بين الفرد والبيئة
62	6-5- نموذج جيبسون وزملائه
62	6.6- نموذج الضغوط المهنية ماجراث

64	6-7- نموذج كراينتر وكينيكى Kiniki& Kreitner model.
65	6-8- نموذج بريف وزملائه Breef model.
66	6-9- نموذج سيزلاقي وولاس Scislagy & Wallace model.
66	6-10- نموذج هيجان
68	7-علاقة ضغوط العمل بالأداء الوظيفي .
72	8- استراتيجيات إدارة ضغوط العمل
73	8-1: البرامج والأساليب الفردية لمواجهة الضغوط المهنية
75	8-2: برامج الصحة النفسية والجسمية للفرد
76	8-3: الأساليب التنظيمية لمواجهة الضغوط المهنية
79	- خلاصة
	الفصل الثالث: اتخاذ القرار
	- مقدمة
81	1- مفهوم اتخاذ القرار
84	2- أهمية اتخاذ القرار
85	3-مراحل عملية اتخاذ القرار
85	3.1- تحديد المشكلة
86	3.2- حصر البدائل
87	3.3- تقييم البدائل
87	3.4- اتخاذ القرار
87	04- أنواع القرارات الإدارية
87	1.4- القرارات التقليدية
88	2.4- القرارات غير التقليدية
89	5-العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار

90	9- نظريات اتخاذ القرار
91	1.06- أولا- نظريات النموذج العقلاني المثالي (النظريات التقليدية
91	2.6- نظرية العقلانية المقيدة
91	3.6- النظرية التراكمية المتدرجة
92	4.6- نظرية التناثر المعرفي
93	ثانيا- التمثيل المعرفي.
97	خاتمة
الإطار الميداني	
الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية للدراسة	
101	- تمهيد
102	1- الدراسة الاستطلاعية.
104	2- المنهج المستخدم.
105	3- وصف مجتمع الدراسة والعينة.
112	4- أدوات جمع البيانات.
114	5- أساليب المعالجة الاحصائية
الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج	
116	تمهيد
117	1- عرض النتائج العامة.
117	2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.
117	1.2- استجابة أفراد العينة حول بنود مصادر الضغط المهني
117	- المحور الأول: تأثير العلاقات الاجتماعية كمصدر من مصادر الضغط المهني على العمال
119	- المحور الثاني: تأثير العبء الوظيفي كمصدر من مصادر الضغط المهني على العمال
122	- المحور الثالث: تأثير غموض الدور كمصدر من مصادر الضغط المهني على العمال

124	- المحور الرابع : تأثير الترقية و التقدم الوظيفي كمصدر من مصادر الضغط المهني على العمال
126	- المحور الخامس : تأثير البيئة المادية كمصدر من مصادر الضغط المهني على العمال
131	- 2.2 - استجابات مفردات العينة حول عملية اتخاذ القرار
131	- استجابة افراد العينة حول محور تحديد المشكلة و تحليلها
135	- استجابة افراد العينة حول محور حصر البدائل
138	- استجابة أفراد العينة حول محور تقييم البدائل
140	- استجابة افراد العينة حول محور اتخاذ القرار
193	- عرض النتائج العامة
198	- خاتمة
	- قائمة المراجع.
	- الملاحق.
	- الجداول.

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
28	المقارنة بين الضغوط الايجابية والضغوط السلبية	.1
42	مراحل الحياة المهنية و الضغوط المصاحبة لها	.2
108	توزيع أفراد المجتمع حسب متغير طبيعة العمل	.3
109	توزيع أفراد المجتمع حسب متغير الأقدمية	.4
110	توزيع الأفراد حسب متغير المستوى الإداري	.5
112	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل	.6
113	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	.7
114	توزيع الأفراد حسب نوع المستوى الإداري	.8
121	تأثير العلاقات الاجتماعية كمصدر من مصادر الضغط المهني على العمال	.9
123	تأثير العبء الوظيفي كمصدر من مصادر الضغط المهني على العمال	.10
126	استجابات مفردات العينة حول تأثير غموض الدور كمصدر من مصادر الضغط المهني على العمال	.11
128	الاستجابات حول تأثير محور الترقية والتطور الوظيفي كمصدر من مصادر الضغط المهني على العمال	.12
130	استجابات مفردات العينة حول محور البيئة المادية كمصدر من مصادر الضغط المهني	.13
134	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مصادر الضغط المهني مرتبة تصاعديا حسب المتوسطات الحسابية	.14
134	استجابات مفردات العينة لمحتوى البنود المعبرة عن محور تحديد المشكلة و تحليلها.	.15
138	استجابات مفردات العينة لمحتوى البنود المعبرة عن محور حصر البدائل	.16
140	استجابات مفردات العينة لمحتوى البنود المعبرة عن محور تقييم البدائل	.17

142	استجابات مفردات العينة لمحتوى البنود المعبرة عن محور اتخاذ القرار	18.
146	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد مراحل اتخاذ القرار مرتبة تصاعديا المتوسطات الحسابية	19.
147	استجابات أفراد العينة عن بعد العلاقات الاجتماعية بحسب فئاتهم العمرية	20.
147	حساب درجة الحرية لمتغير السن	21.
148	استجابات افراد العينة عن بعد العبء الوظيفي بحسب فئاتهم العمرية	22.
150	استجابات افراد العينة عن بعد غموض الدور بحسب فئاتهم العمرية	23.
152	استجابات أفراد العينة عن بعد الترقية و التقدم الوظيفي بحسب فئاتهم العمرية	24.
153	استجابات افراد العينة عن بعد البيئة المادية بحسب فئاتهم العمرية	25.
155	استجابات افراد العينة عن بعد تحديد و تحليل المشكلة بحسب فئاتهم العمرية	26.
157	استجابات افراد العينة عن بعد حصر البدائل بحسب فئاتهم العمرية	27.
158	استجابات افراد العينة عن بعد تقييم البدائل بحسب فئاتهم العمرية	28.
160	استجابات افراد العينة عن بعد اتخاذ القرار بحسب فئاتهم العمرية	29.
161	استجابات أفراد العينة على بعد العلاقات الاجتماعية بحسب طبيعة العمل	30.
162	درجة الحرية لمتغير طبيعة العمل	31.
163	استجابات أفراد العينة على بعد غموض الدور بحسب طبيعة العمل	32.
164	استجابات أفراد العينة على بعد غموض الدور بحسب طبيعة العمل	33.
165	استجابات أفراد العينة على بعد الترقية و التقدم الوظيفي بحسب طبيعة العمل	34.
166	يوضح استجابات أفراد العينة على بعد البيئة المادية بحسب طبيعة العمل	35.
167	استجابات أفراد العينة على بعد تحديد المشكلة و تحليلها بحسب طبيعة العمل	36.
169	استجابات أفراد العينة على بعد حصر البدائل بحسب طبيعة العمل	37.
170	استجابات أفراد العينة على بعد تقييم البدائل بحسب طبيعة العمل	38.

171	استجابات أفراد العينة على بعد تقييم البدائل بحسب طبيعة العمل	.39
172	استجابات أفراد العينة على بعد العلاقات الاجتماعية بحسب الجنس	.40
173	درجات الحرية لمتغير الجنس	.41
174	استجابات أفراد العينة على بعد العبء الوظيفي بحسب الجنس:	.42
175	استجابات أفراد العينة على بعد غموض الدور بحسب الجنس	.43
176	استجابات أفراد العينة على بعد الترقيّة و التقدّم الوظيفي بحسب الجنس	.44
177	استجابات أفراد العينة على بعد البيئة المادية بحسب الجنس	.45
178	استجابات أفراد العينة على بعد تحديد المشكلة و طبيعتها بحسب الجنس	.46
180	يوضح استجابات أفراد العينة على بعد حصر البدائل بحسب الجنس	.47
181	استجابات أفراد العينة على بعد تقييم البدائل بحسب الجنس	.48
182	استجابات أفراد العينة على بعد تقييم البدائل بحسب الجنس	.49
183	استجابات أفراد العينة على بعد العلاقات الاجتماعية بحسب المستوى الإداري	.50
184	درجات الحرية لمتغير المستوى الإداري	.51
186	استجابات أفراد العينة على بعد غموض الدور بحسب المستوى الإداري	.52
187	استجابات أفراد العينة على بعد الترقيّة و التقدّم الوظيفي بحسب المستوى الإداري	.53
189	استجابات أفراد العينة على بعد البيئة المادية بحسب المستوى الإداري	.54
191	استجابات أفراد العينة على بعد تحديد و تحليل المشكلة بحسب المستوى الإداري	.55
190	استجابات أفراد العينة على بعد حصر البدائل بحسب المستوى الإداري	.56
191	استجابات أفراد العينة على بعد تقييم البدائل بحسب المستوى الإداري	.57
193	استجابات أفراد العينة على بعد اتخاذ القرار بحسب المستوى الإداري	.58

قائمة الاشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
34	العلاقة بين مكونات ضغوط العمل	.1
37	عبء العمل و آثاره على الأداء	.2
61	نظرية التقدير المعرفي (لازاريس Lazarus)	.3
63	نموذج جيبسون وزملائه Gibson & others	.4
64	نموذج كرايتر وكينيكي Kiniki& Kreitner	.5
67	نموذج سيزلاقي وولاس Scislagy & Wallace.	.6
85	خطوات مراحل اتخاذ القرار	.7
106	توزيع مجتمع الدراسة حسب طبيعة العمل	.8
107	توزيع العمال حسب الاقدمية	.9
108	توزيع مجتمع الدراسة بحسب المستوى الاداري	.10
109	توزيع افراد العينة حسب طبيعة العمل	.11
110	توزيع العينة بحسب الاقدمية في العمل	.12
111	توزيع افراد العينة حسب المستوى الاداري	.13

الملخص بالعربية :

تتمحور هذه الدراسة حول ضغوط العمل وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار لدى عمال الشركة الوطنية لتوزيع الغاز و الكهرباء بولاية ام البواقي ، وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

✓ ما تأثير ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرار لدى عمال شركة توزيع الغاز و الكهرباء لولاية ام البواقي ؟

و يتفرع من هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي:

✓ ماهي أهم مصادر ضغوط العمل التي تؤثر على عمال شركة توزيع الغاز و الكهرباء لولاية ام البواقي ؟

✓ هل هناك تأثير لمصادر ضغوط العمل على تحديد المشكلة و تحليلها عند عمال شركة سونلغاز ؟

✓ هل هناك تأثير لمصادر ضغوط العمل على حصر البدائل عند عمال شركة سونلغاز؟

✓ هل هناك تأثير لمصادر ضغوط العمل على تقييم البدائل عند عمال شركة سونلغاز؟

✓ هل هناك تأثير لمصادر ضغوط العمل على اتخاذ القرار عند عمال شركة سونلغاز؟

✓ ما مدى اهتمام عمال الشركة الوطنية لتوزيع الغاز و الكهرباء بمختلف مراحل عملية اتخاذ القرار؟

✓ هل هناك فروق بين كل من مستويات الضغط المهني و عملية اتخاذ القرار تعزى الى العوامل الديموغرافية (السن، الحالة العائلية، المستوى الاداري، الجنس) ؟

وتكمن أهمية هذه الدراسة في:

✓ إثراء المكتبة الجامعية بنتائج دراسة ميدانية تختص بإبراز العلاقة الموجودة بين ضغوط العمل و عملية اتخاذ القرار ومدى تأثير هذه العلاقة على أداء العمال .

✓ محاولة الوصول إلى نتائج من الممكن أن تفيد في تحديد مصادر ضغوط العمل و المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات لدى العمال.

✓ اقتراح ملامح استراتيجيات لإدارة ضغوط العمل من خلال القضاء على المصادر المؤدية لها و المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات.

✓ تسهم هذه الدراسة في تسليط الضوء على مشكلة ضغوط العمل في بيئة متخذي القرار في المؤسسات و التنظيمات العمالية ، حيث أنها تناقش أهم الجوانب الخفية لضغوط العمل و التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار ، الأمر الذي سوف ينعكس بالإيجاب على إدارة المؤسسات و التنظيمات العمالية.

✓ التركيز على العنصر البشري و الذي يعتبر أساس العمليات الإنتاجية ، حيث أن الأفراد الذين يتعرضون لضغوط العمل معرضون لكثير من الأضرار لاسيما الاضطرابات النفسية – الفسيولوجية مما تنعكس على قدرتهم الانتاجية و على حياتهم الاجتماعية.

✓ تعد هذه الدراسة من الدراسات الجديدة و التي تهتم بتطوير المعرفة العلمية بموضوع ضغوط العمل و كذلك موضوع اتخاذ القرارات.

و قد تبنت هذه الدراسة الفرضيات التالية :

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل و عملية اتخاذ القرار لدى العمال .

✓ الفرضية الرئيسية الأولى : هناك تأثير لمصادر الضغط المهني على أداء عمال شركة سونلغاز .

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية :

✓ الفرضية الفرعية الأولى : هناك تأثير للعلاقات الاجتماعية كمصدر من مصادر الضغط المهني على عمال الشركة الوطنية لتوزيع الغاز و الكهرباء .

✓ الفرضية الفرعية الثانية : هناك تأثير لعبء العمل كمصدر من مصادر الضغط المهني على عمال الشركة الوطنية لتوزيع الغاز و الكهرباء

✓ الفرضية الفرعية الثالثة : هناك تأثير لغموض الدور كمصدر من مصادر الضغط المهني على عمال الشركة الوطنية لتوزيع الغاز و الكهرباء

✓ الفرضية الفرعية الرابعة : هناك تأثير للترقية و التقدم الوظيفي كمصدر من مصادر الضغط المهني على عمال الشركة الوطنية لتوزيع الغاز و الكهرباء

✓ الفرضية الفرعية الخامسة : هناك تأثير للبيئة المادية كمصدر من مصادر الضغط المهني على عمال الشركة الوطنية لتوزيع الغاز و الكهرباء .

• الفرضية الرئيسة الثانية :

• تولى شركة سونلغاز أهمية بالغة لمختلف مراحل عملية اتخاذ في اتخاذ القرارات داخل الشركة.

• الفرضية الرئيسة الثالثة : توجد فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات العمال عن مستوى الضغط و عملية اتخاذ القرار تعزى الى العوامل الديموغرافية (طبيعة العمل ، الجنس، الاقدمية ، المستوى الاداري).

• الفرضية الرئيسة الرابعة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مصادر الضغط المهني و عملية اتخاذ القرار.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

✓ الفرضية الفرعية الاولى : هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين مصادر الضغط المهني و تحديد المشكلة و طبيعتها .

✓ الفرضية الفرعية الثانية : هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين مصادر الضغط المهني و حصر البدائل .

✓ الفرضية الفرعية الثالثة : هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين مصادر الضغط المهني و تقييم البدائل .

✓ الفرضية الفرعية الرابعة : هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين مصادر الضغط المهني و اتخاذ القرار .

✓ الفرضية الفرعية الخامسة : هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين مصادر الضغط المهني ومراحل عملية اتخاذ القرار .

ولقد لجأ الباحث في هذه الدراسة إلى استعمال المنهج الوصفي والذي يعبر عن الظاهرة المراد دراستها كما في الواقع كميًا وكيفيًا، وهو لا يتوقف فقط على جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة، وإنما استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، وكذلك تحليلها وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه، ومن أجل ذلك تم توزيع 90 استمارة على عمال الشركة الوطنية لتوزيع الغاز و الكهرباء لولاية ام البواقي

و لقد قمنا في هذه الدراسة باستخدام الاساليب الاحصائية التي يوفرها برنامج التحليل الاحصائي للعلوم الاجتماعية **spss** النسخة (22) التالية :

- النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ذلك من اجل وصف و عرض بيانات الدراسة.

- معامل الارتباط برسون عند قياس ثبات الاستمارة، وكذلك لمعرفة علاقة الضغوط المهنية بعملية اتخاذ القرار

- لقد تم اعتماد اختبار كاي2 (ك2) لمعرفة مدى تأثير العوامل الديمغرافية على عملية اتخاذ القرار. و قد توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية :

- هنالك تأثير لمصادر الضغط المهني على اداء عمال الشركة الوطنية لتوزيع الغاز و الكهرباء ام البواقي و أبرز المصادر التي يعاني منها عمال شركة سونلغاز بناءا على دراستنا هذه تتمثل في : عبء العمل و البيئة المادية و بصفة اقل الترقية و التقدم الوظيفي

- هناك علاقة ارتباطية بين مصادر الضغط المهني وعملية اتخاذ القرار لدى عينة الدراسة .

- هناك علاقة ارتباطية بين مصادر الضغط المهني و مراحل عملية اتخاذ القرار لدى عمال الشركة الوطنية لتوزيع الغاز و الكهرباء.

- لا يوجد تأثير للعوامل الديمغرافية على مستويات الضغط المهني و عملية اتخاذ القرار.

Résumé:

Cette étude a porté sur le stress au travail et sa relation avec Le processus de prise de décision des travailleurs de la Société nationale de distribution de gaz et d'électricité a la wilaya d'Oum el Bouaghi., en répondant aux questions suivantes:

- ✓ quel est l'impact de stress au travail sur le processus de prise de décision des travailleurs de la distribution de gaz et d'électricité à la wilaya d'Oum El bouaghi ?

d'où on a fourmillé les sous-question suivants:

- ✓ Quelles sont les principales sources de stress au travail qui affectent les travailleurs de la distribution de gaz et d'électricité à la wilaya d'Oum El bouaghi?
- ✓ Y a-t-il un impact sur les sources de stress au travail sur l'identification et l'analyse du problème chez les travailleurs de Sonlgaz?
- ✓ Y a-t-il un impact sur les sources de stress au travail sur l'inventaire des solutions de remplacement chez les employés de Sonalgaz?
- ✓ Les sources de stress au travail ont-elles un impact sur l'évaluation des solutions de remplacement chez les employés de Sonalgaz?
- ✓ Y a-t-il un impact sur les sources de pression de travail sur la prise de décision chez les employés de Sonalgaz?
- ✓ Quelles sont les préoccupations des travailleurs de l'entreprise pour la distribution de gaz et d'électricité aux différentes étapes du processus de prise de décision?
- ✓ Existe-t-il des différences entre les niveaux de stress professionnel et la prise de décision en raison de facteurs démographiques (âge, état matrimonial, niveau administratif, sexe)?

L'importance de cette étude est:

- Enrichir la bibliothèque universitaire des résultats d'une étude de terrain pour mettre en évidence le lien entre les pressions du travail et le processus de prise de décision et l'impact de ce lien sur la performance des travailleurs.
- Il peut être utile d'essayer d'atteindre des résultats pour identifier les sources de pression de travail qui affectent le processus de prise de décision des travailleurs.

- Proposer des stratégies pour gérer les pressions du travail en éliminant les sources qui les mènent et en influant sur le processus de prise de décision.
- Cette étude met en lumière le problème des pressions de travail dans le cadre décisionnel dans les institutions et les organisations de travailleurs, en examinant les aspects les plus importants des pressions du travail qui affectent le processus de prise de décision, qui auront une incidence positive sur la gestion des institutions et des organisations du travail.
- Concentrez-vous sur l'élément humain, qui est à la base des processus de production, car les individus soumis aux pressions du travail sont vulnérables à de nombreux dommages, notamment les troubles mentaux - physiologiques, qui ont des répercussions sur leur capacité de production et leur vie sociale.
- Cette étude est l'une des nouvelles études traitant du développement des connaissances scientifiques sur la pression de travail et la prise de décision.

Cette étude a retenu les hypothèses suivantes:

- ✓ Il existe une relation statistiquement significative entre la pression de travail et le processus de prise de décision parmi les travailleurs.
- ✓ Première hypothèse: L'impact des sources de pression professionnelles sur la performance des travailleurs de Sonalgaz.

Les sous-hypothèses suivantes sont subdivisées:

- Première hypothèse: les relations sociales constituent une source de pression professionnelle sur les travailleurs de la Société nationale de distribution de gaz et d'électricité.
 - Deuxième hypothèse: la charge de travail a un impact sur les travailleurs de la Société nationale de distribution de gaz et d'électricité.
 - Sous-hypothèse 3: L'ambiguïté du rôle de source de pression professionnelle affecte les travailleurs de la Société nationale de distribution de gaz et d'électricité
 - Sous-hypothèse 4: L'impact de la promotion et de l'avancement professionnel en tant que source de pression professionnelle sur les travailleurs de la Société nationale de distribution de gaz et d'électricité
- Cinquième hypothèse: l'environnement physique en tant que source de pression professionnelle affecte les travailleurs de la Société nationale de distribution de gaz et d'électricité.
- ✓ La deuxième hypothèse principale:

- la société Sonlgaz attache une grande importance aux différentes étapes du processus décisionnel au sein de l'entreprise.
- ✓ Troisième hypothèse principale: il existe des différences statistiquement significatives entre les réponses des travailleurs au niveau de pression et au processus de prise de décision en raison de facteurs démographiques (nature du travail, sexe, ancienneté, niveau administratif).
- ✓ Quatrième hypothèse: il existe une relation statistiquement significative entre les sources de pression professionnelle et le processus de prise de décision.

Les sous-hypothèses suivantes sont subdivisées:

- Première hypothèse: il existe une relation statistiquement significative entre les sources de stress professionnel et l'identification des problèmes et la nature.
- Seconde hypothèse: il existe une relation statistiquement significative entre les sources de stress professionnel et la limitation des solutions de remplacement.
- Troisième hypothèse: Il existe une relation statistiquement significative entre les sources de stress au travail et l'évaluation des solutions de remplacement.
- Quatrième hypothèse: Il existe une relation statistiquement significative entre les sources de pression professionnelle et la prise de décision.
- Sous-hypothèse 5: Il existe une relation statistiquement significative entre les sources de stress professionnel et les étapes de la prise de décision.

Dans cette étude, le chercheur a utilisé l'approche descriptive qui exprime le phénomène à étudier en termes quantitatifs et qualitatifs: elle dépend non seulement de la collecte de données relatives au phénomène, mais également de ses divers aspects et relations, ainsi que de leur analyse et interprétation, À cette fin, 90 formulaires ont été distribués aux travailleurs de la société nationale de distribution de gaz et d'électricité de l'État d'Oum el bouaghi.

Dans cette étude, nous avons utilisé les méthodes statistiques fournies par le programme d'analyse statistique en sciences sociales (SPSS 22):

- pourcentages, moyenne arithmétique, écart type, permettant de décrire et d'afficher les données d'étude.
- Coefficient de corrélation des personnes lors de la mesure de la stabilité de la forme, ainsi que de la relation entre la pression professionnelle et le processus de prise de décision

- Le test chi 2 (K2) a été adopté pour déterminer l'impact des facteurs démographiques sur le processus de prise de décision, ce qui a permis d'obtenir les résultats suivants:
- L'impact des sources de pression professionnelle sur la performance des travailleurs de la société nationale pour la distribution de gaz et d'électricité ou de l'analphabétisme et les sources les plus importantes dont souffrent les travailleurs de la société Sonlgaz D'après notre étude, il s'agit de: charge de travail et environnement physique et moins de promotion et d'avancement professionnel
- Il existe une corrélation entre les sources de pression professionnelle et le processus de prise de décision dans l'échantillon étudié.
- Il existe une corrélation entre les sources de pression professionnelle et les étapes du processus de décision des travailleurs de la société nationale pour la distribution de gaz et d'électricité.
- Les facteurs démographiques n'ont aucun impact sur les niveaux de pression professionnelle et le processus de prise de décision.

مقدمة

مقدمة

مقدمة:

تعتبر ضغوط العمل من أكثر الظواهر انتشاراً و شيوعاً في عصرنا الحالي ، ومع ذلك فلم تؤخذ هذه الظاهرة بمحمل الجد من مختلف التنظيمات العمالية ويصعب الاعتراف بها كظاهرة تلقي بضررها السلبي على أداء العمال ، فالضغوط المهنية تشكل مصدر خطر كبير على صحة العمال في ظل الانتشار الرهيب و المستمر لهذه الظاهرة و الذي تزامن مع التطور التكنولوجي المتسارع الذي يشهده عصرنا الحالي في جميع مجالات الحياة اليومية ، وهو يعد من أحد أسباب أو إن لم نقل السبب الرئيسي في استفحال هذه الظاهرة ، فنحن الآن في عصرنا الحالي نشهد ثورة هائلة كل مجالات الحياة المختلفة، الاقتصادية، والثقافية، والاجتماعية، والرياضية ، وغيرها و هذا ما زاد من الحياة تعقيداً وقوة ، وتوسعت وازدادت مطالبها وحاجاتها، فزاد الصراع و التنافس بين الأفراد بصفة خاصة و التنظيمات العمالية بصفة عامة لمواكبة هذا التطور المتسارع و اللحاق بركب الحضارة والتقدم و المعرفة ، و احتلال مكان لائق في ظل هذه الثورة العلمية المتلاحقة و التنافس الشديد في ميدان الشغل و العمل ، هذا ما ساهم في زيادة الضغوط الواقعة على الإنسان لتلبية تلك المطالب، فلا يستطيع التوقف عن مجاراة ذلك، لأنه سيتخلف عن اللحاق بها، فهو يسعى ال مجاراة الركب الحضاري المتسارع لتحقيق الرغبات والمطالب، هذا ما زاد من الضغط على النفس وتحميلها أكثر من طاقتها بغية اللحاق بركب الحضارة بكل ما يحمله من قسوة ورخاء، فالحضارة تحمل معها رياح التغيير، والتغيير يحمل معه التبدل في السلوك، وينتج عنه بعض الانحرافات، وهي بالتالي نتاج الحضارة، إن الضغوط بكل أنواعها هي نتاج التقدم الحضاري المتسارع الذي يؤدي إلى إفراز انحرافات تشكل عبئاً على قدرة ومقاومة الناس في التحمل، فرياح الحضارة أيضاً تحمل في طياتها آفات تستهدف النفس الإنسانية، وزيادة التطور تحمّل النفس أعباءً فوق الطاقة، وينتج عنها زيادة في الضغوط على أجسامنا، مما ينعكس على الحالة الصحية (الجسدية - البدنية) والنفسية العقلية ويؤدي إلى الانهيار ثم الموت ، و هنا تبرز مخاطر الضغوط النفسية عند تعرضنا لها و صعوبة التحكم و السيطرة عليها .

و عند الحديث عن الضغوط المهنية نجدها تؤثر بشكل سلبي على اداء العمال بمختلف التنظيمات العمالية و هذا راجع الى طبيعة الوظائف المكلفون بها ، فاغلب الوظائف تحتوي على قدر من الضغط النفسي والتوتر والإجهاد، وهذا يمكن أن يؤثر على جميع العمال فجميع مستوياتهم الادارية

داخل الشركات و المؤسسات ، بما في ذلك العمال البسطاء والمديرين وكبار القادة، فبعض الضغوط تكون معقولة، ولكنها تصبح مشكلةً عندما تكون مفرطةً ومستمرة، و تبرز الضغوط النفسية في مكان العمل عندما يغيب التوافق بين متطلبات الدور وإمكانات العامل ، و هنا النتائج السلبية للضغوط المهنية تقع على الفرد بصفة خاصة و على التنظيمات العمالية بصفة عامة مما قد يتسبب في زعزعة استقرارها و يهدد مكانتها الاقتصادية .

و الأضرار السلبية لضغوط العمل كثيرة و متعددة الجوانب سواء كانت على الفرد او المنظمة فهي تؤثر على الصحة الجسدية و النفسية للعمال مما يفقدهم الفعالية في أداء الادوار المكلفون بها داخل الشركات و المؤسسات ، فالعمال المعرضون للضغوط المهنية تجددهم عاجزين عن حل مختلف المشاكل المهنية التي تعترضهم في العمل و اتخاذ القرارات المناسبة داخل التنظيمات العمالية ، لأن وراء كل قرار تكمن مسؤولية يجب تحمل نتائجها، و تكمن أهمية عملية اتخاذ القرار على الفرد في اتخاده الكثير من القرارات اليومية المتعلقة بشخصيته و أسرته، ، في حين تكمن أهمية اتخاذ القرار في الشركات و المؤسسات العمالية في القرارات الادارية ، فهي جوهر عمل القادة الإداريين ، و هي بالتالي نقطة الانطلاق بالنسبة لكافة الأنشطة و التصرفات التي تتم داخل التنظيمات العمالية ، و يتميز اتخاذ القرار بمكانته الجوهرية في العمليات الإدارية، إذ لا بد من وجود القرارات والمفاضلة التي تقود إلى الاختيار في جميع نشاطات الإدارة ووظائفها، وتبرز أهمية اتخاذ القرارات من الناحية الإدارية في جوانب التخطيط ووضع الأهداف والسياسات والاستراتيجيات التي تنتهجها المنظمة أو تتبناها، لتعكس من خلالها هويتها، وجوانب اختصاصها، وحدودها المكانية والزمانية، كما تظهر أهمية اتخاذ القرارات في تحديد الشركات لمُدخلاتها ومواردها، ورسم الأساليب والآليات المنظمة لعملها ونظم تشغيلها، وبناء السلم الهيكلي والتنظيمي المناسب لنشاطاتها وإمكاناتها.

كما يمتاز القرار الجيد بسمات عدة تنعكس ايجابيا على متخذ القرار ، كوضوح الهدف الذي اتخذنا هذا القرار من أجله و إمكانية قياس هذا الهدف بالأرقام و كذلك الموضوعية في اختيار الحلول المناسبة لحل مختلف المشاكل الت تعترضه اثناء مزاولته للعمل و هذه جميعها تنعكس ايجابيا على متخذ القرار و تجعل قراره صائبا

و مع ذلك هنالك بعض الامور التي تؤثر سلبا في القرار ، و هي ما تسمى بمحددات اتخاذ القرار كالمشاكل التي يتعامل معها متخذ القرار وهي على أنواع و اشكال مختلفة كالمشاكل العرضية او

الطارئة و التي تحدث بشل مفاجئ ، و تكون بحاجه الى اتخاذ قرار سريع في ظل الضغوطات المهنية الت تؤثر سلبا في عملية اتخاذ القرار، و هذا ما ينبئ بوجود علاقة بين ضغوط العمل و عملية اتخاذ القرار.

و من خلال هذا البحث نحاول التطرق إلى موضوع ضغوط العمل و علاقته بعملية اتخاذ القرار لدى عمال الشركة الوطنية لتوزيع الغاز و الكهرباء لولاية أم البواقي (سونلغاز)، و ذلك من خلال إبرار العلاقة بين مختلف مصادر الضغط المهني و علاقته بمراحل اتخاذ القرار ، و قد تم تقسيم هذا البحث إلى قسمين نظري و تطبيقي.

- **الفصل الأول: الاطار المفاهيمي،** و يحتوي هذا الفصل على اشكالية الدراسة و الفرضيات و تحديد المصطلحات الخاصة بالدراسة، و أخيرا الدراسات السابقة.

- **الفصل الثاني: الضغوط المهنية،** حيث حاولنا في هذا الفصل تعريف الضغوط المهنية و ابراز مختلف مصادر الضغط المهني بالإضافة الى مختلف النظريات المفسرة لضغوط العمل، و الآثار المترتبة عنها و أخيرا استراتيجيات مواجهة و إدارة هذه الضغوط المهنية.

- **الفصل الثالث: اتخاذ القرار،** و يحتوي على تعريف و مفهوم القرار ، و مراحل و اهمية مراحل عملية اتخاذ القرار ، و أنواع القرارات و العوا مل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار، و أخيرا النظريات الخاصة بعملية اتخاذ القرار.

و **الفصل التطبيقي** يحتوي على فصلين هما :

- **الفصل الرابع: الفصل المنهجي،** و يحتوي على الدراسة الاستطلاعية و المنهجية و الدراسة النهائية، و فيه عرضنا مجالات الدراسة و المنهج المتبع و عينة الدراسة، أدوات جمع البيانات و أساليب التحليل الاحصائي المعتمدة في الدراسة .

- **الفصل الخامس : عرض النتائج ،** و فيه تم عرض مختلف النتائج الخاصة بالدراسة و المتمثلة في العلاقة بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل بيرسون ، و النتائج الخاصة بـ كا مربع لإبراز تأثير المتغيرات الديمغرافية على الضغوط المهنية و مراحل عملية اتخاذ القرار، و كذا مناقشة النتائج المتحصل عليها على ضوء الفرضيات ، و في الأخير النتائج العامة للدراسة .

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي

- 1- الإشكالية.
- 2- الفرضيات.
- 3- أسباب اختيار موضوع الدراسة وأهميته .
- 4- تحديد المصطلحات.
- 5- الدراسات السابقة .

01-الإشكالية:

لقد أصبحت الضغوط المهنية في عصرنا الحديث تلازم العمال بشكل يومي ، فعلى الرغم من التطور التكنولوجي المتسارع الذي ميز هذا العصر في مجالات الحياة اليومية إلا ان هذا لم يخفي شعور العمال بالضغوط أثناء مزاوتهم للعمل بشكل يومي ، فأصبحت جزء لا يتجزأ من حياة العامل اليومية ، فهي تلازم المدير كما تلازم العامل البسيط أيضا ، فهي لا تستثني الذكور من الإناث، فالعمال بجميع أصنافهم و شرائحهم معرضون لمختلف مصادر الضغوط المهنية أينما كانوا و أينما وجدوا ، و هذا ما يؤثر سلبا على أداء العمال داخل التنظيمات العمالية بجميع أشكالها و أنواعها ، كيف و لا و أن الضغوط المهنية تلقي بضلالها السلبية على العامل بشكل كبير باعتباره محور العملية الإنتاجية داخل المؤسسات العمالية و محركها، من هنا أصبح الاهتمام بالعامل ضرورة ملحة تملئها التغيرات السائدة في عصرنا الحالي، هذا ما جعل أرباب العمل و المشرفون على مختلف الشركات و المؤسسات يعلنون نواياهم الحسنة في الاهتمام بالعامل البشري لاسيما من خلال تحسين ظروف العمل و السبل الكفيلة لهم لتطوير العمل و الاهتمام بجميع الجوانب التي من شأنها التأثير على أداء العمال سواء الاجتماعية منها أو النفسية و إدارة الضغوط المهنية التي يشعر بها العمال داخل الشركات و لما لها من تأثير سلبي على أداء هؤلاء العمال ، فهي تهدد استقرار الشركات و التنظيمات العمالية و تعطل سير مصالحها من جميع الجوانب سواء التقنية أو الادارية منها ، و عند الحديث عن تأثير ضغوط العمل على الجانب الإداري نخص بالذكر سير مختلف العمليات الإدارية لاسيما عملية اتخاذ القرار لمالها من أهمية تركز عليها العملية الإدارية بأي تنظيم عمالي ، فعلمية اتخاذ القرار تمثل المواجهة اليومية المستمرة للمشكلات التي تتعرض لها منظمات الأعمال بغرض إيجاد حلول فعالة لها ، هذا ما من شأنه التحول الى مصدر من مصادر الضغط المهني ، فالمصادر الضغط المهني علاقة وطيدة بعملية اتخاذ القرار داخل الشركات و التنظيمات العمالية ، و بغرض إبراز طبيعة هذه العلاقة و مدى تأثير ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرار قمنا باختيار أحد الشركات الجزائرية الرائدة في مجال الطاقة ألا و هي

شركة توزيع الغاز و الكهرباء لولاية أم البواقي حيث سوف نحاول الكشف عن مدى تأثير ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرار و هذا ما يثير لنا مشكلة يمكن صياغتها كما يلي :

ما تأثير ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرار لدى عمال شركة توزيع الغاز و الكهرباء لولاية ام البواقي ؟

يتفرع من هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي:

- ماهي أهم مصادر ضغوط العمل التي تؤثر على عمال شركة توزيع الغاز و الكهرباء لولاية ام البواقي ؟

- هل هناك تأثير لمصادر ضغوط العمل على تحديد المشكلة و تحليلها عند عمال شركة سونلغاز ؟

- هل هناك تأثير لمصادر ضغوط العمل على حصر البدائل عند عمال شركة سونلغاز؟

- هل هناك تأثير لمصادر ضغوط العمل على تقييم البدائل عند عمال شركة سونلغاز؟

- هل هناك تأثير لمصادر ضغوط العمل على اتخاذ القرار عند عمال شركة سونلغاز؟

- ما مدى اهتمام عمال الشركة الوطنية لتوزيع الغاز و الكهرباء بمختلف مراحل عملية اتخاذ القرار؟

- هل هناك فروق بين كل من مستويات الضغط المهني و عملية اتخاذ القرار تعزى الى

العوامل الديموغرافية (السن، الحالة العائلية، المستوى الاداري، الجنس) ؟

- متغيرات الدراسة:

✓ المتغير التابع: عملية اتخاذ القرار وتشمل الخطوات التالية (تحديد المشكلة، حصر

البدائل، تقييم البدائل، اتخاذ القرار)

✓ المتغير المستقل: ضغوط العمل و يتفرع من هذا المتغير المتغيرات الآتية:

- العلاقات الاجتماعية .

- صراع الدور .

- غموض الدور .

- الترقية و التقدم الوظيفي .

- البيئة المادية للعمل .

02- **فرضيات الدراسة** : وقد تمت صياغة فرضيات لدراسة الموضوع، حيث اشتملت الدراسة على فرضية عامة وثلاث فرضيات رئيسية وكل فرضية مجزئة إلى فرضيات فرعية، وهذا لتوضيح أبعاد ومتغيرات الدراسة وهي على النحو التالي:

➤ الفرضية العامة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل و عملية اتخاذ القرار لدى العمال .

✓ **الفرضية الرئيسية الأولى** : هناك تأثير لمصادر الضغط المهني على أداء عمال شركة سونلغاز .

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية :

- ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية الفرعية الأولى** : هناك تأثير للعلاقات الاجتماعية كمصدر من لمصادر الضغط المهني على عمال الشركة الوطنية لتوزيع الغاز و الكهرباء .

- **الفرضية الفرعية الثانية** : هناك تأثير لعبء العمل كمصدر من مصادر الضغط المهني على عمال الشركة الوطنية لتوزيع الغاز و الكهرباء

- **الفرضية الفرعية الثالثة** : هناك تأثير لغموض الدور كمصدر من مصادر الضغط المهني على عمال الشركة الوطنية لتوزيع الغاز و الكهرباء

- **الفرضية الفرعية الرابعة** : هناك تأثير للترقية و التقدم الوظيفي كمصدر من مصادر الضغط المهني على عمال الشركة الوطنية لتوزيع الغاز و الكهرباء

- **الفرضية الفرعية الخامسة** : هناك تأثير للبيئة المادية كمصدر من مصادر الضغط المهني على عمال الشركة الوطنية لتوزيع الغاز و الكهرباء .

✓ **الفرضية الرئيسية الثانية** :

✓ **تولي شركة سونلغاز أهمية بالغة لمختلف مراحل عملية اتخاذ في اتخاذ القرارات داخل الشركة.**

✓ **الفرضية الرئيسية الثالثة** : توجد فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات العمال عن مستوى الضغط و عملية اتخاذ القرار تعزى الى العوامل الديموغرافية (طبيعة العمل ، الجنس، الاقدمية ، المستوى الاداري).

✓ **الفرضية الرئيسية الرابعة**: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مصادر الضغط المهني و عملية اتخاذ القرار.

- ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية الفرعية الاولى** : هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين مصادر الضغط المهني و تحديد المشكلة و طبيعتها .

- **الفرضية الفرعية الثانية** : هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين مصادر الضغط المهني و حصر البدائل .

- **الفرضية الفرعية الثالثة** : هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين مصادر الضغط المهني و تقييم البدائل .

- **الفرضية الفرعية الرابعة** : هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين مصادر الضغط المهني و اتخاذ القرار .

- **الفرضية الفرعية الخامسة** : هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين مصادر الضغط المهني و مراحل عملية اتخاذ القرار .

03- أسباب اختيار موضوع الدراسة وأهميته: تكمن أهمية اختيار موضوع هذه الدراسة في أنها تعالج ظاهرة الضغوط المهنية و التي ألفت بظلالها السلبية على العديد من التنظيمات العمالية ،حيث عرفت هذه الظاهرة رواجاً كبير في الآونة الأخيرة مما أدى إلى تكاثر المشاكل الناجمة عنها بشكل كبير يستدعي ضرورة الاهتمام بهذه الظاهرة التي أصبحت تؤرق أرباب العمل و المسؤولين داخل المؤسسات بمختلف القطاعات ، فالضغوط المهنية هي بمثابة العدو الرئيسي للعمال مهما اختلفت المهن التي يشغلونها و التي تحول دون تأدية أدوارهم في أحسن الظروف. و كعينة عن التأثيرات السلبية لضغوط العمل على مختلف العمليات الإدارية داخل التنظيمات العمالية نعالج في دراستنا هذه تأثيرات ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرار لدى العمال للأهمية القصوى التي تكتسبها عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسات و ضرورة توفير الظروف اللازمة لإنجاح هذه العملية.

- من خلال الإجابة على التساؤلات السابقة سنصل من الناحية العلمية إلى ما يلي:
- إثراء المكتبة الجامعية بنتائج دراسة ميدانية تختص بإبراز العلاقة الموجودة بين ضغوط العمل و عملية اتخاذ القرار ومدى تأثير هذه العلاقة على أداء العمال .
 - محاولة الوصول إلى نتائج من الممكن أن تفيد في تحديد مصادر ضغوط العمل و المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات لدى العمال.
 - اقتراح ملامح استراتيجيات لإدارة ضغوط العمل من خلال القضاء على المصادر المؤدية لها و المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات.
 - تسهم هذه الدراسة في تسليط الضوء على مشكلة ضغوط العمل في بيئة متخذي القرار في المؤسسات و التنظيمات العمالية ، حيث أنها تناقش أهم الجوانب الخفية لضغوط العمل و التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار ، الأمر الذي سوف ينعكس بالإيجاب على إدارة المؤسسات و التنظيمات العمالية.
 - التركيز على العنصر البشري و الذي يعتبر أساس العمليات الإنتاجية ، حيث أن الأفراد الذين يتعرضون لضغوط العمل معرضون لكثير من الأضرار لاسيما الاضطرابات النفسية - الفيسيولوجية مما تنعكس على قدرتهم الانتاجية و على حياتهم الاجتماعية.
 - تعد هذه الدراسة من الدراسات الجديدة و التي تهتم بتطوير المعرفة العلمية بموضوع ضغوط العمل و كذلك موضوع اتخاذ القرارات.

1.3- من الناحية العلمية:

- يعتبر هذا البحث إضافة إلى البحوث السابقة، فموضوع الضغط العمل الذي يعد من الموضوعات الإدارية التي شهدت اهتماما متزايدا في الآونة الأخيرة.
- تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعالجه، فمن خلال هذه الدراسة يتم تسليط الضوء على ظاهرة الضغوط و عملية اتخاذ القرار التي تعد من المواضيع الجديدة على الساحة التنظيمية، والمهمة في الآونة الأخيرة لما لها من تأثير واضح على الفرد العامل والمنظمة على حد سواء.
- تسليط الضوء على ظاهرة الضغط ومعرفة ما تحدثه هذه الظاهرة من مخاطر وأضرار سواء على الفرد العامل وصحته الشخصية أو على المنظمة.

- إن الحد من ظاهرة الضغوط يشكّل مدخلاً لإعادة دراسة أسلوب اتخاذ القرار في المؤسسات الجزائرية وسلوكها الإداري، من حيث تحديد الأهداف والوظائف وتقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والأعباء والأدوار بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات البشرية، ويقلل من الصراعات والنزاعات ومظاهر عدم الرضا والتقليل من الإجهاد

2.3- من الناحية العملية:

- فإنها ستعطي تقييماً عملياً عن علاقة الضغوط المهنية وعملية اتخاذ القرار، وبالتالي تمكن المنظمات من التعرف على الكيفية التي يمكن بها الحد من انتشار الظاهرة في هذه المنظمات والقضاء عليه مستقبلاً.

04- التعريف الإجرائي للمفاهيم :

إن معالجة أي موضوع من المواضيع لا تكتمل إلا إذا تم الوقوف على أهم المصطلحات الواردة في المذكرة قصد إزالة الغموض عنها، وقد حاولنا تقديم لمحة موجزة عن بعض المفاهيم والمصطلحات، وقد تم ترتيبها وفق ترتيبها وموقعها في المذكرة وتتمثل هذه المصطلحات في متغيرات الدراسة بشكل عام وهذا بالاعتماد على الموروث العلمي النظري للباحث، وما يقصد به داخل هذه الدراسة.

أ- **الضغوط المهنية:** هي تجربة ذاتية لدى الفرد، تحدث نتيجة لعوامل في الفرد أو في البيئة التي يعمل فيها، بما في ذلك المنظمة حيث يترتب على هذه العوامل حدوث آثار، أو نتائج جسمية، أو نفسية، أو سلوكية على الفرد، تؤثر بدورها على أدائه للعمل، مما يستلزم معالجة هذه الآثار، وإدارتها بطريقة سليمة.

ب- **عملية اتخاذ القرارات:** تعرف إجرائياً على أنها العملية التي تتبع فيها الخطوات الخاصة باتخاذ قرار من قبل القيادات الإدارية للوصول إلى حل رشيد تجاه مشكلة أو موضوع ما.

- تعريف وبستر 1971 Webster: هو اتخاذ الموقف النهائي في مسألة ما عن طريق الحسم بتصميم ثابت وصياغته عملياً بإدخاله إلى حيز التنفيذ¹.
 - فرحان 1985: عملية عقلية تتطلب قدراً كبيراً من الانتباه والإدراك والتصور والمبادأة والابتكار وتؤدي إلى حسم منطقي لموقف يتطلب اختيار حل مع تنفيذه².
 - كوفي 2000: إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما بعد التمعن في البدائل المختلفة التي يتبعها³.
 - تعريف خاطر، وآخرون، 2001: "بأن اتخاذ القرار هو" عملية عقلانية رشيدة تتبلور في عمليات فرعية، وهي البحث، المفاضلة أو المقارنة، والاختيار وهو عملية الحكم بترجيح جانب على جانب آخر أو إيجاد حل للتوصل إلى إقرار شيء أو استقراره⁴.
 - إبراهيم 2004: هو عملية عقلية تتطلب قدراً كبيراً من الانتباه والإدراك لتشخيص المشكلة وتحليلها ودراستها وهي عملية اختيار بديل للسلوك من بين عدة بدائل متاحة لمواجهة موقف معين أو مشكلة أو مسألة تنتظر الحل المناسب⁵.
- ويتخذ الباحث من تعريف إبراهيم 2004 تعريفاً نظرياً لاتخاذ القرار كما يعرفه إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها الطالب من خلال إجابته على مقياس القدرة العقلية المعتمد في هذه الدراسة.

التمثيل المعرفي للمعلومات عرفه Cognitive Representation of Information

و تعرف على أنها القدرة على التأثير في سلوك الافراد و تنسيق جهودهم و توجيههم لبلوغ الغايات و الجهود المبذولة⁶.

¹ Webster, N. (1971) p. 585: Webesters third new international dictionary . Marrian company

, New York , N., Ng,

² فرحان، علي ناصر 1985 ص26 :علاقة اتخاذ القرار ببعض سمات الشخصية لمديرات المدارس الابتدائية ، كلية التربية (ابن رشد) ، جامعة بغداد ، رسالة ماجستير غير منشورة .

³ كوفي ، ستيفن 2000 العادات السبع لأكثر الناس فاعلية (دروس فعالة في عملية التغيير الشخصي) ترجمة عبد الكريم عقل الرياض 1ط ، مكتبة جرير

⁴ خاطر، احمد مصطفى وآخرون، 2001، ص 256 " الإدارة في المؤسسات الاجتماعية " المكتبة الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية، مصر.

⁵ إبراهيم ، ريزان علي 2004، ص22 أنماط الشخصية (A-B) وعلاقتها بالميول العصابية والقدرة على اتخاذ القرار ، رسالة ماجستير كلية التربية (ابن الهيثم) جامعة بغداد براهيم .

⁶ النمر سعود بن محمد وآخرون 1411 هـ 1991 م ص402 – الإدارة العامة الاسس و الوظائف الطبعة رقم 02.

05-الدراسات السابقة :

من خلال هذا العنصر سوف نحاول إبراز مختلف الدراسات السابقة التي تعرضت لضغوط العمل و عملية اتخاذ القرار و هذا من خلال إلقاء الضوء على هذه الدراسات و سيتم تناول هذه الدراسات حسب حدثتها .

1.5- الدراسات المتعلقة بضغط العمل :

1- دراسة مسلم 2008 ⁷: مصادر الضغوط المهنية و أثارها في الكليات التقنية في محافظات غزة :هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مصادر الضغط المهني و الآثار المترتبة عليها و 1طرق التغلب عليها في الكليات التقنية في محافظات غزة ، و محاولة التعرق الى الفروق في مجالات الدراسة وفقا لمتغيرات (الجنس، طبيعة العمل، الحالة الاجتماعية، المستوى الإداري) و تكون مجتمع الدراسة من جميع عمال الكليات التقنية في محافظات غزة البالغ عددهم ب 243 موظف و موظفة ، و طبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية مكونة من 239 موظف و موظفة، من اهم نتائج الدراسة : أن مصادر الضغوط على العموم لا تعتبر في نظر الموظفين أنها تشكل إحساسا بالضغط باستثناء ضغوط مهنية يعاني منها العمال و كان من مصادرها الروتين في العمل ، رواتب العمال ، نقص الحوافز التشجيعية ... الخ.

2- دراسة محمد الشبراوي ، 2003 ⁸:عنوانها "علاقة مهنة التدريس بسمات شخصية المعلم": هدفت إلى التعرف على علاقة ضغوط مهنة التدريس بسمات شخصية المعلم، والتعرف إلى الفروق المعنوية في ضغوط مهنة التدريس تبعاً لمتغيري : الجنس ، وسنوات الخبرة ، وبلغت عينة الدراسة (155) معلماً ومعلمة ، منهم (102) معلم ، و (53) معلمة ، وبينت نتائج الدراسة وجود معامل ارتباط موجب معنوي بين ضغوط مهنة التدريس وسمه الدهاء ، ووجود معامل ارتباط سالب معنوي بين ضغوط مهنة التدريس ، وكل من سمة الحساسية ، والتوتر ، بينما لا يوجد ارتباط معنوي بين ضغوط مهنة التدريس، وكل من سمات: الثبات الانفعالي، والسيطرة ، والراديكالية ، كما بينت نتائج الدراسة وجود فروق

⁷ ميسون سليم السقا 2009 ص 37-38، أثر ضغوط العمل في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة،
⁸ محمد الشبراوي محمد الانور ديسمبر 2003 ،ضغوط مهنة التدريس وبعض متغيرات الشخصية. - للمعلم، مجلة علم النفس، عدد 68/67

معنوية بين الجنسين في ضغوط مهنة التدريس ، لصالح المعلمين ، كذلك بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق معنوية في ضغوط مهنة التدريس ، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

03- دراسة القرني (2000): وهدفت إلى التعرف على حجم الضغوط المهنية ودرجة الاحتراق النفسي الذي يعانيه العاملون في الإعلام، واستخدم الباحث مقياس "ماسلاك" للاحتراق النفسي، إضافة إلى فقرات خاصة بالضغوط المهنية، على عينة عشوائية بلغت 134 فرداً، وأظهرت النتائج وجود درجات متوسطة من الاحتراق النفسي لدى مجمل أفراد العينة في الأبعاد الثلاثة المكونة للمقياس من الإجهاد الانفعالي، وتبلد الإحساس، والإنجاز الشخصي.

04- دراسة وهف بن علي القحطاني،¹⁰ 1998: عنوانها: العوامل المدرسية المؤدية إلى قصور أداء المعلمين في المدارس الابتدائية بمدينة الرياض " : وهدفت إلى التعرف إلى أهم العوامل المدرسية المؤدية إلى قصور أداء المعلمين في المدارس الابتدائية بالرياض وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: أن العوامل المدرسية المؤدية إلى قصور أداء المعلمين في المدارس الابتدائية بمدينة الرياض التي اشتملت عليها الدراسة قد حصلت على متوسطات حسابية تتراوح بين (3.11 - 3.94) من أصل (5) درجات، وقد جاءت مرتبة حسب الأهمية على النحو التالي: زيادة العبء التدريسي للمعلم، نقص إمكانات المدرسة وتجهيزاتها، زيادة كثافة الطلاب في الفصول الدراسية، العلاقات الإنسانية السلبية داخل المجتمع المدرسي، وأخيراً النمط الإداري لمدير المدرسة غير الديمقراطي.

05- دراسة سكت وآخرين "Scott W. et all" (1999):¹¹ واهتمت بالضغوط النفسية والانفعالية التي تتعرض لها الأسرة وأفرادها، وأوضحت الدراسة أن هناك أربعة عوامل أساسية مرتبطة بالاضطرابات النفسية بشكل عام، ومفادها: نقص الثقة في العلاقات بين الوالدين، وسوء العلاقات القائمة، وتزايد خيبة الأمل، إلى جانب عدم وجود هدف يتم السعي

⁹ القرني علي بن شويل (2000)، الإعلام والاحتراق النفسي دراسة عن مستوى الضغوط المهنية في المؤسسات الإعلامية في المملكة العربية السعودية، جامعة الملك سعود ، الرياض

¹⁰ قحطاني ، وهف بن علي 1419هـ سنة 1998: العوامل المدرسية المؤدية إلى قصور أداء المعلمين في المدارس الابتدائية بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، .

¹¹ Plunkett Scott, W. et al (1999): Family Stress Events, Article California State U. Northridge, Department of family Environment, U.S.A.

لتحقيقه, وعليه أوضحت الدراسة أهمية التركيز على تلك العوامل بهدف تحسين التعامل مع الضغوط الأسرية بصفة عامة.

06- دراسة بلي " Belle " (2000)¹²: وهدفت إلى فحص العلاقة بين الضغوط والجنس والمساندة الاجتماعية, وأظهرت النتائج أن النساء أكثر تعرضاً لأحداث الحياة الضاغطة من الرجال, وذلك بسبب اتجاهاتهم إلى الجوانب العاطفية بشكل واضح, وكذلك كان تدعيم المرأة للواقع الاجتماعي في حالات الضغوط أكثر من الرجال, إلا أنه أوضح أيضاً أن كلاً من الرجال والنساء لديهم رغبة فعلية لتقديم تفسيرات تتفق وطبيعة الضغوط الأسرية.

07 - دراسة هنية السباعي 2001¹³ : عن ضغوط العمل مستوياتها و مصادرها و استراتيجيات مواجهتها و إدارتها لدى الإداريات و الفنيات السعوديات العاملات في الجامعات السعودية و استخدمت الباحثة في هذا المجال المنهج الوصفي المسحي حيث بلغ مجتمع الدراسة 992 موظفة إدارية و فنية موزعين على ثلاث جامعات في المملكة السعودية و من اهم النتائج المتوصل إليها أن مستوى الضغوط الذي تشعر به الموظفات من افراد عينة البحث كان بشكل عام منخفض نسبياً, أن اهم المصادر المسببة لضغوط العمل لدى الموظفات مرتبة من الأكثر إلى الأقل و هي : محدودية فرص التطور و التقدم الوظيفي ,عبء العمل, عدم المشاركة في اتخاذ القرارات داخل العمل ,صراع الدور, غموض الدور.

08-دراسة الزهراني (2000):

لقد حاول الزهراني في هذه الدراسة معرفة أثر المتغيرات الشخصية و التنظيمية على مستوى ضغوط العمل " وذلك من خلال التعرف على مستوى ضغوط العمل لدى القيادات الإدارية في المديرية العامة للجوازات بالمملكة العربية السعودية. وقد تم توزيع استبانة على مجتمع الدراسة الذي ضم (700) قائداً من القيادات الإدارية في المديرية العامة

¹² D (2000): Gender differences in the Social Moderators of Stress in Coping and Adaptation, Journal of work and family abstracts

¹³ السباعي, هنية (2001): ضغوط العمل : مستوياتها ومصادرها واستراتيجيات إدارتها لدى الإداريات والفنيات السعوديات العاملات في الجامعات السعودية , مجلة جامعة أم القرى, المجلد الرابع , العدد الثاني, يوليو .

للجوازات، استرجع منها (595) استبانته ، وتوصل الباحث بعد تحليل بياناتها إلى أن معظم القيادات بالجوازات لديها ضغوط عمل عالية، وان من أهم العوامل المؤدية إلى ضغوط العمل هي السرعة في انجاز العمل، والحرص على تحقيق المعايير التي وضعها القائد لنفسه، وبدل أقصى القدرات في العمل، وانجاز المهام في اقل وقت، غير أن الدراسة أظهرت في نفس الوقت تدني صراع الدور لدى القيادات الإدارية بالجوازات.

2.5- الدراسات المتعلقة بعملية اتخاذ القرار :

01- دراسة طبش 2008¹⁴: دور تقنيات الاتصال الإداري في خدمة عملية اتخاذ القرارات : حالة تطبيقية على وزارة التربية و التعليم العالي في قطاع غزة. تهدف هذه الدراسة الى التعرف على دور تقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات في وزارة التربية و التعليم العالي في قطاع غزة ، تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة المكون من الموظفين الذين تتراوح دراجاتهم ما بين مدير عام و رئيس شعبة في وزارة التربية و التعليم العالي في قطاع غزة البالغ عددهم 120 مفردة ، أظهرت الدراسة أن توظيف تقنيات الاتصال يساهم في فعالية اتخاذ القرارات، كذلك اظهر تان وسائل الاتصال الإداري لها تأثير فعال في خدمة عملية اتخاذ القرارات في وزارة التربية و التعليم العالي في قطاع غزة . و أوصت الدراسة بنشر الوعي التقني بين العاملين في الوزارة و استغلال التقنية الحالية الموجودة في الوزارة في سرعة إنجاز الأعمال و تسهيل عملية الاتصال بهدف تغيير الثقافة التنظيمية الحالية إلى ثقافة تنظيمية تجعل من تقنية الاتصال عنصرا فعالا في إنجاز الأعمال و اتخاذ القرارات.

02- دراسة التوشان 2003: ضغوط العمل و اثرها على اتخاذ القرارات- دراسة مسحية على القيادات الإدارية في عدد من الأجهزة الأمنية و المدنية في مدينة الرياض¹⁵. هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ضغط العمل لدى القيادات الإدارية، و التعرف على مدى اتخاذ القرارات و كذلك التعرف على اثر ضغوط العمل على خطوات عملية

¹⁴ طبش مصعب 2008 دور النظم و تقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات- رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية غزة .
¹⁵ التوشان علي 2002 : ضغوط العمل و أثرها على عملية اتخاذ القرارات – رسالة ماجستير من جامعة نايف العربية للعلوم الامنية – الرياض.

اتخاذ القرارات لدى القيادات الإدارية لدى القيادات الإدارية. شملت الدراسة عينة طبقية عشوائية تمثلت 50% من مجتمع الدراسة الأصلي ، و خلصت الدراسة الى النتائج التالية : مستوى الضغط لدى القيادات الإدارية بالأجهزة الأمنية و المدنية بمدينة الرياض اقل من الوسط و مستوى الضغط اعلى لدى القيادات الإدارية المدنية مقارنة بالقيادات الأمنية ، كما بينت الدراسة تأثير ضغوط العمل على اتباع خطوات عملية اتخاذ القرارات ، كما بينت الدراسة تأثير ضغوط العمل على اتباع عكسية بين ضغوط العمل على اتباع خطوات عملية اتخاذ القرار مماثل لدى القيادات الإدارية في كل من الأجهزة المدنية و الأمنية ، و كانت من اهم توصيات الدراسة ، إصدار الأدلة التنظيمية التي توضح تفاصيل المهام و النشاطات المطلوبة من العاملين ، عقد دورات تدريبية متخصصة للقيادات الإدارية للارتقاء بمستوى أدائهم في عملية تخفيف الضغوط ، العمل على استقطاب القيادات المؤهلة للقيام بالإعمال القيادية في المنظمات.

03- دراسة كولسون و ستركلاند: 1984 (Coulson et Strickland): دراسة و

عنوانها : العقل البشري في تنمية المهارات الإدارية ، وصفت هذه الدراسة أساليب اتخاذ القرار في أربعة أساليب و هي :أ- أسلوب القرار الإبداعي-ب-أسلوب القرار الحدسي-ج - أسلوب القرار المنطقي-أسلوب القرار العقلي.

و تم فيها مقارنة أنماط التفكير المختلفة لدى عينتين مختلفتين(22)من الطلاب الجامعيين (21) من الموظفين (رؤساء الأقسام) ، و كشفت هذه الدراسة عن وجود علاقة قوية بين أساليب اتخاذ القرار (الإبداعي، الحدسي ، المنطقي، العقلي) و أنماط التعليم و التفكير(النمط الأيمن ، النمط الأيسر)، و ان افضل أساليب اتخاذ القرار لدى الأفراد ذوي توجه النصف الأيمن(الموظفين) هما : الأسلوب الإبداعي الحدسي ، بينما كان افضلها لدى الأفراد ذوي توجه النصف الأيسر (الطلاب) هما : الأسلوب المنطقي و العقلي، و قد كشفت الدراسات ان كلا ممن المجموعتين تكافحان من اجل شمولية التوجه نحو النصفين الكرويين بالمخ و دلم من اجل التفكير المتكامل للنصفين الكرويين

04- دراسة كشميري 1985¹⁶: عنوان الدراسة: اتخاذ القرارات الإدارية لدى بعض مديري المدارس و المتوسطات و الثانويات في المملكة العربية السعودية ، و هدفت هذه الدراسة الى التعرف على المواقف التي يتم فيها صنع القرار الإداري في المدارس المتوسطة و الثانوية في المملكة لأهمية القرار الإداري و دوره في النجاح العمل وقد تم تطبيق الدراسة على (22) مدير من مديري المدارس المتوسطة و الثانوية و الحكومية في المملكة العربية السعودية و انتهت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها : عدم قدرة المعلمين على التعبير عن آرائهم أمام الإدارة ، تزايد الأعباء الملقاة على عاتق القيادة الإدارية في صنع القرار و تحملها المسؤولية ، حاجة المديرين الى التدريب على الطريقة المثلى لصنع القرار المناسب بسبب نقص الخبرة.

05- دراسة لوكاندر و هارمان (Locander & Herman, 1980)¹⁷: تأثير ضغط المعلومات والثقة بالنفس والقرار المتخذ، وقد بينت النتائج: إن البحث عن المعلومات يتناسب طردياً وسلوك المجازفة ، وكذلك مع مستوى الثقة بالنفس .

06- دراسة (ستوكدل) Stokdel 2001¹⁸: إلى أن الأساس في اتخاذ القرار هو اختيار سلوك أو تصرف معين بعد تفكير ودراسة لان عملية اتخاذ القرار عملية رشيدة وعقلانية Ratonal process وليست عملية عاطفية أو انفعالية . إن الحاجة لاتخاذ قرار من وجود البدائل لأمر ما يتطلب عملية الاختيار بين أفضل هذه البدائل فإذا لم تكن هناك بدائل فلا مجال للاختيار ومن ثم لا توجد حاجة لاتخاذ القرار . وعلى المستوى الشخصي نجد أن حياة الإنسان كلها ضمن إطار عملية اتخاذ القرارات ، لان عدم القدرة على الاختيار بين بعض البدائل تؤدي إلى نشأة الصراع النفسي وهي مرحلة يعيشها الشخص سواء أكانت هذه الدوافع والأهداف لها جاذبية إيجابية أو جاذبية سلبية .¹⁹ (صراع الإقدام ، صراع الإحجام). وعليه فإن عملية اتخاذ القرار تنطوي على مجموعة من الخصائص

¹⁶ محمد عثمان كشميري 1985 اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس المتوسطة والثانوية في المملكة العربية السعودية، دراسة ميدانية، مجلة دراسات تربوية، كلية التربية الرياض، جامعة الملك سعود. ، المجلد الثاني ص 57 ،

¹⁷ على صكر جابر - القدرة على اتخاذ القرار على وفق كفاءة التمثيل المعرفي للمعلومات لدى طلبة الجامعة- مجلة القادسية للعلوم الإنسانية المجلد الثاني عشر: العدد 4 / 2009م

¹⁸ سعود، بن محمد النمر 1990 ص 270 السلوك الإداري " جامعة الملك سعود، الرياض.

¹⁹ طارق عبد الحميد البدري، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، الأردن: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2001 ، ص186

التنظيمية والإنسانية والاجتماعية، منها: أنها " عملية فكرية تتطلب من متخذ القرار التحليل والتفكير في اختيار بديل من البدائل المتاحة، فالتفكير السطحي قد لا يمنح القرار قوة وصلابة، حين لا يكون القرار قد خضع لفترة طويلة من الفحص والاختبار، وان ما نجده من اختلافات في القرارات، إنما يعود لاختلاف القدرات الفكرية والذهنية لمتخذي القرار.

الإطار النظري للدراسة

الفصل الثاني

ضغوط العمل

تمهيد

- 01- مفهوم الضغط .
- 02- مفهوم ضغوط العمل .
- 03- أنواع الضغوط.
- 04- مصادر ضغوط العمل.
- 05- الآثار المترتبة عن ضغوط العمل
- 06- النظريات والنماذج المفسرة للضغوط المهنية.
- 07- علاقة ضغوط العمل بالأداء الوظيفي.
- 08- استراتيجيات إدارة ضغوط العمل.

تمهيد:

يعاني الكثير من العمال من مشاكل صحية ناجمة عن تعرضهم للضغوط النفسية داخل بيئة العمل . ويمكن ان تتجاوز ابعاد هذه الظاهرة من فرديه الى زعزعة استقرار الشركات و المؤسسات الاقتصادية، مما استوجب البحث الجدي في اسباب تفشي هذه الظاهرة بغرض الحد من مصادرها و التقليل من مخاطرها ، و قد تعددت الدراسات في هذا الشأن و اختلفت و اصبح مصطلح الضغوط المهنية شائع التعامل به داخل الشركات حديثا ، و هذا إن ذل فإنه يذل على انتشار هذه الظاهرة داخل التنظيمات العمالية بجميع اصنافها و شرائحها. وتبرز ضغوط العمل جليا عن احساس إجهاد العامل بعدم التوازن بين ما يطلب منه القيام به في مكان العمل والموارد المتاحة لهما يؤدي بإصابته بالإجهاد في العمل و هو خطر الأعمال التي تواجه الشركات، مهما كانت مهمة. و هناك احصائيات تشير الى ان 22%¹ من العمال الأوروبيين يشكون من مشاكل صحية تتعلق بالإجهاد في العمل. و هذا ايضا مؤشر يشير الى ان الضغوط المهنية لا يقتصر ظهورها على الدول النامية او السائرة في طريق النمو و المتخلفة بطبيعة الحال .

1- مفهوم الضغط :

للتعرف على الاشتقاق اللغوي لكلمة ضغط بالرجوع إلى المعاجم اللغوية نجد تعريف للضغط منسوبا الى ضغط الدم الذي يحدثه تيار الدم على جدر الأوعية. أما مفهومه الهندسي فهو القوة الواقعة على وحدة المساحات في الاتجاه العمودي عليها. كما نجد تعريفا للضغط الجوي في الطبيعة على انه التركيز على نقطة معينة بفعل الثقل الذي يحدثه عمود الهواء على هذه النقطة . و الضغطة : هي الضيق و القهر و الاضطراب . و الضغطة : الزحمة و الشدة و المجاهدة بين المدين و الدائن. و الضغط: تقال للرجل ضعيف الرأي لا ينبعث مع القوم². و يعرف "هانزسيلي" الضغط على انه مجموعة أعراض تتزامن لموقف ضاغط ينتج عن عوامل في البيئة الخارجية أوفي الفرد نفسه³.

¹ Institut national de recherche et de sécurité – stress au travail les étapes d une démarche et de prévention 2007

² أحمد سيد مصطفى 2000 ص 541 إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، دار النهضة العربية القاهرة

³ عبد الستار إبراهيم 1989، ص155. : الاكتئاب، اضطراب العصر الحديث، فهمه، أساليبه وعلاجه، عالم المعرفة،

أما "الازروس" فيعرف الضغط على أنه ظرف خارجي يضع على الفرد أعباء ومتطلبات فائقة تهدده وتعرضه للخطر⁽⁴⁾. بمعنى آخر فالضغط مصدره يكون خارجي مرتبط بأحداث الحياة الضاغطة بحيث يصعب على الفرد التوافق معها كاستجابة حتمية لسوء التوافق الناتج عن ذلك نجد مجموعة متنوعة من الاستجابات النفسية، الفيزيولوجية، الاجتماعية والعقلية.

02- مفهوم ضغوط العمل:

يعتبر التعريف هو المدخل الطبيعي للتعامل مع اي موضوع ورغم اهمية التعرف فانه ليس بالأمر اليسير دائما ، ولعل مصطلح الضغوط النفسية من المصطلحات التي تنطبق عليها صعوبة التعريف فضلا عن الخلاف حول ترجمتها ال اللغة العربية اصل و كلمة ضغطة تحمل العديد من المعاني في اللغة العربية فيقال ضغطة ضغطا. و لقد اشتق مصطلح الضغط من الكلمة الفرنسية *déstresse* و التي تعني الاختناق و الشعور بالضيق او الظلم ، و قد تحولت الى الانجليزية *distress* اشارة الى الشيء الغير محبب أو الغير مرغوب فيه، و قد استخدمت كلمة *stress* للتعبير عن معاناة و ضيق و اضطهاد و هي الحالة التي يعني فيها الفرد من الاحساس بظلم ما⁵.

لقد تناول الكثير من الباحثين و الكتاب مفهوم ضغوط العمل ، وعلى سبيل المثال عرف جينبرغ و بارون⁶ في كتابهما ادارة السلوك في المنظمات الضغط (*stress*) بصفة عامة على انه " نمط معقد من حالة عاطفية و وجدانية ، و ردود فعل فسيولوجية استجابة لمجموعة من الضواغط الخارجية " ، و أرجعا هذه الاسباب الى مجموعتين الاولى تتعلق بالتنظيم او العمل و الثانية تتعلق بأمور اخرى في حياة الفرد.

كما يعرف ماك جراف⁷ الضغوط بأنها إدراك الفرد لعدم قدرته على إحداث استجابة مناسبة لمطلب أو مهام، ويصاحب هذا الإدراك انفعالات سلبية كالغضب، والقلق، والاكتئاب، وتغيرات فسيولوجية كرد فعل تنبهي للضغوط التي يتعرض لها الفرد.

⁴ - رمضان محمد الفدافي 1999 ، ص110. : الصحة النفسية والتوافق ، ط3، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية ، مصر

⁵ عبد المعطي حسن مصطفى 2002 - ضغوط الحياة و اساليب مواجهتها - مكتبة زهراء الشرق القاهرة ط1.

⁶ جينبرغ و بارون- كتاب ادارة السلوك في المنظمات سنة 2004 ص 208

⁷ -McGrath, E., Keita, G. P., Strickland, B., & Russo, N. F. (1990). Women and depression: Risk factors and treatment issues. Washington, DC: American Psychological Association

و يعرف⁸عسكر الضغط بأنه: " مجموعة من المتغيرات الجسمية و النفسية التي تحدث للفرد في ردود فعله اثناء مواجهته لمواقف المحيط التي تمثل تهديدا له " و أشار الى ضغط العمل بأنه يعكس التوافق الضعيف بين الفرد و المواقف التي يتعرض لها محيط عمله ، و الى انه يحدث في المواقف التي يدرك فيها الفرد أن قدراته لمواجهة المحيط تمثل عبئا كبيرا عليه فمتغيرات المحيط هي التي تسبب ضغط العمل.

و ينظر كل من قراري ، و ستارك (gray et staek)⁹ الى مصطلح ضغط العمل على انه " مجموعة من ردود الافعال التي يبديها الشخص نتيجة لمجموعة من المواقف التي يتعرض لها في البيئة المحيطة ، و تنتج ردود الافعال هذه عن مجموعة من المتغيرات النفسية و الفسيولوجية .

ويشير كل من¹⁰ طلعت منصور وفيولا الببلاوي إلى أن الضغوط ظاهرة من ظواهر الحياة الإنسانية يخبرها الإنسان في مواقف وأوقات مختلفة تتطلب منه توافقا أو إعادة توافق مع البيئة. ويقولان بأن الضغوط المهنية قد تمثل عاملا هاما يسهم في مختلف الاضطرابات النفسية والجسمية.

كما توجد بعض التعاريف الخاصة بالمنظمات العمالية و التي اهتمت بشكل كبير بهذه الظاهرة لعل ابرزها منظمة الصحة العالمية (OMS) و التي تصف الضغوط المرتبطة بالعمل بانها مجموعة من ردود الافعال التي قد يتعرض اليها الشخص عندما يواجه مطالب مهنية تتجاوز قدراته ومهاراته في الواقع، و يزداد شعور الفرد اكثر بالضغوط عندما يحس بالبشك في قدراته على القيام بالعمال الموكلة اليه.¹¹

كما عرف المعهد الدولي للبحوث و الوقاية من حوادث و اخطار العمل (INRS) ضغوط العمل بانها حالة يشعر فيها الشخص بعدم التوازن بين ما يتوقع القيام به من عمل داخل و ما هو مطالب بإنجازه داخل بيئة العمل.¹²

⁸ عسكر سمير احمد 1988: متغيرات ضغط العمل – دراسة تطبيقية و نظرية في قطاع المصارف بدول الإمارات العربية- مجلة الإدارة العمة العدد 60 – 65

⁹صلاح الدين عبد الباقي 2004 ص 337. : السلوك الفعال في المنظمات : الدار الجامعية الإسكندرية مصر

¹⁰ طلعت منصور وفيولا الببلاوي 1989 ص 05 و 06 قائمة الضغوط النفسية للمعلمين – كراسة التعليمات – مكتبة الانجلو مصرية القاهرة -مصر

¹¹ www. Petit -Enterprise .net Definition générale du stress Publié le jeudi 12 septembre 2013

وقد عرف الصباغ ضغوط العمل على انها الوضع الذي يشير الى الموقف الذي يؤثر فيه التفاعل ما بين ظروف العمل و شخصية الموظف على حالته النفسية و البدنية و التي قد تدفعه الى تغيير نمط سلوكه الاعتيادي .¹³

و يعرف¹⁴ الضغوط بأنها حالة من عدم التوازن النفسي نتج عن عدم التكافؤ بين متطلبات مهنة التدريس ومقدرة القيام بها و يترتب على ذلك شعور المعلم بعدم إمكانية إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية .

فهناك توجهات كثيرة في تعريف الضغوط ترجع إلى خصائص الفرد وبيئة العمل، فالموقف يمكن اعتباره ضاغطاً، إذا أُعتبر كذلك من قبل الشخص نفسه، أو من غيره من الأشخاص، ويتفق عدد كبير من الباحثين في تحديد المقصود بضغوط العمل حيث يشيرون إلى الموقف الذي تكون فيه متطلبات البيئة أو ما ينبغي على الفرد القيام به على درجة أكبر من إمكانيات الفرد الذاتية¹⁵.

وقد توصلت ماسلاش (¹⁶ Maslach) إلى أن الشخص الذي لا يستطيع التعامل مع الضغوط الانفعالية المستمرة يفقد اهتمامه وشعوره بكل الأشياء التي يمكن أن يساعده بها الآخرون وتتسع المسافة بينه وبينهم ويصبح أقل اهتماماً بحاجاتهم الاجتماعية والجسمية والانفعالية، وبالتدرج يجد الفرد نفسه معزولاً عن الآخرين من خلال وسائل لفظية .

هذا ويرى جيراردو ان الضغط هو المتغير الفيسيولوجي النفسي السائد بين مكان العمل و الصحة الجسدية و العاطفية للفرد¹⁷.

فضلا عن العلماء الت يتم التطرق اليهم و الذين ابلو الباء الحين في دراساتهم لضغوط العمل لا يمكن نسيان احد الرواد الذين تتطرقوا الى ظاهرة ضغوط العمل و هو الطبيب النفسي هانز

¹³ زهير الصباغ - ضغط العمل - المجلة العربية للإدارة عمان- مجلد رقم 05 العدد 01 ص 29

¹⁴ حمدي على الفرماوي : مستوى ضغط المعلم وعلاقته ببعض المتغيرات ، المجلة التربوية، المجلد3، ع 10، جامعة عين شمس، مركز دراسات الطفولة، المؤتمر السنوي الثالث للطفل المصري.1990

¹⁵ Lazarus,R.S.,(1976): " Patterns of Adjustment," third Edition By McGraw- Hill .

¹⁶ Maslach , C .(1981): Maslach burnout inventory . paloalto : consulting psychologists press, pearlinanl schooler (1978:strees and antiety , volume , 5, by hemisphene public- shing coporation,

¹⁷ Jerardo arila work1998.p 02 stress among immigration and naturalization master

سيلي و الذي ارجع ضغوط العمل الى ردود افعال انسانية نفسية و جسدية و قسم اتجاه الضغط الى ثلاث مراحل كما يلي :¹⁸

أ- **المرحلة الاولى (الانذار و التنبيه للخطر)** : و في هذه المرحلة يجهز فيها الجسم نفسه لمواجهة التهديد و التحدي الذي يربكه بإفراز هرمونات من الغدد الصماء و يترتب عليها بسرعة ضربات القلب و زيادات معدل التنفس و زيادة نسبة السكر في الدم.

ب- **المرحلة الثانية (المقاومة)** : و بعد الصدمة ينتقل لفرد الى مرحلة المقاومة و فيها يحاول الجسم اصلاح اي ضرر او الذي ينتج من الصدمة الاولى و يشعر الفرد في هذه المرحلة بالتعب و القلق و التوتر و يحاول مقاومة مسببات الضغط فان استطاع النجاح و التغلب على المشكلة فإن اغراض الضغط تزول.

ت- **المرحلة الثالثة (الانهك)**: و تأتي هذه المرحلة بعد عدم قدرة الفرد على التغلب على مسببات الضغط و استمرار معاناته منها لفترة طويلة ، مما يؤدي ببطاقة الجسم على التكيف الى الانهك و الإجهاد ، و تضعف وسائل الدفاع و المقاومة و يتعرض الفرد للأمراض كارتفاع ضغط الدم و القرحة المعدية و الازمات القلبية و تعتبر هذه المرحلة حادة و خطيرة و تشكل تهديدا لكل من الفرد و المنظمة ، فعقل و جسم الانسان له حدود للتحمل و المقاومة فكلما زاد معدل تكرار الانذارات و المقاومة اصبح الفرد النفسية اكثر ارهافا في عمله و حياته ، و ازدادت قابلية لأمراض البدانة و الامراض النفسية .

و من الأسماء البارزة في البحوث الخاصة بالضغوط في القرن العشرين وولتر كانون 1932 و هو الذي وصف ما اسماه استجابة الكر و الفر ، و قد افترض كانون انه عندما ما يدرك الكائن أن هناك تهديدا فن الجسم يستثار بسرعة و تسري الدافعية في الجهاز العصبي السمبتاوي و جهاز الغدد الصماء للتعامل مع هذا التهديد و تعمل هذه الاستجابة الفيسيولوجية على حمل الكائن لمواجهة مصدر التهديد و الهروب ، و من ثم اطلق عليها اسم الكر و الفر و قد اعتبر كانون أن استجابة الكر و الفر هي استجابة توافقية تكيفية و استندل على ذلك بانها تمكن الكائن من الاستجابة السريعة للتهديد من ناحية ، و من ناحية أخرى خلص كانون إلى أن الضغوط

¹⁸ Selye Selye H. : 1976- 35 Stress in health and disease Butterworth's, IncBoston, MA.

يمكن أن تكون ضارة بالكائن اذا ما أدت إلى الإخلال بأدائه الانفعالي و الفيسيولوجي و تسبب مشكلات صحية مع مرور الوقت و بخاصة اذا لم يكن الكائن قادرا على مواجهة التهديد أو الهروب منه و استمر في التعرض للضغوط شكل مستمر ، و استمرت الاستثارة الفيسيولوجية في التصاعد ممهدة الطريق أمام مشكلات صحية مختلفة و يلاحظ أن كانون استخدم لفظ الكائن و لم يستخدم لفظ الإنسان مباشرة لأن تجاربه المبكرة قام بها على الحيوان و استنتج منها أن الكائنات (الإنسان و الحيوان) تتعرض إلى الضغوط و تتأثر بها.¹⁹

من خلال التعريفات السابقة للضغوط يتضح أن هناك شبه اتفاق فيما بينها على أن الضغوط تتشكل بوجود مثيرات بيئية و عوامل خارجية و صراعات و أحداث متباينة يخبرها الفرد في مواقف و أوقات مختلفة و تسبب له جهدا فسيولوجيا و سيكولوجيا و تحدث لديه إحساسا بالتوتر أو تشويها في تكامل شخصيته أو قد تفقده قدرته على التوازن و تسهم في مختلف الاضطرابات النفسية و الجسمية.

03- أنواع الضغوط:

الضغوط في مجال العمل متعددة الأنواع و مختلفة الأشكال ، ولكل نوع منها خصائصه و مواصفاته ، ولكل منها طرق للتعامل معها ، بل إن هناك من الضغوط ما هو واجب الحفاظ عليه ، و عادة ما تقسم الضغوط المهنية الى نوعين و ذلك وفقا للآثار المترتبة عنها.

1-3 - الضغوط الايجابية:

وهو ضغط تتطلبه طبيعة العمل ، و يحتاج إليه المدير مثلا للضغط على العاملين للاحتفاظ بحيويتهم و دافعيتهم ، وفي الوقت نفسه لقهر أي تكاسل أو تخاذل ينجم عنه رتابة العمل. و الضغط الإيجابي يزيد و ينمي قدرة الفرد على أداء و بذل أقصى جهد لتقليل ضغوط العمل ، و بذلك يؤدي إلى نتائج إيجابية و تحقيق رضا العاملين ، و يصبح غياب هذا النوع من الضغوط مصدراً لعدم الرضا الوظيفي عن العمل. و من أمثلة هذا الضغط التوتر الذي يجعل الطالب يذاكر بجد قبل الامتحانات. و تعتبر مثل هذه الضغوط دافعا محفزا للفرد ، حيث تدفع الفرد الى انجاز المهام بسرعة و بكل حسم إضافة إلى تلك الآثار النفسية الايجابية المتمثلة فيما يتولد لديه من

¹⁹ الأستاذ جمعة يوسف 2008- كتاب إدارة الضغوط كلية الآداب- مركز تطوير الدراسات و البحوث جامعة القاهرة- مصر.

شعور بالسعادة والسرور، وما ينعكس في مجمله على إنتاجية العمل، كما تتسم بأنها ضغوط معتدلة تثير الحافز إلى النجاح، وتعطي الفرد إحساسا بالقدرة على الإنتاج وتؤدي إلى ارتفاع مستوى فعالية الأداء لدى العاملين من الناحية الكمية النوعية.

3-2- الضغوط السلبية:

وهذا النوع من الضغوط يطلق عليه بالضيق وهو عبارة عن صورة مدمرة للضغوط ، حيث يؤدي الى اختلال وظيفي في تكيف الكائن في الاستجابة المعرفية السلوكية و النفسية، الأمر الذي يؤدي الى ضعف الأداء. يطلق عليها اسم الضغوط الهدامة ، وهذه الضغوط تؤثر على سلوك كل من المدير والعاملين معه بشكل سيء وضار وتتولد معها مجموعة من الإجراءات الإدارية التي يركز معظمها حول ما يلي :

- فقدان الرغبة في العمل

- العزوف عن المبادرات الفردية والاستسلام إلى الرتابة ونمطية العمل.

- تنامي الإحساس بالإحباط.

- عدم التوافق، والاكنتاب، والقلق، وعدم النضج الإداري.

كما يمكن التفرقة بين الضغوط الايجابية والضغوط السلبية من خلال المقارنة الواردة الجدول التالي:

جدول (01) يوضح المقارنة بين الضغوط الايجابية والضغوط السلبية:

ب - الضغوط السلبية negative stress	أ - الضغوط الإيجابية positive stress
01- تؤثر على صحة العامل ويطلق عليها اسم الأمراض السيكوسوماتية.	1- ضرورة لكل الأفراد لتحقيق النجاح.
02- تسبب انخفاض في الروح المعنوية والشعور بالتعب.	2- تحضر لمواجهة التحديات في العمل وتحسين الأداء
03- تؤثر على متخذي القرار كلما انخفض الدعم الاجتماعي الواجب توفره من طرف المنظمة.	3- ضرورة لمتخذي القرار في المؤسسات .
04- تشعر الفرد بان كل شيء ممكن أن يقطعه ويشوش عليه	4- تساهم في الحفاظ على حيوية ويقظة العمال من أجل كسر عامل الكسل والتخاذل.
05- الإحساس بالقلق	5- تمنح الإحساس بالمتعة
06- تجعل الفرد يشعر بتراكم العمل عليه	6- تجعل الفرد ينظر إلى العمل بتحد
07- تسبب انخفاضا في الروح المعنوية	7- تمنح دافعا للعمل
08- تولد ارتباكا	8- تساعد على التفكير
09- تسبب الضعف للفرد	9- تحافظ على التركيز على النتائج
10- لتشاؤم من المستقبل.	10- التفاؤل بالمستقبل
11- عدم القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة.	11- القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة

المصدر: , Management Program :Time and Stress ,The Executive ,Chilly Iywood

NJ :Alexander Hamilton Institue , Inc , 1994,p155

ترجمة: أديب محمد الشخص ،معهد الإدارة العامة، الرياض

04- مصادر ضغوط العمل:

إن الحديث حول مصادر ضغوط العمل أمرا ينبغي توضيحه بعد تناول مفهوم ضغوط العمل حيث أن التعريف بمصادر الضغوط يساهم في الكشف عن عنصر مهم لا بد من توضيحه عند

دراسة الموضوع ، وهو التعريف بالعوامل و الأسباب التي تؤدي إلى شعور الفرد بضغط العمل. وهي كثيرة نحاول من خلالنا هذا البحث الكشف عن مختلف المصادر المؤدية الى ضغوط العمل و ذلك من خلال استعراض بعض الدراسات و التي حاولت الكشف عن المصادر الفعلية لضغوط العمل و هذا ما أدى إلى ظهور العديد من التصنيفات والنماذج التي وضعها الباحثون لتصنيف مصادر الضغوط تبعاً لمصادرها المسببة لها، والتي تباينت بحسب نظرة مصنفها لمصادر الضغوط أو تطويرها بوصفها معايير يمكن بواسطتها قياس الضغوط في الدراسات التطبيقية التي طوعت لتناسب بعض المهن. ويرى هيجان أن الباحثين الذين اجتهدوا في وضع تصنيفات لمصادر الضغوط سلكوا ثلاثة مسارات تتكون من التالي:

أولاً- النموذج الثنائي: يصنف مصادر ضغوط العمل في مجموعتين.

ثانياً- النموذج الثلاثي: يصنف مصادر ضغوط العمل في ثلاث مجموعات رئيسية.

ثالثاً- النموذج متعدد الأبعاد: يصنف مصادر ضغوط العمل في أربع مجموعات رئيسية فأكثر²⁰

1.4- النموذج الثنائي SCHULER ; VANSELL ; BRIEF : يصنف مصادر ضغوط العمل في مجموعتين.

يتألف نموذج مصادر ضغوط العمل الذي وضعه BRIEF مع كل من VANSELL و SCHULER من مجموعتين رئيسيتين من العوامل المسببة لضغوط العمل، تشتمل كل مجموعة على عدد من العناصر الفرعية، ويندرج تحت كل عنصر فرعي عدد من مسببات ضغوط العمل.

فالمجموعة الرئيسية الأولى تشتمل على ثلاث مجموعات فرعية هي: السياسات التنظيمية؛ والهيكل التنظيمي؛ والمراحل التنظيمية.

وتشتمل المجموعة الرئيسية الثانية على خمس مجموعات فرعية هي: تجهيزات بيئة العمل المادية؛ والسلامة والصحة المهنية؛ وعلاقات العمل الشخصية؛ ومتطلبات الوظيفة؛ ومتطلبات الدور²¹ (BRIEF ; VANSELL ; SCHULER).

²⁰ عبد الرحمن احمد هيجان 1419هـ، 73 : ضغوط العمل، مصادر ها، و نتائجها و كيفية ادارتها ، معهد الإدارة العامة الرياض.

²¹ Chi Van Sell M., Breif A.P, Schuler R.S, 1981. 66 "Role conflict and role ambiguity

وسار عسكر على المسار نفسه في تقسيم مصادر ضغوط العمل التي يواجهها الفرد، حيث يتكون تصنيفه لضغوط العمل من مجموعتين، تشمل كل منها أيضاً عدداً من العناصر الفرعية على النحو التالي:

أ- **المجموعة الأولى:** تضم المصادر التنظيمية لضغوط العمل ، والتي من أهمها الاختلاف المهني؛ وغموض الدور؛ وصراع الدور؛ وعبء الدور؛ والمسؤولية عن الأفراد؛ والمستقبل الوظيفي؛ والافتقار إلى المشاركة في اتخاذ القرارات؛ والمساندة الاجتماعية.

ب- **المجموعة الثانية:** وتضم المصادر الفردية لضغط العمل، ومن أهمها نمط الشخصية؛ والقدرة على التحكم في الأحداث؛ والقدرات والحاجات ؛ ومعدل التغير في حياة الفرد؛ والسمات الشخصية الأخرى²².

في حين لم يخرج DAILY عن التقسيم السابق لعسكر، حيث صنف مصادر ضغوط العمل أيضاً إلى مجموعتين رئيسيتين هما المصادر المتعلقة بالمنظمة التي يدخل فيها ظروف بيئة العمل، والمصادر المتعلقة بالفرد والتي يشمل صراع الدور وغموضه وعبء العمل²³.

ويؤيد هذا النموذج كذلك كل من حسني ومحمود اللذين قسما مصادر الضغوط في العمل إلى:

❖ **مصادر ترتبط بالبيئة المادية للعمل:** تتمثل بالضغوط الناتجة عن افتقار بيئة العمل المادية إلى عوامل الراحة الجسمية والسلامة النفسية للعاملين ،مثل الهدوء، واعتدال الحرارة، ونقاء الجو من الأتربة، وصلاحية المباني والحجرات وتجهيزاتها المختلفة لراحة العاملين.

❖ **مصادر ترتبط بطبيعة العمل ذاته:** وتنقسم إلى متطلبات العمل الزائدة التي تؤدي إلى تراكم التعب الجسماني وتجعله غير قادر على القيام بأعباء العمل، أو المتطلبات المتضاربة والتوجيهات المحيرة التي يكون مصدرها صراع الدور وغموضه، أو ضالة استخدام قدرات الفرد لافتقار الوظيفة إلى الثراء الوظيفي وعناصر التشويق والتنوع في العمل الذي يستثير همم الفرد ويجدد نشاطه²⁴.

2.4- النموذج الثلاثي: يصنف مصادر ضغوط العمل في ثلاث مجموعات رئيسية.

²² عسكر على 2000 ص 190: ضغوط الحياة و أساليب مواجهتها - دار الكتاب الحديث (ط2).

²³ DeLongis, A., Folkman, S. & Lazarus, R. S. (1988). The impact of daily stress on health and mood:

Psychological and social resources as mediators. Journal of Personality and Social Psychology,

²⁴ حسني محمد محمود و حسن عبد المالك محمود 1993 م ، 5-6 ضغوط العمل لدى المعلمين - مجلة كلية التربية - القاهرة جامعة الأزهر العدد 34

يرجع أصحاب هذا الاتجاه بشكل عام مسببات ضغوط العمل إلى ثلاث مصادر رئيسة هي العوامل المتعلقة بالفرد، والعوامل المتعلقة بالمنظمة، والعوامل المتعلقة بالبيئة.

ويتبع MCGRATH نموذجاً ثلاثياً تنقسم فيه ضغوط العمل إلى ثلاثة أنماط تتمثل في التقسيم التالي:

1- ضغوط ناتجة عن البيئة المادية التي يتعرض لها الفرد داخل المنظمة أثناء تأدية الأعمال والواجبات وممارسة المسؤوليات المتنوعة.

2- ضغوط ناتجة عن البيئة الاجتماعية في العمل من خلال التفاعل مع الزملاء.

3- ضغوط ناتجة عن النظام الشخصي للفرد ذاته كالخصائص المتوارثة مثل القلق، والأساليب الإدراكية²⁵.

3.4- النموذج المتعدد الأبعاد: يصنف مصادر ضغوط العمل في أربع مجموعات رئيسة فأكثر.

يتبنى كل من المير والمشعان أنموذج مصادر ضغوط العمل الذي وضعه GIBSON والذي لا يختلف كثيراً عن سابقه، إلا أنه يصنف مصادر ضغوط العمل إلى أربع مجموعات هي:

أ- **الفيزيائية:** وتشمل البيئة المادية التي تلعب دوراً كبيراً في صنع الضغوط في منظمات العمل كعوامل الإضاءة، ودرجة الحرارة، والضوضاء، وتلوث الهواء، والمخاطر على الأمن وسلامة الموظف.

ب- **جماعة العمل:** وتشمل ضعف العلاقة مع الزملاء، والمرؤوسين والمديرين، والافتقار إلى تماسك الجماعة، والصراع بين أفراد الجماعة، ونقص الدعم الاجتماعي من الجماعة وموارزرتها.

ج- **الفردية:** وتشمل عوامل صراع الدور، وغموض الدور، والعبء الزائد والمنخفض في العمل، وقلة الرقابة والمسؤولية، وعدم الاستقرار الوظيفي، وعدم توافر فرص التقدم والترقية والنمو المهني.

د- **التنظيمية:** وتشمل عوامل ضعف تصميم الهيكل التنظيمي، وعدم وجود سياسة محددة وواضحة، وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات²⁶.

²⁵ محمد احمد اسماعيل 2012 - كل شيء عن الضغوط المهنية - المنتدى العربي للموارد البشرية <https://hrdiscussion.com>

وذهب إدريس أيضاً إلى تقسيم مصادر الضغوط إلى أربعة مصادر رئيسة تكمن في الموظف نفسه، والتنظيم الوظيفي، والمصادر الخارجية، والعوامل الأسمية²⁷.

ويحدد محمد مصادر ضغوط العمل في ست مجموعات تتفرع إلى عناصر جزئية أصغر منها يمكن إيجازها في الآتي:

- **مطالب المنظمة** : لكل منظمة مسببات الضغوط الخاصة بها، إلا أن هناك بعض المسببات المشتركة.
- **مطالب العمل** : ترتبط هذه المطالب بالأنشطة المطلوبة التي ينبغي القيام بها لأداء عمل معين.
- **مطالب الدور** : ويقصد به مجموعة التوقعات السلوكية التي يتوقعها الآخرون من الشخص القائم بدور معين.
- **مطالب ظروف العمل** : وتتمثل في ظروف البيئة التي يعمل فيها الفرد.
- **مطالب المهنة** : وهي نمو الوظيفة الذي يمر بها الفرد عادة بثلاث مراحل هي مرحلة بدء الوظيفة ثم مرحلة منتصف الوظيفة وأخيراً مرحلة نهاية الوظيفة، وما يصاحبها من تغير على حاجات الفرد وأهدافه وتوقعاته مع الانتقال من مرحلة لأخرى.
- **مطالب العلاقات مع الأفراد والجماعات** : ويقصد به التفاعل الذي ينشأ عن تفاعل مكونات المنظمة من مكونات اجتماعية وتقنية، كوجود أشخاص عدائيين في العمل ومشاعبين، وارتفاع الكثافة الاجتماعية وافتقار الخصوصية، والفتور في المساندة الاجتماعية... وغيرها من مسببات لضغط العمل²⁸.

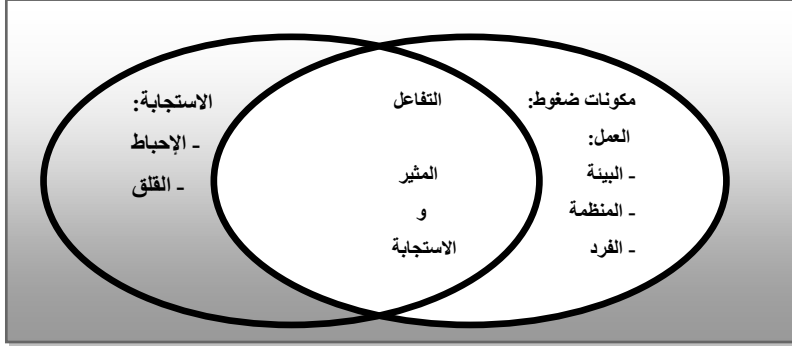
في حين يلفت **MONROE** النظر إلى أهمية حدوث تفاعل بين المكونات الرئيسية لضغوط العمل لحدوث تلك الضغوط وهذا ما يختلف فيه فرد عن آخر، وتمثل تلك المكونات ما يسميه بالمثير

²⁶ المشعان ، عويد الربيع 2000 المجلد رقم 68 ، مصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت و علاقتها بالاضطرابات النفسية .

²⁷ إدريس ثابت عبد الرحمن تحليل الضغوط التنظيمية لمديري التسويق في المنظمات الصناعية لقطاع الأعمال العام، مجلة آفاق جديدة، كلية التجارة، جامعة المنوفية، (العدد الأول، يناير 1992)،

²⁸ محمد، لطفي راشد ، " نحو إطار شامل لتفسير ضغوط العمل وكيفية مواجهتها"، مجلة الإدارة العامة، الرياض 1992 العدد 75، ص: 69-91.

بوصفه مسبباً للضغوط؛ والاستجابة كونها تمثل ردود أفعال سلوكية ونفسية وجسمانية؛ والتفاعل بوصفه نتاج للعوامل المثيرة ونمط الاستجابة لها (MONROE). حيث إن غالبية الباحثين في هذا المضمار يركزون على استجابة الفرد الفسيولوجية والنفسية للضغوط دون ربطها بالعوامل المسببة للضغط..



• شكل رقم 01 يوضح العلاقة بين مكونات ضغوط العمل

تشمل مصادر الضغوط المتعلقة ببيئة العمل أو المصادر التنظيمية كما يسميها بعض الباحثين الاختلاف المهني؛ وغموض الدور؛ وصراع الدور؛ وزيادة عبء الدور، والبعد النفسي للدور؛ وملاءمة الدور؛ والمسؤولية عن الأفراد؛ والمستقبل الوظيفي؛ والافتقار إلى المشاركة في اتخاذ القرارات؛ واتخاذ القرارات؛ والمساندات الاجتماعية.

في حين تضم المجموعة الثانية المصادر الفردية لضغوط العمل التي تشتمل على نمط الشخصية؛ والقدرات؛ والحاجات؛ ومعدل التغيير في حياة الفرد؛ والسمات الشخصية²⁹.

ويوجد العديد من العوامل التي تسهم في حدوث الضغوط للعاملين يمكن تصنيفها بشكل واسع إلى مجموعتين رئيسيتين تشمل إحداها عوامل ومتغيرات لها علاقة ببيئة العمل، والأخرى متغيرات ذات علاقة بشخصيات العاملين بوصفهم أفراداً لهم خصائصهم وخبراتهم الذاتية المستقلة³⁰. حيث ينشأ الضغط من محصلة تفاعل قوى تلك المتغيرات ومدى استجابة العاملين لها وإدراكهم لأهداف المؤسسة التي يعملون بها، وبالتالي يمكن القول إن العاملين قد يواجهون الضغوط التي يمكن تصنيفها إلى فئتين رئيسيتين على النحو التالي:

- أولاً: المصادر التنظيمية:

²⁹ عسكر: مرجع سبق ذكره ص 10

³⁰ محمد احمد اسماعيل المنتدى العربي للموارد البشرية- مصدر سبق ذكره

1. الاختلاف المهني:

الهدف العام من التأهيل الدراسي مهما كان نوعه هو إعطاء الدارس علماً وخبرة تأهيلية تمنحه الثقة عند العمل وترفع من أدائه، لذا ينخفض أداء الذين يعملون في تخصصات مغايرة لتخصصاتهم، ثم يبدأ هذا الوضع يقلقهم ويسبب لهم ضغوطاً نفسية ومهنية بشعورهم من عدم الرضا عن أنفسهم أو عدم رضا المسؤولين عن أدائهم.

إلا أن فوزية فائق تعتقد أن ضغوط الاختلاف المهني ترجع إلى الجهود الجسمية والعضلية والفكرية المبذولة عند أداء بعض الأعمال التي تؤدي إلى الشعور بالتعب وفقدان الرغبة بالعمل وانتظار أول فرصة لاستبدالها وذلك مثل مهنة موزع البريد أو عامل البناء أو أمين المكتبة³¹ أي أنها تحصر الضغوط في الوظائف التي تتطلب تقديم خدمات مناسبة يستفيد منها الجمهور أو تتطلب اتخاذ قرارات إدارية وتخطيطية استراتيجية.

ويرى عسكر من خلال دراسة أوردها أن هناك اختلافاً في مصادر الضغط لكل وظيفة، فالوظائف الإدارية مثلاً تعاني من مستوى عال من الضغوط بسبب الوقت والمقابلات الكثيرة وتحقيق معايير إنتاجية مناسبة، أما الوظائف التي يمكن أن توصف بأنها ذات مستوى ضغط منخفض فإن سبب الضغوط غالباً ما يكون فيها مشكلات فنية مثل تعطل الآلة أو إحباط الدور مثل انخفاض المكانة الاجتماعية أو الإشراف غير الملائم³².

وبتطبيق مصدر الاختلاف المهني على مجال المكتبات يتضح تواجد العديد من العناصر السابقة التي تتوافر في هذا المجال، حيث يلاحظ أن مجال العمل في المؤسسات المعلوماتية يضم العديد من العاملين الذين كان مجال دراستهم يختلف عن مجال عملهم وقد يكون ذلك لأسباب يتطلبها العمل أو بغير سبب مبرر، كما أن مجال العمل في المكتبة بيئة غنية تضم معظم التصانيف الوظيفية من مدراء، ومديري مكاتب، وعاملين فنيين، واختصاصيي خدمات مرجعية، وغيرهم من المطالبين بتقديم خدمات جيدة للرواد. مما يتضح معه ضرورة دراسة هذه البيئة، مع توقع الحصول على مستويات مختلفة من الضغوط نتيجة لتنوعها الوظيفي، وذلك بناء على ما توصل إليه الباحثون بشكل عام.

³¹فائق، فوزي عبد الخالق، 1996، " ضغوط العمل"، أفاق اقتصادية، (مجلد 17، عدد 67-68)، ص 131-158.

³² عسكر: مرجع سبق ذكره ص 11.

2. زيادة عبء العمل: وتعني «قيام الفرد بمهام لا يستطيع إنجازها في الوقت المتاح، تتطلب وقتاً إضافياً لا يحتمله أو يعمل في وظيفة أخرى غير وظيفته الأساسية التي تتناسب مع مهاراته وقدراته ومؤهلاته»³³ وينقسم إلى نوعين:

أ- **عبء كمي:** ويحدث هذا النوع عندما يطلب من الفرد إنجاز مهام كثيرة في وقت واحد.
ب- **عبء نوعي:** ويحدث عندما يشعر أن المهارات المطلوبة لإنجاز مستوى أداء معين تفوق قدرته ويترتب عليه شعور الفرد بالتهديد والإحراج وعدم الرضا الوظيفي.

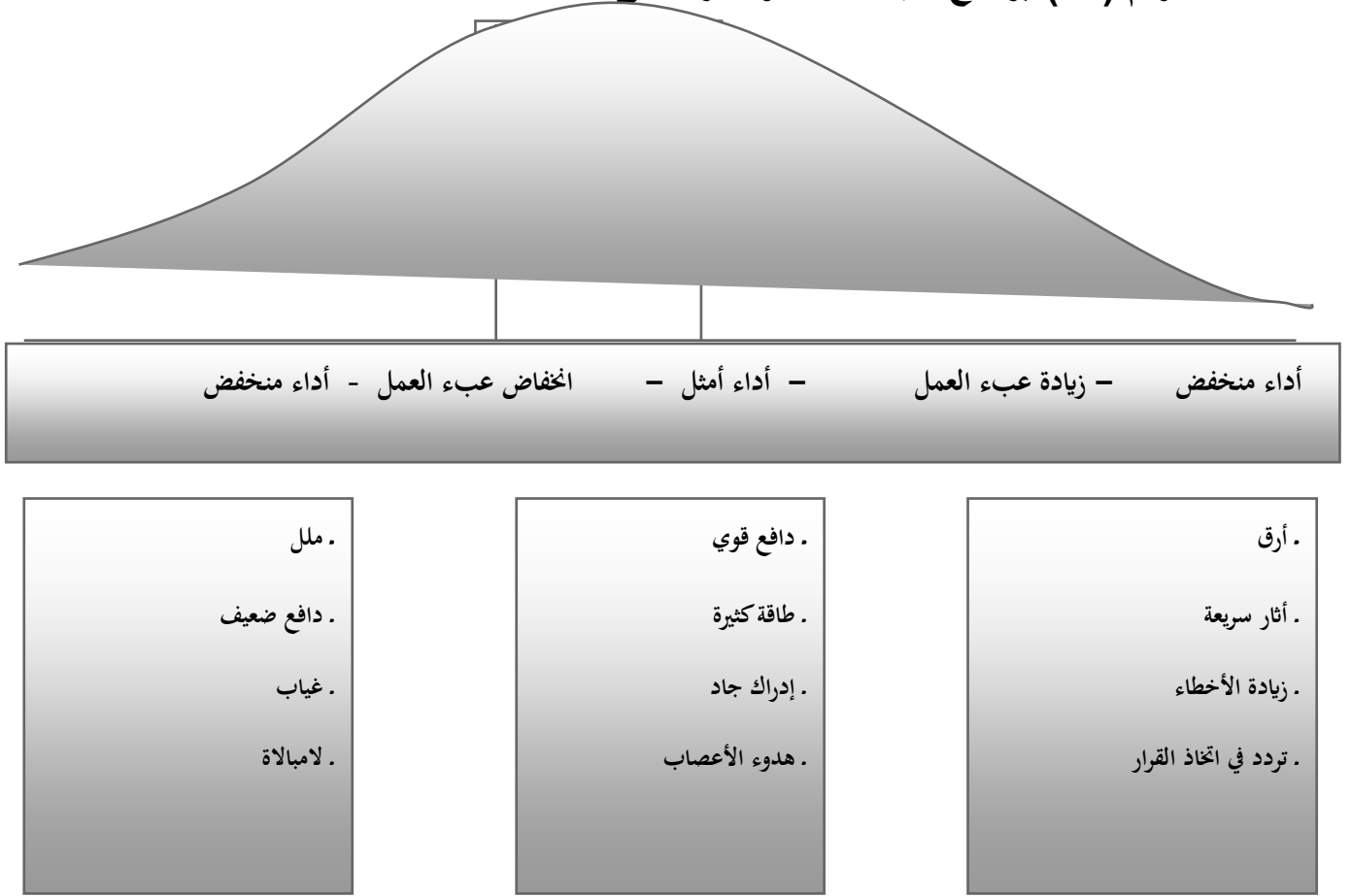
3. **انخفاض عبء العمل:** ويقصد به أن الفرد لديه عمل قليل وأن عمله غير كاف لاستيعاب طاقاته وقدراته واهتماماته، مما يجعل العامل يفتقر إلى الشعور بالأهمية والإثارة في عمله وأقل تحدياً لقدرات العمل، وتسبب كلتا الحالتين نتائج سلبية تنعكس على شعور العاملين بالضغوط المهنية تتسبب في انخفاض مستوى الأداء الوظيفي وانخفاض الشعور بتقدير الذات وكثرة الأخطاء نتيجة لعدم إتاحة الفرصة للعامل لإظهار كفاءته وعدم أخذ فترات للراحة لتجديد طاقته إلى جانب إسناد بعض المهام المعقدة إلى من لا تتوفر فيهم الكفاءة المطلوبة للإنجاز³⁴. وقد بينت دراسة ويمان **Weman** للعلاقة بين زيادة عبء العمل وانخفاضه حول عينة لـ 154 مديراً في بعض الشركات، أن المديرين الذين يعانون من مستوى عالٍ ومستوى منخفض في العمل لديهم مشكلات صحية، وقد صورت تلك الدراسة العلاقة بين مسببات الضغط وأثاره بالشكل التالي:³⁵

³³ - محمد إسماعيل بلال ، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق ، الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة ، 2005 ، ص 59.

³⁴ - شاكِر جابر الله الخشالي و أياذ فاضل محمد التميمي ، أثر خصائص العمل على الاجهاد الوظيفي للعاملين -دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية ، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد رقم 07 ط رقم 01 سنة 2004 ص 29 .

³⁵ - سمير أحمد عسكر ، مرجع سابق ، ص 14.

شكل رقم (02) يوضح عبء العمل و أثره على الأداء



من خلال هذا الشكل يتضح لنا أن الأداء الأمثل هو الذي يحدث التوازن ما بين تحديات الفرد ومسؤولياته والثواب الذي يحصل عليه، في حين زيادة العمل وانخفاضه يؤديان إلى انخفاض الأداء ووقوع المشاكل التنظيمية والبدنية والسلوكية.

4. غموض الدور:

ويعتبر من مصادر الضغوط المهنية الرئيسية في المنظمات، وتشير كلمة الدور إلى "مجموعة الأنماط السلوكية المتوقع أن يقوم بها الفرد الذي يقوم بعمل معين .

أما غموض الدور فيعني عدم تأكد العامل من معرفة ما يخصه من مهام وواجبات، وبالتالي عدم معرفة ما تتوقع منه الإدارة من نتائج، وهو بذلك يعتبر حالة ناشئة عن عدم وضوح مضمون دوره والافتقار إلى تحديد مضمونه، ويعني ذلك أن المشكلة المصاحبة لغموض الدور تتعلق بالطريقة التي ينبغي أن يتبعها الفرد للقيام بعمله، وشكل ونوع الجهود الذي يعتقد أنه

ضروري للإنجاز الجيد للعمل. ويمكن توضيح هذا المصدر بشكل أفضل عندما نتناوله من الناحية العملية، فإذا أدرك الفرد مثلا أن الأداء يتم تقييمه بحسب عدد وحدات الإنتاج، فإنه سوف يركز كامل جهده على المزيد من الإنتاج، بينما إذا كان التقييم يركز على نوعية الإنتاج وجودته، فإنه يحكم على أداء الفرد بأنه غير ملائم بالرغم من قدرة العامل ودافعيته العالية، وعليه يمكن القول أن الأداء الذي حدد من قبل المنظمة غير واضح وغامض³⁶.

ومعنى ذلك أن المعلومات والسياسات وأهداف المنظمة وإجراءات العمل وطرق تقييم الأداء لا تصل بطريقة سليمة إلى الأفراد وهذا ما ذهب إليه باول وانريات **Powel & Enright** ، في تحديدهما لمفهوم غموض الدور بحيث يرجع إلى عدم وضوح مسؤوليات العمل ومتطلباته ونقص التغذية المرتدة لدى الأفراد من جراء العمل الذي يقومون به الأمر الذي يؤدي إلى الحيرة والإحباط والشعور بالضغوط³⁷.

هذا وقد أثبتت الدراسات الميدانية أن غموض وعدم كفاية المعلومات المتاحة للعمال حول وظائفهم تؤدي إلى زيادة التوتر وانخفاض الرضا الوظيفي، وعدم الثقة بالنفس وارتفاع ضغط الدم، ففي دراسة حول 650 عامل من 5 مؤسسات تبين أن العمال الذي يعانون من غموض الدور، وزيادة أو انخفاض عبء العمل تكون نسبة غيابهم كبيرة من العمال الذين يشعرون بضغوط أقل، فيما أظهرت الدراسة المطبقة حول المديرين والمهندسين والعلماء في أحد مراكز الفضاء أن غموض الدور يرتبط بدرجة انخفاض الرضا الوظيفي والشعور بالتهديد الوظيفي الذي يؤثر على الصحة البدنية والعقلية للفرد³⁸.

من خلال هذا الإيضاح يمكننا تحديد مجموعة من أسباب غموض الدور أهمها:

- ضعف القدرة التوقعية للعاملين حول الاستجابات السلوكية المطلوبة.
- انعدام أو عدم إيصال المعلومات الكافية إلى العامل فيما يتعلق بالدور المطلوب منه إنجازه.
- إسناد مهام غير واضحة يطلب من العمال تنفيذها.
- تعدد مصادر المعلومات.

³⁶ - عبد الغفار حنفي 1997 ، ص 433 . السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد ، الدار الجامعية الإسكندرية مصر .

³⁷ - سلطان عويد المشعان ، مرجع سابق ، ص 68 .

³⁸ - سمير أحمد عسكر ، مرجع سابق ، ص 12 .

- عدم إطلاع العامل بمهامه وصلاحيات مسؤوليته.
 - غموض النتائج المترتبة على الدور المتوقع من العامل.
- وعليه فإننا نعرف غموض الدور بأنه نتيجة عدم الكفاءة في الإدراك أو عدم التوافق في الدور المتوقع من العامل وعدم وضوحه مما يؤثر على أداء الفرد بسبب عدم معرفته ما هو مطلوب منه وبالتالي الشعور بالضغوط.

5. صراع الدور:

يعتبر صراع الدور من الأسباب الكامنة للضغوط المهنية بحيث يظهر إذا كان هناك تعارض بين متطلبات الدور، أي أن الفرد عندما يواجه بطلين متعارضين فالإبقاء على أحدهما سيتعارض مع تحقيق الآخر³⁹، وقد اعتبره أحمد سيد مصطفى: نتيجة لتعدد أدوار الفرد وعدم توافق متطلباتها، كأن تتطلب وظيفة العمل ساعات طويلة أو السفر مسافات بعيدة وقد يتعارض ذلك مع متطلبات دوره بوصفه زوجاً أو أباً، فهنا من دون شك الفرد سيعاني من صراع الدور بسبب تعارض هذه المتطلبات التي يقع تحتها بحيث يترتب على الالتزام بإحداها صعوبة الالتزام بالآخر⁴⁰.

وهناك شكل آخر لصراع الدور عندما تتعارض قيم الفرد ومتطلبات المنظمة التي تنشأ نتيجة لبعض الاعتقادات التي يؤمن بها الفرد، فالعاملين مثلاً في المؤسسات المالية مثل المصارف والبنوك يعانون من صراع الدور إذا كان لديهم اعتقاد بأن هناك شبهاً ومعاملات ربوية في الوظائف التي يقومون بها، وهو نفس الشيء الذي يشعر به العاملون مع الجنس الآخر وقد ينشأ صراع الدور نتيجة طلب الرئيس من العامل القيام بمهام غير مهامه أو إنجاز المهام التي يرونها ذات أهمية من غيرها، بينما هي لا تشكل أولوية لدى العمال⁴¹.

إن هذه المظاهر الناتجة عن صراع الدور من شأنها أن تعزز التأثيرات المختلفة على سلوك الفرد والمنظمة التي يعمل بها، وتتمثل هذه التأثيرات في عدم المشاركة في العملية الإنتاجية، وانخفاض الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي مما قد يؤثر على أدائه اليومي، كما أن لاختلاف

39 - حسن راوية 2002 ، ص 401 . ، السلوك التنظيمي المعاصر ، : الدار الجامعية الإسكندرية .

40 - أحمد سيد مصطفى 2000 ، ص 253 ، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة ، دار النهضة العربية : القاهرة .

41 - شاعر جابر الله الخشالي و أياد فاضل محمد التميمي ، مرجع سابق ، ص 30 .

المديرين والرؤساء حول التوقعات من دور العمال يزيد من إحساس العاملين بالضغط، وشعورهم بعدم التأكد من إمكانية الحصول على تقدير جيد للأداء وإمكانية الترقية⁴². ولصراع الدور عدة أشكال تتمثل فيما يلي:

• **صراع التضارب الداخلي للمرسل:** ويحدث عندما يطلب رئيس العمل والمدير من العمال القيام بواجبين متعارضين كأن يجد مثلاً في كثير من الأحيان بعض الموظفين خاصة المشرفين والمدراء التنفيذيين أنفسهم في مأزق نتيجة حاجاتهم في إنجاز الأعمال التي تملئها عليهم مهامهم اليومية والأعمال التي يكلفهم بها الرؤساء ويتوقعون لها الإنجاز الفوري، أو التعارض الذي يحدث ما بين مطالب الإدارة العليا ومهام الإدارة الإشرافية والتنفيذية.

• **صراع التضارب الخارجي لمرسلي الدور:** ويحدث عندما تتعارض توقعات أعضاء مجموعة العمل مع بعضها البعض تجاه عمل معين كما هو الحال لدى الموظف الجديد الذي قد يجد نفسه حائراً ما بين الالتزام الدقيق بتعليمات وتوجيهات الإدارة وفق الوصف الوظيفي لعمله وبين تنفيذ رغبات زملائه في تقديم المساعدة لقسم آخر والتي قد تبعده عن مهامه.

6. صراع تعدد الأدوار: وهذا النوع من الصراع شائع بين الأفراد نظراً لقيامهم بأدوار مختلفة ومتعددة خلال حياتهم، مثل ما يتوقع من العامل المطالب بحضور اتجاه المنزل باعتباره زوج ورب أسرة⁴³.

7. صراع الدور الشخصي: وينتج هذا الصراع عندما تتعارض توقعات الآخرين مع القيم التي يحملها القائم بهذا الدور ويقع هذا الصراع عندما يوجد تعارض بين قيم الفرد والمنظمة تحول دون انسجام الأفراد مع أهداف المنظمة وعجز هذه الأخيرة على تحقيق أهدافها⁴⁴.

أما الدراسات الميدانية التي تناولت هذا الجانب فقد أكدت على وجود علاقات إيجابية ما بين صراع الدور ومتغيرات التوتر والتعب والغيابات، وترك العمل والتي تفرز تأثيرات متباينة على

⁴² - عبد الرحيم بن علي المير، العلاقة بين ضغوط العمل و الولاء الوظيفي و الاداء و الرضى و الصفات الشخصية مجلة الادارة العامة المجلد 35

العدد 02 سنة 1995، ص 30.30

43 - حسن راوية، مرجع سابق، ص 402.

⁴⁴ - نجاح بنت قبيلان القبان 2006 ص 101 : مصادر الضغوط المهنية في المكتبات، دراسة تطبيقية على مكتبة الطفل التابعة لمكتبة الملك عبد

العزيز العامة بالرياض

سلوك الفرد داخل العمل وقد أوضحت بأن هناك علاقة سلبية بين صراع الدور ومتغيرات المشاركة في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي⁴⁵.
وعليه فإن تعريفنا لصراع الدور هو عبارة عن تعارض دور الفرد مع مهامه الوظيفية وقيمه الشخصية أو مع ظروفه الخاصة أو معهما معا.

8. عدم المشاركة في اتخاذ القرار:

إن المشاركة في اتخاذ القرار تتيح للعمال المجال للتعبير عن آرائهم والإسهام باقتراحاتهم في مساعدة المؤسسة على إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي قد تواجهها، كما تعتبر المساهمة في اتخاذ القرار أحد معالم العمل داخل الجماعات بالنسبة لبعض الأفراد، لأنه يشير إلى المدى الذي يسمح فيه الاعتماد على معارف وآراء وأفكار وخبرات الفرد في عملية اتخاذ القرار، وإن عدم المشاركة وتجاهل آراء العمال وعدم الاعتداد بخبراتهم تعد تهديدا لحقوقهم الطبيعية كأعضاء في مجموعة العمل⁴⁶.

إن عدم المشاركة في اتخاذ القرار لا تؤدي فقط إلى شعور العاملين بالمعاناة من الضغوط المهنية، بل إنها تؤثر على إنتاجيته والرضا الوظيفي لديه ويرى فورنهايم Furnheim أن عدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات يؤثر ذلك على علاقتهم داخل العمل مع رؤسائهم وزملائهم مما يقلل من مستوى الاتصال بينهم⁴⁷.

وفي هذا الصدد تشير الدراسات والأبحاث في هذا المجال إلى العديد من الآثار الإيجابية المترتبة عن المشاركة في اتخاذ القرار مثل زيادة الإنتاج وتحسين الأداء والرضا الوظيفي وتقدير الذات وتعزيز الالتزام بأهداف المنظمة وتقليل دوران العمل، والتغيب، وإحداث التغييرات المطلوبة وتحسين الاتصالات الفعالة. وقد اعتبرها سمير احمد عسكر مصدرا من مصادر الضغوط المهنية لسببين هما:

أ- عندما لا يطلب من الفرد المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، يشعر بأنه مهمل وغير مهم في المؤسسة مما يؤدي إلى المعاناة والسلبية والتهميش.

45 - عبد الرحيم بن علي المير ، مرجع سابق ، ص 242 .

46 - جمال الدين مرسي و ثابت عبد الرحمان ادريس 2002 ص 519، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم و نماذج تطبيقية الدار الجامعية الإسكندرية مصر

47 - نجاح بنت قبالان القبلان ، مرجع سابق ، ص 102 .

ب- عندما لا يجد الفرد فرصة التأثير على الأحداث الهامة المرتبطة بوظيفته، فإنه يعاني من الشعور بالعجز أو فقدان التحكم في عمله، مما يتضاعف لديه الشعور بضغط مهني عالي. وقد أيدت الدراسات الميدانية هذا الطرح خاصة دراسة كوشند وفرانش **french و Kochand** من خلال التجارب المطبقة في منطقة **هارود Harood** للتصنيع فقد توصلت إلى أن المجموعات التي لم تشارك في اتخاذ القرارات زادت نسبة غيابها وكثرة الشكاوي فيها، أما المجموعة المشاركة في اتخاذ القرار كان العكس فقد زادت إنتاجيتها⁴⁸.

9. قلة فرص الترقية والنمو الوظيفي :

يسعى الفرد خلال فترة حياته العملية للحصول على مزيد من المهارات التي تنمي قدراته وتعطيه الفرصة للترقية في السلم الوظيفي وإشباع طموحاته، وإن الافتقار إلى فرص الترقية في المستقبل والشك في المستقبل المهني والتغيير الوظيفي الذي يتعارض مع طموحات العامل ستؤدي كلها إلى الضغوط المهنية، إلى جانب بعض المصادر الأخرى مثل الخوف من الفشل في العمل الجديد أو العجز في مجارة التغييرات الجديدة المصاحبة للترقية الوظيفية. إن هدف العمال خلال مختلف مراحل حياتهم المهنية هو التطلع إلى الترقى في السلم الوظيفي لاكتساب خبرات جديدة تشبع طموحاتهم المادية والمعنوية وتتيح لهم الفرصة لكي يطوروا مهاراتهم، معنى هذا إن العامل إذا شعر بعدم حصوله على المهارات الجديدة التي توفر له هذه الفرصة فإنه يشعر بعدم إمكانية تحقيق طموحاته في التدرج الوظيفي مما يؤدي إلى الشعور بالضغوط، ويزداد تأثير هذا الجانب كلما قضى العامل وقتاً أطول في نفس المهنة وبنفس المنظمة، حيث تبلغ ذروتها عندما يكون العامل قد قضى فترة طويلة، حيث يشعر بأحقيته في تولي مناصب عليا ، وقد أوضحت الدراسات والبحوث أن الفرد خلال حياته المهنية يمر بثلاث مراحل، تعبر كل مرحلة عن أهدافه وتوقعاته وطموحاته المهنية، وإلى أشكال متعددة من الضغوط ونوضحها حسب الجدول التالي :

³ - عسكر سمير احمد : متغيرات ضغط العمل - دراسة تطبيقية و نظرية في قطاع المصارف بدول الإمارات العربية- مجلة الإدارة العمة العدد 60 سنة 1988 ص15.

• جدول رقم (02) يوضح مراحل الحياة المهنية و الضغوط المصاحبة لها.⁴⁹

مرحلة نهاية الوظيفة (التقاعد)	مرحلة منتصف النمو الوظيفي	مرحلة بدء الحياة المهنية
<ul style="list-style-type: none"> - من مسببات الضغوط في هذه المرحلة: - الخوف من فقدان المنصب والسلطة والمزايا المحققة. - التفكير في أجرة التقاعد ومصادر الدخل والمستقبل. - الشعور بالوحدة - التفكير في استغلال أوقات الفراغ بعد ترك العمل. 	<ul style="list-style-type: none"> - تمتد فترتها الزمنية من 35 سنة إلى 50 سنة ويفترض أن أغلب الناس تصل إلى أعلى المراتب في هذه المرحلة ويطلق عليها فترة التحول، أو الأزمة أو معرفة الذات ومسببات الضغط هي : - زيادة عبء العمل وعدم التأكد - شدة التنافس بين الأقران - زيادة الاعتماد على الآخرين - إلى جانب الحاجة إلى اليقظة وتصادم المعارف والمهارات وضغوط الوقت. 	<ul style="list-style-type: none"> - تبدأ بعد انتهاء المرحلة العلمية والالتحاق بالعمل، ومن مسببات الضغط: - نقص المعارف والمهارات وعدم التوازن بين متطلبات العمل وقدرات الفرد. - صعوبة التكيف مع مجموعة العمل وبيئته. - عدم القدرة على تحمل مسؤوليات العمل.

ويدخل ضمن مفهوم النمو الوظيفي الترقيات والتدريب.

أ - الترقيات: ويقصد بالترقية شغل وظيفة أعلى، ويصاحب ذلك عادة زيادة المسؤوليات وفي صعوبة العمل، كما يصاحبها زيادة في الراتب والامتيازات⁵⁰.
لذا فإحساس الفرد بأن فرصة ترقيته في مجال عمله ضعيفة أو تحكمها معايير أخرى غير كفاءة الأداء.

من دون شك ستكون أحد المصادر المسببة للضغوط بسبب عدم حصوله على الترقية في عمله في الوقت المناسب، إلا أن هذا الشعور سيستمر أيضا عندما يترقى لعمل يفوق قدراته الشخصية وطاقاته⁵¹، إذا كان يفتقد للمعارف و المهارات التي يتطلبها هذا المنصب.

ب - التدريب: يعد من أهم العوامل التي تساعد على تجنب الضغوط في العمل لكونه يهدف إلى تطوير الفرد وتحسين فاعلية وكفاءة المنظمة من خلال ما يتلقاه من معلومات و أفكار جديدة تتعلق بمهنته وما يترتب عليها من تطوير للفرد من خلال إشراكه في البرامج التدريبية، وترقيته

⁴⁹ المشعان ، عويد الربيع مرجع سبق ذكره ص 28

⁵ - نصر الله حنا 2012 ص 150.، مبادئ في العلوم الإدارية الأصول والمفاهيم المعاصرة. - دار النشر زهران عمان الاردن .

⁵¹ - نجاح بنت قبلاان القبلاان، مرجع سابق ، ص 104.

إلى موقع أفضل حيث ينعكس كل ذلك على مهارات وقدرات الفرد وبالتالي على أدائه في المنظمة ثم رضاه عن العمل الذي يؤديه.

10. تقييم الأداء الوظيفي:

ويقصد به مدى وجود نظام فاعل لتقييم أداء العاملين بالمنظمة، حيث إن عدم وجود معايير منطقية منضبطة يقتنع بها العاملون، من الممكن أن يكون مصدرًا من مصادر ضغوط العمل إذا لم يتم وفق أسس سليمة تلبي حاجات الفرد والمنظمة في آن واحد. ويؤدي ذلك كما تقول هنداوي إلى أن العاملين لن يؤديوا عملهم وفقاً لما تقتضي به واجباتهم الوظيفية لأنهم لن يحصلوا في النهاية على حقه المناسب من التقدير المادي و الأدبي، وسيسود اعتقاد أن الجميع سواسية وأن من يعمل يتساوى مع من لا يعمل، مما يوجد حالة من الإحباط تجعل هؤلاء العاملين عرضة للعديد من الأمراض النفسية والجسدية⁵².

11. ضعف العوائد المادية:

ويقصد بالعوائد المادية جميع الحوافز المادية التي تعطى للأفراد مقابل عمالتهم سواء أكانت أجور أو حوافز غير مباشرة (التأمين ، العمل خارج أوقات العمل، التنقلات والخدمات).
أ- العائد المادي (الأجر): يعتبر العائد المادي من أكثر الموضوعات التي تحظى برضا الموارد البشرية و عدم الرضا عنه يسبب انعكاسات سلبية على شعورهم النفسي و الفكري و الوظيفي ، و يرجعه البعض إلى كثرة المتغيرات التي يستخدمها الأفراد للمقارنة ما بين الوظائف التي يشغلونها و تلك المشابهة لها في مؤسسة العمل⁵³.

ب - الحوافز: يقصد بالحوافز تلك المؤثرات الخارجية الموجهة نحو إثارة دوافع الفرد من أجل إشباع حاجاته ويمثل رد فعل من المنظمة اتجاه الفرد⁵⁴. وتتنوع الحوافز بتنوع الحاجات والدوافع وبذلك تتنوع أساليب التحفيز من الأساليب السلبية التي تعتمد على العتاب والتهديد إلى الأساليب الإيجابية المشجعة على تحسين الأداء ورفع الكفاءة كالعلاوات والترقية والمشاركة في اتخاذ القرار.

⁵² وفيه احمد الهنداوي : استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل الإداري، مجلة الإدارة العامة، عدد 58 سنة 1994

⁵³ - حسن إبراهيم بلوط 2002 ص 311. ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت: دار النهضة العربية،

⁵⁴ - الطيب احمد محمد 1999 ، ص 185. ، الإدارة التعليمية أصولها و تطبيقاتها المعاصرة ، الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث ،

و عليه فإن انعدام سياسة تنظيمية واضحة تكفل للجميع حقوقهم في هذا المجال تتحرى العدل بين الأفراد و نظائرهم في المؤسسات الأخرى، سيؤدي إلى الملل في العمل وعدم الحماس في الإنجاز وعدم الرضا عن العمل.

ومن نتائج ضعف العائد المادي بروز حالات التوتر وخلافات بين العمال والإدارة، نتيجة عدم تناسب العائد المادي مع المؤهلات و المهام التي يقومون بها ، و عدم تعويضهم عن الأعمال المنجزة خارج أوقات العمل ، إلى جانب التعويضات المتعلقة بالتنقلات للقيام بمهام خارج مؤسساتهم فتؤدي إلى فقدان الثقة ما بين العمال أنفسهم والمؤسسة وزيادة الإحساس بالضغوط والخوف والإحباط.

12. بيئة العمل المادية:

لكل عمل ظروف مختلفة و هذه الظروف تؤثر على اتجاهات الفرد نحو العمل، ويقصد بالظروف المادية للعمل هو كل ما تحويه من عوامل مادية مثل طريقة تصميم المكاتب، ومستوى الإضاءة ودرجة الحرارة والخدمات المساندة ذلك لارتباطها الوثيق بصحة وسلامة العامل البدنية وراحته النفسية⁵⁵.

إن انعدام ظروف مهنية مريحة ومناسبة تؤدي إلى ترك العمل وعدم الرغبة فيه، فتتولد لدى العامل ضغوط بمستويات مختلفة تزيد وتخفض بحسب الظروف التي يعمل فيها، والتي تنعكس بدورها على أداء العامل واتجاهه نحو عمله وقد أوضحت الإحصائيات في الولايات المتحدة الأمريكية أن العمال والفنيين والمهنيين الذين يتعرضون لضغوط مادية بحكم طبيعة عملهم يموت منهم حوالي **14000** عامل بشكل دوري في حوادث صناعية بنسبة **55** عامل يومياً و **7** عمال كل ساعة وأن حوالي **5** ملايين عامل يصابون بجروح بشكل دوري⁵⁶، و يلي أهم مصادر الضغوط شيوعاً في بيئة العمل المادية هي:

⁵⁵ - شاعر جابر الله الخشالي و أياد فاضل محمد التميمي ، مرجع سابق ، ص 30.

⁵⁶ - ناصر محمد العديلي ، 1993، ص 254، إدارة السلوك التنظيمي، (ط1)؛ الرياض : معهد الإدارة و البحوث ، المملكة العربية السعودية.

أ- الضوضاء:

تعتبر الضوضاء أحد مصادر ضغوط العمل الرئيسية التي تؤدي إلى ارتباك الموظف وإعاقته عن أداء عمله، علاوة على ما تحدثه من توتر نفسي وإجهاد وظيفي إلى جانب الأمراض العضوية كأمراض السمع والجهاز العصبي، وقد دلت الدراسات أن العمل في الضوضاء يكلف أكثر من ناحية استنفاد الطاقة والجهد في العمل في الجو الهادئ وقد أوضحت نتائج الدراسات في مصانع الغزل والنسيج أن الإنتاج يزداد بمقدار 3% وازدادت الكفايات الفردية للعامل بمعدل 7.5% عند استعمال واقيات للأذن و ضعفت شدة الضوضاء بحوالي 50% مما زاد في شعور العامل بالراحة، كما أن تأثير الضوضاء يتوقف على وجهة نظر الفرد ودلالاتها عنده⁵⁷.

ب- الإضاءة:

تعد الإضاءة الجيدة من العناصر المهمة لبيئة العمل وبالتالي زيادة الضوء وانخفاضه عن الحد المعقول يعد مصدرا من مصادر الضغوط المهنية. فقد أثبتت الدراسات أن العمال الذين يشتغلون على آلات مزودة بمفاتيح ملونة غالبا ما يقل مستوى الخطأ لديهم إذا كانت الإضاءة كافية، ويحققون أداء مرتفعا من حيث الكم والكيف. لأن عدم كفايتها تؤثر على الموظفين من الناحية الجسمية والنفسية، بحيث تتسبب الإضاءة السيئة في الشعور بالانقباض النفسي وفي زيادة التعب والأخطاء والاهتياج، أما من الناحية الجسمية فتتناقص قدرات و مهارات العاملين وتزداد الأخطاء والحوادث في العمل. كما أن التصميم الجيد لمصادر الإضاءة من حيث الشكل والارتفاع واللون والإسقاط، يساهم بشكل كبير في تحقيق راحة الفرد وكفايته في العمل⁵⁸.

ج- الحرارة والتهوية:

إن ارتفاع درجة الحرارة وقلة التهوية في مكان العمل سيتعدى من دون شك التأثير النفسي للفرد إلى التأثير الجسماني بحيث لا يستطيع جسم الإنسان تحملها والتكيف معها، وينتج عنها

57 - محمد اسماعيل بلال ، مرجع سابق ، ص 67 .

58 - حمدي ياسين ، علي عسكر ، حسن الموسوي 1999 ، ص 95 ، 96 . علم النفس الصناعي و التنظيمي ما بين النظرية و التطبيق ، (ط1) ؛ دار عالم الكتب الكويت

اضطراب في جهاز التنظيم الحراري لجسم الإنسان، تفقده كميات كبيرة من السوائل في شكل إفرازات تفقده أملاح مهمة تتسبب في تغيرات في الحساسية الكهربائية للعضلات التي تؤدي إلى التقلص الحراري الذي يصيب الفرد دون سابق إنذار ويصاحبها آلام على مستوى العضلات والصداع وآلام الرأس⁵⁹.

وقد بينت الدراسات المنجزة في مصانع النسيج و الغزل المصرية أن التحسين في شروط الحرارة والتهوية ينتج عنه زيادة في الإنتاج بحوالي 4% ونقص في كشوف المرضى بنسبة 50% وتقلص في الوقت الضائع نتيجة مرض الموظفين بنسبة 45%⁶⁰.

د- تصميم المكاتب:

يعد موقع ومكان المكاتب عامل مهم في راحة الموظفين واستقرارهم فقد تلجأ بعض المؤسسات إلى تصميم مكاتب جماعية الغرض منها مساعدة العاملين على الأداء الجيد وجعلهم أكثر راحة منشغلين فقط بعملهم، غير أن هناك بعض الوظائف تتطلب تصميم مكاتب فردية تفرضها خصوصية المهنة فالمكاتب التي لا توفر الصحة النفسية والجسمية للفرد تعد مصدرا من مصادر الضغوط المهنية، كما أن عدم تماثل المكاتب بالنسبة للموظفين في نفس الرتب والمراتب المتساوية يؤدي إلى عدم الرضا لدى البعض وإحساسهم بالإقصاء وينعكس ذلك على سلوكهم اتجاه الإدارة واتهامها بالتحيز والتمييز.

يقصد بالاتصال السلوك الذي يتعلق بأسلوب نقل المعلومات بين أفراد المنظمة، والتي غالباً ما ينظر لها بوصفها مهارة ينبغي توافرها في جميع المديرين. ويعتقد فائق أن أسلوب الاتصالات بين الأفراد داخل المنظمة غالباً ما يؤدي إلى مستقبل مرتفع من الضغط، يتولد بشكل كبير إذا كان الأفراد يعملون تحت تنظيم عامودي وبيروقراطي، بعكس نظرائهم الذين يشعرون بضغط أقل أثناء العمل لأنهم يعملون في ظل تنظيم ذي هيكل مسطح وأقل بيروقراطية⁶¹. وأياً كان أسلوب تنظيم العمل بين الإدارة والعاملين فإن هيجان يرى أن الاتصال الواضح المبني على الثقة المتبادلة بين الطرفين يشكل عاملاً مهماً من تخفيف حدة الضغوط في بيئات العمل،

⁵⁹ - نجاح بنت قبالان القبلان ، مرجع سابق ، ص 106 .

⁶⁰ - عبد السلام أبو قحف 2001 ، ص 199 ، محاضرات في السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية مصر .

⁶¹ فائق فوزي عبد الخاق مرجع سبق ذكره ص 147

لما يترتب عليه من زيادة لكفاءة الاتصال في المؤسسة، وإيجاد جو تعاوني يوثق بين علاقة الأفراد بمرؤوسيههم وزملائهم في العمل⁶².

ويرى محمد أن أية منظمة عمل هي عبارة عن نظام اجتماعي تقني بالغ التعقيد، يقوم على التفاعل بين أفرادها والجماعات ذات العلاقة، سواء كانت هذه الاتصالات رسمية أو غير رسمية، فمن الطبيعي أن ينشأ عن هذا التفاعل العديد من مسببات الضغوط لوجود شخصيات عدائية ومشاغبة في العمل، أو ارتفاع الكثافة الاجتماعية وافتقاد الخصوصية في العمل، أو تفشي الصراعات، أو الفتور في المساندة الاجتماعية⁶³.

هـ- غياب المساندة الاجتماعية :

ترتبط المساندة التي يتلقاها الفرد من الآخرين بالجوانب المختلفة للصحة والاستقرار النفسي والاجتماعي ويقصد بها التفاعل الاجتماعي بين الفرد والجماعات من خلال الاتصالات الرسمية وغير الرسمية في مجالات العمل المختلفة⁶⁴.

إن المساعدة والمعلومات التي يتلقاها العامل من زملائه في العمل تشعره بالراحة والاطمئنان النفسي، فاستماع العاملين لشكاوي بعضهم البعض لعدم حصولهم على مكافأة أو الزيادة في كمية العمل والمساعدة في تعلم مهارات جديدة من شأنه أن يخفف من شعور العاملين بالتوتر والقلق والتخلص من الإحباط الذي يشعر به⁶⁵.

وقد أشارت الدراسات في هذا المجال أن المساندة الاجتماعية تعمل كمصدر أو وسادة لمنع وتخفيف النتائج السلبية للمواقف الضاغطة كما أثبتت الدراسة التي قام بها لاراكو وآخرون أن هناك علاقة المرتبطة بصحة الأفراد والعكس صحيح وتزداد فعاليتهم⁶⁶.

ثانيا - المصادر الشخصية لضغط العمل:

ويقصد بالمصادر الشخصية لضغوط العمل تلك العوامل أو المتغيرات المتعلقة بالفرد التي أدت إلى تكوين شخصيته كالوراثة، والبيئة التي عاش فيها وتربى، إضافة إلى التركيبة الذاتية

⁶² عبد الرحمن هيجان مرجع سبق ذكره ص 189

⁶³ ناصر محمد العديلي ، إدارة السلوك التنظيمي مرجع سبق ذكره ص 83

⁶⁴ - شاکر جابر الله الحشالي و أیاد فاضل محمد التميمي ، مرجع سابق ، ص 30.

⁶⁵ - سمیر أحمد عسکر، مرجع سابق، ص 16.

⁶⁶ - المرجع نفسه، ص 16.

الخاصة لكل فرد التي تتكون من طبيعة الأحداث التي يتعرض لها وأثرت في بناء شخصيته، هذا إلى جانب وعي الفرد بذاته وفهمه لها، واستيعابه لردود أفعاله تجاه المؤثرات التي يتعرض لها في حياته، سواء كان ذلك في نطاق العمل أم خارجه. كل ذلك يشكل مصدراً قوياً من مصادر ضغوط العمل، لأن من المتعارف عليه أن الآثار التي تتركها العوامل الوراثية والبيئية على سلوك الفرد كثيراً ما ينقلها معه إلى بيئة العمل، وتسهم في حدوث ضغوط عمل لديه، وتؤثر كذلك على أدائه للعمل سلباً أو إيجاباً. ومن أبرز العوامل التي تتعلق بالمصادر الشخصية العناصر التالية:

أ- نمط الشخصية:

أدت الدراسات التي قام بها الدكتور راي روزنمان المدير المساعد لمركز أمراض القلب في المركز الطبي لمستشفى سان فرانسيسكو في الستينات الميلادية - إلى أنه يوجد فصائل للشخصية كما يوجد فصائل للدم، تدعى بأنماط سلوك الشخصية ، وتم تصنيفها إلى نمطين هما (نمط الشخصية أ، و نمط الشخصية ب) وأن لهذه الفصائل من الأنماط السلوكية علاقة مباشرة بأمراض القلب، والأوعية الدموية من ضغط الدم وزيادة نسبة الكوليسترول... .

ويتميز صاحب نمط الشخصية (أ) بخاصية الإقدام - والتنافس- والمثابرة - والنشاط الزائد- وكثرة الحركة- والإقبال على العمل. ولكنه يتحدث بانفعال ويستعجل الآخرين لتنفيذ ما يقوله، كما أنه يكافح لإنجاز أكبر عدد من المهام في أقل وقت، وهو غير صبور ويكره الانتظار، وفي صراع دائم مع الأفراد والأحداث، ويجب أن يكون مشغولاً دائماً ، ويكره أن يكون لديه وقت فراغ. لذا فإن صحته ضعيفة ومعرضة أكثر من غيره للإصابة بمرض القلب وتصلب الشرايين والدورة الدموية، نتيجة لتأثره بضغوط العمل واستجابته لها بقدر كبير.

أما صاحب نمط الشخصية(ب) فهو شخص هادئ الطباع - ومسترخي الأعصاب- ويتميز بحساسية الطباع - والتفوق العلمي. لذا يقل تعرضه لأمراض القلب والدورة الدموية. والجدير بالذكر أن الدراسات التي تلت تلك الدراسة خرجت بنتائج قسمت نمط الشخصية (أ- A) إلى فئتين: الفئة الأولى هي الشخص الذي يرى نفسه محور الكون فيستخدم عبارة أنا أفعل- أنا أهتم- أنا أعتقد، وغيرها من العبارات التي تدل على أنه يرى نفسه محور كل شيء، وهذه الفئة هي التي تتعرض لأمراض القلب ونوبة القلب. أما الفئة الأخرى التي لا تتحدث كثيراً عن نفسها ولا

تركز على ذاتها فإنها أقل تعرضاً لأمراض القلب وتتساوى مع نمط الشخصية⁶⁷(ب- B) . حيث يتفاوت الأفراد من فرد لآخر حسب قدرتهم على السيطرة الداخلية والخارجية لديهم، فالذين يشعرون بدرجة عالية من التحكم الداخلي يعتقدون أن باستطاعتهم التحكم بكثير مما يحدث لهم، بينما الذين يشعرون بدرجة عالية من التحكم الخارجي يعتقدون أن ما يحدث في حياتهم يكون بسبب عوامل خارجة عن إرادتهم. وذلك حسب نظرة الفرد لشخصيته ولذاته (KAHN).⁶⁸

ب- الجنس:

يعد عامل الجنس من ذكور وإناث من الخصائص الشخصية المؤثرة في دراسة ضغوط العمل، لاسيما مع زيادة معدلات دخول الإناث في سوق العمل، والتي يختلف موقعها الاجتماعي والوظيفي عن الرجل من تداخل مسؤولياتها بين العمل والمنزل، والعزلة الاجتماعية التي يفرضها عليها مجتمعها، ومحدودية الدور الوظيفي الذي يسمح لها به، ناهيك عن التفرقة في التعامل كونها امرأة عند الترقية أو اختيارها لمناصب عليا⁶⁹.

ج- التوافق بين قدرات الفرد وحاجات العمل:

تتحد مواقف الأفراد وسلوكياتهم بناء على مقدار ما يتمتعون به من قدرات شخصية واحتياجات وظيفية، لذا يعد عدم التوافق بين قدرات الفرد وحاجات العمل من العوامل المؤدية لضغوط العمل. ويرى عسكر أن الموظف الذي يملك مهارات عالية لن يعاني من الضغوط الحادة لقدرته على مواجهة متطلبات الإنتاج والتصدي للمشكلات الطارئة⁷⁰ لذا يعدُّ التعليم والخبرة من الخصائص الشخصية التي تؤثر في ضغوط العمل ومستوياتها لدى العاملين. لأن المعرفة والخبرة السابقة تمكنهم من التعامل مع الضغوط وتساعدهم على فهم الضغوط الجديدة وإدراكها ومعالجتها⁷¹.

⁶⁷ www.alnoor-world.com

⁶⁸ Kahn, H. and Cooper, Cary L. (1993). Stress in the dealing room. London: Routledge, , p 67.

⁶⁹ McGrath et al (1990) – Behavioral- <http://psychyogi.org/mcgrath-et-al-1990-behavioural/>

⁷⁰ عسكر مرجع سبق ذكره ص 19.

⁷¹ - زهير الصباغ، " ضغط العمل" ، المجلة العربية للإدارة العدد 01 مجلد 05 سنة 1981 .

د- الحالة النفسية والبدنية:

تؤثر الحالة النفسية والبدنية للأفراد على مقدار استجاباتهم لمثيرات ضغوط العمل التي يتعرضون لها في داخل بيئة العمل أو خارجها ، وذلك تبعاً لاستجاباتهم النفسية والسلوكية والعاطفية، وحسب الفروق الفردية التي خلقهم الله بها ⁷².

كما يربط كثير من الباحثين بين الأمراض النفسية والبدنية، ويرون أنها منشأ كثير من الأمراض الجسمية التي تعود إلى اضطرابات نفسية ⁷³. والاضطرابات النفسية التي تصيب الأفراد نتيجة لضغوط العمل كثيرة ومتنوعة منها القلق والإحباط والاحتراق الداخلي وتوهم المرض، وقد تؤدي هذه الحالات أو إحداها بالفرد إلى الشعور بعدم الأمان وزيادة الحساسية والتوتر والمبالغة بردود الأفعال السلوكية ⁷⁴. ويؤكد هيجان أن أي نوع من التوتر لا بد أن يصاحبه نوع من التغيرات البدنية الظاهرة والتغيرات الفسيولوجية الداخلية، أي عندما يمر الفرد بحالة من الضغط فإنه من الممكن أن يتلمس آثار هذه الحالة على ما يجري في جسمه من زيادة ضربات القلب؛ وزيادة ارتفاع ضغط الدم؛ وزيادة معدل التنفس؛ وتصيب العرق؛ وجفاف الحلق، وتتطور تلك الآثار الناجمة عن ضغط العمل ببطء محدثة نتائج فسيولوجية واضطرابات نفسية وسلوكية؛ ⁷⁵.

05- الآثار المترتبة على الضغوط المهنية:

تعد ظاهرة الضغوط المهنية سمة طبيعية للحياة يترتب عليها مجموعة من النتائج السلبية على الأفراد والمنظمة وتتفاوت هذه النتائج بتفاوت مستويات الضغوط والكيفية التي يتم التعامل بها فمنها من يملك القدرة على مواجهتها، بينما يستسلم ويفشل في مقاومتها البعض الآخر، وبالرغم من ذلك فالضغوط المهنية ذات تأثير مختلف وليست كلها سلبية فقد يكون البعض منها إيجابي

⁷² BEEHR., T.A. (1995) Psychological Stress in the Workplace. Routledge

⁷³ GIRDANO:1990,35 https://hrandtraining.blogspot.com/2012/07/blog-post_7817.html

⁷⁴ Coleman, J. (1988) "Social Capital in the Creation of Human Capital" American Journal of Sociology 94 Supplement: S95-S120,48

Mario Augusto Bunge livre Philosophy of psychology, Hardcover Scholarly & Professional Dewey Edition 1975

1-5 : الآثار الايجابية للضغوط المهنية.

يعتبر الضغط الإيجابي كحافز للفرد يساعده على مواجهة التحديات اليومية، وهناك من الأفراد من يحبذون الضغط من أجل القيام بأعمالهم، وبدونه تصبح الحياة لديهم بدون معنى، فالفرد القادر على احتواء المتطلبات والاستمتاع بالاستثارة التي تسبب الضغط فإن الضغط يكون مقبولا وجيدا⁷⁶ ، بمعنى آخر أن الضغوط المهنية القليلة أمر ضروري لمساعدة العامل على أن يكون متحمسا ومندفعاً للقيام بمهام وظيفته، أما زيادتها فإنها تولد أثارا وحالات خطيرة كافية لإعاقة عن عمله، وأهم النتائج الإيجابية التي تحققها الضغوط المهنية هي:

- تدعيم وتقوية العلاقات الاجتماعية بين العاملين، حيث تؤدي الضغوط إلى تنمية المعرفة لديهم، ورفع الروح المعنوية وروح الصداقة بينهم في مواجهة الضغوط والوقاية منها.
- إثارة الدافعية لدى الفرد للقيام بمهامه من أجل تحقيق ذاته وتأكيد قدرته على القيام مهما كانت طبيعة الضغوط الممارس عليه.
- إثارة روح التنافس في العمل، وتحقيق أداء متميز بين العاملين من أجل استقرار المنظمة، والمحافظة على استمرارها.
- تنمية وزيادة مهارات الأفراد العاملين ورفع كفاءتهم المهنية.
- تمكن من اكتشاف القدرات والكفاءات المتميزة بين العاملين والتي يمكن استغلالها في تحقيق أهداف المنظمة، ومعرفة المستويات المهنية والعلمية للعاملين في مواجهتهم للضغوط المهنية.
- زيادة قنوات الاتصال بين العاملين بشكل فعال لمواجهة الضغوط.
- تنمية برامج التدريب والتأهيل لفائدة العاملين من أجل التحقيق في شدة الضغوط والسرعة في الإنجاز واستثمار الوقت، وزيادة التركيز على نتائج العمل، ورفع قدرة العامل على التكيف مع متطلبات العملية الإنتاجية.
- يتعرض الفرد إلى العديد من الضغوط المهنية، فإذا لم يستطع التكيف معها يجد نفسه في صراع معها، يترتب عنها مجموعة من النتائج السلبية تشمل الفرد والمنظمة تخلف أثارا صحية وسلوكية على الفرد وأثارا تنظيمية على المنظمة.

2.5 - : الآثار الصحية والسلوكية المتعلقة بالفرد: وتشمل هذه الآثار ما يلي:

1.2.5 - الآثار النفسية – الفيزيولوجية:

إن الضغوط العالية والمستمرة على الفرد في مكان عمله تؤدي إلى حدوث اضطرابات نفسية وفسولوجية، متعددة تصاحبها تغيرات بدنية خارجية وفيزيولوجية داخلية ترجع أساسا إلى الاضطرابات الانفعالية لوجود رابطة قوية بين عقل الإنسان وجسمه. إن استمرار الضغوط على المدى القصير يؤدي إلى حدوث تغيرات في أجهزة الجسم تؤثر على صحة العامل، حيث تزداد الإفرازات الهرمونية بشكل مضطرب وتتأثر الدورة الدموية مما يؤدي إلى ارتفاع في ضغط الدم وتكوين القرحة المعدية التي تولد أزمات نفسية حادة، و غيرها من الأمراض.

أما الآثار التي تنجم على المدى البعيد للضغوط المهنية فهي تتمثل في الأمراض المزمنة كأمراض القلب والتوتر العصبي والاضطرابات المعوية والمعدية الحادة، والأرق والسكري وآلام الظهر والتهاب المفاصل والتي يطلق عليها بأمراض التكيف لأنها لا تنتقل بالعدوى⁷⁷. غير أن هذه الأعراض تتباين من فرد لآخر تبعا لتباين استجابات الأفراد للضغوط وطرق تعاملهم معها، وقد بين كويك وكويك **Quick and Quick** أن الإحصاءات خلال العشر سنوات الماضية في الولايات المتحدة الأمريكية أن معظم أسباب الوفاة الناتجة عن أمراض القلب وقد وجد زوهمان **Zohman** أنه من بين **100** شاب وراشد ممن يعانون أمراض القلب يوجد **91%** يعانون من آثار مسؤوليات العمل⁷⁸.

2.2.5 - الآثار النفسية:

إن المستويات العالية من الضغوط يصاحبها عادة بعض الأعراض النفسية التي تؤثر على الصحة العقلية للفرد وقد أثبتت الدراسات وجود علاقة بين الضغط والأمراض العقلية، فقد وجد كل من كوب وكازل **Cop & Katzel** أن الفرد الذي يظهر مستويات عالية من التعلم ويشغل وظيفة ذات مكانة منخفضة، يظهر مستويات غير عادية من الغضب، وحدة الطبع والقلق والتعب والإحباط وانخفاض تقدير الذات⁷⁹.

⁷⁷ - سمير أحمد عسكر ، مرجع سابق ، ص 19 ، 20.

⁷⁸ - ناصر محمد العديلي ، إدارة السلوك التنظيمي مرجع سبق ذكره ص 155.

⁷⁹ - المرجع نفسه ، ص 21.

كما أن استمرار الضغوط على الجانب النفسي للفرد تؤدي إلى تغير في المزاج النفسي والعاطفي لديه تنعكس آثارها على العلاقات العائلية للشخص نتيجة عدم قدرته على التكيف مع الضغوط المهنية فيصب ويسقط غضبه على أسرته، وتضعف قدرته على التركيز واتخاذ القرار الصحيح وعدم الرضا عن عمله⁸⁰.

وقد بين سلوت Slote أن أثر الضغوط التي كان يشعر بها عمال أحد المصانع في مدينة ديترويت بالولايات المتحدة الأمريكية نتيجة إعلان المصنع عن تسريح العمال أدت إلى الإصابة بالقرحة المعدية والتهاب المفاصل والتوتر الشديد، واستعمال المهدئات والإحباط الذي يحتاج إلى علاج نفسي، كما أوضحت الإحصاءات في الولايات المتحدة الأمريكية أن 3/1 من قوة العمل تواجه إحباطات ذات علاقة بضغوط العمل⁸¹.

3.2.5 - الاضطرابات السلوكية:

عندما تتجاوز الضغوط مستوياتها العادية تترجم إلى العديد من ردود الأفعال السلوكية التي يتخذها الفرد ضد نفسه أو المؤسسة التي ينتمي إليها، فتنشأ عدة تغيرات في عاداته وسلوكياته المعتادة مثل: اللامبالاة والعدوانية وعدم احترام الأنظمة، والتوتر العصبي والإفراط في التدخين والإدمان على تناول الكحول إلى جانب اضطرابات النوم والبطء في العمل⁸².

وقد خلص تقرير للديوان الفيدرالي السويسري في دراسته لأثر الضغوط المهنية والاجتماعية في العمل على صحة العامل إلى أن: 44% من الفئات النشطة في سويسرا تشعر دائماً بإجهاد عصبي ووظيفي مرتفع جداً، بسبب انعدام الأمان الوظيفي والخوف من فقدان منصب العمل ويولد آلام الرأس والظهر واضطرابات النوم.

ويوضح التقرير أن 50% من العمال السويسريين يعانون من ضغوط عصبية عند تأدية أعمالهم تتوزع بنسبة 47% عند الرجال و 41% عند النساء.

80 - عبد المنان معمور يوسف بار، الضغوط النفسية التي تواجه المطوفين و العاملين في مجموعات الخدمات الميدانية في مؤسسات الطوافة بمدينة مكة

المكرمة. مجلة جامعة ام القرى للعلوم التربوية و النفسية و الاجتماعية سنة 2004 ص 25

81 - جمال الدين مرسي و ثابت عبد الرحمان ادريس ، مرجع سابق، ص 533.

82 - محمد ناصر العديلي ، إدارة السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ، ص 153.

وفي عام 2000 أجرت مؤسسة جالوب Gallup إحصاء لشركة مارلين Marlin وجدت 80% من العمال يشعرون بالضغط في العمل وأن نصفهم هو في حاجة إلى تعلم كيفية التحكم في الضغط ، أما 25% هم في حاجة إلى الصراخ بسبب هذه الضغوط⁸³.

3.5- آثار الضغوط المهنية المتعلقة بالمنظمة:

تسبب الضغوط المهنية مجموعة من الآثار السلبية التي تؤثر على جوانب متعددة في المنظمة ولعل أكثر هذه الجوانب عرضة لهذه الآثار هي تلك المتعلقة بالجوانب التنظيمية للمؤسسة.

1.3.5- آثار الضغوط على الأداء: تشير البحوث والدراسات في هذا المجال إلى تنوع الأداء بخصوص طبيعة العلاقة التي تربط الضغوط بالأداء بين السلب والإيجاب وانعدامها، وقد حددت الدراسات ثلاثة اتجاهات مختلفة لبيان هذه العلاقة على الشكل التالي:

• **الاتجاه الأول:** يرى أنصار هذا الاتجاه أن الضغوط المهنية تعادل التحدي والحماس في العمل، فكلما زاد مستوى الضغوط زاد مستوى الأداء، لأن الضغوط ستثير مستوى عالي من التحدي يؤدي إلى ظهور السلوك الإبداعي والمتفوق والقدرات الكامنة والأداء الأفضل وقد لقي هذا الاتجاه تأييدا محدودا⁸⁴.

• **الاتجاه الثاني:** يرى في هذه العلاقة بمثابة معوقات وعقبات تعيق الأفراد على أداء العمل بشكل مناسب، فعندما يتعرض العاملون لضغوط العمل فإنهم يستنفذون وقتهم وجهدهم في محاولة التكيف معها، ويترتب عليها قيامهم باتباع أنماط سلوكية مضرّة بالمؤسسة مثل تعطيل الإنتاج والتخريب، وهذا الاتجاه يلقى تأييدا أكبر من طرف الباحثين⁸⁵.

• **الاتجاه الثالث:** يرى أنصار هذا الاتجاه عدم وجود علاقة بين الضغوط المهنية والأداء من نظرية العقد والاتصال النفسي Psychological contact بين الفرد والمنظمة، ويرون بأن هناك عقودا نفسية تنشأ بين الفرد والمنظمة، يفترض أن الفرد شخص رشيد وعقلاني يقدم مساهمته للمنظمة في مقابل عوائد يحصل عليها، وصفة الرشد تفرض عليه أن يتجاهل العقبات

⁸³ – Interdépendance entre l'augmentation de la pression et le travail [http:// www. Ergonomie

.self.org / self 2001 / v5-002-R120 kurth.pdf], (25 mars2006), p13.

⁸⁴ - محمد إسماعيل بلال ، مرجع سابق ، ص 72 .

⁸⁵ ³ - عبد الرحيم بن علي المير، مرجع سابق، ص 214.

التي تمنعه من الوصول إلى أفضل أداء، وبأنه يسيطر على العقبات الموجودة بالعمل ويحيد أثرها، وعليه فإن الأداء لن يتأثر بضغوط العمل، غير أن هذا الاتجاه يلقى تأييدا بسيطا من قبل الباحثين⁸⁶.

من خلال هذا الإيضاح يمكننا القول أن الضغوط المهنية لها تأثير على الأداء يختلف من شخص لآخر، فقد يكون التأثير سلبيا، وقد يكون إيجابيا أو منعدما، ومع ذلك فإن العلاقة بين الضغوط والأداء تعتبر أكثر تعقيدا لكونها تتأثر بمستوى صعوبة المهمة التي يؤديها الفرد، وحيث يرى كل من نيومان و بيرز Newman & Beers ، أن تحديد العلاقة بين الضغط والأداء بشكل دقيق يتطلب الأخذ بعين الاعتبار مسببات الضغط المختلفة، ونمط الأداء المقاس وغيرها من العوامل الشخصية والمتغيرات الموقفية⁸⁷.

2.3.5 - آثار الضغوط على اتخاذ القرارات:

تعتبر عملية اتخاذ القرار في المنظمة مهمة جدا لنجاحها، فمعظم النماذج والنظريات المفسرة لهذه العملية ترى في استقرار المنظمة العامل المساعد على اتخاذ القرار السليم بما يتيح لمتخذ القرار من وقت ومعلومات وبدائل يمكنه الاختيار من بينها، لكن في الوضعيات والأزمات الصعبة التي تولد الضغوط لا يمكن إتباع المنهج الرشيد في اتخاذ القرار، بفعل مجموعة من العوامل والمتغيرات السلوكية التي تنشأ عند مواقف معينة⁸⁸.

- المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار ناقصة أو مشوهة، أو لم تصل في الوقت المناسب، تؤدي إلى عدم قدرة الفرد على تحليل الموقف بصورة سليمة والتعرف على البدائل المتاحة.
- الضغط الممارس على الفرد يجعله يخاف من اتخاذ قرار قد يضر بسمعته ومكانته لدى الآخرين.

- أحيانا المهمات المستعجلة تتطلب اتخاذ قرارات سريعة دون البحث في البدائل والحلول المتاحة، مما قد يتعارض مع قيم المنظمة وعدم القناعة الشخصية للفرد.

⁸⁶ - عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق ، ص 205.

⁸⁷ - سمير أحمد عسكر ، مرجع سابق ، ص 23.

⁸⁸ - حسن راوية ، مرجع سابق ، ص 307.

- رفض وتجنب اتخاذ القرارات لخطورتها على المنظمة أو الفرد، لشعور متخذ القرار بالضرر الذي قد تلحقه بالصحة النفسية والوظيفية كتوقيف العامل، تحويله ونقله.. حفاظا على استقرار العلاقات داخل المنظمة.

3.3.5: آثار الضغوط على التكلفة المالية لعلاج الضغوط:

بناء على الدراسات التي قام بها معهد البحوث الاجتماعية التابع لجامعة ميتشغان الأمريكية فإن التكاليف التي تتحملها المنظمات والمترتبة على عدم التعامل الفعال مع مصادر الضغوط المهنية تصنف إلى نوعين من التكاليف هما:

أ - التكاليف المباشرة:

وترجع هذه التكاليف إلى عدم الاستفادة التامة من الفرد العامل بسبب التغيب أو ترك العمل ودورانه إلى جانب تكاليف تتعلق بتدني الأداء في العمل، مثل تكلفة انخفاض الجودة والإصابات والحوادث في العمل، والإعطاب التي تصيب الآلات مما يضطر المنظمات إلى دفع تعويضات مادية للعامل إذا ترتب على الضغوط المهنية مشكلات فيزيولوجية وبدنية وتأخذ هذه التكاليف مظاهر سلوكية متعددة منها:

● الغياب وترك العمل:

إن الغياب وترك العمل يعتبران من الأشكال المناسبة للعامل للانسحاب من الوظائف التي يعانفها من مستوى عال من الضغط وقد بينت نتائج الدراسات في هذا الإطار أن هناك علاقة متوافقة بين الضغط وترك العمل والغياب، فقد أوضحت إحدى الدراسات، أن هناك ارتفاع بـ: 22% في كمية الغياب الناشئ عن الأمراض البدنية خلال 15 يوما، وفي نفس الفترة ارتفعت نسبة الغياب الناتج عن الأمراض النفسية إلى 15.2% بالنسبة للرجال و 30.2% بالنسبة للنساء⁸⁹. وقد أوضحت دراسة أخرى أن تكلفة غياب العامل الواحد في أحد مصانع السيارات تقدر بـ: 55.32 دولار في اليوم، بينما تكلفة غياب أحد المديرين في أحد البنوك بحوالي 218.15 دولار في اليوم⁹⁰.

⁸⁹ - سمير أحمد عسكر ، مرجع سابق ، ص 23.

⁹⁰ - محمد إسماعيل بلال ، مرجع سابق ، ص 74 .

أما التكاليف المترتبة على هذين الشكلين من السلوك تتمثل في انخفاض مستوى الولاء للمنظمة وفي مستوى الروح المعنوية يضاف إليها تكاليف البحث على عمالة جديدة. وبالرغم من أن ترك العمل والغياب يعتبرهما العامل منفذا للتخلص من الضغط العالي في العمل إلا أنهما يعتبران لدى الباحثين مؤشر من مؤشرات عدم التوافق في بيئة العمل.

● ارتفاع معدل الشكاوي وأحداث العمل:

تمثل الشكاوي و أحداث العمل رد فعل عنيف في الاستجابة للضغوط المهنية، حيث تمثل الشكاوي تظلم الموظف من أحد جوانب العمل وهي في نفس الوقت مؤشرا على قدرة الإدارة على معالجة المشكلات التي يعاني منها الأفراد في مكان العمل، وبالرغم من الآثار الإيجابية لهذه السلوكيات التي تساهم في تقديم اقتراحات جديدة والكشف عن نواحي قصور معينة في المنظمة، إلا أنها قد تكون مظهرا من مظاهر عدم الرضا الوظيفي للعامل واستمرار الشكاوي قد يؤدي إلى أحداث مضادة للإدارة والمنظمة في صورة نزاع جماعي بسبب شعور العمال بالإحباط وانعدام الوسائل المشروعة لمعالجة هذه المشاكل، أو سلوك عدواني من طرف الأفراد اتجاه مرؤوسيهام مثل السب والإخفاء وتعمد البطء في إنجاز المهام المكلف بها⁹¹. وقدرت الإحصائيات مجموع الدعاوى في مؤسسات أمريكا الشمالية التي يقدمها العمال بـ 3000 دعوى سنويا⁹².

06- النظريات والنماذج المفسرة للضغوط المهنية:

حاول العديد من الباحثين والدارسين لظاهرة الضغوط المهنية العمل على إيجاد طرق ومناهج متنوعة تكون بمثابة الأداة الموجهة لدراساتهم، مما أدى إلى تنوع في هذه الأساليب عاكسة للمدارس والاتجاهات التي ينتمي إليها الباحثون. ومن خلال ما تقدم حول الضغوط المهنية في هذا الفصل يمكننا تحديد ثلاث اتجاهات رئيسية لدراسة الضغوط المهنية:

- اتجاه سلوكي يرى أن الضغط يمكن دراسته من خلال الأفعال والأنشطة الواضحة والظاهرة،
- اتجاه العقلي يولي أهمية لعملية الإدراك العقلي ونوعية الأخطار الناتجة عن التعرض للمثيرات الضاغطة.

⁹¹ - عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق ، ص 210.

⁹² - جان بنجامان ستورا 1997، ص 38، الإجهاد ، أسبابه ، و علاجه ، منشورات عويدات بيروت.

- اتجاه بيولوجي يرى في التغيرات البيوكيميائية أساس تفسير الضغط. و قد أوحى هذه الاتجاهات إلى العديد من الكتاب والباحثين في مختلف المجالات والتخصصات النفسية والاجتماعية والتنظيمية والإدارية والطبية وغيرها إلى وضع نماذج وأطر نظرية لدراسة الضغوط المهنية، وفي هذه الدراسة سنركز على مجموعة من النماذج والنظريات الأكثر أهمية والتي تساهم في إثراء هذا الموضوع.

1-6: نظرية هانز سيللي Hans seley theory

تعتبر هذه النظرية من أقدم النظريات التي حاولت تفسير ظاهرة الضغوط المهنية وقد برزت هذه النظرية على إثر الدراسات التي أجراها الطبيب سيللي **Seley** حول الاستجابات النفسية للمرضى حيث اكتشف أن هناك سلسلة متصلة من الاستجابات يمكن التنبؤ سماه بالأعراض العامة للتكيف⁹³.

تنطلق هذه النظرية من مسلمة ترى أن الضغط متغير غير مستقل وهو استجابة لعامل ضاغط **stressor** يميز الشخص على أساس استجابته للبيئة الضاغطة، وأن هناك استجابة وأنماط معينة في الاستجابات يمكن الاستدلال منها على أن الشخص يقع تحت تأثير بيئي مزعج واعتبر أن أعراض الاستجابة الفيزيولوجية للضغط عالية هدفها الدفاع والمحافظة على الكيان والحياة، حددها وفق ثلاث مراحل سبق وأن وضحناها عندما تناولنا مراحل تشكل الضغوط المهنية في هذا الفصل.

2-6: نظرية هنري موراي Henri Murey theory :

يرى موراي أن هناك فرقا ما بين مفهوم الحاجة و مفهوم الضغط، فمفهوم الحاجة يمثل المحددات الجوهرية للسلوك، ومفهوم الضغط هو صفة لموضوع بيئي أو لشخص تيسر أو تعوق جهود الفرد للوصول إلى هدف معين، ويميز موراي بين نوعين من الضغوط هما:
أ - **ضغط بيتا Beta stress**: ويشير إلى دلالة الموضوعات البيئية والأشخاص كما يدركها الفرد.

⁹³ - هارون توفيق الرشيد 1999 ، ص 501 ، الضغوط النفسية : طبيعتها - نظرياتها ، القاهرة : مكتبة الانجلو مصرية،

ب - **ضغط ألفا Alpha stress**: يشير إلى خصائص الموضوعات ودلالاتها كما هي، وقد أوضح أن سلوك الفرد لا يرتبط بالنوع الأول (B.S) لأن الفرد بخبرته يصل إلى ربط موضوعات معينة بحاجة يعينها. ويطلق على هذا المفهوم تكامل الحاجة، أما عندما يحدث التفاعل بين الموقف الحافز والضغط والحاجة الناشطة فهذا يعبر عن مفهوم ألفا (A.S) ⁹⁴.

3-6: نظرية التقدير المعرفي - لازاريس Lazarus theory

نشأت هذه النظرية نتيجة الاهتمام الكبير بعملية الإدراك والعلاج الحسي والإدراكي، فالتقدير المعرفي حسب هذه النظرية هو مفهوم أساسي يعتمد على طبيعة الفرد، وترتكز في تفسيرها للضغوط على أهمية التفكير والعوامل المعرفية والتفسيرات التي تضيفها هذه النظرية على خبرات الفرد في تحديد استجابته للضغوط لكون هذه الأخيرة تتأثر بما يشعر به الفرد في إثارة ومدى مقاومته وقدرته على الصمود والمواجهة وتستند في تفسيرها للضغوط المهنية على التمييز بين نوعين من التقدير المعرفي:

أ - **مرحلة التقدير الأولي**: وهو عبارة عن إدراك ومعرفة الفرد للأحداث الضاغطة.

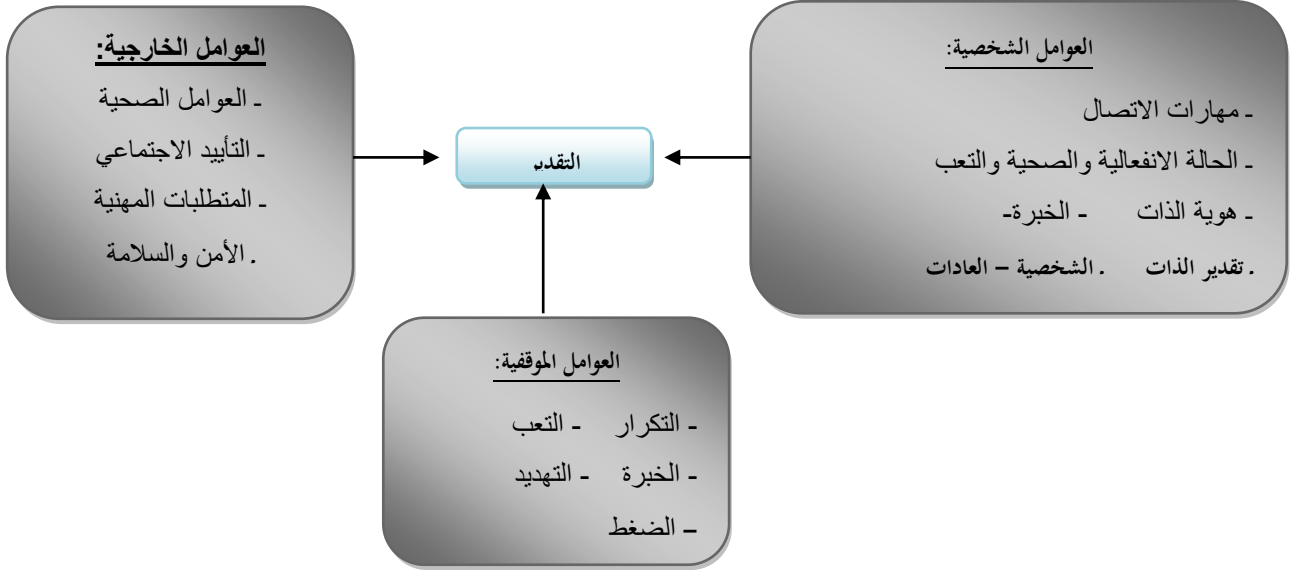
ب - **مرحلة التقدير الثانوي**: وهو عبارة عن مجموعة الطرق التي يتبعها الفرد لمواجهة المشكلات التي تظهر في الموقف.

وفقا لبناء هذه النظرية فإنه ما يعتبر ضغطا بالنسبة لفرد ما لا يعتبر كذلك بالنسبة لآخر لأنه يتوقف على مدى تقييمه المعرفي لهذا الموقف، بالإضافة إلى الخصائص الشخصية للفرد وخبراته الذاتية في تحمل الضغوط وحالته الصحية، وكذا عوامل الموقف نفسه قبل نوع التهديد وكمه والحاجة التي تهدد الفرد، وأخيرا عوامل البيئة الاجتماعية كالتغيير الاجتماعي ومتطلبات الوظيفة ⁹⁵، وعليه فإن كافة الأحداث الفاشلة تؤدي إلى الضغوط ويمكن رصد هذه النظرية في الشكل التالي:

⁹⁴ - هارون توفيق الرشيد 1999 ، ص 100، الضغوط النفسية، طبيعتها، نظريتها، برنامج لمساعدة الذات في علاجها - مكتبة الانجلو مصرية

⁹⁵ - فاروق سيد عثمان 2001 ط 1 ص 101 القلق و ادارة الضغوط النفسية دار الفكر العربي القاهرة.

شكل رقم (3) يوضح نظرية التقدير المعرفي (لازاريس Lazarus)



4-6: نموذج التوافق ما بين الفرد والبيئة:

يستند هذا النموذج على الدراسات التي قام بها مركز البحوث الاجتماعية بجامعة ميشغان مع كل من فرنش وروجرت وكورث French, Rogert & Kurt حيث يركز على محصلة التفاعل المرن بين الفرد والبيئة التي يعمل بها وتأثير كل منهما في الآخر ويهدف إلى تحقيق الانسجام بينهما، وعليه فإن وجود الضغوط لدى الفرد وفقاً لهذا النموذج تعني أن هناك سوء توافق بين الفرد وبيئة العمل.

ويشير هذا النموذج إلى وجود نوعين من عدم التوافق بين الفرد والبيئة قد يكون لهما تأثير سلبي على صحة الفرد والرضا الوظيفي للعاملين هما:

أ - عدم التوافق بين حاجات وموانع وأهداف الفرد وبين المزايا التي تحققها له وظيفته في عمله مثل (الإنجاز ، تحمل المسؤولية ، والرضا الوظيفي.... وغيرها).

ب - عدم التوافق بين متطلبات المهنة ومهارات العامل وتؤكد هذه النظرية على الفرق بين التوافق النسبي المرتبط بإدراك الفرد والتوافق الموضوعي الذي تحكمه الحقائق، وأن أي اختلال هو بالضرورة سبباً للضغوط.

ووفقا لهذا النموذج فإن الضغوط هي نتيجة لاختلال التوازن بين إدراك الفرد للمطالب المفروضة عليه وإدراكه لقدراته على التكيف معها، وأن مشاعر الضغط تزداد كلما اتسعت الهوة ما بين الفرد وبيئته التي يعمل بها⁹⁶.

5-6: نموذج الضغوط المهنية:

يقوم هذا النموذج على الدراسات التي قدمها ماجراث التي يركز فيها على إدراك الفرد للموقف البيئي فعلية التقويم المعرفي للموقف تبدأ بإدراك الموقف ثم اتخاذ القرار نحو تحديد الاستجابة المناسبة، و انطلاقا من ذلك تتحدد عملية الأداء التي تمثل سلوك الفرد و تعتبر هذه الاستجابة حسب أصحاب هذا النموذج سلوكية تطوعية ، و ليست استجابة فزيولوجية. أما الانتقادات الموجهة لهذا النموذج هو تجاهله للتوترات الناتجة عن ضغوط العمل لدى الفرد والتركيز على شرح السلوك الاجتماعي الذي يقوم به الفرد في مقر عمله ولاسيما أداء المهنة².

6-6: نموذج جيبسون وزملانه :

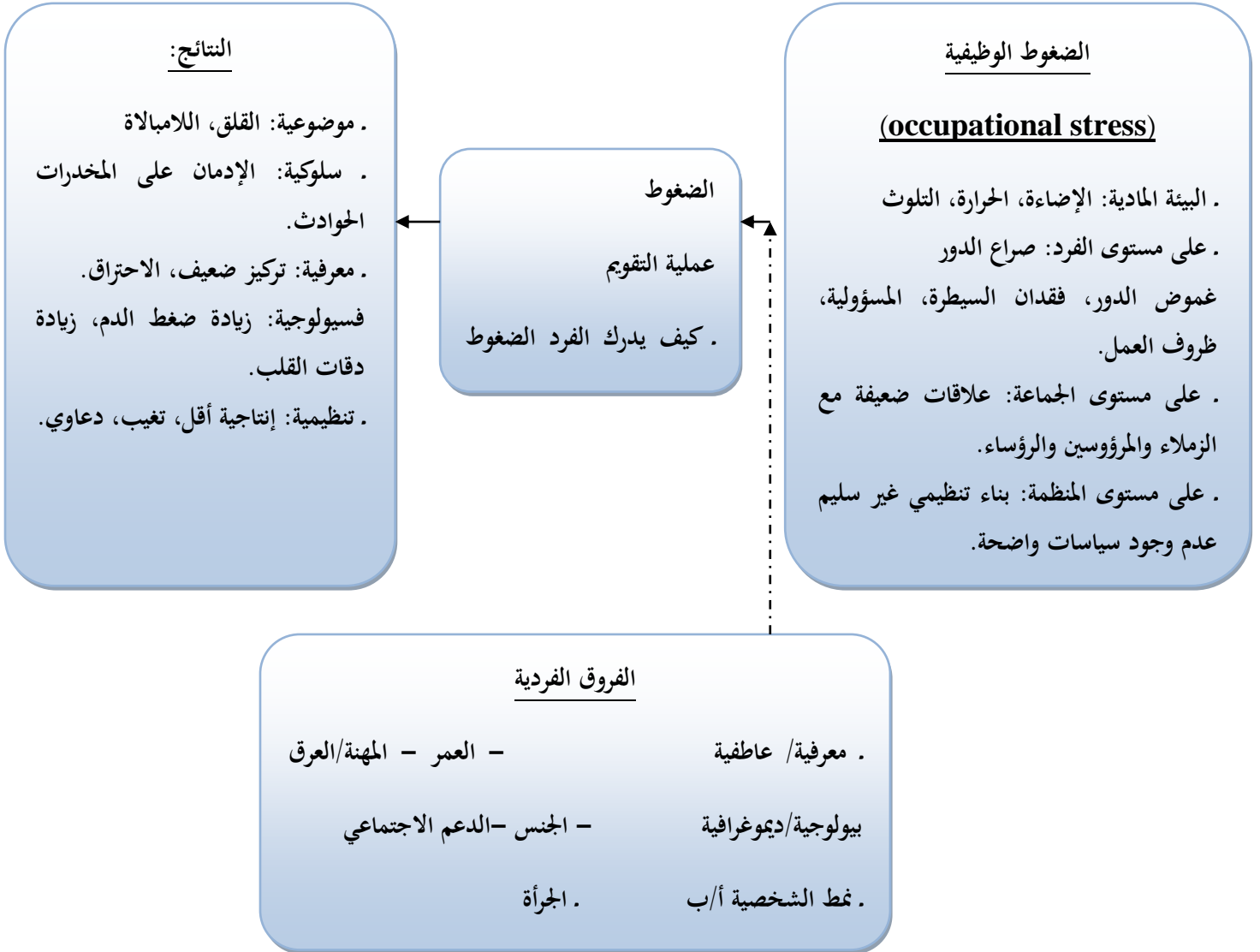
يوضح هذا النموذج مصادر الضغوط المهنية المختلفة وتأثيرها على عملية إدراك الفرد لمستوى الضغط الذي يشعر به الفرد، وبالتالي إلى نتائج وأثار الضغط وتنقسم مصادر الضغط حسب هذا النموذج إلى أربع مجموعات⁹⁷

- 1 - عوامل الضغوط البيئية (المادية).
- 2 - عوامل الضغوط الجماعية.
- 3 - عوامل الضغوط الفردية.
- 4 - عوامل الضغوط التنظيمية.

⁹⁶ نجاح بنت قبالان القبلان ، مرجع سابق ،ص 95 - 1

⁹⁷ حسين حريم ، مرجع سابق ، ص 121 .

- شكل رقم (4) نموذج جيبسون وزملائه Gibson & others.



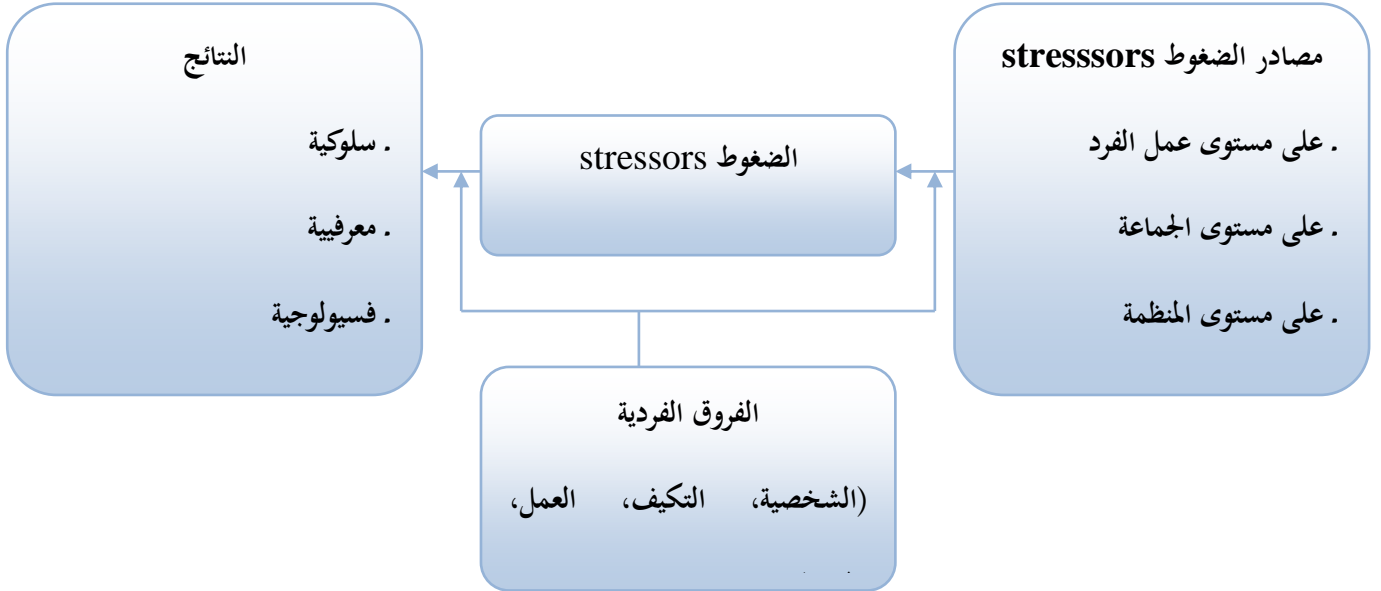
كما يشير هذا النموذج إلى دور الفروق الفردية (المعرفية والعاطفية وبيولوجية وديمغرافية) على إدراك الفرد للظروف الضاغطة التي يواجهها.

7-6: نموذج كرايتر وكينيكي Kiniki & Kreitner model:

اعتمدا في تطوير نموذجهما على النموذج الذي طوره ماتسون وإيفانزيفتش Mattson & Ivannivitch وهذا النموذج لا يختلف كثيرا على نموذج جيبسون وزملائه Gibson & others حيث يوضح النموذج مسببات الضغوط التنظيمية (عمل الفرد والجماعة والمنظمة) والخارجية (الأوضاع الاقتصادية والأسرية ونوعية الحياة وغيرها)، وهناك الفروق الفردية التي

تؤثر على إدراك الفرد لمصادر الضغوط وبالتالي على مستوى الضغوط ونتائجها كما يشرح النموذج كيفية إدارة الضغوط على مستوى الفرد والمنظمة⁹⁸.

- شكل رقم (5) يوضح نموذج كرايتر وكينيكي Kiniki & Kreitner.



8-6: نموذج بريف وزملائه Breef model:

يسند نموذج بريف وزملائه على الدراسات التي قاموا بها حول تفسير العوامل المسببة للضغوط المهنية حيث قسموا هذه العوامل إلى مجموعتين رئيسيتين⁹⁹:

أ - مجموعة الخصائص التنظيمية: تشمل مجموعات فرعية، تحت كل مجموعة تدرج مجموعة من العوامل هي كالتالي:

- السياسات التنظيمية: وتدرج تحتها عدة عوامل هي: عدم عدالة التقييم، عدم ملاءمة الأجر والحوافز، غموض السياسات، تبديل السياسات...
- الهيكل التنظيمي: يدرج تحته عدة عوامل هي: مركزية القرارات وضعف المشاركة، ضعف فرص الترقى، كبر حجم العمل، تعقيد الأساليب التنظيمية، عدم وضوح الاختصاصات، تميع المسؤولية...

⁹⁸- المرجع نفسه ، ص 101.

⁹⁹ نجاح بنت قبيلان القبيلان ، مرجع سابق ،ص 122 .

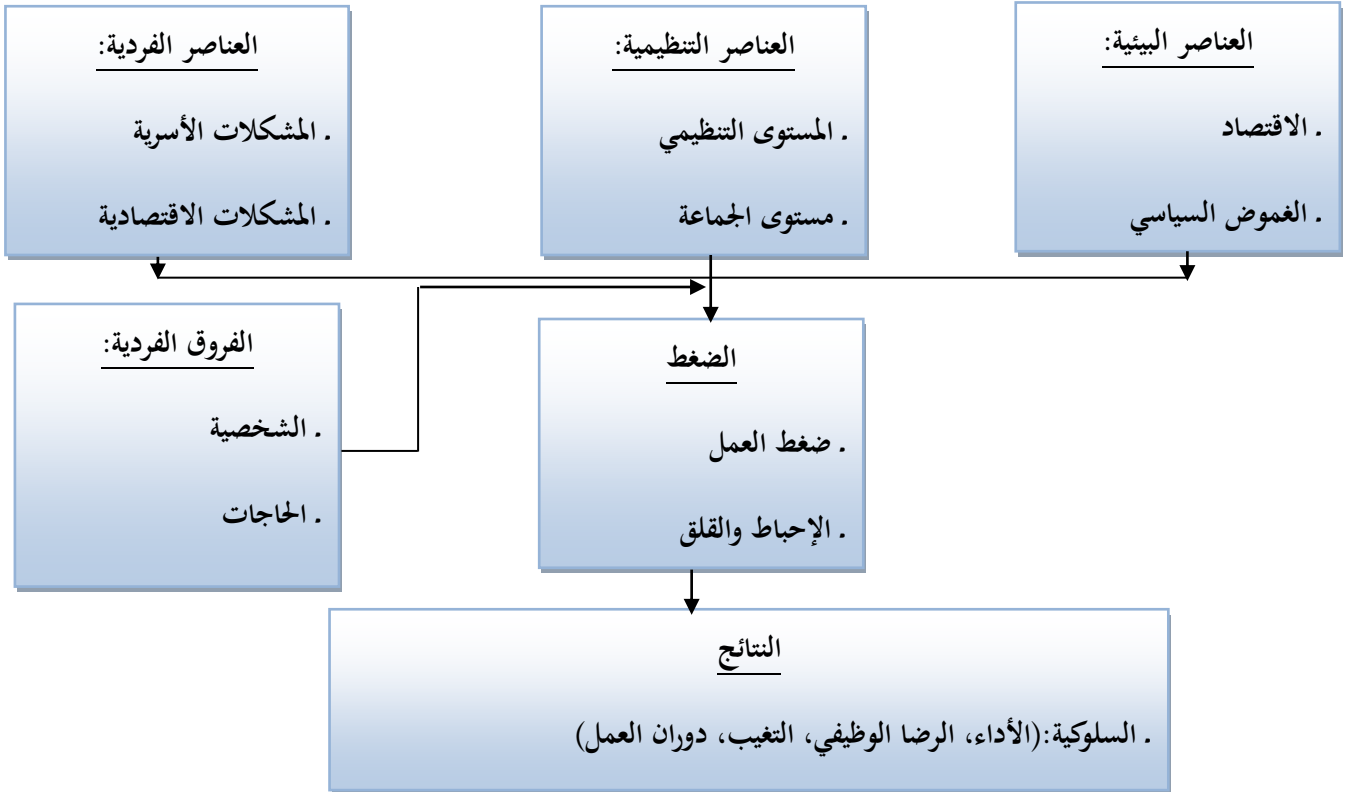
- **المراحل التنظيمية:** تشمل مجموعة من العوامل هي: نظم الاتصال غير الفعالة، وضعف التغذية الراجعة لتعارض الأهداف المحددة، وعدم فاعلية التدريب...
- ب - **مجموعة متطلبات الوظيفة وخصائص الدور:** وتحتوي على خمس مجموعات فرعية هي:
 - ✓ **تجهيزات بيئة العمل:** ويوجد تحتها العوامل التالية: ازدحام مكان العمل، شدة الحرارة والضوضاء، عدم كفاية الإضاءة والتهوية، عدم ملاءمة مصلحة مكان العمل، عدم كفاية التأمينات.
 - ✓ **السلامة والصحة المهنية:** ويوجد بها العوامل التالية: عدم توفر معدات السلامة، تلوث الجو، التعرض للمواد الضارة، عدم توفر العلاج والإسعاف.
 - ✓ **علاقات العمل الشخصية:** وتنفرد بالعوامل التالية: علاقات عمل غير سوية مع الرؤساء، انعدام التقدير للجودة، ضعف الثقة بين الرئيس والمرؤوسين، شدة التنافس، تعارض العلاقات داخل جماعة العمل.
 - ✓ **متطلبات الوظيفة:** وتندرج تحتها مجموعة من العوامل هي: تكرار العمل أكثر من مرة، ضعف الوقت الممنوح للعمل، العجز في إعداد الأفراد اللازمين للعمل، الزيادة في عدد الأفراد العاملين، ضعف القدرات المطلوبة.
 - ✓ **خصائص الدور:** ويندرج تحتها ما يلي: تعارض المهام وعدم وضوحها، زيادة المهام المسندة للفرد، تعارض المهام مع المعتقدات والقيم الشخصية، إضافة مهام جديدة عشوائية.
- من خلال ما تقدم نلاحظ أن هذا النموذج يركز في دراسته و تفسيره للعوامل المسببة للضغوط المهنية على مصادر الضغوط فقط مصنفا إياها إلى مجموعتين رئيسيتين ولم يوضح كيفية وآلية حدوثها.
- ومن بين الباحثين العرب الذين تبناوا هذا المسار سمير احمد عسكر، حيث قسم الضغوط المهنية إلى مجموعتين رئيسيتين تظم كل واحدة مجموعة من العناصر الفرعية على النحو التالي:
- أ - **المصادر التنظيمية:** وتظم الاختلاف المهني وغموض الدور وصراع الدور وعبء الدور والمسؤولية عن الأفراد والمستقبل الوظيفي والمشاركة في اتخاذ القرار والمساندة الاجتماعية.

ب - المصادر الفردية: وتحتوي على ما يلي: نمط الشخصية، والقدرة على التحكم في الأحداث والقدرات والحاجات ومعدل التغيير في حياة الفرد والسمات الشخصية الأخرى¹⁰⁰.

9-6: نموذج سيزلاقي وولاس Scislagy & Wallace model

ينطلق هذا النموذج من أن الضغوط المهنية الخاصة بالعمل تنبع من مصادر ثلاثة رئيسية هي: أ - المصادر البيئية ب - المصادر التنظيمية ج - المصادر الفردية. وتسهم هذه المصادر مجتمعة في خلق أنماط وأشكال مختلفة من الضغوط على العاملين ولكن هذه الضغوط تختلف من فرد لآخر بسبب الفروق الفردية، ورغم هذه الاختلافات إلا أن لها في النهاية نتائج وأثار سلبية سلوكية ونفسية وصحية وجسمانية على العاملين، ولها كذلك نتائج وأثار سلبية على المنظمة التي ينتمي إليها هؤلاء العاملون، وقد أوضح سيزلاقي وولاس خصائص هذا النموذج حسب الشكل التالي:¹⁰¹

- شكل رقم (6) يوضح نموذج سيزلاقي وولاس Scislagy & Wallace



100 - سمير أحمد عسكر، مرجع سابق، ص 13 .

101 - أندرو . دي ، سيزلاقي و مارك جي ،والاس ، ترجمة د.جعفر أبو القاسم احمد 1991 ص 182 سلوك التنظيمي والأداء / تأليف أندرو دي سيزلاقي، مارك جي والاس ؛ ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد ؛ راجع الترجمة علي محمد عبد الوهاب . ، معهد الإدارة العامة، الإدارة العامة للبحوث،

10-6: نموذج هيجان :

ويسمى بنموذج الإطار الثنائي لتفسير الضغوط المهنية ويعتبر هذا النموذج في نظر الباحث هو محصلة لأراء الباحثين حول مصادر ومسببات الضغوط المهنية من خلالها يقترح هذا النموذج والذي ضمنه الأبعاد التالية 102:

أ- مصادر الضغوط المهنية: وحددها في مجموعتين هما:

• المصادر المتعلقة بالفرد وتشمل مصادر متعلقة بشخصية الفرد والمصادر النفسية والمصادر السلوكية.

• المصادر المتعلقة بالمنظمة وتشمل: ثقافة المنظمة وطبيعة الوظيفة وعبء العمل والإحباط الوظيفي والعمليات التنظيمية وظروف العمل المادية والتغيير في بيئة العمل.

ب- الآثار المترتبة على الضغوط المهنية وتشمل:

- نتائج ضغوط المهنة على مستوى الفرد ولخصها فيما يلي: الاضطرابات النفسية و الفيزيولوجية والسلوكية.

- نتائج الضغوط المهنية على مستوى المنظمة وتشمل: عدم دقة القرارات، تدني مستوى الإنتاج، الغياب والتسرب الوظيفي، الصراع الشخصي في بيئة العمل، ارتفاع معدل الشكاوى وأحداث العمل.

ج- إدارة الضغوط المهنية وتشمل:

- إدارة الضغوط على مستوى الفرد وتضم: الفرع إلى الله، تعديل بناء الشخصية لدى الفرد، إدارة الوقت، مواجهة الصراع في بيئة العمل، التمارين البدنية، الدعم الاجتماعي.

- إدارة الضغوط على مستوى المنظمة: إدارة ثقافة المنظمة، إعادة تصميم الوظائف، الإشراف الناجح، مواجهة الصراع بفاعلية في بيئة العمل، توفير المناخ الملائم للتقويم والتطوير الوظيفي، تحسين ظروف العمل المادية.

د - برنامج إدارة الضغوط المهنية ويشمل:

- برامج إدارة الضغوط على مستوى الفرد.

102 - نجاح بنت قبلان قبلان ، مرجع سابق ، ص 130.

- برامج إدارة الضغوط على مستوى المنظمة.

من خلال هذا الإيضاح الذي تناول مختلف النظريات و النماذج المفسرة للضغوط المهنية نستنتج بأن هناك ثلاثة مسارات أساسية لتصنيف مصادر الضغوط المهنية.

- **المسار الثاني للضغوط المهنية:** والذي يصنف مصادر ضغوط العمل إلى مجموعتين منها ما يرتبط بالبيئة المادية للعمل بسبب افتقاره لعوامل الراحة والسلامة النفسية للعاملين، ومصادر مرتبطة بطبيعة العمل نفسه والتي تعود إلى متطلبات العمل الزائدة التي تؤدي إلى التعب والصراع وضعف الأداء.

- **المسار الثلاثي للضغوط المهنية:** قسم هذا المسار الضغوط المهنية إلى ثلاثة أنماط، ضغوط ناتجة عن البيئة المادية التي يتعرض لها الفرد داخل المنظمة أثناء تأدية مهامه ، و ضغوط ناتجة عن البيئة الاجتماعية في العمل من خلال عملية التفاعل مع الزملاء في العمل وأخيرا ضغوط ناتجة عن النظام الشخصي للفرد ذاته، كالخصائص المتوارثة كالقلق والأساليب الإدراكية.

- **المسار المتعدد الأبعاد للضغوط المهنية:** ويرى أن مصادر الضغوط المهنية تقسم إلى أربعة مجموعات فيزيقية تمثل بيئة العمل المادية، تليها جماعة العمل وتعتبر على طبيعة العلاقات السائدة داخل المنظمة ثم المصادر الفردية وتمثل بعوامل صراع الدور والعبء الزائد للعمل والمسؤولية. وأخيرا المصادر التنظيمية وتعتبر عن العوامل التي تظم الهيكل التنظيمي والسياسات داخل المنظمة.

وعليه فإنه لا يوجد تصنيف واحد متفق عليه لدى الباحثين، الذي يمكن أن تصنف وفقه هذه المصادر كما أن لتعدد المتغيرات الخاصة بمصادر الضغوط لا يمكننا من تحديد العوامل الأساسية للضغوط المهنية إلا أننا من خلال ما تقدم نلاحظ أن معظم المسارات قد ركزت في تفسيرها للضغوط على كل من المصادر التنظيمية والفردية والبيئة كمجموعات أساسية لمصادر الضغوط المهنية.

07- علاقة ضغوط العمل بالأداء الوظيفي:

يفترض أن يؤدي التوافق بين قدر العمل الذي يمارسه الفرد وإمكاناته الخاصة إلى ارتفاع الأداء والشعور بالرضا، في حين إن عدم التوازن بين تلك الأطراف يؤدي إلى زيادة حدة الضغوط

على الموظف بوصفه فرداً ، وإلى تدني عامل الرضا لديه ¹⁰³. لوجود علاقة بين الضغوط ومستوى أداء العاملين حيث يدل وجود مستوى أداء منخفض على وجود حالات من الضغوط بمستويات عالية بسبب محدودية القدرة والتأهيل والمهارة، وبالعكس إذا كان مستوى الضغوط منخفضاً فإنه يدل على زيادة أداء العاملين بشكل طبيعي، هذا مع الأخذ في الاعتبار أن تلك العلاقة العكسية ستكون متذبذبة بناء على اختلاف شخصيات العاملين واستجاباتهم للعوامل المؤثرة¹⁰⁴.

وهذا بطبيعة الحال سيؤثر على التكلفة الإنتاجية في المؤسسات المعلوماتية. حيث تؤكد بعض الدراسات العلمية على وجود علاقة تناسب طردية بين مستوى الضغوط المهنية السلبية والتكلفة الناتجة عنها، تتمثل في شكل حرف U لأن العلاقة الرابطة بينهم علاقة منحنية تزداد مع الضغوط السالبة مؤدية إلى زيادة التكاليف الإنتاجية¹⁰⁵.

لضعف الولاء الوظيفي للعاملين الذي يتسبب في قلة الدافعية للعمل وتحين الفرص للتغيب عنه، وتأخر إنجاز الأعمال، وعدم الحرص على إنجازها على الوجه المطلوب، وقلة الحرص على تطوير الذات والمهنة، واختفاء العلاقات الإنسانية مع الزملاء والمستفيدين، وعدم المرونة في التعامل معهم.

أو بسبب التأثيرات الجسمية التي أوجدتها ضغوط العمل كأمراض القلب، واضطرابات الهضم والقرحة، والروماتيزم ... وغيرها؛ أو النفسية كالشعور بالاكتئاب، والقلق، وعدم الاستقرار، واضطرابات الشخصية، والإحباط، والكآبة، والشك بالقدرات الذاتية، وأهمية الدور الذي يقدمونه، والشعور بالاضطهاد.

ويفسر ذلك الدراسات الوجدانية التي تعتقد أن الضغوط تفرض على الفرد أن يكون متجهماً بحواسه وطاقته النفسية والعقلية إلى مصادر الضغوط وإلى التكيف معها، مما يجعل من الصعب

¹⁰³Adrian Furnham Michael Argyle:1981,56 The Psychology of Social Situations

¹⁰⁴ فائق مصدر سبق ذكره ص 147

¹⁰⁵ العميري: 2013-16-05 -<http://www.arabytex.com>

عليه أن يؤدي عمله بانتباه عال لإيجادها نوعاً من المضايقة والإحباط الذي يؤثر سلبياً على الحالة المزاجية والدافعية للعمل وعليه ينخفض مستوى الأداء¹⁰⁶.

وفي الاتجاه المعاكس أشارت نتائج بعض الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين الأداء وضغوط العمل، فعندما يكون مستوى ضغط العمل منخفضاً جداً أو منعدماً فإن العاملين أيضاً يقل مستوى أدائهم، وذلك لانعدام النشاط أو الدافعية له. أما في مستويات الضغوط المتوسطة فإن العاملين يستحثون لتحسين مستوى أدائهم، لأنه في حقيقة الأمر يوجد مستويات ضغط معينة يمكن أن تعمل بوصفها مثيراً للأداء، لذا عندما ترتفع مستويات ضغط العمل إلى أقصى الدرجات فإن الأداء ينخفض مرة أخرى بصورة ملحوظة نتيجة لتكريس الفرد قدراً من جهده وطاقته لتخفيف الضغط الواقع عليه بدلاً من توجيه جهده نحو الأداء، وعندما يستمر الضغط على المستوى العالي لفترة طويلة يشعر الفرد بضرورة التغيير قبل أن يصيبه الانهيار، وتظهر في هذه المرحلة أعراض متعددة من أهمها العدوانية والتخريب أو ترك العمل والغياب¹⁰⁷.

في حين تؤكد دراسات باحثين آخرين عدم وجود أية علاقة بين الضغوط والأداء الوظيفي. وأصحاب هذا الاتجاه يزعمون أن الأفراد قد أبرموا عقداً نفسياً بينهم وبين المنظمات التي يعملون بها ، وبمقتضى هذا العقد فعليهم أن يقدموا جهودهم ويؤدوا العمل بكفاءة، وذلك في مقابل ما يحصلون عليه من أجر ومميزات، حيث يمثل هذا العقد نوعاً من الوعي لدى الأفراد يجعلهم لا يتأثرون بالضغوط الملقاة على عاتقهم، ولا يتجاوبون معها أثناء أدائهم للعمل، لأن التهيئة النفسية السالفة أوجدت لديهم القدرة على الفصل التام بين العمل وحياتهم الخاصة، فهم يتوجهون للعمل لإتمام شروط العقد .

يكتشف من العرض السابق أن الدراسات التخصصية التي تناولت علاقة ضغوط العمل بالأداء ما زالت غير مستقرة، ولا يمكن الركون إليها لعدم اتفاق نتائجها. ولتفسير هذا الخلاف يمكن القول إن مستوى الأداء الأمثل يتحدد من مستوى الضغط ونوعه، ويحكم علاقتها بالأداء انخفاض عبء العمل أو زيادته، حيث يلاحظ أن مستوى الضغط المنخفض على الفرد يؤدي إلى المحافظة على نمط محدد من الأداء، لأنه لا يشعر بالمعاناة أو التوتر أو الإجهاد عند تأدية

¹⁰⁶ ماهر: 1991م، 296/14/10/2012 /www .hrdiscussion.com

¹⁰⁷ وفيه احمد الهنداوي مرجع سبق ذكره ص 110.

المهام والواجبات. والعكس صحيح حيث يحفز الفرد وينشط عندما يواجه زيادة في ضغوط العمل ترفع مستوى أدائه وقد تساعده على خلق أساليب ونشاطات مبتكرة لمحاولة حل مشكلة صعبة يواجهها. ولكن في المقابل إذا كانت مستويات الضغوط التي يواجهها الفرد عالية جداً فإن التأثيرات السلبية تبدأ بالظهور كالشعور بالإجهاد - أو عدم الرضا - أو ترك العمل - أو الغياب¹⁰⁸ ماهر: غير المبرر، ويظهر كذلك بعض السلوك العدواني مثل التخريب والاعتداء وما شابه ذلك.

ويرى فائق في هذا المجال علاقة ضغوط العمل بالأداء علاقة متذبذبة يحكمها شدة وقوة ونوعية الضغوط، وطبيعة استجابة الأفراد وتأثره بها. فإذا كان مستوى الضغط يتراوح ما بين العالي والمنخفض فإن تأثيره على الأداء سوف يكون بشكل عادي ومتوسط حسب طبيعة الفرد في الاستجابة للمؤثر أو المنبه. وإن كان من الطبيعي أن يتأثر أداء الفرد بالضغوط فإذا كان مستوى الأداء منخفضاً يعني هذا وجود حالات من الضغوط بمستويات عالية بسبب محدودية القدرة والمؤهل والمهارات، وبالعكس فإذا كان مستوى الضغط منخفضاً فإنه يدل على زيادة أداء الأفراد بشكل طبيعي.¹⁰⁹

والجدل السابق بين اختلاف الآراء حول نوعية العلاقة بين ضغوط العمل ومستوى الأداء يزيد الموضوع المبحوث أهمية، ويدعو إلى التعمق في معرفة مسببات ضغوط العمل لكل مهنة من قبل المتخصصين فيها، ومعالجتها بالأساليب المناسبة التي تحقق الكفاءة المطلوبة للأداء الوظيفي، إلى جانب محاولة التوصل إلى بعض التفسيرات الوجدانية والنفسية لممتلني هذا العمل التي تقود إلى نتائج سلبية في الأداء في ظل ضغوط منطقية مقبولة، لتحقيق الكفاءة المناسبة في النهاية والارتفاع بمستوى الأداء للعاملين. والحقيقة رغم أهمية هذا الجانب إلا أنه يصعب التعمق فيه في الدراسة الراهنة لأنه يخرج عن مسار أهدافها، حيث يتسع ليشكل مساراً مستقلاً يحتاج إلى دراسة مستقلة. والذي يهتم الدراسة الحالية أكثر بعد عرضها للعلاقات المختلفة بين ضغوط العمل والأداء هو أساليب الكشف عن ضغوط العمل.

08- استراتيجيات إدارة ضغوط العمل:

¹⁰⁸ ماهر مرجع سبق ذكره ص 97.

¹⁰⁹ فائق مرجع سبق ذكره ص 147.

إن تعدد مصادر الضغوط يؤدي إلى تعدد في نتائجها وآثارها على الفرد والمنظمة، ولا يمكننا التخلص منها نهائياً في حياتنا، ولكن في مقابل ذلك يمكننا أن نضع لها أساليب واستراتيجيات تساعدنا على التقليل من مصادرها وتجنبنا الوقوع فيها.

لذا فإن الوسيلة الكفيلة للتخفيف من الضغوط تتمثل في الأسلوب المستعمل في إدارتها من طرف المنظمة للوقاية من مسبباتها عن طريق إحكام السيطرة عليها ومحاولة التخلص منها باستعمال وسائل تساعد الفرد في التعامل مع الضغوط أو الحد منها.

إن أساليب مواجهة الضغوط متعددة، منها ما هو عام يطبق على معظم أنواع الضغوط، كتدعيم العقيدة الإيمانية عن طريق العبادة و الدعاء، أو الرياضة أو التأمل النفسي وهناك أساليب أخرى خاصة بالضغوط المهنية مثل: إعادة تصميم الوظائف بالنسبة للأعباء الوظيفية وأساليب أخرى تركز على مسببات الضغوط ومحاولة تجنب الأفراد لها والتقليل من حدتها، وهناك أساليب تركز على آثار الضغوط، وعلى الرغم من تنوع المداخل والبرامج الخاصة بإدارة الضغوط المهنية. إلا أن الباحثين يتفقون على ضرورة توفر خصائص معينة حتى تضمن هذه البرامج والأساليب نجاحها¹¹⁰:

- لا بد أن تكون هذه الأساليب غير مفروضة على الشخص و إنما برضاه.
- ينبغي أن تشمل هذه الأساليب أنشطة الفرد العقلية والبدنية والعاطفية والاجتماعية وضرورة تلاحم جهود الأفراد والمنظمة من أجل إنجاز هذه البرامج.
- مراعاة خصوصية كل فرد في استعمال أسلوب إدارة الضغوط لأن ما يصلح لفرد قد لا يصلح لآخر. و ينبغي أن تكون الأساليب المستعملة تتلاءم وظروف الفرد والمنظمة التي يعمل بها.

بناء على ما سبق يمكننا تصنيف هذه الأساليب والبرامج إلى صنفين:

- 1 - البرامج والأساليب الفردية لمواجهة الضغوط المهنية.
- 2 - البرامج والأساليب التنظيمية لمواجهة الضغوط المهنية.

¹¹⁰ - عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق ، ص 214.

8-1: البرامج والأساليب الفردية لمواجهة الضغوط المهنية :

وتعني الجهد الذي يقوم به الفرد لكي يسيطر أو يدير أو يتحمل مسببات ضغوط العمل التي تفوق قدرته وطاقته الشخصية وأهم هذه الأساليب ما يلي:

- **الدعاء Invocation:** يعتبر اللجوء إلى الله عز وجل عند التعرض للضغوط المتواصلة والحادة من بين الأساليب التي يمكن أن يعتمد عليها الأفراد في مواجهة الضغوط والتقليل من تأثيراتها، وقد جاء القرآن الكريم بعدة فضائل تساهم في ضبط النفس وكبح الغضب، كشفاء وعلاج لبعض أعراض الضغوط المنتشرة في حياتنا اليومية عن طريق الذكر والدعاء لقوله تعالى: «أمن يجيب المضطر إذا دعاه ويكشف السوء 111» .

كما أن الإيمان بالله تعالى والفرع إليه جزء مهم من العلاج الطبي والنفسي للفرد، وقد جاءت الآيات القرآنية والأحاديث الشريفة بعدة نصائح تكون بمثابة مخرج للإنسان إذا اتعظ بها الفرد لقوله تعالى: «ومن يتق الله يجعل له مخرجا ويرزقه من حيث لا يحتسب 112»، فتقوى الله من أسباب تيسير الأمور وتفريغ الكرب كما أن لكثرة الاستغفار والصلاة على النبي صلى الله عليه وسلم دواء للذنوب مصداقا لقوله تعالى: «استغفروا ربكم إنه كان غفارا، يرسل السماء عليكم مدرارا ويمددكم بأموال وبنين ويجعل لكم جنات ويجعل لكم أنهارا 113». كما أن التوسل والتوكل على الله عز وجل من أسباب زوال الضيق والهم وأن حسن الظن بالله عز وجل يفرج الكرب ويزيل الهم والغم على المؤمن.

- **التأمل Méditation:** إن أساس هذه الطريقة هي أن يختار الفرد مكانا مريحا، ويغلق عينيه ويحاول أن يتخلص من الأفكار المتضاربة في ذهنه، ثم يقوم باختيار كلمة يرددها مرة بعد مرة، وبين العديد من الباحثين أن هذا الأسلوب يؤثر في بعض وظائف الجسم التي تساهم في تحقيق الاسترخاء 114.

111 - القرآن الكريم، سورة النمل ، آية 21.

112 - القرآن الكريم، سورة الطلاق ، آية 02.

113 - القرآن الكريم، سورة نوح، آية 09.

114 - حمدي ياسين، علي عسكر ، حسن الموسوي ، مرجع سابق ، ص 187 .

إن هذا الأسلوب قد يؤدي إلى انخفاض معدلات الإصابة بأمراض القلب وضغط الدم إلا أن الطريقة قد لقيت جدلاً كبيراً لدى المهتمين بموضوع الضغوط وهناك أسلوب آخر لا يقل أهمية من أسلوب التأمل وقد لقي قبولا لدى المهتمين والباحثين بهذا الموضوع وهو التغذية الحيوية طريقة لعرض Biofeedback وهي أجهزة الجسم بصورة تدركها الحواس لمعالجتها عن طريق توجيهها بالعقل الواعي، تساعد الأفراد على تعلم كيفية التحكم في بعض الوظائف الحيوية¹¹⁵.

- مهاجمة الموقف المسبب للضغوط: تركز هذه الطريقة على سبب الضغط نفسه لتخفيض صراع الدور والعبء الزائد ويكون هذا بترك العمل والغياب كأسلوب يستعمله الفرد عند الضرورة وبطلب النقل من الوظيفة الحالية¹¹⁶.

- تغيير الجماعة المرجعية: إن الأصدقاء داخل محيط العمل يلعبون دوراً في التخفيف من الضغوط أو زيادة حدتها لذا تغير الأفراد والبحث على آخرين يحترمونه ويقدرون عمله، تساعد في عملية الحد من الضغوط وتساهم في تكييف الفرد داخل عمله

8-2: برامج الصحة النفسية والجسمية للفرد:

- إعادة بناء الشخصية: وتعتبر هذه الطريقة إحدى برامج الصحة النفسية التي يعتمد عليها الباحثون في معالجة الفرد وذلك عن طريق إعادة البناء الإيجابي للذات عن طريق تعزيز الثقة والاعتماد على الذات والبعد عن السلوك الدفاعي، هذه الوسائل توفر للفرد الاستقرار والقدرة على الحماية النفسية لأنها تمكنه من التعرف على موطن ضعفه وتقويتها بتعزيز السلوك الإيجابي حتى يتمكن الفرد من بناء شخصيته التي تتيح له التعبير عن ذاته والدفاع عن حقوقه بطريقة مقبولة بعيدة عن الأسلوب العدواني¹¹⁷.

- ممارسة الرياضة: يعتبر النشاط الرياضي بشكل منتظم إحدى الطرق السهلة والأكثر فائدة للحصول على التغيرات الإيجابية في حياة الفرد ويمكن الجسم من التعامل مع المواقف

115 - اندرو . دي ، سيزلاقي و مارك جي ،والاس، ترجمة جعفر أبو القاسم احمد ،مرجع سابق ، ص191.

116 - حسن راوية ، مرجع سابق ، ص 412.

117 -علي عسكر ،2000، ص 190 ضغوط الحياة ..أساليب مواجهتها ، (ط2) ؛ الكويت : دار الكتاب الحديث.

الضاغطة وقد اعتبر الباحثون في المجال الفيزيولوجي بأن المؤشر الصحي الرئيسي للفرد هو قدرة القلب والأجهزة الحيوية على التحمل ويتحقق ذلك عن طريق النشاط الرياضي المنتظم. لذا فالاختيار السليم للأنشطة الرياضية البعيدة عن التنافس الذي يشعر فيه الفرد بالضغط والفشل نتيجة الخسارة مهم جدا في التعبير عن الذات والشعور بالإيجابية ولعل أهم هذه الأنشطة نذكر منها: المشي، ركوب الدراجة، الركض¹¹⁸.

3-8: الأساليب التنظيمية لمواجهة الضغوط المهنية

تكمن فعالية الإدارات المنظمة في قدرتها على معرفة طبيعة الضغوط التي يتعرض لها العاملون بها من خلال تحديد مسببات ومصادر هذه الضغوط سواء كانت شخصية أو تنظيمية أو بيئية لأنها تساعد على تحديد طبيعة الآثار وبالتالي الطرق والأساليب الكفيلة للعلاج، ومن هذه الأساليب التي تتخذها المنظمة في هذا المجال ما يلي:

1.3.8- إعادة تصميم العمل:

وتهدف هذه العملية إلى زيادة أو تخفيض التحديات والمسؤوليات التي يواجهها الأفراد العاملين حتى تسمح لهم من تحمل المسؤولية وتخفيفها، وهذا الأسلوب يساعد الفرد على القضاء أو الحد من الضغوط الناتجة عن العمل أو العبء الزائد له¹¹⁹. كما يعد مبدأ إعادة تصميم العمل مطلبا أساسيا خاصة لدى ذوي حاجات المستوى العالي لما يوفره من المعلومات المرتدة حول ما أنجزه الفرد من خلال وظيفته سواء من خلال العمل نفسه أو من خلال الآخرين، ويمثل أيضا إحدى الوسائل الهامة لإشباع حاجاته التي يسعى بها لتحقيق ذاته في المنظمة¹²⁰. هذا وتكمن أهمية تصميم العمل في عنصرين هامين في الحياة المهنية للعامل هما:

- التحديد الواضح للدور.
- تدوير العمل وتوزيع العبء الوظيفي حسب طاقة كل عامل.

2.3.8- الاهتمام بثقافة المنظمة: وذلك بتحديد وتوضيح القيم التنظيمية السائدة فيها من خلال

تكييف هذه القيم مع قيم الأفراد وتوقعاتهم من المنظمة من خلال حسن استغلال الثقافة الموجودة

¹¹⁸ - سمير أحمد عسكر ، مرجع سابق ، ص 191.

¹¹⁹ - حسن راوية ، مرجع سابق ، ص 417 .

¹²⁰ - اندرو . دي ، سيزلاقي و مارك جي ، والاس ، ترجمة د. جعفر أبو القاسم احمد ، مرجع سابق ، ص 154.

فيها، وتوظيف هذه الثقافة من أجل كسب تعاون الجميع وتكوين رؤية مستمرة ومتكاملة بين أعضاء المنظمة تؤدي إلى تخفيف الضغوط الناتجة عن تباين القيم بين الطرفين عن طريق النضج الاجتماعي¹²¹.

3.3.8- الاختيار السليم للأفراد: يعتبر الاختيار السليم للأفراد أسلوباً من أساليب الإدارة الحديثة لما يترتب عنه من آثار على المنظمة والفرد معاً، فالاختيار المبني على أسس ومبادئ موضوعية يجنب المنظمة من الوقوع في المشكلات ويسهل عملية تكيف الأفراد مع واقع وخصوصية المنظمة وفي تحديد الأدوار التي تسند ، الأمر الذي يمكنها من الوصول إلى تنبؤ دقيق للأداء المستقبلي للفرد في علاقته مع عمله¹²².

4.3.8- رفع مستوى المهارات من خلال التوجيه والتدريب: إن حصول العاملين على المهارات التي تمكنهم من تحسين أدائهم وتطويره تكون مصدراً مهماً للرضا والنجاح ولا يتسنى لها تحقيق ذلك إلا من خلال إشراف وتدريب سليمين.

إن المشرف الناجح هو الذي يستطيع تفهم حاجات الأفراد العاملين معه ويكسب رضاهم بخلق جو معنوي مناسب يهيئ للأفراد العمل معاً بفعالية، بينما إذا كان العكس فسيكون سبباً للإحباط والفشل لأن البيئة الداخلية للعمل وما توفره من نشاط تساهم في تخفيف الضغوط المهنية¹²³ فالعامل الذي لا يتلقى دورات تدريبية حول مهامه الجديدة أو منصب العمل الحالي سيعاني من تراجع مستوى أدائه وإحساسه بالعمل الذي يقوم به لأن التدريب يهدف إلى تكييف الفرد على محتوى عمله والتغيرات التكنولوجية التنظيمية الدقيقة كما يساعده على الوصول إلى اكتساب مهارات وثقافة مهنية تساهم في ترقيته في عمله ورتبته ومواجهة الصعوبات المهنية¹²⁴.

5.3.8- وضع نظام جيد للحوافز والأداء والاتصال: يعتبر التقييم عملية حيوية وحساسة لدى الأفراد ولكي تنجح عملية التقويم وتؤدي دورها القانوني والتنظيمي لا بد من إخضاعها

¹²¹ - حمدي ياسين، علي عسكر، حسن الموسوي، مرجع سابق، ص 404.

¹²² - نصر الله حنا، مرجع سابق، ص 121.

¹²³ - احمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 183 . 2

¹²⁴ P.R . Konabinan, Compétences collectives au travail, paris : éditeurs l'harmattan, 2000, p200

لمجموعة من المعايير المحددة وفق الأهداف المتفق عليها بين المنظمة والأفراد وأهم هذه المعايير 125 :

* **مشروعية التقويم:** إعلام الموظف بالغرض من عملية التقويم لكسب ثقته وحفاظا على مصداقية المؤسسة.

* **جدارة التقويم:** تعريف الموظف بالأسس والمبادئ التي يتم على أساسها تقويمه لأن أخطاء التقويم تؤدي إلى زيادة حدة الضغوط كالتركيز على جوانب ثانوية وشكلية لا معنى لها لدى العامل وإهمال الجوانب الأساسية مثل الإبداع والمبادرة و العلاقات لديه.

* **تحرر التقويم من الانحياز:** ينبغي تزويد الموظف بجميع المعلومات المتعلقة بأدائه وتبين له نوعية الأداء والحاجات التي تطلبها المؤسسة من أجل تحسين وتطوير أدائه بدون تحيز وانحياز. كما أن الحوافز تمثل أبرز المشكلات المسببة للضغوط المهنية بسبب قلتها، أو عدم ملاءمتها لطبيعة ونوع العمل الذي يقوم الفرد، وقد اقترح بعض الباحثين مجموعة من الوسائل التي تؤدي إلى تحسين نظام الحوافز منها دعم الحاجات الاجتماعية، المشاركة في وضع وتخطيط الأهداف، والمشاركة في اتخاذ القرار للإثراء الوظيفي، والعمل الجماعي ضمن فرق عمل وأخيرا استغلال قدرات الأفراد¹²⁶.

أما الاتصالات فهي تمثل عنصرا هاما في ممارسة العملية الإدارية، فالاتصال الفعال يساهم في التقدم الوظيفي وتحقيق الذات، فلا يمكن للمشرف أو الرئيس تحديد المشكلات أو المواقف التي تتسبب في الضغوط المهنية وتحديد بدائل التصرف وتقييمها واختيار أنسبها في غياب المعلومات التي يضمنها الحوار والاتصال بين الطرفين¹²⁷.

6.3.8- تحسين بيئة العمل:

تساهم الظروف المادية الجيدة للعمل في ضمان بيئة صحية ملائمة لأداء العمل، ويركز المهتمون بشؤون الموارد البشرية على مجموعة من مسببات الضغوط المادية ينبغي الاهتمام

125 - حسن إبراهيم بلوط ، مرجع سابق ، ص 394

126- حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 145.

127- احمد سيد مصطفى ، مرجع سابق، ص 231.

بها، مثل الأصوات التي تزعج العمال والتي قد تؤثر على تركيزهم، والإضاءة الضعيفة والقوية والتلوث الذي قد يسبب أمراضا للعمال، و ضرورة إعلام العمال بجميع المواد التي يمكن أن تتسبب في أمراض لهم من أجل أخذ الاحتياطات وتوفير وسائل العمل الضرورية لتفادي التعرض لحوادث مهنية.

كما أن التصميم الجيد لأماكن ومكاتب العمل يلعب دورا في تخفيف حدة الضغوط المهنية، فانعدام الجوانب الصحية والجمالية واختيار مكاتب ملائمة تشعر الفرد بانعدام الثقة بنفسه وبالذور الذي يقوم به وبالتهميش داخل المنظمة واتفقا مع ذلك يتجه مصممو المكاتب الحديثة في تصميماتهم إلى اعتبارات خاصة بالمؤثرات السيكولوجية على أساس أن هذه العوامل المادية تؤثر في المزاج الشخصي للأفراد ودرجة الشعور بالتعب¹²⁸.

- تفعيل برامج المساعدة الاجتماعية: تهتم هذه البرامج بتوفير المتطلبات الضرورية للعاملين، كإقامة مراكز للترفيه والراحة ونوادي ثقافية ورياضية تساعد على تجاوز صعوباتهم ومشكلاتهم المهنية والاهتمام بنشاطاتهم الاجتماعية.

- تفعيل برامج المشاركة في اتخاذ القرارات: إن نمط الإدارة المشارك يمكن أن يخف من صراع الدور والغموض الوظيفي، ويزيد من تأثير العاملين في المنظمة بحيث تؤدي هذه البرامج المختلفة لمشاركة الأفراد في عملية اتخاذ القرار إلى تخفيض التوتر والقلق والإطلاع على ما يجري داخل المنظمة وأهم هذه البرامج:

- برامج خاصة بمشاركة الأفراد وزيادة اندماجهم ومعايشتهم للعمل.

- دوائر وحلقات الجودة.

- خلاصة:

لا يستطيع الإنسان بصفته كائن حي ولا يمكنه تجنب الضغوط الناشئة من مصادر مختلفة تتعلق بعمله أو المنظمة التي يعمل فيها أو شؤون حاجاته الخاصة، وعلما انه غالبا ما تكون الضغوط التي يواجهها الناس عبارة عن محصلة تفاعل عدة عوامل ومؤثرات.

¹²⁸ - المرجع نفسه ، ص 261 .

ولالإشارة لضغوط العمل ليست بالضرورة أن تكون جميعها ضارة وسلبية للفرد أو المنظمة، بل إن بعض الباحثين يحثون على ضرورة تعرض الفرد لقدر من الضغوط لإيجاد جو من التحدي يستثير حماسه و دافعيته ونشاطه في مواجهة هذه الضغوط، غير أن الضغط الشديد والزائد عن طاقة و قدرة الفرد على التحمل، يؤدي إلى نتائج وأثار سلبية عديدة على الفرد والمنظمة، وتتفاقم هذه الآثار والأضرار مع تزايد الضغوط .

الفصل الثالث اتخاذ القرار

- مقدمة

- 01- مفهوم اتخاذ القرار .
- 02- أهمية اتخاذ القرار .
- 03- مراحل عملية اتخاذ القرار .
- 04- أنواع القرارات الإدارية .
- 05- العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار
- 06- نظريات اتخاذ القرار .

مقدمة :

إن عملية اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للإنسان بغض النظر عن اختلاف طبيعته ، و مركزه الاجتماعي و الثقافي ، أو وضعه الاقتصادي و التعليمي، فالإنسان غالبا ما يتخذ مختلف القرارات بالفطرة بعيدا عن المناهج العلمية ، معتمدا على الحدس و الأحكام الشخصية.

فكما أن الفرد يتخذ قرارات مختلفة في حياته اليومية ، فان عملية اتخاذ القرارات تتغلغل و بصورة مستمرة في نشاط المؤسسة و في جميع عناصر العملية الإدارية من تخطيط ، تنظيم، توجيه و رقابة.

وهي لا تقتصر على عامل دون غيره أو مستوى إداري دون سواه ، فأبي إداري يتوجب عليه أن يمارسها لأداء مهامه، و كي يتسنى له اتخاذ قرارات يتطلب توفر لديه المعلومات الدقيقة في المكان و الزمان المناسبين.

من هنا جاء هذا البحث ليجيب عن الإشكالية: ماهية اتخاذ القرار و أهميته المراحل التي تمر بها عملية اتخاذ القرار و الجوانب المحيطة به ؟

و من خلال هذا الفصل سوف نحاول الاجابة على بهذه التساؤلات من خلال التعرض إلى مفهوم عملية اتخاذ القرار و مراحل عملية اتخاذ القرار و التي تهدف إلى الوصول إلى قرارات منطقية تساعد التنظيمات على التحقيق أهدافها .

01- مفهوم اتخاذ القرار :

- لغويا : عرف القرار بـ" انتهى الأمر و تبث ¹

- اصطلاحا :² تعني كلمة قرار البت النهائي و الإرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول لوضع معين والى نتيجة محددة ونهائية. على أن هناك بعداً آخر يمكن أن يضاف إلى مفهوم القرار فأفعال كل منا يمكن أن تنقسم إلى قسمين رئيسيين، قسم

¹ عمار عوابدي 1999 ص 14، نظريات القرارات الادارية بين علم الادارة العامة و القانون الاداري ، الجزائر،

2. بحث رساله التخرج للدكتور خالد الفخراني اتخاذ القرار www.psychology.alfadal.com

ينتج من تزاوج التمعن والحساب والتفكير، وقسم آخر لا شعوري تلقائي إيحائي وينتج عن القسم الأول ما يسمى قرارات، أما القسم الثاني فينتهي إلى أفعال آنية، وحينما يكون هناك محل لقرار فإنه بالتداعي لا بد وأن تكون هناك نتيجة ينبغي إنجازها ووسائل ومسارات للوصول إلى هذه النتيجة ومن ثم يمكن تعريف القرار بأنه (مسار فعل يختاره المقرر باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها أي لحل المشكلة التي تشغله).

كما عرف هاريسون اتخاذ القرار بأنه "لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة على أساس توقعات معينة لمتخذ القرار"³

ويرى البعض أن القرار في أبسط حالاته وسيلة تنشيط استجابة سبق تشكيلها وهي في وضع استعداد لدى ظهور موقف يتطلب تلك الاستجابة كذلك فإنه في أقصى حالات التعقيد يصبح القرار وسيلة لتحديد معالم استجابة تلقى قبولاً عاماً حيث لا استجابة قائمة من قبل . ومن وجهة نظر "الاندبرج" يعتبر القرار الإداري العملية المتضمنة التي بها وصل شخص واحد إلى ان يقوم بالاختيار الذي يؤثر في سلوك الآخرين بالمنظمة في مساهمتهم لتحقيق أهدافها ومن وجهة نظرنا فإن صنع القرار هو (سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين) إن مفهوم صنع القرار لا يعني اتخاذ القرار فحسب وإنما هو عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل متعددة: نفسية، سياسية، اقتصادية واجتماعية وتتضمن عناصر عديدة.

ويرى "طومسون" و"تودين" أن (وان كان الاختيار بين البدائل يبدو نهاية المطاف في (صنع القرارات) إلا أن مفهوم القرار ليس قاصراً على الاختيار النهائي بل أنه يشير كذلك إلى تلك الأنشطة التي تؤدي إلى ذلك الاختيار) وعلى ذلك يجب التفرقة بين مفهومي صنع القرار واتخاذ القرار فالأخير يمثل مرحلة من الأول بمعنى أن اتخاذ القرار يمثل آخر مرحلة في عملية صنع القرارات.

³ احمد محمد غنيم 2001 / 2002، ص 20 ادارة الاعمال ، المكتبة العصرية المنصورة.

⁴ واتخاذ القرار هو: المحصلة النهائية من تنفيذ وظائف العملية الإدارية، من تخطيط، وتنظيم، وتنسيق، وتوجيه ورقابة، وابتكار في سبيل الوصول إلي هدف المشروع أو المنظمة وكذلك لا يرتبط بفرد واحد، ولكنة يشمل أجزاء المنظمة المتقدمة وأفرادها بشكل عام .

كما أن عملية اتخاذ القرار تعد من المسؤوليات الرئيسية التي يتحملها المدير بوصف اتخاذ القرار نشاطا إداريا و تنظيميا و اهم عامل فيها هم الأشخاص الذين يتخذون القرارات.⁵ وقد يعنى به بعض الأفراد كمرادف لمفهوم الإدارة فعندما يتم تنفيذ وظيفة التخطيط، ويتم إقرار الخطة فهي بمثابة قرار.

و تعتبر القرارات الإدارية جوهر عمل القيادة الإدارية و هي نقطة انطلاق جميع النشاطات و التصرفات التي تتم داخل المنظمة . كما أن توقف اتخاذ القرارات مهما كان نوعاها يؤدي إلى تعطيل العمل و تقف النشاطات و التصرفات مما يؤدي إلى اضمحلال المنظمة و زوالها و يظل مجال الاختيار موجودا أمام القيادات الإدارية في ممارسة مهامها حتى و لو شارفت المنظمة على الانتهاء.⁶

و المقصود باتخاذ القرار هو عملية اتخاذ القرار التي يتم بموجبها اختيار و تبني حل معين لمشكلة ما من بين عدد من الحلول البديلة و تتم عملية الاختيار هذه استنادا الى هدف يسعى متخذ القرار تحقيقه ، ضمن قيود و شروط محددة و هذه العملية تستوجب الدقة و الحذر في اختيار المؤشرات الكمية و الكيفية لأهداف القرار و قيوده و قواعد صنعه و سبل تنفيذه.⁷

- تحديد البدائل المتاحة التي يتم بصدها اتخاذ القرارات.

- اختيار أحد أفضل هذه البدائل.

⁴ عبد الفتاح دياب حسين - رئيس المجموعة الاستشارية العربية- تحليل المشكلات واتخاذ القرارات
⁵ موسى 2010 ص 23 شهرزاد محمد نهاد ، "القدرة على اتخاذ القرارات و علاقتها بمركز الضبط ، عمان دار الصفاء للنشر و التوزيع الطبعة 01

⁶ كنعان ، نواف 2003 "اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق - دار الثقافة للنشر و التوزيع عمان الطبعة الأولى
⁷ شمس الدين عبد الله 2005- مدخل في نظرية و تحليل المشكلات و اتخاذ القرارات الادارية- مركز تطوير الادارة و الانتاج وزارة الصناعة الجمهورية السورية .

و يعرف اتخاذ القرار بأنه اصدار حكم معين ، كما يجب ان يفعله المدير في موقف ما ،ذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة الممكن اتباعها⁸ نلاحظ ان هذه التعريفات تناولت اتخاذ القرار على انه عملية حكر على المدير فقط.

فالقرار الإداري عند **tanneberg.weshler and massark** هو " الاختيار الحذر و الدقيق لاحد البدائل السلوكية "⁹

02- أهمية اتخاذ القرار :

مما لاشك فيه أن اتخاذ القرار الإداري من المهام الأساسية التي يقوم بها المدير حتى وصفت بانها العصب الحيوي و قبل الإدارة ، و عملية اتخاذ القرارات غنية عن التعريف بمدى أهميتها ، و قد أكد هذه الأهمية العديد من المفكرين و الكتاب ، و لعل أبرزهم هو " هيربرت سايمون " الذي وضع نظرية في الإدارة أسماها نظرية اتخاذ القرارات ، فقد شبه سايمون اتخاذ القرار بقلب الإدارة النابض الذي يحقق للمنظمة الاستمرارية في النشاط و العمل ، و لا تتحرك الأعمال و الأنشطة و تنفذ إلا من خلال سلسلة من القرارات المتخذة في مجالات شتى بشكل مترابط و متكامل في سبيل تحقيق الأهداف بكفاءة عالية ، فالقرار الخاطئ له تكلفة قد تؤدي أحيانا إلى خسائر كبيرة قد تسبب كارثة جسيمة لها¹⁰ . و لدى فان أي تفكير في فالعملية الادارية ينبغي ان يركز على أسس و أساليب اتخاذ القرار بالإضافة إلى أسس و إجراءات تنفيذ هذه القرارات ¹¹

⁸ المهدي الطاهر غنية 2003 ص 48 ،مبادئ ادارة الاعمال ،دار الكتب الوطنية ، الطبعة الاولى ،ليبيا نواف

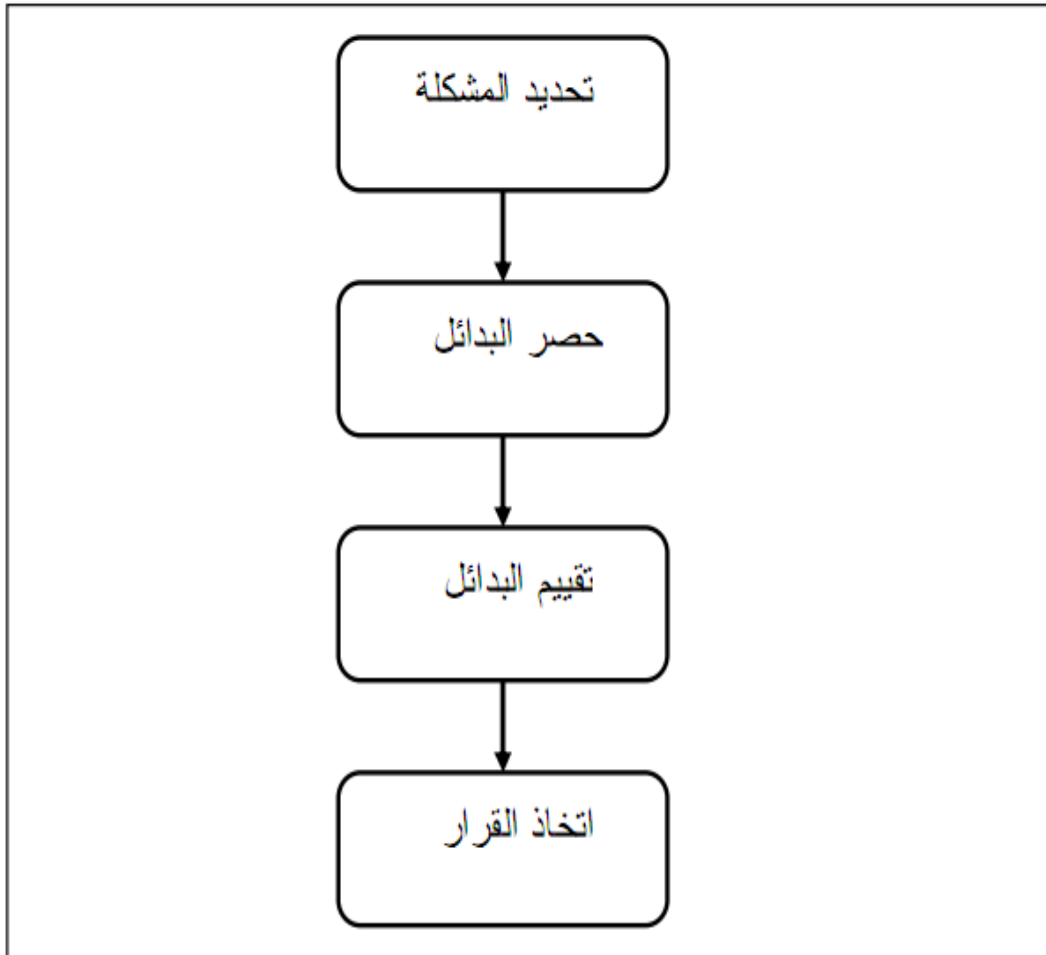
⁹ نواف كنعان 2009 ص 83، القيادة الادارية ،دار الثقافة للنشر و التوزيع الطبعة رقم 01

¹⁰ عقيلي عمر وصفي 1996 ص 2015 ادارة القوى العاملة دار زهران عمان.

¹¹ كنعان نواف 1994م ص 94 اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية و التطبيق دار الثقافة للنشر و التوزيع عمان .

03- مراحل عملية اتخاذ القرار :

- شكل رقم 07 يوضح خطوات مراحل اتخاذ القرار
خطوات عملية اتخاذ القرارات



1.3 - تحديد المشكلة:

تعد عملية تحديد المشكلة من أهم خطوات اتخاذ القرار ، فهي أولى عمليات اتخاذ القرار حيث تتم في هذه المرحلة صياغة المشكلة بطريقة محددة تعبر عن معناها الحقيقي و ماهيتها و أسبابها و كذا أثارها و النتائج التي قد تترتب وراءها ، و هناك أهمية كبيرة للطريقة التي تتم بها صياغة المشكلة للتعبير عنها ، و على متخذ القرار أن يقوم بتحديد طبيعة الموقف الذي خلق المشكلة و درجة أهميتها و الفصل بين أعراض هذه المشكلة و أسبابها. كما ان أي خطأ في تحديد ماهية المشكلة و طبيعتها قد يجر متخذ القرار الى

أضرار وخيمة تتمثل في خطأ في اتخاذ القرار و كما قال تغلب¹² "ان المشكلة المحددة تحديدا واضحا تعتبر نصف محلولة و لذلك فمن المستحسن ان يتم تحديد المشكلة تحديدا كليا حتى تسهل عملية العلاج".

2.3- حصر البدائل :

تأتي هذه المرحلة لتلي عملية تحديد المشكلة ، حيث يقوم متخذ القرار بعملية جمع البدائل الممكنة و التي لا يشترط أن لا ان تكون اقل من بديلين يتم على أساسهما عملية اتخاذ القرار، فالاختيار بين البدائل هو أساس عملية اتخاذ القرار، و تعتبر هذه المرحلة صعبة للغاية و متعبة مما يستوجب على متخذ القرار الاستعانة بأراء الاخرين و جمع اكبر عدد ممكن من الفروض و التنبؤات ، و التي تقوم بتقييمها لجنة مكلفة بعملية اتخاذ القرار تقوم بدراسة كل فرض و حل من الحلول المتاحة دراسة تحليلية تساعد على حصر¹³ البدائل القوية و استبعاد البدائل الضعيفة و هذه العملية بحد ذاتها تتطلب كثيرا من الابداع و الكفاءة

3.3- تقييم البدائل :

في هذه المرحلة و بعد قيام متخذ القرار بجمع البدائل المتاحة يقوم بدراسة هذه البدائل من جميع جوانبها و الوقوف على سلبياتها و إيجابياتها و مدى مساهمة هذه البدائل في تحقيق الهدف المنشود، و هنا يسعى متخذ القرار الى تقييم البدائل و المقصود بتقييم البدائل المفاضلة بين البدائل و معرفة مزايا و عيوب كل منها و مدى مساهمة كل بديل في حل المشكلة المطروحة و على متخذ القرار مراعات العديد من الاعتبارات هند قيامه بالمفاضلة بين البدائل نذكر منها :

- تقييم البدائل المفاضلة بينها يتم وفق معايير محددة و معرفة .
- استخدام مختلف الطرق الكمية لمعرفة النتائج المتوقعة لكل بديل.
- تكاليف تنفيذ البدائل و اثارها على المؤسسة.

¹² تغلب، سيد صابر 2011 ، نظم دعم و اتخاذ القرارات الإدارية - دار الفكر للنشر و التوزيع الطبعة الأولى - عمان .

¹³ موسى شهرزاد محمد شهاب 2010 ، القدرة على اتخاذ القرار و علاقتها بمركز الضبط عمان دار صفاء للنشر الطبعة الأولى .

- توفر الظروف الملائمة لتنفيذ كل قرار. ¹⁴
ويرى البعض أيضا ان هناك الكثير.

4.3- اتخاذ القرار (الاختيار بين البدائل):

وتعد هذه المرحلة تابعة للمراحل السابقة حيث تتم عملية اختيار أحد البدائل المدروسة مسبقا على ضوء المعطيات و المعلومات التي يستند عليها القرار ، وبالرغم من أن القرار و البديل المقترح قد حدد و اختير إلا ان تنفيذه و جعله ملموسا وواقعي لا بد ان يتم من طرف رجل مهم في التنظيم يضمن إنجاح عملية تنفيذه و تعاون باقي افراد التنظيم معه لإخراجه الى أرض الواقع و الأكيد ان القرار ان لم يتم تنفيذه لا يحتوي على أي نوع من الفائدة الكبرى من عملية اتخاذ القرار هو تجسيده على أرض الواقع و متابعة مدى حرص العمال على تنفيذه بصورة مثالية و هذا ما يتطلب الكثير من الجهد والوقت .

4- أنواع القرارات الإدارية :

1.4- القرارات التقليدية: تتسم هذه القرارات بالروتينية و تختص بالمشكلات العادية و اليومية المتكررة الحدوث و تتصل بالجانب اليومي العملي في المنظمة و يمكن تقسيمها إلى نوعين من القرارات هما قرارات تنفيذية و تكتيكية .

أ . القرارات التنفيذية:

هذا النوع من القرارات وهي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة كتلك المتعلقة بالحضور والانصراف وتوزيع العمل والغياب و الإجازات، وكيفية معالجة الشكاوى. وهذا النوع من القرارات يمكن البت فيه على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها المدير والمعلومات التي لديه. و في هذا النوع من القرارات لا يلزم المدير الكثير من الجهد الفكري لاتخاذ القرارات حيث غالبا ما تتم عملية اتخاذ القرارات بطريقة فورية و سريعة و قصيرة المدى لأنها بكل ببساطة تتعلق بالعمل اليومي الروتيني و تتكرر بشكل شبه يومي.

¹⁴ الأستاذ عابدي محمد السعيد 2014-2015-محاضرات نظرية القرار السنة الجامعية جامعة محمد الشريف مساعدي سوق اهراس

ب - القرارات التكتيكية:

هذا النوع من القرارات تتسم بانها تحدث بصفة مستمرة و متكررة لكن الفرق بينها و بين القرارات التنفيذية يكمن في أن القرارات التكتيكية تتعلق بالمشكلات التي يوكل الأمر في مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين و المتخصصين و ذوي الخبرة مثل المدراء و رؤساء المصالح و رؤساء الدوائر أو ما يصطلح عليه بالإدارة الوسطى و التي تعكف على حل المشكلات اليومية المتعلقة بالعمل و بناء خطط و إجراءات الواجب اتباعها.

2.4 - القرارات غير التقليدية:

أ - القرارات الحيوية:

هذا القرارات تختص بالمشكلات الحيوية و التي يتطلب حلها إلى التفاهم و المناقشة و تبادل الآراء مع من يتم اختيارهم من الذين يمتلكون القوة و ورجاحة العقل و من هذا المنطلق يمتلك المدير الحق في إشراك كل من يرى بمقدوره المساهمة في إيجاد الحلول للمشكلات في شكل مجموعة من الأطراف في مؤتمر مانحا إياهم الحق في المناقشة مع الأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة و الضعف في الاقتراحات التي يتداولها هؤلاء الأطراف ، كما انه على الجميع الالتزام بتنفيذ القرارات المتوصل إليها و متابعة تنفيذها بفعالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة ، و الملاحظ من خلال هذا النوع من القرارات أنها تركز على المشاركة الجماعية في عملية اتخاذ القرارات و التي تكون فعالة تمس الأمور الحيوية و تهدف إلى الحصول على اكبر قدر من رضا العمال.

ب - القرارات الاستراتيجية:

هذه القرارات تهتم بالمشكلات الاستراتيجية ذات أبعاد عميقة و اكثر تعقيدا تتسم بطول اتخاذ القرار و تتعلق بالمشكلات التي تتطلب مزيدا من الوقت قصد معالجتها و لا يمكن مواجهتها بقرار فردي أو بمجرد انعقاد اجتماع واحد لمناقشتها و دراستها ، و قصد اتخاذ القرارات الاستراتيجية تسخر جميع الإمكانيات بالمادية و البشرية الممكنة الاستعانة بها و سيتعان بالدراسات النفسية و الاجتماعية من قبل أهل الاختصاص أو علماء الاقتصاد و رجال السياسة و غيرهم من ذوي الخبرة و المؤهلين لمعرفة أبعاد المشكلة محل القرار كما

يتم الاستعانة بنظم الإعلام الحديثة في عملية جمع المعلومات و تحليلها و تقديمها لمتخذ القرار بالدقة المطلوبة و الوقت المناسب و غالبا ما تكون هذه المشكلات متصلة بالسياسة العامة للدول و لأهمية اتخاذ هذه القرارات فان اتخاذها يتم من قبل الإدارة العليا و التي تتميز هذه القرارات بالثبات النسبي الطويل الأمد ،¹⁵ و كذا أهمية النتائج و الآثار التي قد تنجم عن حدوثها في المستقبل و بما يتطلب اتخاذها من عناية خاصة .

5- العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار :¹⁶

هناك العديد من العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار يمكن سرد بعضها في النقاط التالية:

أ- **أهداف المنظمة :** مما لا شك فيه أن أي قرار يتخذ لابد و أن يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة أو الهيئة أو المجتمع المتخذ فيه القرار ، فأهداف المنظمة أو الهيئة مثلا هو محور التوجيه الأساسي لكل العمليات بها ، لذلك فإن بؤرة الاهتمام في اتخاذ القرار هي اختيار انسب الوسائل التي يبدو أنها سوف تحقق أهداف المنظمة التكتيكية أو الاستراتيجية.

ب- **الثقافة السائدة في المجتمع :** تعتبر ثقافة المجتمع و على الأخص نسق القيم من الأمور الهامة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار ، فالمنظمة لا تقوم في فراغ و إنما تباشر نشاطها في المجتمع و للمجتمع ، و من ثم فلا بد من مراعات الأطر الاجتماعية و الثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار.

ت- **الواقع و مكوناته من الحقائق و المعلومات المتاحة :** لا يكفي المحتوى القيمي أو المحتوى الأخلاقي كما يسميه البعض بل يجب أن يؤخذ في الاعتبار الحقيق و الواقع و ما ترجحه من وسيلة أو بديل على بديل .

¹⁵سعود، بن محمد النمر1990 السلوك الإداري " جامعة الملك السعود، الرياض.

¹⁶ www.ngoce.org

و في رأي سايمون أن القرارات هي شيء أكبر من مجرد افتراضات تصف الواقع ، لأنها بكل تأكيد تصف حالة مستقبلية هناك تفضيل لها على حالة أخرى و توجه نحو البديل المختار ، و معنى هذا اختصار أن لها محتور أخلاقي بالإضافة إلى محتواها الواقعي.

ث- **العوامل السلوكية** : يمكن تحديد الاطار السلوكي لمتخذ القرار في ثلاث جوانب هي :

- **الجانب الأول** : و يتعلق الأمر بالبواعث النفسية لدى الفرد و مدى معقوليتها و التي يمكن من خلالها تفسير السلوك النفسي للفرد في اتخاذ قراره.

- **الجانب الثاني** : و يتصل بالبيئة النفسية لدى الفرد حيث يعتبر المصدر الأساسي الذي يوجه الشخص إلى اختيار القرار بين البدائل التي أمامه .

- **الجانب الثالث** : دور التنظيم ذاته في خلق البيئة النفسية للفرد من خلال :

- تحديد الأهداف له.
- إتاحة الفرص للممارسة الإدارية و اكتساب الخبرة داخل التنظيم.
- مده بالمعلومات و البيانات و البدائل.
- إسناد المسؤوليات له و منحه القدر اللازم للسلطة

6- نظريات اتخاذ القرار :

لقد تناولت العديد من النظريات مفهوم اتخاذ القرار بالتفسير والتحليل ووضعت افتراضات كثيرة بغرض تشخيص المكونات والمبادئ والعلاقات المترابطة المنتجة للقرار المتناسب مع المكونات الشخصية والقيمية الدافعة لمتخذ القرار. ومن أشهر هذه النظريات:

1.6- **أولا: نظريات النموذج العقلاني المثالي (النظريات التقليدية)** :¹⁷ وركزت هذه

النظريات على فكرة القرار الرشيد أو العقلاني دون الأخذ بالاعتبار العوامل الضاغطة العديدة التي تقلل من قدرة الفرد على اتخاذ القرار الموضوعي وتؤكد هذه النظريات على مجموعة من الافتراضات هي:(العقلانية, التوجه نحو الهدف , التعرف على جميع

17 د. علي صكر جابر الخزاعي كلية التربية/جامعة القادسية القدرة على اتخاذ القرار على وفق كفاءة التمثيل المعرفي للمعلومات مجلة العلوم للقادسية العدد 04 سنة 2009

الخيارات أو البدائل , التفضيلات الواضحة , التفضيلات الثابتة , توفر الوقت الكافي ومن ثم اختيار البديل الأكثر فاعلية)¹⁸.

2.6- نظرية العقلانية المقيدة: تعود هذه النظرية لسايمون وترى إن متخذ القرار لا يستطيع أن يكون عقلانيا بسبب محدودية نظام معالجة المعلومات لديه , وان إعطاء توضيح لكيفية صناعة القرار الموضوعي لا تساعد في فهم أو التنبؤ بالقرارات التي يتخذها الأفراد وهذه النظرية تختلف عن سابقتها.

- أ- تضيق المجال ، إذ يتم التقليل من الأهداف واختصار عدد البدائل
- ب- تقويم البدائل التسلسلي فبدلاً من تقويم البدائل بطريقة متزامنة يتم هنا تقويمها بطريقة متسلسلة.
- ج- في العقلانية المقيدة متخذي القرار يضحون باتخاذ القرار الأمثل ويكتفون بالقرار الذ يحقق لهم الرضى والقناعة.¹⁹

3.6- النظرية التراكمية المتدرجة: وتنسب إلى شريف 1993 وتقوم على الاستفادة من الخبرة في اتخاذ القرارات السابقة إذ يتم تحديد المشكلة جزئياً والاقتصار على الجوانب الجديدة والاحتفاظ بالمعلومات السابقة كما يتم تقييم البدائل الجديدة فقط والاستفادة من البدائل السابقة²⁰.

4.6- نظرية التناثر المعرفي:

تعتمد هذه النظرية على خاصية الفهم وإدراك العلاقات في إطار النظرة الكلية الشاملة لعناصر الموقف. ومن ابرز العلماء الذين تناولوا اتخاذ القرار وفقاً لذلك هو العالم الأمريكي (ليون فستنجر **Leon Festinger**) وتبدأ النظرية باقتراح معقول : إننا بوصفنا بشراً فإننا نكره عدم الاتساق وبوجه خاص إننا لا نحب عدم الاتساق بين اتجاهاتنا وسلوكنا وحينما

¹⁸الزغول , رافع النصير و الزغول , عماد عبد الرحيم (2003): علم النفس المعرفي, دار الشروق ط1 عمان الأردن

¹⁹ Reed ,S.K. 1982 – pqge 82 Cognition ;Theory and applications .California Brooks publishing Company

²⁰ شريف , عماد عبد اللطيف 1993 أنماط اتخاذ القرارات في الأجهزة المركزية للإدارة العامة بالأردن , رسالة ماجستير , عمان الأردن.

تنشأ مثل هذه الظروف فإننا نخبر حالة لا تبعث السرور لدينا تعرف بالتنافر (Dissionance) وحينما نحاول التعامل مع هذه المشاعر والعمل على التقليل منها فان غالباً ما يسفر عن ذلك تغير في الاتجاه²¹.

إن التناشز المعرفي ينشأ بين العناصر المعرفية المتعلقة بالبديل الذي تم اختياره والعناصر المعرفية المتعلقة بالبدائل الأخرى ويتوقف مقدار التناشز على أمور عدة منها :

- أهمية القرار المتخذ .

- الجاذبية النسبية للبدائل التي لم يتم اختيارها مقارنة بجاذبية البديل المختار .

- درجة التداخل المعرفي بين العناصر²².

ويؤدي عدم الاتساق المعرفي إلى نشأت ضغوط تعمل على اختزال هذا التنافر ,ويربط فستتجر بين عملية اتخاذ القرار والتنافر المعرفي إذ يعتري الفرد حالة من الصراع عندما يواجه بموقف اختيار بين عدة بدائل ويزول عند اتخاذ القرار ,كما يحدث التنافر عندما يضطر الفرد إلى الانصياع لرأي الجماعة دون أن يصاحبه أو يسبقه تغيير في رأيه²³.

ووفقاً لهذه النظرية فان مرحلة ما قبل القرار تتسم بالموضوعية والدقة والتحليل المنظم للمعلومات المتوافرة ضمن البدائل المطروحة لحل المشكلة ،أما مرحلة ما بعد القرار فتتسم بالرغبة في جمع المعلومات التي تؤكد صحة الاختيار وتدعمه لكي يتم خفض التناشز ، وعموماً فالنظرية المعرفية بصورة عامة تعد سلوك اتخاذ القرار عملية واعية ومعرفية وعقلانية تؤدي الانفعالات والدوافع فيها أدوارا معقدة ولكنها منهجية²⁴.

21 علي صكر مصدر سبق ذكره ص295

22 فرحان، علي ناصر: سنة 1985 علاقة اتخاذ القرار ببعض سمات الشخصية لمديرات المدارس الابتدائية ، كلية التربية (ابن رشد) ، جامعة بغداد ، رسالة ماجستير غير منشورة .-

23 جابر عبد الحميد والشيخ سليمان الخضري 1978 ص111: دراسات نفسية في الشخصية العربية , القاهرة, عالم الكتب.,

24 علي صكر مصدر سبق ذكره ص295

ثانياً. التمثيل المعرفي:

برغم الجهود المبكرة في النظرية الإدراكية التي جاءت كرد فعل لأفكار المدرسة السلوكية، إلا أنها لم تقدم تحولاً كافياً في نموذج التعليم بما في ذلك نظرية معالجة المعلومات²⁵. وقد سعى علماء علم النفس المعرفي لفهم ماهية الصيغة أو البنية أو الشكل أو التكوين التي يتم خلالها تمثيل المعرفة كما يتطلعون أيضاً إلى محاولة تفسير كيف How؟ أي العمليات Processes التي عن طريقها يتم تمثيل المعرفة ومعالجتها وكيف ننظم ونعيد تنظيم تمثيلاتنا العقلية المعرفية بالتعاقب أو بالتزامن أو بهما معا من خلال عملياتنا المعرفية وكيف يتسق أداء هذه العمليات المعرفية في انسجام ودقة وسرعة بحيث تعكس أنماط معالجة هذه العمليات قدرا من التمايز والتكامل²⁶ كما شهد علم الإدراك في السنوات الأخيرة تحولات عدة غيرت النظرة إلى الإدراك (الإدراك الحسي والاستيعاب والتعلم والتذكر) التي سادت بتأثير من النظرية السلوكية ونظرية معالجة المعلومات، وهي تحولات جاءت نتيجة مؤثرات عدة، أهمها التطور في علم الحاسوب الذي أثر بشكل خاص على المعرفة المتعلقة بطبيعة وظائف البنى العقلية (أو الإدراكية) في العقل البشري، إضافة إلى تأثيرات الفلسفة البنيوية (Constructivism)، ولهذا يطلق على هذا الفرع من نظرية التعلم الاتجاه الإدراكي-البنيوي²⁷.

لقد أدى تطور نظم الحاسوب إلى تغيير في اهتمامات علماء علم النفس نحو الإدراك والعمليات العقلية، ذلك أنه للمرة الأولى في التاريخ الذي تتمكن فيه الآلة من تمثيل المعلومات وتخزينها ومعالجتها وحل المشكلات وتحويل المدخلات وغيرها من العمليات، ومن غير المنطقي أن نقر بقدرة الآلة على القيام بكل ذلك، بينما تحجب هذه القدرات عن الإنسان الذي صنع هذه الحواسيب وبرمجها. لقد أدى ذلك إلى بروز وجهة نظر مختلفة جداً حول العقل الإنساني، وجهة نظر بنيوية ترى أن العقل الإنساني يتميز بالنشاط ويستقبل

²⁵ Gardner, Howard (2000) page 10. "The Complete Tutor". Techno.,

²⁶ الزيات 1998 ص 1732، - الأسس البيولوجية والنفسية للنشاط العقلي المعرفي (المعرفة الذاكرة الابتكار) سلسلة علم النفس المعرفي ط1،

27 علي صكر جابر مرجع سبق ذكره ص 298

المدخلات ويعالجها ، كما أنه يبحث عن هذه المدخلات وي طرح الأسئلة ويعقب على العمليات التي يقوم بها، كما يقوم بتحديد الأهداف ويناضل من أجل تحقيقها أو أحياناً تغييرها، وتجسد ذلك فيما اصطلح عليه نظرية التعلم البنوية :

إذ أصبح التوجّه البنوي في (العقدين الأخيرين من القرن العشرين) محط أنظار العديد من التربويين لإحداث تغييرات جوهرية في النموذج التقليدي للتعليم ، خصوصاً وأن الافتراضات التي يعتمد عليها هذا التوجّه تتلاءم والمهارات الجديدة التي تتطلبها الحياة في الألفية الثالثة، كما يجد هذا التوجّه في تقنيات المعلومات المعاصرة والمستقبلية فرصاً كبيرة لوضع تلك الافتراضات موضع التطبيق لذلك يتم التركيز في تحقيق التعلم على التناغم بين المعلومات المدخلة والخبرات المخزنة في الذاكرة أي توجيه انتباه أكبر لخبرات المتعلم السابقة ونماذجها العقلية وهي متغيرات يستخدمها المتعلم في تفسير الأشياء والأحداث والتركيز على التطبيق مقابل المعرفة²⁸. باختصار شديد، يحاول البنويون تشجيع المتعلمين على ملاحظة مدى ملائمة ما يتعلمونه وصلته بحاجاتهم .

ويتم التعامل مع المعلومات الجديدة وفق منظومة تتجسد بالذاكرة العاملة والتي تمثل الجزء الحيوي من نظام الذاكرة الكلي ولقد وُصفت بأنها مركز الوعي (الإدراك والفهم) في **IPS) Information Processing System** (نظام معالجة المعلومات) . فعندما نفكر بإدراك شيء ما أو نحاول تذكر حقيقة معينة نكون قد استخدمنا ذاكرتنا العاملة، وهي تقرر كيف نتعامل مع المؤثرات المختلفة عندما نستدخل المادة العلمية إلى داخلها حيث تنشأ ثلاث أحداث هامة:

1. تفقد المعلومات أو تنسى.

²⁸ Jonassen, David. 1994 page 35. "Thinking Technology: Toward a Constructivist Design Model". Educational Technology.

2. تحفظ المعلومات في الذاكرة العاملة لمدة قصيرة عندما تكون المعالجة عن طريق تكرارها مرة تلو الأخرى.
3. تعالج المعلومات وتنظم بشكل أفضل عند استخدام استراتيجيات تعليمية تؤدي أو تساعد على الاحتفاظ بهذه المعلومات وتخزينها في الذاكرة بعيدة المدى.

والبنية المعرفية تشكل أهمية بالغة في تنشيط التمثيل المعرفي ونواتجه إذ أنها بما تنطوي عليه من خصائص نوعية تسهم في إحداث التغيرات المعرفية لدى الفرد في تفاعلها مع عمليات التجهيز والمعالجة ومع مختلف الأنشطة المعرفية، كما أن تمثيل المعرفة أو البناء المعرفي للفرد بناء تراكميا تتفاعل فيه معلوماته ومعرفته مع خبراته المباشرة وغير المباشرة والتي توفر قاعدة جيدة لأساليب المعالجة مما يدعم لديه القدرة على إحداث تكامل فعال لفئات وأنماط المعرفة المرتبطة بالعديد من المجالات ومن ثم تتنامى قدراته على حل المشكلات²⁹

ويؤثر ذلك بشكل مباشر على كفاءة التمثيل المعرفي الذي يرتبط بدوره بنظام معالجة المعلومات ويتأثر بمستوى المعالجة بحيث تنتج المعالجة السطحية الهشة بنية معرفية فيها المعلومات تبقى طافية غير مسكنة مما يجعلها تفقد وتنسى مما يؤدي إلى ضعف كفاءة التمثيل المعرفي، أما مستوى المعالجة الأعمق للمعلومات بمعنى توظيف طاقة أكبر وجهد أكثر لترميز وتنظيم المعلومات فيؤدي لاحقا إلى كفاءة التمثيل المعرفي للمعلومات.

فالمعلومات التي يتم تجهيزها ومعالجتها بالترميز (الفهم ذو المعنى) والتنظيم هي فقط التي يتم الاحتفاظ بها لفترات طويلة، وهي التي تصبح جزءا من نسيج البنية المعرفية، وذلك لأنها أصبحت قائمة ومخزنة في الذاكرة كمحتوى معرفي للفرد. أما المعلومات التي يتم الاحتفاظ بها عن طريق استراتيجيات التكرار فقط فإن أثر التكرار على الحفظ والاستدعاء

²⁹ الزيات , مرجع سبق ذكره ص 218.

يكون ضعيفا وإذا ما تم التمثيل المعرفي بهذا المستوى فإنه يعد ضعيفا أو غير كفؤا أما الكفاءة العالية في التمثيل المعرفي للمعلومات يتميز بمعالجة وتجهيز أعم. وفي مجال اتخاذ القرار أجريت العديد من الدراسات كدراسة فرحان 1985 والتي استهدفت معرفة العلاقة بين اتخاذ القرار وبعض سمات الشخصية حيث تكونت العينة من (33) مديرة من مديرات المدارس الإعدادية و(330) مدرسة في المدارس الإعدادية لمدينة بغداد وباستخدام أداة تقدير اتخاذ القرار من إعداد الباحث واختبار برونرويتز للشخصية اتضح أن هناك ارتباط دال إحصائيا بين بعض سمات الشخصية (الثقة بالنفس, الميل العصابي, السيطرة, الخضوع. واتخاذ القرار³⁰ ودراسة توفيق وسليمان 1995 وهي من الدراسات العبر ثقافية في قطر صممت للتعرف على العلاقة بين القدرة على اتخاذ القرار وموقع الضبط لدى عينة من طلبة الجامعة مكونه من (3000) طالب وطالبة من ثلاث ثقافات مختلفة (قطر, مصر, استراليا) واستخدم الباحثان اختبار فاطمة للقدرة على اتخاذ القرار ومقياس روتر لموقع الضبط وباستخدام معامل ارتباط بيرسون وتحليل التباين لثلاثي أوضحت الدراسة وجود علاقة بين الضبط الداخلي والقدرة على اتخاذ القرار³¹ وكذلك بحثت دراسة عسكر 2004 عن العلاقة الارتباطية بين القدرة على اتخاذ القرار والجزمية إذ تم إجراء البحث على عينة مكونة من (480) طالبا وطالبة من طلبة الجامعة وباعتماد مقياس الطائي 2001 لاتخاذ القرار وبناء مقياس للجزمية توصلت الدراسة إلى تمتع طلبة الجامعة بقدرة جيدة على اتخاذ القرار وان هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين الجزمية واتخاذ القرار³².

وجاءت دراسة العبد الله 2006 للتعرف إلى مستوى مهارة اتخاذ القرار لدى عينة من الطلبة المعوقين حركيا, طبقت على عينة من (20) طالبا و (20) طالبة تم الاعتماد على مقياس عبدون 1993 لاتخاذ القرار وقد أفضت النتائج إلى وجود قصور في مستوى اتخاذ

³⁰ علي صكر جابر الخزاعي مرجع سبق ذكره ص 294

³¹ توفيق, سميحة كرم وسليمان, عبد الرحمن سيد: علاقة مصدر الضبط بالقدرة على اتخاذ القرار (دراسة عبر ثقافية) مجلة مركز البحوث التربوية جامعة قطر (1995) ص 91.

³² عسكر 2004 ص 75-77 مرجع سبق ذكره

القرار لدى عينة البحث³³ وفي دراسة للعتيبي 2008 على 242 مرشدا اتضح وجود علاقة ارتباطية بين اتخاذ القرار وفاعلية الذات والمساندة الاجتماعية³⁴. وفي ذات الاتجاه حاولت دراسات أخرى اختبار فاعلية برامج تعليمية وعلاجية في تنمية التمثيل المعرفي للمعلومات كدراسة محمد 2008 التي اعتمدت المنهج التجريبي بتصميم المجموعتين التجريبية والضابطة ذات الاختبارين القبلي والبعدي لبيان فاعلية برنامج للتعلم العلاجي في تنمية التمثيل المعرفي لدى تلاميذ الصف السادس الابتدائي وباستعمال اختبار الفهم القرائي من إعداد الباحث توصلت الدراسة إلى وجود فروق دالة عند مستوى 0.01 بين متوسط رتب درجات المجموعتين التجريبية والضابطة ولصالح المجموعة التجريبية³⁵. ودراسة محمد 2008 لبيان كفاءة التمثيل المعرفي للمعلومات في ضوء نموذج بيجز الثلاثي لدي عينة من طلاب كلية التربية بالمنيا إذ بلغت عينة الدراسة (200) طالبا وطالبة من طلبة كلية التربية وتناولت الدراسة مدخلين للتعلم هما التعلم السطحي والتعلم العميق وباستعمال اختبار كفاءة التمثيل المعرفي من إعداد الباحث أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة بين درجات مجموعة الطلبة ذوي مدخل التعلم السطحي , ودرجات مجموعة الطلبة ذوي مدخل التعلم العميق في "كفاءة التمثيل المعرفي للمعلومات" لصالح ذوي المدخل العميق كما أظهرت انه يمكن التنبؤ بكفاءة التمثيل المعرفي للمعلومات من خلال معلومية درجات الطلبة في مدخل التعلم³⁶.

خاتمة:

من خلال هذا الفصل حاول الباحث تقصي اهم الجوانب الأساسية لعملية اتخاذ القرار لاسيما التعريف بهذه العملية وصولا الى مختلف النظريات المفسرة لها مرورا بمختلف المراحل الأساسية لعملية اتخاذ القرار و هذا لأهميتها بسبب الدور الاستراتيجي الذي تقوم به و هو

³³ العبد الله، محمد حسين 2006، ص3: مشكلة اتخاذ القرار لدى المعوقين حركيا،
³⁴ لعتيبي، بندر بن محمد حسن الزيايدي 2008، 1-165 اتخاذ القرار وعلاقته بكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى عينة من المرشدين الطلابيين بمحافظة الطائف، رسالة ماجستير جامعة أم القرى كلية التربية .
³⁵ محمد ابراهيم محمد 2008، ص 1 رسالة ماجستير كفاءة التمثيل المعرفي للمعلومات في ضوء نموذج بيجز الثلاثي ،
³⁶ نفس المصدر السابق.

توجيه المؤسسة و ترشيدها للوصول إلى الأهداف المسطرة ، و لكن هذه القرارات لن تكون من العدم و إنما بتوفر مجموعة من العوامل، و من أهمها هو العنصر البشري الذي يلعب الدور الحاسم في هذه العملية ، فالقرار ليس مجرد موقف شاذ يتخذ في لحظة زمنية معينة و إنما يكون و فقاً لمراحل و دراسات نقوم بها قبل اتخاذ القرار ، و ذلك انطلاقاً من تحديد المشكل و ثم دراسته و تحليله و تحديد البدائل الممكنة المفاضلة بينها ثم اختيار البديل الأفضل من بينها و تنفيذ هذا البديل ، و أيضاً القرار ليس صنف واحد فنجد له العديد من الأشكال و الأصناف، و تتعدد أساليب اتخاذ القرار و ذلك حسب نوع القرار في حد ذاته أو نظراً لنوع المشكل أو طبيعة نشاط المؤسسة أو غيرها، فمن هنا نستنتج أن القرار ليس أمراً سهلاً ولا يستهان به وإنما هو العمود الفقري لكل مؤسسة تريد تحقيق أهدافها و الوصول إلى النتائج المرجوة. فلهذا نقول في النهاية يجب على المؤسسات ، خاصة في دول العالم الثالث أن تولي أهمية كبير للقرارات المتخذة من أجل تطوير و ازدهار مؤسساتها ، باعتبار أن المؤسسة هي قلب الاقتصاد و خاصة في ظل الظروف العالمية الاقتصادية التي نعيشها.

الإطار الميداني

الفصل الرابع

الإجراءات الميدانية للدراسة

- تمهيد

- 1- الدراسة الاستطلاعية.
- 2- المنهج المستخدم في الدراسة.
- 3- وصف مجتمع الدراسة والعينة.
- 4- وصف أدوات جمع البيانات.
- 5- أساليب المعالجة الإحصائية.

تمهيد:

نعرض من خلال هذا الفصل الإجراءات و الخطوات المنهجية التي تمت في مجال الدراسة الاستطلاعية حيث نتناول منهج الدراسة و مجتمع الدراسة و العينة و خصائصها . بالإضافة إلى إبراز الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة و خطواتها و الأساليب الإحصائية التي استعملت في تحليل البيانات للتوصل إلى النتائج قصد تحقيق أهداف الدراسة .

01- الدراسة الاستطلاعية:

قمنا بدراسة استطلاعية بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز و الكهرباء لولاية ام البواقي بغرض التقرب أكثر من عينة الدراسة ، و قمنا من خلالها بطرح مجموعة من التساؤلات وهي كما يلي :

ما تأثير ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرار لدى عمال شركة توزيع الغاز و الكهرباء لولاية ام البواقي ؟

يتفرع من هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي:

ماهي أهم مصادر ضغوط العمل التي تؤثر على عمال شركة توزيع الغاز و الكهرباء لولاية ام البواقي ؟

هل هناك تأثير لمصادر ضغوط العمل على تحديد المشكلة و تحليلها عند عمال شركة سونلغاز ؟

هل هناك تأثير لمصادر ضغوط العمل على حصر البدائل عند عمال شركة سونلغاز؟

هل هناك تأثير لمصادر ضغوط العمل على تقييم البدائل عند عمال شركة سونلغاز؟

هل هناك تأثير لمصادر ضغوط العمل على اتخاذ القرار عند عمال شركة سونلغاز؟

هل هناك فروق بين كل من مستويات الضغط المهني و عملية اتخاذ القرار تعزى الى العوامل الديموغرافية (السن، الحالة العائلية، المستوى الاداري، الجنس) ؟

و من خلال استجابات عينة الدراسة الاستطلاعية تبين لنا اغلب أفراد العينة أشاروا إلى هناك علاقة بين ضغوط العمل و عملية اتخاذ القرار كأحد متغيرات الدراسة ، كما أن استجابات أفراد العينة جاءت متباينة و مختلفة و هذا راجع إلى العوامل الديموغرافية (السن، الحالة العائلية، المستوى الإداري، طبيعة العمل، الأقدمية) و هذا ما جعلنا نحاول التأكد من تأثير ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرار وفقا لهذه المتغيرات الديموغرافية.

أولا :الإطار المكاني: يتحدد الإطار المكاني لدراستنا الميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز (سونلغاز) بأم البواقي.

ثانيا :الإطار الزمني :

تم تحديد ثلاث أيام في الأسبوع لإجرائنا التربص داخل المؤسسة الوطنية للغاز و الكهرباء بأم البواقي و ذلك قصد التنظيم الحسن للتربص و تسهيل إجراءات البحث. حيث انطلق في التربص يوم 2018/03/23 إلى غاية 2018/07/08 .

- التعريف بالمؤسسة الوطنية بصورة عامة:

أ- تعريف مؤسسة سونلغاز:

يمكن تعريف الشركة الوطنية للكهرباء والغاز أو سونلغاز (Sonelgaz) بأنها شركة عمومية جزائرية مجال نشاطها يتمثل في إنتاج و نقل الطاقة و توزيعها، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية. بالنسبة إلى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

ب- نشأة المؤسسة :

تم في سنة 1947 إنشاء المؤسسة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر" المعروفة اختصارا بالحروف الرامزة EGA ، التي أسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقله وتوزيعها وكذلك توزيع الغاز. وتضم E.G.A المؤسسات السابقة للإنتاج والتوزيع وهي تنتمي إلى قانون أساسي خاص منها لوبون (LEBON) وشركائه SAE (الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز) ثم وقعت تحت مفعول قانون التأميم الذي أصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946.

ج- تعريف مؤسسة سونلغاز ام البواقي:

لقد تأسست سونلغاز أم البواقي في جانفي 2006 برأس مال قدره 24 مليار دينار و مجموعة عاملين عددهم 1887 عامل في 2006. تغطي عمليا جميع انحاء الشرق الجزائري.

د- أهداف و مهام مؤسسة سونلغاز :

أولا - المهام:

هناك مهام تسييرية وأخرى تقنية.

أ- المهام التقنية:

- إنجاز الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية المطابقة لهدفها.
- تحديد سياستها لبيع وترويج الطاقة الكهربائية والغازية في البلاد.
- الترقية والاهتمام بكل الوسائل الجديدة لاستغلال الطاقة الغازية والكهربائية وتنمية كل ما يتصل بهدفها الاجتماعي مثل: البحوث والاستكشافات التكنولوجية في مجال الإنتاج، النقل، والتوزيع بالنسبة للكهرباء والغاز.

ب- المهام التسييرية:

- الإنتاج، النقل، التوزيع وتجارة الطاقة الكهربائية داخل الجزائر ونحو الخارج.
- نقل الغاز لأجل احتياجات السوق الوطني وتوزيعه.
- المساهمة في تجارة الغاز بواسطة قنوات داخل الجزائر ونحو الخارج.
- خلق فروع و أخذ مساهمات في الشركات الاقتصادية داخليا و خارجا.

ثانيا - الأهداف:

- ضمان توزيع عمومي للغاز بأخذ بعين الاعتبار عوامل الأمن مهما كان السعر.
- ضمان إنتاج وتوزيعا لكهرباء ذات الجودة.
- تخطيط برنامج المؤسسة السنوي.
- القيام بعمليات البيع والتركيب والصيانة الكهرومنزلية والغازية.
- محاولة تقليص الديون.
- تحقيق الهدف العام المتمثل في توفير الخدمة العمومية.

02- المنهج المستخدم :

انطلاقا من طبيعة البحث و المعلومات المراد الحصول عليها قصد التعرف على تأثير ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرار لدى عمال الشركة الوطنية للغاز و الكهرباء بولاية أم البواقي، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي و الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد على الواقع و يهتم بوصفها وصفا دقيقا و يعبر عنها تعبيراً كميًا و كفيًا ، فالتعبير الكمي يعطينا وصفا رقميا و يوضح مقدار هذه الظاهرة أو

حجمها و درجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى¹، كما لا يكتفي هذا المنهج بجمعه المعلومات المتعلقة بالظاهرة فحسب من أجل استقصاء مظاهرها و علاقتها المختلفة بل يتعداه إلى التحليل و الربط و التفسير بغرض الوصول باستنتاجات يبنى عليها التصور

03- وصف مجتمع الدراسة والعينة:

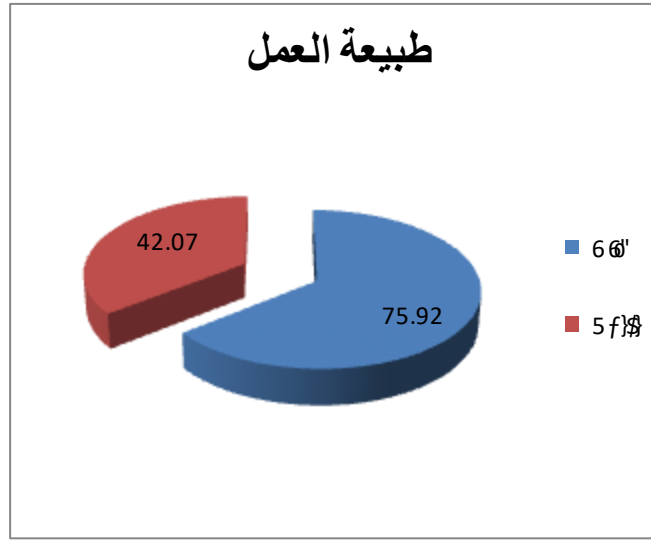
أ- وصف مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع دراستنا من عمال الشركة الوطنية للغاز و الكهرباء لولاية أم البواقي حيث يعمل بها 473 مقسمين إلى عمال تقنيين و عمال إداريين، فالعمال التقنيين توكل إليهم مهمة إصلاح المهام التقنية و بالمقابل العمال الإداريين مكلفون بأعمال إدارية. ، حيث يتميز مجتمع الدراسة بما يلي:

• جدول رقم(03) يوضح توزيع أفراد المجتمع حسب متغير طبيعة العمل :

النسبة المئوية	التكرار	طبيعة العمل
57.92%	274	تقني
42.07%	199	إداري
100.0%	473	المجموع

¹ عبيدات، ذوقان، وآخرون (2001م)، البحث العلمي مفهومه وأدواته، وأساليبه، ط7، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.



شكل رقم (08) يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب طبيعة العمل

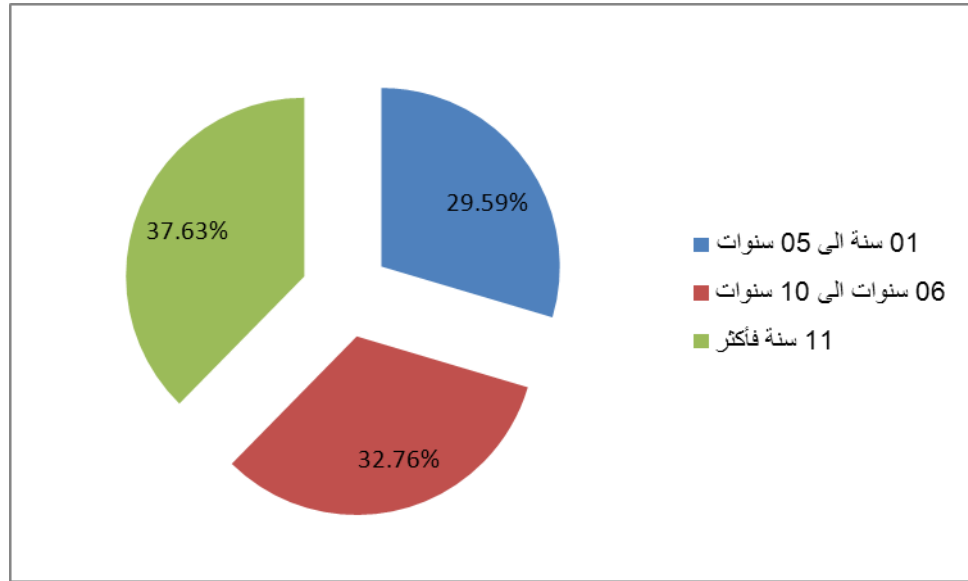
من خلال قراءتنا للمعطيات التي يتضمنها هذا الجدول رقم 11 نلاحظ ان اغلبية افراد مجتمع الدراسة هم من التقنيون من حيث طبيعة العمل حيث بلغت النسبة المئوية للعمال التقنيون 57.92% و هذا يرجع لطبيعة عمل الشركة الوطنية لتوزيع الغاز و الكهرباء و المتمثلة أساسا في تزويد الولاية بالغاز الطبيعي و الكهرباء طيلة أيام الأسبوع مع اصلاح الاعطاب الكهربائية المتكررة و هذه المهام تسند أساسا الى العمال التقنيون.

• توزيع أفراد المجتمع حسب متغير الأقدمية :

بعد حساب طول الفئة لمتغير الاقدمية تحصلنا على ثلاث فئات كما هي مبينة في الجدول:

• جدول رقم (04) توزيع أفراد المجتمع حسب متغير الأقدمية :

النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية
29.59 %	140	01 سنة الى 05 سنوات
32.76 %	155	06 سنوات الى 10 سنوات
37.63 %	178	11 سنة فأكثر
100.0 %	473	المجموع

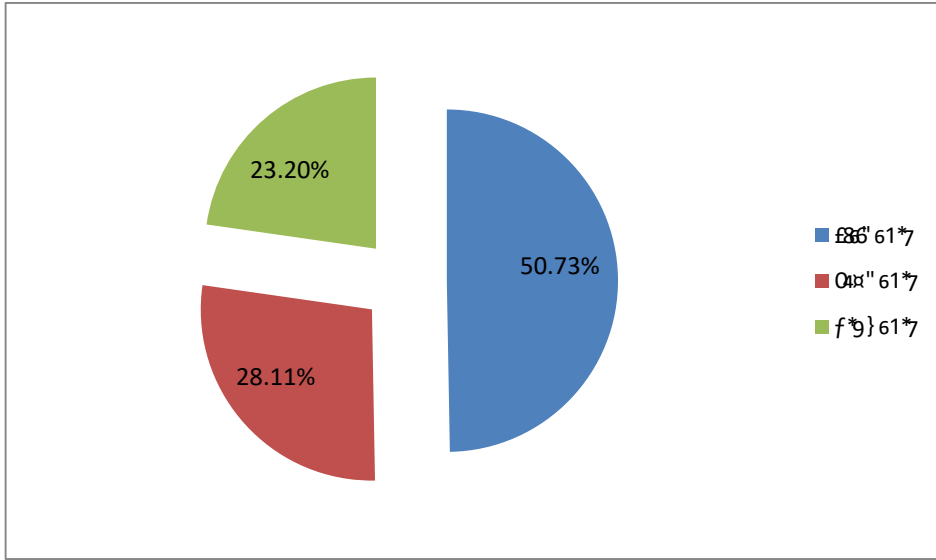


شكل رقم (09) يوضح توزيع العمال حسب الاقدمية

الملاحظ من خلال توزيع الفئات العمرية لعمال الشركة الوطنية لتوزيع الغاز و الكهرباء لولاية ام البواقي ان جل أفراد مجتمع الدراسة يمتلكون خبرة واسعة في ميدان العمل حيث ان اغلب العمال يمتلكون في رصيدهم اقدمية تساري او تفوق 11 سنة و هي نسبة معتبرة تساهم في السير الحسن للعمل بالشركة و تقلل من الاخطاء المهنية و تزيد من الفعالية في العمل.

• توزيع الأفراد حسب متغير المستوى الإداري- جدول رقم (05)

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الإداري
50.73 %	240	عامل تنفيذ
28.11 %	133	عامل تحكم
23.2 %	110	عامل اطار
100.0 %	473	المجموع



شكل رقم (10) يوضح توزيع مجتمع الدراسة بحسب المستوى الإداري

أما في ما يخص المستوى الإداري لعمال الشركة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء لولاية أم البواقي فنلاحظ أن نسبة عمال التنفيذ تشكل الحصة الأكبر من عمال الشركة أو مجتمع الدراسة وهذا يدل على أهمية هذه الشريحة في ميدان العمل لكونها تحرص على تنفيذ الخطط التقنية الخاصة بالعمل والتواجد في الميدان بغية الحفاظ على سيرورة العمل بالشركة.

ب- وصف العينة :

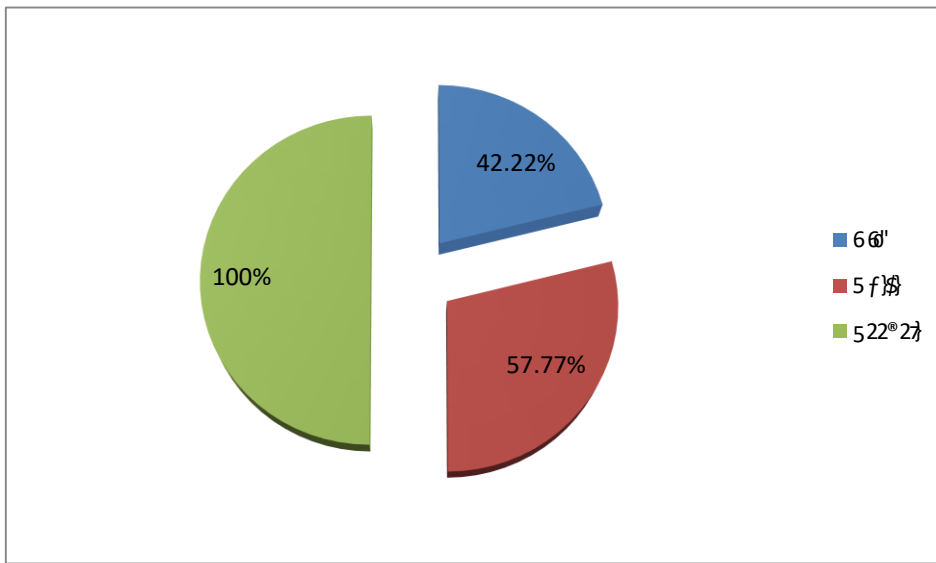
بما أن مجتمع الدراسة مكون من طبقات فإن عينة البحث تكون من النوع الطبقي العشوائية، والتي تم اختيارها على أساس تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات بحسب طبيعة العمل (إداري، تقني) وحسب المستوى الإداري (عامل تنفيذ، عامل تحكم، عامل إطار) وأخذنا نسبة 14.4% من المجتمع وكان حجم العينة 90 فردا بعد أن تم استبعاد العينة التي أجري عليها الثبات والمقدر عددها ب 10 أفراد . وفيما يلي توضيح لخصائص العينة حسب المتغيرات.

أهم ما يمكن ملاحظته على عينة البحث هو أنه:

- هناك اختلاف كبير في توزيع العينة من حيث عامل السن حيث أن هناك 78 فردا تتراوح أعمارهم من 30 سنة فأكثر بنسبة مئوية 86.66%، و 12 فردا تتراوح أعمارهم بين 21 - 29 سنة بنسبة 13.33%.

• توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل : جدول رقم (06)

النسبة المئوية	التكرار	طبيعة العمل
42.22 %	38	تقني
57.77 %	52	اداري
100 %	90	المجموع



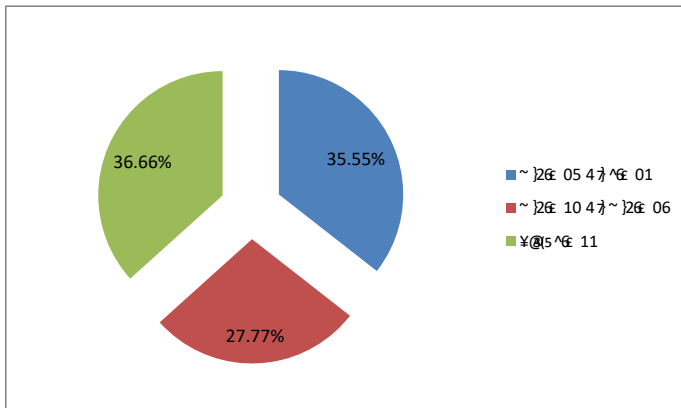
شكل (11) يوضح توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل

أهم ما يمكن ملاحظته على العينة من حيث طبيعة العمل هو وجود فرق نوعا ما بين أفراد العينة من صنفى العمال الإداريين و التقنيين فالعمال الاداريين قدر عددهم 52 فردا بنسبة مئوية قدرت 57.77% بينما نجد أن عدد التقنيين قدر 38 فردا أي بنسبة 42.22%.

• توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية جدول رقم (07)

بعد حساب طول الفئة لمتغير الاقدمية تحصلنا على ثلاث فئات كما هي مبينة في الجدول التالي :

الاقدمية	التكرار	النسبة المئوية
01 سنة الى 05 سنوات	32	35.55 %
06 سنوات الى 10 سنوات	25	27.77 %
11 سنة فأكثر	33	36.66 %
المجموع	90	100 %

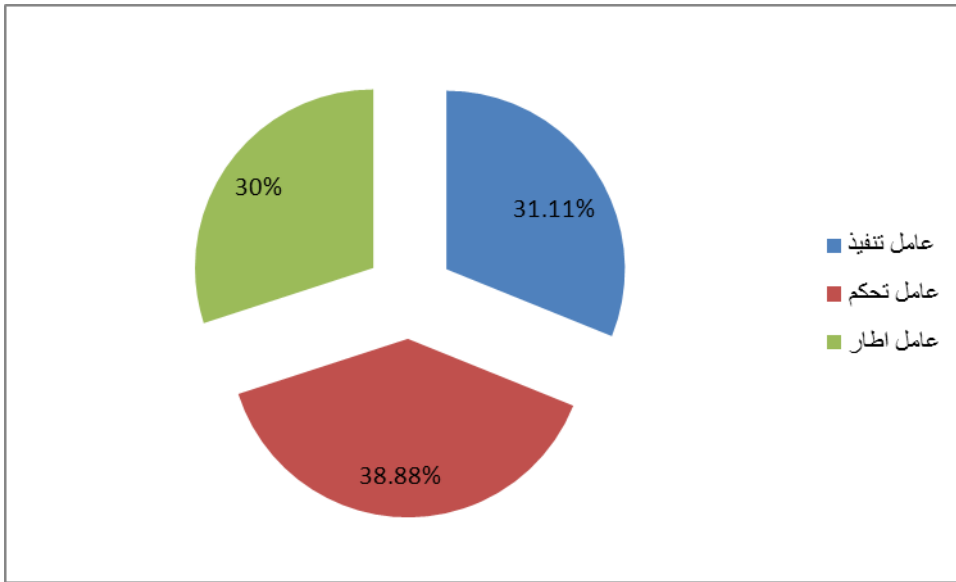


شكل (12) يوضح توزيع العينة بحسب الاقدمية في العمل

أما فيما يخص الأقدمية فنجد أن أفراد العينة التي تتراوح أقدميتهم ما بين 1-5 سنوات يتراوح عددهم 32 فردا أي ما يعادل نسبة 35.55 %، في حين نجد 25 فرد تتراوح أقدميتهم ما بين 6-10 سنة أي بنسبة 27.77 %، أما عدد الأفراد الذين تتجاوز أقدميتهم 11 سنة فعددهم 33 فردا ما يعادل نسبة 36.66 % .

• توزيع الأفراد حسب نوع المستوى الإداري - جدول رقم (08)

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الإداري
31.11 %	28	عامل تنفيذ
38.88 %	35	عامل تحكم
30 %	27	عامل اطار
100.0 %	90	المجموع



شكل (13) يوضح توزيع افراد العينة حسب المستوى الإداري

أهم ما يمكن ملاحظته على عينة أفراد الدراسة من حيث متغير المستوى الإداري هو التساوي في عدد أفراد العينتين من عمال التحكم و الاطارات حيث قدر عدد عمال التنفيذ بـ 28 فرد ويمثلون نسبة 31.11 % من أفراد العينة، في حين نجد عمال التحكم قدر عددهم بـ 35 فرد ويمثلون نسبة 38.88 % من العينة، كما نلمس تقارب كبير بين هذين الفئتين من العينة والفئة الأخرى من العمال و هي عمال التنفيذ حيث قدر عددهم بـ 27 فرد ممثلين بنسبة 30%.

4- وصف أدوات جمع البيانات:

يعتبر المنهج العلمي السبيل الذي يتبعه الباحث من أجل الوصول إلى تعميمات أو نتائج بطرق علمية دقيقة، وكذلك هو مجموعة القواعد العامة التي توجه الباحث للوصول إلى الحقيقة العلمية⁽¹⁾.

وتماشيا مع طبيعة وأهداف موضوع الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي للكشف عن العلاقة الموجودة بين ضغوط العمل و عملية اتخاذ القرار لدى عمال المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز و الكهرباء (سونلغاز) لولاية أم البواقي.

4-1 الاستمارة: هي عبارة عن أداة من أدوات جمع المعلومات تضم مجموعة من البنود أو العبارات ، تعطى إلى أفراد العينة المراد دراستها ، بحيث يقدم هؤلاء الأفراد بيانات ومعلومات حول الظاهرة المراد دراستها وذلك عن طريق إجاباتهم².

وانطلاقا من مشكلة البحث المطروحة سابقا تم تصميم استمارة، مقسمة إلى محور عام الذي يضم المتغيرات أو البيانات الديمغرافية كالسن ، الأقدمية في العمل، وطبيعة العمل، والمستوى الإداري ، و بالإضافة الى المحور العام الذي سبق ذكره تم تقسيم بنود الاستمارة الى شقين ، الشق الأول يهدف إلى قياس مصادر ضغوط العمل لدى عمال الشركة الوطنية لتوزيع الغاز و الكهرباء (سونلغاز) لولاية أم البواقي.

- **المحور الأول :** يقيس العلاقات الاجتماعية ويتمثل في البنود: من 1- 4
 - **المحور الثاني :** يقيس العبء الوظيفي ويتمثل في البنود: من 05- 09 .
 - **المحور الثالث :** يقيس غموض الدور ويتمثل في البنود: من 10- 14.
 - **المحور الرابع:** يقيس الترقية والتطور الوظيفي ويتمثل في البنود: من 15- 18.
 - **المحور الخامس:** يقيس البيئة المادية ويتمثل في البنود: من 19- 27.
- أما الشق الثاني يقيس عملية اتخاذ القرار ويتكون من 24 بندا، مقسمة إلى أربعة محاور كما يلي :

- **المحور الأول :** و تحديد المشكلة و تحليلها ويتمثل في البنود: من 28-34 .

¹ - علي شتا، 1997. ص269. المنهج العلمي والعلوم الاجتماعية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية،

² - محمد شفيق: 1985، ص83 الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، الإسكندرية ، ط1 ،

- المحور الثاني: و يقيس حصر البدائل ويتمثل في البنود: من 35 – 40.
- المحور الثالث: و يقيس تقييم البدائل ويتمثل في البنود: من 41 – 45.
- المحور الرابع: و يقيس اتخاذ القرار ويتمثل في البنود: من 45 – 51.

وللإشارة تكون الإجابة على هذه البنود وفق سلم متدرج بين دائماً، غالباً، نادراً، أبداً. وقد أعطيت لهذه الدرجات القيم: 1.2.3.4 في حالة عبارات موجبة، والدرجات 1. 2. 3. 4 على التوالي في حالة العبارات السالبة. وهي 20 عبارة وفيما يلي أرقام العبارات السالبة: 7.8.9.10.11.12.14.16.17.22.23.25.51.36.35.34.33.29.28.27.

4-2- صدق الاستثمارة:

للتحقق من صدق الاستثمارة تم تقديمها إلى مجموعة من الأساتذة، وهذا قصد توجيهنا، وبعد الاطلاع عليها تم إلغاء وتعديل بعض العبارات حيث تم إعادة صياغة البند الرابع والبند الثامن على مستوى المحور الأول أما على مستوى المحور الثاني فقد تم إعادة صياغة البند العشرون، هذا الجزء الخاص بضغوط العمل، أما على مستوى محاور عملية اتخاذ القرار فعلى مستوى المحور الأول تم إعادة صياغة البند الثالث و الثلاثون، أما فيما يخص المحور الثالث فقد أعيد صياغة البند التاسع والاربعون وكل هذا استناداً إلى رأي الأستاذ المشرف وأراء الأساتذة المحكمين* وضعت الاستثمارة في شكلها النهائي.

4-3- الثبات: قبل أن تعرض الاستثمارة على عينة البحث الأصلية لابد من التحقق من مدى توافرها على شرط الثبات، لذلك تم حساب معامل الثبات بطريقة التطبيق وإعادة التطبيق حيث يحسب مدى الارتباط بين الدرجات المتحصل عليها عند تطبيقها لأول مرة، والدرجات المتحصل عليها عند إعادة التطبيق، ومن ثمة فقد تم اختيار عينة تتكون من 10 أفراد تم توزيع الاستثمارة عليهم، بعد مدة 07 أيام أعيد توزيعها عليهم، بحساب

- الأساتذة المحكمون: أد. كربوش هشام جامعة أم البواقي، أد. لعرب بشير، جامعة عنابة، أد. لرقم عز الدين، جامعة عنابة. د بولهاوش عمر جامعة عنابة- بن زروال فتيحة جامعة أم البواقي- بليدروك كوكب الزمان جامعة أم البواقي- د دنبري لطفى جامعة أم البواقي. أد: مطاطلة موسى جامعة سكيكدة

معامل الارتباط برسون حصلنا على معامل قدر بـ: 0.66 وهو معامل ارتباط يشير لعلاقة موجبة.

05- أساليب المعالجة الإحصائية:

لقد اعتمدنا في بحثنا على الأساليب الكمية نظرا لطبيعة البيانات وتمثلت في ما يلي:
معامل الارتباط برسون عند قياس ثبات الاستمارة، وكذلك لمعرفة علاقة الضغوط المهنية بعملية اتخاذ القرار وذلك من خلال تطبيق القانون التالي:

$$r = \frac{N \text{مج (س ص)} - \text{مج س} \cdot \text{مج ص}}{\sqrt{[N \text{مج س}^2 - (\text{مج س})^2] [N \text{مج ص}^2 - (\text{مج ص})^2]}}$$

r = معامل الارتباط.

س = درجات الأفراد في استبيان ضغوط العمل.

ص = درجات الأفراد عند استبيان اتخاذ القرار.

ن: عدد أفراد العينة.

لقد تم اعتماد اختبار كاي 2 (ك) لمعرفة مدى تأثير العوامل الديمغرافية على عملية اتخاذ القرار.

$$\chi^2 = \frac{(K - E)^2}{E}$$

ت و = التكرار الملاحظ.

ت م = التكرار المتوقع.

مستوى الخطأ = 0.05

كما تم استعمال النسب المئوية وهذا لوصف خصائص أفراد المجتمع و العينة والكشف عن استجابات الأفراد نحو محاور الدراسة وذلك عن طريق إحصاء إجابات الأفراد المبحوثين.

درجة الحرية هي: (ف - 1) (ع - 1).

ف = عدد الأعمدة.

ع = عدد الأسطر.

الفصل الخامس عرض ومناقشة النتائج

01-- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.

02- عرض النتائج العامة

- خاتمة

➤ تمهيد :

يتناول هذا الفصل عرض النتائج التي توصل اليها البحث و تحليلها و تفسيرها و ذلك بالتعرض إلى ضغوط العمل و تأثيرها على عملية اتخاذ القرار لدى عمال الشركة الوطنية لتوزيع الغاز و الكهرباء لولاية أم البواقي. و فيما يلي سنقدم عرضا عاما عن متغيري موضوع الدراسة حيث سنعرض أولا نتائج استجابات مفردات العينة على بنود محاور مصادر الضغط المهني، ثم تأثيرها على عملية اتخاذ القرار:

1.1- استجابة افراد العينة حول محاور مصادر الضغط المهني.

- استجابة افراد العينة حول محور العلاقات .

• جدول رقم(09) تأثير العلاقات الاجتماعية كمصدر من مصادر الضغط المهني على العمال:

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا	نادرا	غالبا	دائما	البند	البعد
+	0.80	1.71	3.3	12.2	36.7	47.8	1. أود دائما التشاور مع الآخرين عند قيامي بالعمل	العلاقات الاجتماعية
			3	11	30	43	ت	
+	0.83	1.72	4.4	11.1	36.7	47.8	2. غالبا ما أتوجه الى رئيسي في العمل عندما تعترضني مشكلة.	
			4	10	33	43	ت	
-	0.74	3.16	34.4	48.9	14.4	2.2	3. أجد نفسي دائما في صراعات مع زملائي لمنافستي لهم.	
			31	44	13	2	ت	
+	0.76	2.12	3.3	25.6	51.1	20.0	4. الجو السائد في العمل يمتاز بالرسمية الى حد كبير	
			3	23	46	18	ت	

يوضح الجدول أعلاه (رقم 09) استجابة مفردات العينة حول محور العلاقات الاجتماعية كأحد مصادر الضغط المهني في العمل، والذي هدف الباحث من خلاله إلى معرفة مدى تأثير عامل العلاقات الاجتماعية على أداء عمال الشركة الوطنية لتوزيع الغاز و الكهرباء لولاية أم البواقي ، ومن خلال هذا الجدول نلاحظ أن 84.4% من مفردات العينة أعربوا عن حبهم للتشاور مع بقية الزملاء داخل العمل ، حيث أن 47.4% من أفراد هذه العينة أجابوا على البند الأول من العلاقات الاجتماعية و المتضمن مدى تشاورهم مع الآخرين أثناء تأدية مهامهم داخل مكان العمل ب دائما في حين 36.7 % أجابوا بغالبا حول ماء جاء في نفس البند ، و ما يعزز الانسجام في إجابات العمال على محتويات هذا البند قيمة الانحراف المعياري المتحصل عليها و التي بلغت 0.80 وهي قيمة صغيرة دالة على وجود تجانس بين إجابات افراد العينة ، و ما يؤكد أكثر حرص العمال على التشاور فيما بينهم بجميع شرائحهم داخل الشركة إجاباتهم على البند الثاني و القاضي بتوجه العمل الى رئيسهم عند تعرضهم الى مشكلة ما ، حيث جاءت أغلب إجابات أفراد العينة مؤيدة لهذا الطرح و هذا من خلال النسبة المئوية المتحصل عليها و التي بلغت 84.4 % ، حيث أجاب 47.7% من

افراد العينة بدائما في حين اجاب 36.7 % بغالبا ، و هذا ما يجعل من الإجابات ترسوا في نفس السياق وهذا من نلاحظه اكثر من خلال قيمة الانحراف المعياري المتحصل عليها و التي بلغت 0.83 و هي قيمة توحى بتجانس في إجابات العمال و هذا دليل على الاتفاق الحاصل في وجهات النظر بين أفراد العينة حول عدم وجود صراعات بين العمال داخل الشركة الوطنية لتوزيع الغاز و الكهرباء ، و هذا ما يتضح اكثر عند إجابات افراد العينة حول مضمون البند الثالث و الذي جاء في محتواه صراعات بين العمال و الذي عبر جل افراد العينة عن عدم اتفاهم لما جاء في هذا البند من خلال النسبة المعبر عنها من افراد العينة و المقدرة بـ 83.3 % و التي جاءت اجاباتهم منافية للطرح الذي تضمنه هذا البند ، حيث اجاب 48.9 % بنادرا و 43.4 % بأبدا و هذا مؤشر إيجابي يدل عن حسن العلاقات الاجتماعية بين العمال ، و هذا ما يتضح اكثر من خلال قيمة الانحراف المعياري المتحصل عليها من إجابات العمال على هذا البند و المقدرة بـ 0.74 و هي قيمة صغيرة دالة على وجود تجانس في إجابات افراد العينة ، أما في ما يخص اجابات افراد العينة حول البند المتعلق بالطابع الرسمي الذي يتسم به العمل بالشركة فجاءت اغلب إجابات افراد العينة موافقة لمضمون هذا البند و القائل بأن الجو الرسمي هو الغالب داخل الشركة الوطنية لتوزيع الغاز و الكهرباء فنجد ان 51.1 % من أفراد العينة اجابوا بدائما و 20 % اجابوا بغالبا وهذا ما يدل على أن الجو الرسمي هو السائد بين عمال الشركة الوطنية لتوزيع الغاز و الكهرباء بولاية ام البواقي على الرغم من وجود فئة معتبرة من افراد العينة نفت وجود الطابع الرسمي داخل الشركة و هذا ما تبرزه إجابات 28.9 % و المعبرة عن عدم وجود الرسمية داخل مكان العمل ، و هذا مرده أن الرسمية داخل العمل تقل في بعض الأحيان لاسيما عند العمال التقنيين لطبيعة العمل المحفوف بالمخاطر و الظروف المناخية الصعبة مما يضطر المسؤولين الى إضفاء الطابع الاجتماعي و التقليل من الرسمية و هذا نهج ينتهجه الكثير من الرؤساء لكسب ثقة العمال بغية و التركيز على فعالية العمل بجميع الوسائل و الطرق المتاحة حتى و لو كانت على حساب الرسمية .

ان الملاحظ من خلال إجابات افراد العينة حول مختلف البنود المتعلقة بالعلاقات الاجتماعية داخل مكان العمل يلاحظ الحرص الكبير للعمال على الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية و تعزيز أواصر المحبة و التعاون فيما بينهم لما له من تأثير إيجابي على تأدية

العمال لمهامهم داخل الشركة بصورة جيدة و خلق جو مفعم بالحيوية في نفس الوقت و خلق نوع من التآزر فيما بينهم و ذلك بمختلف شرائح العمال و مهما كانت رتبهم و مهامهم المنوطة بهم في الشركة و هذا ما وفقنا عليه من خلال دراستنا الميدالية بالشركة اين لاحظنا جو مريح يسوده التفاهم و التعاون بين العمال .

2.1- استجابة أفراد العينة حول محور العبء الوظيفي.

• جدول رقم (رقم 10) تأثير العبء الوظيفي كمصدر من مصادر الضغط المهني على العمال:

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا	نادرا	غالبا	دائما	البند	البعد
+	0.99	2.00	11.1	15.6	35.6	37.8	5. أحيد استكمال عملي في الوقت المخصص له مما يجعلني كثير التوتر.	العبء الوظيفي
			10	14	32	34	ت	
+	0.93	2.26	10	28.9	37.8	23.3	6. الأعمال الموكلة الى تتناسب و مؤهلاتي .	
			9	26	34	21	ت	
+	0.96	2.13	11.1	20	40	28.9	7. أشعر بالتعب و الإرهاق لكثرة ما يطلب مني من واجبات و مهام.	
			10	18	36	26	ت	
-	0.89	2.48	11.1	41.1	32.2	15.6	8. في بعض الأحيان أجد أن الأعمال الموجهة الي معقدة و صعبة .	
			10	37	29	14	ت	
+	0.93	2.42	12.2	36.7	32.2	18.9	9. غالبا ما أتحمل مسؤولية نتائج عدة أعمال و واجبات رغم كونها منفصلة عن المهمة المكلف بها.	
			11	33	29	17	ت	

يوضح الجدول أعلاه (رقم 10) استجابة مفردات العينة لعبارات بنود محور العبء الوظيفي في العمل كمصدر من مصادر الضغط المهني ، حيث هدف الباحث من خلال هذا البند إلى معرفة مدى شعور عمال الشركة الوطنية للغاز والكهرباء لولاية أم البواقي بالعبء الوظيفي أثناء تأدية مهامهم داخل الشركة ، و كقراءة اولية من خلال اجابات افراد العينة انهم موافقون لمحتوى مضمون البند الأول و المتعلق بسعيهم لاستكمال العمل المنوط بهم في الوقت المخصص له مما يشعرهم بالتوتر، و ذلك من خلال النسبة المئوية الموافقة لهذا الراي و التي بلغت 73.4% و هي نسبة تمثل الأغلبية و التي تفر بإحساس العمال بالتوتر كنتيجة لضيق الوقت المخصص لهم لإتمام الاعمال الموكلة اليهم في أحسن الظروف و هذا انطلاقا من إجابة 37.8% من افراد العينة على مضمون هذا البند بغالبا ، و 06.35% بدائما ، و ما

يعزز أكثر هذا الطرح قيمة الانحراف المعياري المتحصل عليها و التي بلغت 0.99 وهي قيمة صغيرة تنم عن التجانس الكبير في وجهات النظر بين أفراد العينة وهذا مؤشر يوحي ببروز عامل العبء الوظيفي كعامل سلبي يؤرق العمال داخل شركة سونلغاز لولاية أم البواقي، و من جهة أخرى وافق 61.10% من أفراد العينة الطرح القائل بتناسب وتوافق الأعمال التي يقومون بها مع ما يملكونه من مؤهلات علمية و قدرات، و هذا اثناء إجاباتهم عن محتوى البند السادس و المتعلق بكون الأعمال الموكلة الى العمال تتناسب و مؤهلاتهم أين ايد جل أفراد العينة ما جاء في مضمون هذا البند ما يوحي بتناسب الاعمال الموكلة الى العمال و مؤهلاتهم و قدراتهم ، و ما يعزز أكثر هذا الراي قيمة المتوسط الحسابي المتحصل عليها والتي بلغت 2.26 و هي دالة على الاتفاق في وجهات النظر بين أفراد العينة و هذا ما نلمسه أكثر من خلال قيمة الانحراف المعياري المتحصل عليها و التي بلغت 0.93 و هي قيمة صغيرة تدل على التجانس ، وهذا دليل على حسن الانتقاء و الاختيار للعمال في الشركة وفقا لما يمتلكونه من مهارات و قدرات تتلاءم و العمل المكلف به ، و هذا ما من شأنه التقليل من عبء العمل داخل الشركة ، و كل هذا لا يخفي معاناة العمال من التعب و الارهاق داخل الشركة الوطنية لتوزيع الغاز و الكهرباء ، فالتأمل لإجابات افراد العينة على فحوى البند السابع و الذي تضمن شعور العمال بالإرهاق لكثرة ما يطلب منهم من واجبات و مهام داخل الشركة حيث وافق 28.9% من افراد العينة مضمون هذا البند بإجاباتهم بدائما في حين أجاب 40% من افراد العينة بغالبا ، وما يعزز أكثر الاتفاق والتفاهم في وجهات النظر بين أفراد العينة قيمة الانحراف المعياري المتحصل عليه و التي بلغت 0.96 و هي نسبة صغيرة تدل على التجانس الكبير في وجهات النظر بين أفراد العينة، و من خلال اجابات افراد العينة حول ما جاء في البند الثامن و الذي تضمن التعقيد والصعوبة في الاعمال الموكلة الى العمال نلاحظ حدوث انقسام في وجهات النظر بين افراد العينة بين معارض و موافق لمضمون هذا البند ، حيث جاءت نسبة 47.8% من افراد العينة مؤيدة لمضمون هذا البند معبرين عن احساسهم و شعورهم بالتعب و بالإرهاق داخل الشركة ، و من الجهة المقابلة نجد نسبة 52.2% تعارض هذا الراي معبرين عن عدم شعورهم بالتعب و الارهاق ، حيث أجاب 41.1% بنادرا ما يشعرون بالتعب في حين اجاب 11.1% بأبدا ، و هنا يمكن ارجاع السبب الرئيسي وراء الاختلاف في إجابات

افراد العينة حول مضمون هذا البند الى طبيعة الاعمال الموكلة الى عمال الشركة ، فعلى السبيل المثال العمال التقنيون غالبا ما تسند اليهم اعمال تكون غاية في التعقيد و الصعوبة محفوفة بالأخطار الناجمة عن الصدمات الكهربائية ناهيك عن عملهم في ظروف مناخية و بيئية صعبة ، و من زاوية اخرى تقل هذه الاخطار عند العمال الاداريون الذين يعملون في المكاتب مع توفر جميع الشروط الضرورية للعمل.

و بناء على إجابات أفراد العينة حول محتوى البند التاسع والمتعلق بتحمل العامل مسؤولية نتائج عدة أعمال وواجبات بالرغم من كونها منفصلة عن المهمة المكلف بها هؤلاء العمال ، اتضح وجود انقسام في وجهات النظر بين أفراد العينة بين مؤيد ومعارض ، فنجد 51.1 % من أفراد العينة وافقوا ماء جاء في هذا البند معربين عن تحملهم لنتائج عدة واجبات وأعمال منفصلة عن مهامهم ، و في الجهة المقابلة نجد ان نسبة 49.9 % من أفراد العينة عارضت ما جاء في مضمون هذا البند كإشارة واضحة على تحملهم للأعباء الناتجة عن المسؤوليات المكلفون بها دون غيرها من النتائج ، و الملاحظ من خلال إجابات أفراد العينة ذلك التناقض وجهات النظر بين أفرادها، وهذا مرده طبيعة العمل المكلف به كل عامل داخل الشركة ، حيث هناك مراكز عمل داخل الشركة تتبعها العديد من المسؤوليات مما يجعل رؤساء المصالح توكل اليهم تسيير العديد من الأقسام و بالتالي يتحملون سلبيات و إيجابيات الأعمال المكلفون بها و التي هي في الحقيقة مترابطة و متسلسلة في اغلب الأحيان حتى أن بعض من العمال توكل اليهم عدة أعمال ترتبط بكل عمل مما يزيد في الأعباء داخل الشركة .

و اهم ما يمكن قوله حول ما ورد من إجابات أفراد العينة حول بنود محور العبء الوظيفي كمصدر من مصادر الضغط المهني أن أغلب أفراد العينة يعانون من العبء الوظيفي و يشعرون به في الكثير من الأحيان ، و هذا لخصوصية العمل بهذه الشركة و التي تعمل على إمداد الولاية بالطاقة الكهربائية و الغاز طيلة ايام الاسبوع و 24 ساعة على 24 ساعة ، و هذا ما يتطلب من عمال الشركة بذل قصارى جهودهم لتحقيق الهدف المنشود فغالبيه عمال هذه الشركة من خلال اجاباتهم نلمس كثرة الاعباء التي على عاتقهم و المهام المكلفون بها و التي غالبا ما تمتاز بالتعقيد و الصعوبة و هذا ما نلمسه من خلال تعبير فئة معتبرة من افراد العينة عن التعقيد و صعوبة المهام المكلفون بها ، هذا و بالرغم من شعور

العمال بالعبء الوظيفي داخل الشركة فهذا لا يخفي بغض النقاط الإيجابية التي جاء في خضم اجابات افراد العينة و لعل أبرزها تناسب الاعمال الموكلة الى العمال و ما يملكونه من امكانيات و مؤهلات و هذا مؤشر ايجابي يحسب للشركة و الذي ان دل فإنما يدل على الاحترافية في انتقاء العمال داخل الشركة من خلال احترام القدرات و المهارات التي يمتلكها العمال وفقا لمتطلبات الوظيفة الموكلة الى العمال ، و لعل ما يمكن استخلاصه من اجابات افراد العينة على كل بنود هذا المحور هو بروز عامل العبء الوظيفي كمصدر من مصادر الضغط المهني لدى عمال الشركة الوطنية لتوزيع الغاز و الكهرباء و هذا ما يتفق مع دراسة هنية السباعي و الذي اعتبرت أن عبء العمل يعد كأحد مصادر الضغط المهني و هنا لا بد أن نشير الى ضرورة مضاعفة الجهود من طرف القائمين على تسيير شؤون الشركة لإيجاد الحلول الملائمة لإدارة عبء العمل باعتباره مصدر من مصادر الضغوط المهنية له تأثير داخل الشركة و الحد من تأثيراته السلبية على اداء العمال .

3.1- استجابة افراد العينة حول محور غموض الدور

- جدول رقم(11) استجابات مفردات العينة حول تأثير غموض الدور كمصدر من

مصادر الضغط المهني على العمال

البعد	البند	دائما	غالبا	نادرا	أبدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه
غموض الدور	10. ينتابني الشك في مسؤولياتي داخل العمل	%	12.2	23.3	37.8	26.7	2.79	+
		ت	11	21	34	24		
	11. لا اعرف حدود صلاحياتي داخل العمل .	%	6.7	15.6	38.9	38.9	3.10	-
		ت	6	14	35	35		
	12. التعليمات و الأنظمة داخل الشركة غير واضحة.	%	7.8	20	41.1	31.1	2.96	-
		ت	7	18	37	28		
	13. يوجد الكثير من الرؤساء داخل العمل	%	27.8	38.9	22.2	11.1	2.17	+
		ت	25	35	20	10		
	14. اقوم بأعمال تتعارض مع أهداف	%	4.4	13.3	24.4	57.8	3.36	+
		%	4.4	13.3	24.4	57.8		

			52	22	12	4	ت	الشركة في كثير من الأحيان.
--	--	--	----	----	----	---	---	----------------------------

يوضح الجدول أعلاه (رقم 11) استجابة أفراد العينة على بعد غموض الدور في العمل كمصدر من مصادر الضغط المهني، و الذي هدف الباحث من خلاله إلى معرفة مدى تأثر عمال الشركة الوطنية لتوزيع الغاز و الكهرباء لولاية أم البواقي بعامل غموض الدور أثناء تأدية عملهم ، و من خلال اجابات افراد العينة على البند الاول الخاص بغموض الدور و الذي جاء في مضمونه ان العمال تتناهبهم الشكوك في مسؤولياتهم داخل مكان العمل ،حيث عارض أغلب افراد العينة هذا الراي معبرين عن ثقتهم التامة في المسؤوليات التي تقع على عاتقهم ، و بلغت النسبة المعبرة عن هذا الرأي -64.5% كما ان قيمة المتوسط الحسابي كانت 2.79 و هي معبرة أيضا عن إيجابية العبارة ، و ما يعزز أكثر الاتفاق في إجابات افراد العينة **حول مضمون هذا البند هو قيمة الانحراف المعياري و التي بلغت 0.97 و هي قيمة دالة على التجانس الكبير في إجابات أفراد العينة،** أما في ما يخص البند الحادي عشر والذي يتضح لنا من خلال إجابات 61.5 % من مفردات هذه العينة أن عملهم واضح و لا يحتوي على غموض، حيث أن نسبة 37.5 % منهم أجابوا على البند المتعلق بعدم وضوح العمل المقدم إليهم ب نادرا و نسبة 26.7 % من أفراد هذه العينة أيضا أجابوا بأبدا، و ما يعزز أكثر الاتفاق في اجابات افراد العينة هو قيمة الانحراف المعياري المتحصل عليه و الذي بلغ 0.90 و هذا دليل على التجانس و الاتفاق في وجهات النظر بين أفراد العينة، و من جهة أخرى أقر أغلب أفراد العينة بأن الأعمال الموكلة إليهم لا تتعارض إطلاقا مع أهداف الشركة وأنها تتناسب مع الأهداف الخاصة بالشركة و يتضح جليا ذلك من خلال معارضتهم لما جاء في البند الرابع عشر والذي جاء في مضمونه قيام العمال بأعمال تتعارض و أهداف الشركة حيث نفى اغلب أفراد العينة ما جاء في هذا البند بنسبة مئوية بلغت 82.2% وهذا دليل على ان بالأعمال الموكلة الى العمال داخل الشركة تتوافق مع الاهداف المرجوة للشركة و ما يعزز أكثر هذا الرأي قيمة المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري المتحصل عليها والذي بلغ المتوسط الحسابي الجهة اليمنى بقيمة 36.3 في حين الانحراف المعياري بلغ 0.87 و هذا يعبر على الاتفاق و التجانس بين أفراد العينة .

ان الملاحظ من خلال اجابات افراد العينة حول بنود هذا المحور ان عمال الشركة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء لا يعتبرون غموض الدور مصدرا من مصادر الضغط المهني بالنسبة اليهم و هذا ما يتفق مع ما توصل إليه الزهراني من نتائج دراسته حول أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى ضغوط العمل ،حيث توصل في دراسته إلى تدني غموض الدور لدى القيادات الإدارية بالجوازات.

4.1- استجابة افراد العينة حول محور الترقية و التقدم الوظيفي

• جدول رقم (12) يوضح الاستجابات حول تأثير محور الترقية والتطور الوظيفي كمصدر من مصادر الضغط المهني على العمال .

البعد	البند	دائما	غالبا	نادرا	أبدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه
الترقية والتطور الوظيفي	15.توفر المؤسسة فرص الترقية بشكل مستمر.	%	14.4	22.2	43.3	20	2.69	0.95
		ت	13	20	39	18		
	16.فرص الترقية و التقدم الوظيفي داخل المؤسسة قليلة	%	16.7	33.3	40	10	2.43	0.88
		ت	15	30	36	9		
	17.المعايير المعتمدة في الترقية داخل المؤسسة غير عادلة	%	21.1	30	34.4	14.4	2.42	0.98
		ت	19	27	31	13		
	18.اكتسبت العديد من الخبرات من العمل بهذه الشركة	%	41.1	43.3	12.2	3.3	1.78	0.79
		ت	37	39	11	3		

من خلال الجدول(رقم 12) والذي يبين لنا استجابات أفراد العينة حول تأثير الترقية والتطور الوظيفي كمصدر من مصادر الضغط المهني لدى عمال الشركة الوطنية لتوزيع الغاز و الكهرباء يتضح لنا ان فرص الترقية بالشركة ضئيلة و ليست بالحجم المطلوب كيف لا و أن إجابات أفراد العينة جاء غير موافقة للطرح الذي تضمنه البند الخامس عشر و الذي جاء في مضمونه ان الشركة توفر فرص الترقية بشكل مستمر لعمالها ، وهنا نجد أن 63.3 % من أفراد العينة لم يوافقوا هذا الرأي حيث أجاب 43.3% بنادرا في حين أجاب 20 % بأبدا ، كما نلمس من خلال قيمة المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري المتحصل عليهما الاتفاق و التجانس في وجهات النظر بين أفراد العينة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.69 بينما بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.95 و هي قيمة صغيرة

دالة على وجود تجانس بين أفراد العينة ، وهذا ما يوحي بعدم موافقة أفراد العينة للطرح القائل بتوفير الشركة لفرص الترقية و التقدم الوظيفي بالشركة ، هذا ونلاحظ انقسام واضح في إجابات افراد العينة حول البند السادس العشر والمتعلق بقلّة فرص الترقية و التقدم الوظيفي داخل الشركة حيث تساوت الإجابات بين معارض و مؤيد فكانت النسب المئوية متساوية بنسبة 50% لكلا الرأيين ، وهذا الانقسام في الآراء يرجع الى طبيعة المهام المكلف بها عمال الشركة من تقنيين و إداريين من ناحية و بين ذوي المستوى التعليمي العالي و المنخفض من ناحية أخرى و نحن نعلم أن الشركة تتشكل من عمال بجميع المستويات التعليمية ، وهنا نجد أن ذوي المستوى العالي يستفيدون أكثر من فرص الترقية مقارنة مع ذوي المستوى المتوسط و الضعيف ، كما أن الاختلاف في الرأي راجع أيضا إلى الأقدمية في العمل ، فالآراء المعبر عنها بالنفي قد تكون في غالبيتها لعمال يحوزون على خبرة قليلة و هذا ما من شأنه التقليل من فرص الترقية داخل الشركة على عكس العمال الذين يملكون خبرة و أقدمية في العمل بالشركة ، أما فيما يخص البند السابع عشر و المتعلق بمدى تحقق العدالة في الترقية بين عمال الشركة الوطنية لتوزيع الغاز و الكهرباء فنجد أيضا انقسام في الآراء بين أفراد العينة كما كان الشأن عليه في البند السابق بين مؤيد و معارض لهذا الرأي فنجد على سبيل المثال 51.1% من أفراد العينة يقرون بوجود عدالة في الترقية و أن المعايير المعتمدة في هذه العملية مبنية على أسس عادلة و على النقيض من ذلك نجد 49.9% من أفراد العينة لا يتفقون مع هذا الطرح ممتعضين من الأسس المبنية للترقية و التقدم الوظيفي و التي في نظرهم تبنى على أسس غير عادلة ، أما في ما تعلق بالبند الثامن العشر و المتعلق باكتساب أفراد العينة لمهارات إدارية و فنية أثناء مساهم المهني فقد وافقت أغلب أفراد العينة هذا الرأي من خلال نسبة مئوية بلغت 84.4% أين أجاب 41.4% بدائما و 43.3% من افراد العينة بغالبا وما يعزز أكثر هذا الرأي قيمة المتوسط الحسابي المتحصل عليها و التي بلغت 1.78 ما يوحي باكتساب عمال الشركة الوطنية لتوزيع الغاز و الكهرباء لخبرات و مهارات جديدة في مساهم المهني ، ونلاحظ أيضا وجود إجماع بين أفراد العينة هذا الرأي من خلال قيمة الانحراف المعياري المتحصل عليها و التي بلغت 0.79 و هذا دليل على التجانس الكبير في وجهات النظر بين أفراد العينة حول هذا الرأي.

كقراءة لما جاء في استجابات افراد العينة لمختلف بنود محور الترقية و التقدم الوظيفي يمكن القول أن الترقية و التقدم الوظيفي يشكل مصدر ضغط مهني بالنسبة لعينة الدراسة الحالية حيث أن هناك نسبة معتبرة من أفراد العينة أعربت عن قلة فرص الترقية داخل الشركة من ناحية ، و من جهة أخرى لاحظنا نقص في فعالية المعايير المعتمدة في الترقية داخل الشركة و هذا ما وجب مراجعته في اقرب الآجال و التكفل به بشكل سريع لتجنب شعور العمال بعدم التكافؤ في فرص الترقية بينهم مما قد يؤثر بشكل سلبي على أداء العمال داخل الشركة و هذا ما من شأنه أن يحدث مصدر من مصادر الضغط المهني داخل الشركة ، وهذا ما يتفق مع نتائج دراسة "الرزيزاء" التي أشارت إلى أن الترقية والتقدم الوظيفي تعتبر أحد أهم مصادر الضغوط المهنية .

5.1- استجابة افراد العينة حول محور البيئة المادية.

- جدول رقم (13) يوضح استجابات مفردات العينة حول محور البيئة المادية كمصدر من مصادر الضغط المهني :

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا	نادرا	غالبا	دائما	البند	البعد
+	0.96	2.50	16.7	33.3	33.3	16.7	19. الظروف المناخية داخل المؤسسة تساعد على العمل	البيئة المادية
			15	30	30	15	ت	
+	0.87	2.22	10	21.1	50	18.9	20. المؤسسة توفر الأدوات و الأجهزة اللازمة للعمل	
			9	19	45	17	ت	
+	0.88	2.20	7.8	27.8	41.1	23.3	21. تتوفر المؤسسة على وسائل السلامة المهنية.	
			7	25	37	21	ت	
+	0.95	2.12	10	22.2	37.8	30	22. أعتبر أن طبيعة عملي مملة فهو لا يتغير.	
			9	20	34	27	ت	
+	0.99	2.47	17.8	30	33.3	18.9	23. أشعر بالخوف كون عملي محفوف بالمخاطر	
			16	27	30	17	ت	
-	0.97	2.62	18.9	41.1	23.3	16.7	24. كثيرا ما يتوقف العمل لنقص في العتاد و التجهيزات	
			17	37	21	16	ت	
+	0.98	2.54	16.7	40	24.4	18.9	25. غالبا ما أجد نفسي أعمل في ظروف مناخية صعبة.	
			15	36	22	17	ت	

-	1.01	2.68	24.4	36.7	22.2	16.7	%	26. أعمل في بيئة غير صحية.
			22	33	20	15	ت	
+	0.97	2.05	12.2	13.3	42.2	32.2	%	27. أعمل في وسط يخلو من وسائل الاستراحة و الترفيه
			11	12	38	29	ت	

يوضح الجدول (رقم 13) استجابة مفردات العينة على محور البيئة المادية كمصدر من مصادر الضغط المهني ، و الذي هدف الباحث من خلاله إلى معرفة مدى تأثير هذ العنصر على عمال الشركة الوطنية لتوزيع الغاز و الكهرباء لولاية أم البواقي أثناء قيامهم بالأعمال الموكلة اليهم ، و من خلال إجابات أفراد العينة على محتوى البند التاسع عشر نجد أن تساوي في النسب المئوية بين أفراد العينة من موافق و معارض لمضمون هذا الراي بنسبة 50% و القائل بان الظروف المناخية داخل المؤسسة تساعد على العمل ، و لعل السبب الرئيسي وراء هذا الانقسام في وجهات النظر بين أفراد العينة مرده طبيعة العمل بين أفراد الشركة فالتقنيون على سبيل المثال يعملون في ظروف مناخية و مادية صعبة في حين الإداريون تجدهم يزاولون مهامهم اليومية في المكاتب وفي ظروف أقل ما يمكن القول عليها أنها أحسن ، و في ما يخص البند العشرون القاضي بتوفير المؤسسة لجميع الامكانيات المادية و الوسائل الخاصة بالعمل فنجد أن أغلبية افراد العينة أجمعوا على أن الشركة تتوفر على الوسائل الخاصة بالعمل من خلال النسبة التي أيدت هذا الطرح و التي بلغت 68.9% منهم 18.9% أجاب بدائما في حين أجاب 50% من أفراد العينة بغالبا ، وما يعزز أيضا التجانس في الآراء حول مضمون هذا الراي هو قيمة الانحراف المعياري و التي بلغت النسبة 0.87 و نفس الشيء بالنسبة للقيمة المتحصل عليها في المتوسط الحسابي و التي بلغت 2.22 وهي قيمة تنم عن اتفاق افراد العينة حول مضمون هذا البند ، و في ما يتعلق بالبند الواحد و العشرون و المتضمن توفر الشركة على وسائل السلامة المهنية نجد أن أغلبية أفراد العينة وافقت هذا الراي بنسبة قدرها 64.4% و هذا ما يعزز الراي القائل بتوفير الشركة للوسائل المادية و الامكانيات للعمال كما أن قيمة الانحراف المعياري المتحصل عليها بقيمة 0.95 و هي تعبر عن التجانس في الاجابات بين

أفراد العينة و نفس الشيء بالنسبة لقيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 2.12 و هي قيمة دالة عن الاتفاق في الاجابات بين افراد العينة حول مضمون هذا البند.

ان توفر المؤسسة على مختلف الامكانيات المادية لا يخفي شعور العمال بالملل والروتين داخل الشركة ، فغالبية أفراد العينة عبروا عن شعورهم بالضجر والملل من تكرار نفس الاعمال بشكل يومي داخل الشركة وهذا من خلال إجاباتهم على البند الثاني والعشرون المتعلق بمدى شعورهم بالملل كنتيجة لتكرار العمل اليومي داخل الشركة حيث عبر 67.8% من افراد العينة عن موافقتهم لهذا الرأي في حين 36.2% عارضت هذا الطرح و ما يعزز ايضا الاتفاق في وجهات النظر بين افراد العينة حول هذا الرأي قيمة الانحراف المعياري المتحصل عليها و التي كانت 0.95 و هي دالة على التجانس في وجهات النظر بين أفراد العينة.

كما نلمس انقسام في وجهات النظر بين أفراد عينة الدراسة حول مضمون البند الثالث والعشرون والذي تضمن شعور العمال بالخوف كنتيجة للمخاطر التي تعترض عمال الشركة بشكل يومي ، حيث من خلال إجابات العمال اتضح ان هناك من أجاب بنسبة 52.2 % بمؤيد لهذا الطرح في حين نجد أن نسبة 47.8% من أفراد العينة عارضوا هذا الرأي و لعل السبب الرئيسي وراء هذا الانقسام في الآراء يعود الى طبيعة العمل بالشركة من تقنيين و إداريين ، فالتقنيون يكونوا أكثر عرضة الى الاخطار أثناء مزاولة مهامهم داخل الشركة مما يجعلهم يؤيدون هذا الطرح المتضمن تعرضهم للعديد من الأخطار اثناء تأدية مهامهم داخل الشركة، في حين عمال الادارة الذين يشغلون بالمكاتب بعديدين كل البعد عن الاخطار المهنية التي قد تهدد حياتهم.

و مثلما سبق وأن تطرقنا إليه في البنود الفارطة حول توفر التجهيزات و الوسائل بالشركة نلمس اتفاق أغلبية أفراد العينة على أن الشركة تتوفر على التجهيزات الضرورية و هذا ما يتأكد مرة أخرى من خلال إجابات افراد العينة على مضمون البند الرابع و العشرون و القاضي بتوقف العمل لنقص التجهيزات حيث عارض هذا الطرح أغلبية افراد العينة بنسبة مئوية قدرها 60 % فأجاب 41.1 % بنادرا في حين اجاب 18.9 % من افراد العينة بأبدا ، و هذا يدل على سعي الشركة لتوفير مختلف الامكانيات المادية لضمان السير

الحسن للمهام داخل الشركة و ما يعزز اكثر هذا الراي قيمة الانحراف المعياري المتحصل عليها و التي بلغت 0.97 ، و هي دالة على التجانس في إجابات أفراد العينة، هذا و نلاحظ تقدم طفيف للدين عارضون مضمون البند الخامس و العشرون من افراد العينة و المتضمن مزاوله العمال لمهامهم في ظروف مناخية صعبة ، حيث نجد ميل الكفة نوعا ما في النسبة المئوية للذين عارضو هذا الراي بنسبة قدرت بـ 56.7 % في حين نجد النسبة التي أقرت بأنهم يعملون في ظروف مناخية صعبة قدرت بـ 43.4 % وهم بالتأكيد العمال التقنيون الذين يزاولون مهامهم في أصعب الظروف في ظل الظروف المناخية الصعبة لاسيما البرد و الحر، فهم يصلحون مختلف الاعطاب الكهربائية في أصعب الأوقات أينما حلت بغرض ضمان تزويد المواطنين بالطاقة الكهربائية ليلا و نهارا و طيلة أيام الأسبوع، و بالنسبة للبند السادس والعشرون والذي تضمن مزاوله العمال لمهامهم في بيئة غير صحية نجد أن أغلبية افراد العينة أقرت بانهم نادرا ما يزاولون عملهم في بيئة غير صحية و كانت النسبة من افراد العينة للذين عارضو مضمون هذا البند 61.1 % فنجد أن 39.9 % من افراد العينة وافقوا هذا الراي و هي فئة معتبرة لا يمكن اغفالها و هذا راجع كما سبق لطبيعة بين التقنيين ، و بالرغم من ان الساهرون على تسيير شؤون الشركة يسعون الى توفير جميع السبل الكفيلة باستمرارية العمل بها الا ان توفير وسائل الراحة والترفيه داخل الشركة يعرف نقص بالشركة حيث ان افراد العينة ام لم يخفوا غياب وسائل الراحة و الترفيه بشركتهم من خلال اجابتهم على مضمون البند السابع و العشرون بموافقة هذا الراي مؤيدين الطرح القاضي بخلو المؤسسة من مختلف و سائل الترفيه و الراحة بنسبة مئوية بلغت 74.4 % و ما يعزز أكثر الاتفاق في وجهات النظر بين افراد العينة قيمة الانحراف المعياري المتحصل عليها و التي بلغت 0.97 و هي قيمة تعبر عن التجانس في وجهات النظر بين افراد العينة و هذا ما نلمسه ايضا من قيمة المتوسط الذي بلغ 2.09 و هي ايضا قيمة معبرة عن الاتفاق في وجهات النظر بين افراد العينة .

ان المتأمل لإجابات افراد العينة حول ما جاء في البنود الخاصة بمحور البيئة المادية يلاحظ سعي مسؤولي شركة توزيع الغاز و الكهرباء ولاية ام البواقي الى توفير مختلف الامكانيات المادية لاسيما التجهيزات و الوسائل الخاصة بالعمل داخل الشركة لتسهيل مزاوله العمال لمهامهم داخل الشركة بصورة جيدة و تأمين سلامة العمال اثناء تأدية عملهم

المحفوف بالمخاطر كما عبر عنه الكثير من افراد العينة ، و هذا ما من شأنه تشكيل مصدر من مصادر الضغط المهني لدى عمال الشركة ، كما لمسنا تدمير العمال من طبيعة العمل الذي يقومون به المليء بالروتين و التكرار و هو من اسباب الضغوط المهنية ، كما لمسنا من خلال اجابات افراد العينة تدميرهم من قلة وسائل الراحة و الترفيه داخل الشركة و هذا ما قد يتحول الى مصدر مؤثر من مصادر الضغط المهني مما استوجب التكفل به و الاسراع في توفير وسائل الراحة و التوفير داخل الشركة لإدارة الضغوط المهنية ، ومنه يمكن اعتبار البيئة المادية مصدر من مصادر الضغط المهني داخل الشركة الوطنية لتوزيع الغاز و الكهرباء.

- مستويات الضغط المهني لعمال شركة سونلغاز.

• جدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مصادر الضغط

المهني مرتبة تصاعديا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	1	العلاقات الاجتماعية	2,17	0,78
2	2	العبء الوظيفي	2,25	0,93
3	4	الترقية والتطور الوظيفي	2,33	0,89
4	5	البيئة المادية	2,38	0,95
5	3	غموض الدور	2,87	0,92
مصادر الضغط المهني ككل			2,40	0,89

من خلال النتائج المتحصل على الجدول نلاحظ مستويات متوسطة على كل محاور بنود مصادر الضغط المهني وجاء في المرتبة الأولى غموض الدور بمتوسط حسابي بلغ 2.87 وهو مستوى أعلى من المتوسط النسبي، ثم يليه محور غموض الدور الذي بلغ المتوسط الحسابي به 2.38 وهي نسبة متوسطة ، وعليه يمكن القول ان المتوسط الحسابي العام بالشركة الوطنية لتوزيع الغاز و الكهرباء لولاية ام البواقي مستوى متوسط و هو ما تؤكدته النتائج السابقة و الذي بلغ المتوسط الحسابي بها 2.40 والانحراف المعياري قيمته 0.89 .

2- استجابات مفردات العينة حول عملية اتخاذ القرار :

1.2- استجابة افراد العينة حول محور تحديد المشكلة و تحليلها.

- الجدول رقم (15) يوضح استجابات مفردات العينة لمحتوى البنود المعبرة عن محور تحديد المشكلة و تحليلها.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا	نادرا	غالبا	دائما	البند	البعد
+	0.92	2.31	11.1	30	37.8	21.1	% 28. غالبا ما تواجهني صعوبات في تحديد طبيعة المشكلة	تحديد المشكلة و تحليلها
			10	27	34	19	ت	
+	0.86	2.61	18.9	30	44.4	6.7	% 29. تعترضني صعوبات في إيجاد السبب الرئيسي وراء المشكلة	
			17	27	40	06	ت	
+	0.84	2.10	6.7	21.1	47.8	24.4	% 30. أحاول جمع المعلومات حول حدوث المشكلة من جميع المصادر المتاحة	
			6	19	43	22	ت	
+	0.93	2.34	8.9	40	27.8	23.3	% 31. لا أجد أي صعوبة في التحري عن السبب الرئيسي وراء حدوث المشكلة	
			8	36	25	21	ت	
+	0.88	2.07	5.6	26.7	37.8	30	% 32. غالبا ما أساعد مرؤوسي في حل المشكلات داخل العمل	
			5	24	34	27	ت	
-	0.90	2.62	17.8	37.8	33.3	11.1	% 33. في كثير من الأحيان اضطر إلى اتخاذ قرارات دون تحديد المشكلة	
			16	34	30	10	ت	
+	0.83	2.37	7.8	37.8	38.9	15.6	% 34. أجد صعوبات في تحديد وقت حدوث المشكلة و مكانها	
			7	34	35	14	ت	

يوضح الجدول أعلاه (رقم 15) استجابة مفردات العينة على محتوى البنود المعبرة عن عملية تحديد المشكلة و تحديدها لدى أفراد العينة من الشركة الوطنية لتوزيع الغاز و الكهرباء لولاية أم البواقي ، حيث نلاحظ من خلال البند الأول و المتعلق بمواجهة الصعوبات في تحديد طبيعة المشكلة لدى عمال الشركة نجد أن نسبة 58.9 % من أفراد العينة عبرت عن موافقتها لما جاء في هذا البند أين أجاب 21.1% بدائما في حين أجاب 37.8% من أفراد هذه العينة بغالبا ، وبالمقابل عارض 41.1% من افراد العينة ما جاء في هذا البند مقرين بعدم مواجهتهم لأي صعوبات أو مشاكل في إيجاد طبيعة المشكلة و تحليلها

، وما يعزز موافقة أفراد العينة لمضمون هذا البند هو نسبة المتوسط الحسابي المتحصل عليه و الذي بلغت 2.31، هذا و نلاحظ تقارب في وجهات النظر بين افراد العينة حول ما جاء في البند التاسع و العشرون و الذي يتضمن مواجهة العمال لصعوبات في ايجاد السبب الرئيسي الذي يقف وراء حدوث المشكلة ، حيث أبدى 51.1% موافقتهم لهذا الراي و بالتالي يواجهون صعوبات في تحديد السبب الرئيسي للمشكلة اثناء مزاوتهم لمهامهم داخل الشركة وذلك عند إجابتهم على مضمون البند بنسبة مئوية من افراد العينة بلغت 6.7% بدائما بينما أجاب 44.4% بغالبا ، و على النقيض من ذلك في الجهة المقابلة نجد ان نسبة معتبرة من افراد العينة لم توافق هذا الراي و أقرت بوجود صعوبات في تحديد السبب الرئيسي لحدوث المشكلة و هذا بنسبة مئوية قدرها 48.9% و هنا يمكن ارجاع السبب الرئيسي وراء هذا الانقسام الملاحظ في وجهات النظر بين افراد العمل الى طبيعة العمل داخل الشركة كما و سبق وان تطرقنا اليه في المحاور السابقة بحيث نجد العمال التقنيين و التي تمتاز المهام الموكلة اليهم في غالبية الاحيان تمتاز بالتعقيد و الصعوبة لاسيما عند محاولة اصلاحهم لمختلف الاعطاب الكهربائية المتعددة الاسباب بالولاية ، و على العكس من ذلك نجد ان الاعمال الموكلة الى عمال الادارة اقل تعقيدا و هي في الغالب روتينية و يومية و أقل تعقيدا و تحتاج الى نوع من الخبرة و فقط و ما يؤكد الاتفاق بين افراد العينة بالصعوبات في ايجاد السبب الرئيسي وراء المشكلة هو قيمة المتوسط الحسابي المتحصل عليه و التي بلغت 2.61 و هو ايجابي يؤكد موافقة أفراد العينة للطرح و ما يعكس أكثر إجماع اغلبية أفراد العينة على نفس الرأي ، و في ما تعلق بقيمة الانحراف المعياري المتحصل عليها و التي بلغت 0.86 و هي قيمة دالة على التجانس في وجهات النظر بين افراد العينة ، كما أبدى 72.2% من أفراد العينة موافقتهم للطرح الذي جاء في البند الثلاثون و المتضمن محاولة العمال لجمع المعلومات الخاصة بحدوث المشكلة من جميع المصادر المتاحة فكانت النسبة التي اجابت بدائما 24.4% و اجاب بغالبا 47.8% و ما يعزز اكثر الاتفاق في وجهات النظر بين أفراد العينة حول هذا الطرح هو قيمة المتوسط الحسابي و التي بلغت 2.10 و هي قيمة ايجابية دالة على التوافق في وجهات النظر بين أفراد العينة و هذا ما نلمسه أكثر من خلال قيمة الانحراف المعياري المعبر عنها و التي قدرت بـ 0.84 و هي أيضا دالة على التجانس الكبير في وجهات النظر مما يدل على محاولة العمال

جمع اكبر قدر من المعلومات المتوفرة للوصول إلى حل للمشاكل التي تعترضهم أثناء تأدية مهامهم اليومية داخل الشركة ، وعلى النقيض من ذلك فإن الاتفاق في وجهات النظر الذي شهده البند السابق غاب في البند الواحد و الثلاثون ، حيث يتضح لنا اختلاف في وجهات النظر بين افراد عينة الدراسة من مؤيد ومعارض لما جاء في هذا البند مع ميل الكفة للفئة التي وافقت هذا الراي المتضمن عدم وجود اي صعوبات لدى العمال في التحري عن السبب الرئيسي لحدوث عند مزاولتهم للعمل داخل الشركة ، فوافق هذا الطرح 51.1% من افراد هذه العينة وعارض هذا الراي 48.9 % ، و كما سبق و ان تطرقنا اليه فهذا الاختلاف راجع الى طبيعة العمل بين التقنيين والإداريون ، وهذا ما يعزز ما تطرقنا اليه في البند التاسع و العشرون أي لاحظنا نفس الانقسام في وجهات النظر بين هؤلاء الاعمال لطبيعة العمل كيف لا والتقنيون دائما ما تواجههم صعوبات في التحري عن مختلف اسباب الاعطاب التقنية التي تعترض طرقهم بشكل يومي و مطالبون بحلها في اقرب الآجال لارتباطهم بوقت زمني ، وما يعكس ميل أفراد العينة و المنصبة حول عدم وجود اي صعوبات في التحري عن السبب الرئيسي لحدوث المشكلة قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغت 2.34 وهي دالة على الاتفاق بين افراد العينة و نفس الشيء بالنسبة لقيمة الانحراف المعياري المتحصل عليها و البالغة 0.93 وهي بطبيعة الحال قيمة صغيرة تؤكد التجانس الحاصل في وجهات نظر أفراد العينة، هذا وقد أبدى 67.8% من أفراد العينة سعيهم لمساعدة مرؤوسيهم لحل المشاكل التي تعترضهم داخل مكان العمل وهذا ما تضمنه البند الثاني والثلاثون انطلاقا من إجابة 30% من نفس العينة بدائما بينما أجاب 37.8% من أفراد هذه العينة بغالبا وهذا يدل على التعاون بين افراد الشركة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء بغرض ايجاد حل لمختلف المشاكل التي تعترض عملهم بالشركة و هذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي و التي قدرت بـ 2.07 و هي تتم عن الاتفاق في وجهات النظر بين افراد العينة و ما يعزز ايضا هذا الطرح قيمة الانحراف المعياري و التي بلغت 0.88 وهي قيمة صغيرة دالة عن التجانس الكبير في وجهات النظر بين افراد العينة حول مضمون هذا البند ، أما في ما يتعلق بالبند الثالث و الثلاثون والقاضي باضطرار أفراد العينة لاتخاذهم القرارات دون تحديد المشكلة فقد عارض اغلبية افراد العينة هذا الراي مقرين بأن القرارات التي غالبا ما تؤخذ تتم عن طريق تحديد المشكلة وما يؤكد هذا الطرح النسبة التي عارضت

ما جاء في هذا البند حيث اجاب 37.8 % ب نادرا و 17.8% ابدا و ما يعزز الاتفاق في وجهات النظر بين افراد العينة قيمة الانحراف المعياري و التي بلغت 0.90 و هي دالة على التجانس بين افراد العينة، و بالمقابل نجد اغلبية افراد لعينة وافقت الراي الذي تضمنه الند الرابع و الثلاثون و الذي تضمن تعرض العمال لصعوبات في تحديد وقت حدوث المشكلة و مكانها حيث أيد هذا الطرح 54.4 % من افراد العينة أين أجابت 15.6 % بدائما و أجاب 38.9 % بغالبا في حين نجد ان نسبة 43.6 % و هي نسبة معتبرة من أفراد العينة نفت هذا الطرح معبرة عن عدم وجود اي صعوبات في تحديد وقت حدوث المشكلة و هذه النسبة قد تعود الى الاداريون الذين هم اقل عرضة للمشاكل في اغلب الاحيان و حتى ان حدثت مشكلة لديهم تكون في اوقات معينة يعلمون اوقاتها لطبيعة العمل الروتيني و اليومي لديهم . و ما يعزز الاتفاق في وجهات النظر بين افراد العينة قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 2.37 و هي دالة على الاتفاق في وجهات النظر بين افراد العينة و ما يؤكد التجانس ايض و وجهات النظر قيمة الانحراف المعياري المقدر ب 0.83 و هي ان دلت فإنما تدل على تجانس افراد العينة حول نفس الرأي واحد .

من خلال اجابات افراد العينة حول بنود محور تحديد طبيعة المشكلة و تحليلها باعتبارها مرحلة من مراحل اتخاذ القرار ، نجد ان افراد لعينة يقرون بمواجههم لصعوبات في تحديد طبيعة المشكلة التي تعترضهم في كثير من الاحيان و الاسباب التي تقف وراء حدوثها و الملاحظ ايضا من خلال آراء افراد العينة حول بنود هذ المحور انها تختلف وتنقسم و هذا مرده طبيعة العمل اليومي والذي يختلف من مهنة الى اخرى لأخر حيث تزداد الصعوبات في ايجاد الحلول للمشاكل التي تعترض العمال لدى فئة التقنيين منها عند الاداريون و هذا منطقي لطبيعة العمل و الذي لا بد ان يكون ممتنه متمكن من العمل و له مهارات و قدرات في جميع المجالات، هذا على الرغم من اقرار هؤلاء العمال بعدم اتخاذهم لأي قرارات دون تحديد المشكلة التي تعترضهم و هذا مؤشر ايجابي عن صحة القرارات المأخوذة في كثير من الاحيان داخل شركة توزيع الغاز و الكهرباء ام البواقي فمن غير المنطقي اخذ قرار دون ايجاد المشكلة كما نلمس مؤشر ايجابي بيم افراد العين وهو التعاون فيما بينهم بغية ايجاد الحلول اللازمة لمختلف المشاكل بين الرؤساء و المرؤوسين.

2.2- استجابة افراد العينة حول محور حصر البدائل .

- جدول رقم (16) يوضح استجابات مفردات العينة لمحتوى البنود المعبرة عن محور حصر البدائل :

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا	نادرا	غالبا	دائما	البند	البيد					
-	0.84	2.52	13.3	35.6	41.1	10	% 35. أعاني من صعوبات في اقتراح البدائل لحلول المشكلة	البيد					
			12	32	37	9	ت						
-	0.84	2.58	14.4	38.9	37.8	8.9	% 36. أجد صعوبة في حصر البدائل المتاحة لحل المشكلة		البيد				
			13	35	34	8	ت						
+	0.83	2.34	10	27.8	48.9	13.3	% 37. أحاول جمع المعلومات و البيانات اللازمة عن جميع البدائل المتاحة			البيد			
			9	25	44	12	ت						
-	0.75	2.21	2.2	34.4	45.6	17.8	% 38. أعمل على تقييم إيجابيات و سلبيات كل بديل على حدة				البيد		
			2	31	41	16	ت						
+	0.83	2.21	4.4	34.4	38.9	22.2	% 39. أحاول التنبؤ بالنتائج المرجوة من كل بديل					البيد	
			04	31	35	20	ت						
+	0.82	2.2	1.1	20	57.8	21.1	% 40. أستعين بخبرات و معارف الآخرين في إيجاد البديل المناسب لحل المشكلة						البيد
			1	18	52	19	ت						

يوضح الجدول أعلاه (رقم16) استجابة مفردات العينة على البنود المعبرة عن محور متغير تقييم البدائل فنجد إجابات أفراد العينة حول البند الخامس و الثلاثون والمتضمن تعرضهم لصعوبات في اقتراح البدائل المناسبة لحل المشكلة متقاربة مع ميل الكفة في النسبة المئوية للمؤيدين لهذا الطرح حيث وافق هذا الرأي 51.1 % عندما أجاب 10 % بدائما في حين أجاب 41.1 % بغالبا ومن الزاوية المقابلة نجد ان النسبة المئوية للمعارضين لهذا الرأي بلغت 48.9 % وهي نسبة مئوية معتبرة تتقارب مع نظيرتها من المؤيدين لهذا الطرح ، وما يعزز التجانس في وجهات النظر بين معظم افراد العينة قيمة الانحراف المعياري التي بلغت 0.84 و هي دالة على التجانس في إجابات افراد العينة. والملاحظ من خلال إجابات افراد العينة على البند السادس و الثلاثون و الذي جاء في مضمونه تعرض العمال لبعض الصعوبات عند قيامهم بحصر البدائل المتاحة لحل المشاكل

التي يواجهونها عند مزاولتهم المهام بالشركة نلاحظ عدم اتفاقهم مع هذا الراي فأجاب 38.9 % بنادرا في حين اجاب 14.4% بابدأ و هذا يدل على سهولة حصر البدائل المتاحة لحل مختلف المشاكل داخل الشركة و هو مؤشر ايجابي ، و لعل ما يلبث أكثر هذا الراي هو قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 2.58 و هذا يدل عن الاتفاق الحاصل في اجابات افراد العينة فيما بينهم وما يعزز اكثر هذا الراي قيمة الانحراف المعياري التي بلغت 0.83 وهذا دليل أيضا على التجانس الحاصل في إجابات افراد العينة، هذا و قد أعرب معظم افراد العينة عن سعيهم لجمع مختلف المعلومات و البيانات اللازمة عن البدائل المتاحة من خلال اجابتهم على محتوى البند السابع و الثلاثون حيث وافق هذا الراي 62.1% من افراد العينة فاجاب 13.3% بدائما في حين أجاب 48.9% بغالبا و ما يعزز الاتفاق الحاصل في إجابات افراد العينة هو قيمة المتوسط الحسابي المتحصل عليها و المقدرة بـ 2.34 و كذلك قيمة الانحراف المعياري المعبرة عن التجانس في اجابات افراد العينة بقيمة بلغت 0.84، كما ان الإجابات حول البند الثامن و الثلاثون جاءت على غرا سابقتها من اجابات افراد العينة على مضمون البنود السابقة بحيث ان جل افراد العينة وافقوا مع مضمون هذا البند و الذي جاء في محتواه سعي العمال لتقييم إيجابيات و سلبيات كل بديل على حدة من البدائل المتاحة فنجد ان 63.4% من افراد لعينة أيدوا هذ الطرح عندما أجاب 17.8% بدائما و أجاب 45.6% بغالبا و في نفس السياق نلاحظ اتفاق و تجانس الإجابات من خلال المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الذي بلغ على التوالي 2.21 و 0.85 ، هذا و نلاحظ أن اجابات افراد العينة حول مضمون البند التاسع و الثلاثون و المتضمن التنبؤ بالنتائج المرجوة من كل بديل ايجابية حيث وافق معظم أفراد العينة ما جاء في هذ البند بنسبة مئوية بلغت 61.1% أين أجاب 22.2% بدائما و أجاب 38.9% بغالبا كما أن المتوسط الحسابي بلغ 2.21 و هي قيمة دالة على الاتفاق الحاصل في اجابات افراد العينة الشيء الذي لمسناه ايضا في قيمة الانحراف المعياري الذي بلغ نسبة 0.83 كدليل على التجانس في اجابات افراد العينة . و جاءت إجابات افراد العينة حول مضمون البند الاربعون غير مغايرة على سابقتها من الاستجابات فنجد أن أفراد العينة وافقوا هذا الراي و الذي تضمن استعانة أفراد العينة بخبرات و معارف الآخرين في إيجاد البديل المناسب لحل المشاكل لتي تعترضهم حيث اجاب 21.1% بدائما و 57.8% بغالبا وهذا يدل على اعتماد

طريقة التشاور بين العمال لإيجاد الحلول اللازمة من خلال حصر البدائل المتاحة لحل المشكلة و هذا ما لمسناه من خلا اتفاق افراد العينة حول هذا الراي بمتوسط حسابي بلغ 2.20 و انحراف معياري قدر بـ 0.82 و هو دال على التجانس في وجهات النظر بين افراد العينة .

إن المتأمل لإجابات افراد العينة يلاحظ أن عمال المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز و الكهرباء لولاية أم البواقي يولون أهمية كبيرة لعملية حصر البدائل كخطوة مهمة من خطوات عملية اتخاذ القرار، و يتضح ذلك من خلال إجابات أفراد العينة على مختلف بنود محور حصر البدائل ، فأفراد العينة يقرون بأنهم يسعون الى جمع مختلف المعلومات و البيانات اللازمة عن جميع البدائل المتاحة بغرض حل المشكلة التي تعترضهم كما انهم يعملون على تقييم إيجابيات و سلبيات كل بديل على حدة و هذا ما وقفنا عليه من إجابات أفراد العينة هذا من جهة، و من جهة أخرى نلمس من العمال حرصهم الشديد على التشاور في ما بينهم لاختيار البديل اللازم من بين البدائل المتاحة لحل المشكلة ، و في نف السياق نرى نلمس من خلال استجابات الافراد العينة بأنهم يتنبؤون بالنتائج المرجوة عند اختيارهم كل بديل من البدائل المتاحة و هذا مؤشر ايجابي يساعد على السير الحسن لشؤون الشركة في المستقبل لا سيما من خلال التخطيط الاستراتيجي مما يسمح بتعزيز استقرارها و ادارة الازمات التي قد تلحق بالشركة بكل سلاسة و فعالية ، و هنا يمكن التنويه بالدور الذي يلعبه الساهرين على تسيير شؤون الشركة الوطنية لتوزيع الغاز و الكهرباء الذين يولون اهمية كبير لعملية حصر البدائل كمرحلة مهمة من مراحل عملية اتخاذ القرار و هذا ما وقفنا عليه عند دراستنا الميدانية لهذه الشركة.

- استجابة أفراد العينة حول محور تقييم البدائل .
- جدول رقم (17) يوضح استجابات مفردات العينة لمحتوى البنود المعبرة عن محور تقييم البدائل :

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا	نادرا	غالبا	دائما	البند	البعد
+	0.67	2.01	5.6	17.8	56.7	20	41. أحاول الاستعانة بالرؤساء و الزملاء في عملية تقييم البدائل المتاحة قصد اتخاذ القرار الأنسب لحل المشكلة	تقييم البدائل
			5	16	51	18	ت	
+	0.76	2.08	3.3	33.3	44.4	18.9	42. أضع معايير قصد تقييم الحلول المطروحة لحل المشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها	
			3	30	40	17	ت	
-	0.78	2.21	5.6	22.2	51.1	21.1	43. أحاول الاختيار الأمثل من البدائل المتاحة بصورة جيدة	
			5	20	46	19	ت	
+	0.80	2.12	2.12	27.8	41.1	26.7	44. اعمل على تحديد الوقت الملائم و الظروف اللازمة لتنفيذ الاقتراح البديل	
			4	25	37	24	ت	
+	0.84	2.1	10	25.6	50	14.4	45. أعمل على جس نبض المرؤوسين من البديل المقترح و تقبلهم له	
			9	23	45	13	ت	

يوضح الجدول أعلاه (رقم 17) استجابة مفردات العينة على محتوى البنود المعبرة عن تقييم البدائل لدى عمال المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز و الكهرباء لولاية أم البواقي، و من خلال اجابات افراد العينة على محتوى البند الواحد و الأربعون و القاضي بمحاولة العمال الاستعانة بالرؤساء و الزملاء في عملية تقييم البدائل المتاحة قصد اتخاذ القرار الأنسب لحل المشكلة بحيث كانت النسبة المئوية الموافقة لما جاء في هذا البند 76.7 % من افراد لعينة عن مقسمة من خلال 20 % اجابوا بدائما و 56.7 % من افراد العينة اجابوا بغالبا ، و يتضح اكثر الاتفاق الحاصل في وجهات النظر بين افراد العينة من خلال المتوسط الحسابي المتحصل عليه لهذه العبارة و الذي كان 2.01 و في نفس السياق نلمس تجانس في اراء افراد العينة من خلال القيمة المتحصل عليها و الذي بلغت 0.67 و هي قيمة صغيرة دالة على التجانس في وجهات النظر بين افراد العينة ، هذا و نلاحظ من خلال بنود محور تقييم البدائل ان افراد العينة يوافقون على مضمون جميع بنود

هذا المحور لاسيما البنود 42،43،44،45 ، اذ نجد نسبة الموافقة على البند الثاني و الاربعون 63.3% في حين بلغت نسبة الموافقة على مضمون البند الثالث و الأربعون 72.2% و الذي تضمن محاولة العمال الاختيار بين البدائل المتاحة لدي العمال بالشركة ، كما نلمس من خلال استجابة افراد العينة لبنود تقييم البدائل إعطاء أهمية كبيرة لمدى تقبل المرؤوسين لمختلف البدائل المتاحة ، و لعل ما يعزز الاتفاق الحاصل في اجابات افراد العينة حول تقييم البدائل القيم المتحصل في جميع المتوسطات الحسابية و التي كانت في اغلبها 2.10،2.21،2.80 و هي قيم دالة على الاتفاق الحاصل بين افراد العينة على مضامين البنود و كما كان الحال في المتوسط الحسابي نجد الانحرافات المعيارية للبنود تنم عن التجانس بين اجابات افراد العينة لأنها قيم صغيرة مثل 0.78، 0.80 و هي قيم صغيرة دالة على التجانس بين افراد العينة.

ان الملاحظ لإجابات أفراد العينة حول بنود تقييم البدائل موافقتهم لمضمون هذه البنود ، بحيث نلمس من خلال اجاباتهم على بنود المحور اهتمامهم بعملية تقييم البدائل المتاحة لديهم لإيجاد الحل الأمثل للمشكلة التي تعترضهم عند مزاولتهم لمهامهم داخل الشركة ، وذلك بالاستعانة بمختلف الحلول المقترحة و المتاحة و كذا الاستعانة بالرؤساء و الزملاء لتقييم البدائل المتوفرة ، و هنا لا بد ان نشير الى الاهتمام الكبير الذي يولوه بشركة توزيع الغاز والكهرباء لراي المرؤوسين في تقييم البدائل المقترحة ومدى تناسبها و افكار هذه الشريحة أي المرؤوسين حتى يتم العمل في ظروف حسنة .

4.2- استجابة افراد العينة حول محور اتخاذ القرار .

- جدول رقم (18) يوضح استجابات مفردات العينة لمحتوى البنود المعبرة عن محور اتخاذ القرار :

البعد	البند	دائما	غالبا	نادرا	أبدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه
اتخاذ القرار	46. أملك القدرة على اتخاذ القرار الأنسب	% 27.8	58.9	8.9	4.4	2.31	0.83	+
		ت 25	53	8	4			
	47. أقوم باتخاذ القرار الأنسب بناءا على الخطوات الماضية	% 14.4	60	18.9	6.7	1.9	0.73	+
		ت 13	54	17	6			
	48. في كثير من الأحيان أعدل و ألغي بعض القرارات	% 13.3	47.8	30	8.9	2.34	0.81	+
		ت 12	43	27	8			
	49. أحاول تحقيقي الأهداف المرجوة بأكبر قدر من الكفاءة	% 24.4	57.8	17.8	0	1.93	0.64	+
		ت 22	52	15	0			
	50. يتناهي الشك في صحة بعض القرارات المتخذة	% 5.6	24.4	40	30	2.94	0.87	-
		ت 5	22	36	27			
	51. أحسن ببعض من اللامبالاة عند اتخادي بعض القرارات	% 5.6	17.8	34.4	42.2	3.13	0.89	-
		ت 5	15	31	38			

يوضح الجدول أعلاه رقم (18) استجابة افراد العينة على أبعاد محور اتخاذ القرار لدى عمال الشركة الوطنية لتوزيع الغاز و الكهرباء لولاية ام البواقي ، و من خلال اجابات افراد العينة على مضمون البند السادس و الاربعون و الذي تضمن امتلاك العمال القدرة على اتخاذ القرار الانسب نجد ان اجابات افراد العينة على مضمون هذا البند موافقة بنسبة مئوية بلغت 76.3% مقسمة بين 27.8 % اجاب بدائما و 57.9% من افراد العينة اجابوا بغالبا، و لعل ما يعزز الاتفاق في وجهات النظر بين افراد العينة قيمة المتوسط الحسابي و التي بلغت 2.31 و هي قيمة دالة على الاتفاق في وجهات نظر افراد العينة و في نفس السياق نجد أن قيمة الانحراف المعياري المتحصل عليها تنم عن التجانس في إجابات افراد لعينة و التي بلغت 0.83 و هي قيمة صغيرة تدل على التجانس، كما ان اجابات افراد العينة حول مضمون البند السابع و الاربعون جاءت مؤيدة للطرح الذي جاء في محتواه اعتماد العمال على الخطوات الماضية اثناء عملية اتخاذ القرار ، حيث وافق هذا الراي 74.4% من افراد العينة عندما اجاب 14.4% بدائما و 60%

بغالباً ، و ما يزيد من اتفاق العمال على نفس الراي هو قيمة المتوسط لحسابي و التي بلغت 1.90 و هي قيمة دالة على الاتفاق بين افراد العينة و نفس الشيء بالنسبة للتجانس بين افراد العينة و هذا ما يتضح لنا من خلال قيمة الانحراف المعياري المتحصل عليها و التي بلغت 0.73 و هي قيمة صغيرة تدل على التجانس بين افراد العينة، هذا و قد اقر جل افراد العينة بانهم غالباً ما يعدلون و يلغون قرارات اثناء مزاولتهم لمهامهم داخل الشركة و هذا ما تضمنه البند الثامن و الاربعون و الذي وافق هذا الراي 61.1 % من افراد العينة فكانت اجاباتهم على مضمون هذا البند بدائماً 13.3 % و غالباً 47.8 % ، و نلاحظ قيمة معتبر من الذين عارضوا هذا الراي حيث اجاب 30 % بنادراً و 8.9 % و هنا يمكن ارجاع السبب الرئيسي في الكثير من الاحيان وراء الغاء القرارات و تعديلها مرده التسرع في أخذ القرارات بغرض السرعة في بعض الاحيان ، و لكن في الحقيقة التسرع الذي يؤدي الى أخطاء جسيمة في اتخاذ القرار قد تتسبب في أضرار خطيرة على سير الشركة و هذا ما وجب التحكم فيه في اقرب الأجال. و من الملاحظات الايجابية الذي لاحظناها من خلال إجابات أفراد العينة سعي عمال الشركة بجميع أصنافهم لتحقيق الاهداف المرجوة منهم داخل الشركة ، حيث نلاحظ من خلال اجابات افراد لعينة على البند لمتعلق بمدى سعي العمال لتحقيق الاهداف المرجوة منهم داخل الشركة موافقة الاغلبية لهذا الطرح حيث كانت النسبة المئوية المؤيدة لهذا الطرح المتحصل عليها 82.2 % عندما اجاب 24.4 % بدائماً و اجاب 57.8 % من افراد العينة بغالباً و ، و لعل قيمة الانحراف المعياري المعبر عنها احسن دليل على التجانس في اجابات افراد العينة اين بلغت 0.64 و هي دالة على التجانس في وجهات النظر بين افراد العينة ، كما نلمس احساس افراد العينة بالثقة في النفس من حيث القرارات المتخذة داخل مكان العمل عندما وافق الراي الذي تضمنه البند الخمسون و الذي تعلق بمدى احساس العمال بالشك عند اتخاذهم لمختلف القرارات داخل الشركة حيث وافق هذا الراي 70 % و هذا ان دل فإنما يدل على الثقة بالنفس لدى عمال الشركة الوطنية لتوزيع الغاز و الكهرباء، هذا و قد اعرب اغلب افراد العينة عند اجابتهم على

مضمون البند الواحد و الخمسون عن عدم احساسهم باللامبالاة عند اتخاذهم لبعض القرارات داخل الشركة و هذا هو مضمون هذا البند حيث عارض مضمون هذا البند 76.6 % من افراد العينة أين أجاب 34.4% بنادرا و أجاب 42.2 % بايدا و هذا ما يدل على تحلي عمال الشركة بالمسؤولية عند اتخاذهم للقرارات و ما يعزز اكثر التجانس في وجهات النظر بين افراد العينة قيمة الانحراف المعياري المتحصل عليها و الذي بلغت 0.89 و هي دالة على التجانس في اراء افراد العينة.

ان الملاحظ من خلال اجابات افراد العينة حول بنود محور اتخاذ القرار ان اغلب افراد العينة أقروا باعتمادهم السبل الكفيلة بعملية اتخاذ القرار بصورة جيدة و يتضح ذلك من خلال قراءتنا لإجابات افراد العينة على بنود محور اتخاذ القرار ، حيث عبر جل افراد العينة عن استعانتهم بزملائهم في العمل بغرض اتخاذ القرار الملائم داخل الشركة ، كما اقر غالبية افراد العينة بأن القرارات المتخذة داخل الشركة تبنى على اسس الخطوات الماضية و عدم احساسهم باللامبالاة في عملية اتخاذ القرار و احساسهم بالثقة بالنفس اثناء اتخاذه مختلف القرارات بالشركة و كل هذه النقاط تعتبر ايجابية و لكن النقطة السلبية التي اتضحت لنا من اجابات افراد العينة تكم في عملية اتخاذ القرار اين تعدل و تلغى من طرف العمال في كثير من الاحيان و هذا ما من شأنه التأثير السلبي على سير الشركة مما وجب التكفل به لما له من اضرار وخيمة على سير الشركة و تنبأ بسوء اتخاذ القرار في اغلب الاحيان.

- مستويات عملية اتخاذ القرار لدى عمال شركة سونلغاز

• جدول رقم (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد مراحل اتخاذ القرار

مرتبة تصاعديا المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
--------	-------	--------	-----------------	-------------------

0.77	2.10	تقييم البدائل	3	1
0.88	2.34	تحديد المشكلة	1	2
0.82	2.34	حصر البدائل	2	3
0.80	2.42	اتخاذ القرار	4	4
0.81	2.30	مراحل اتخاذ القرار ككل		

من خلال النتائج المتحصل عليها بالجدول أعلاه رقم (19) نلاحظ أن مستويات متوسطة على كل محاور بنود اتخاذ القرار ، و جاء في المرتبة الأولى محور اتخاذ القرار بمتوسط حسابي بلغ 2.42 و هو مستوى متوسط ، ثم يليه محور حصر البدائل و تحديد المشكلة الذي بلغ المتوسط الحسابي بهما 2.34 و هي نسبة متوسطة ، و عليه يمكن القول ان المتوسط الحسابي العام بالشركة الوطنية لتوزيع الغاز و الكهرباء لولاية ام البواقي مستوى متوسط و هو ما تؤكدته النتائج السابقة و الذي بلغ المتوسط الحسابي بها 2.30 و لانحراف معياري قيمته 0.81

03- الفرضية الرئيسية الثانية : توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات لعمال عن مستوى الضغط و عملية اتخاذ القرار تعزى الى العوامل الديموغرافية (طبيعة العمل ، الجنس، الاقدمية ، المستوى الاداري).

باتباع الأسلوب الإحصائي نقوم بمقارنة قيم ك2 المحسوبة بقيم ك2 المجدولة، وهذا بغرض معرفة مدى تحقق الفرضية ، وهذا طبقا لاختبار ك2 لمعرفة دلالة تأثير العوامل الديموغرافية على الجوانب النفسية للعمال بالموازاة مع مصادر ضغوط العمل داخل المؤسسة مجال الدراسة.

3.1- هناك تأثير للسن على مصادر الضغط المهني .

• جدول (رقم 20) يوضح استجابات أفراد العينة عن بعد العلاقات الاجتماعية بحسب فئاتهم العمرية.

ك2	المجموع	ابدا	نادرا	غالبا	دائما	السن	العبارة
10.87	32	1	1	10	20	35 - 25	اود دائما التشاور مع الاخرين عند قيامي بالعمل
	38	1	9	13	15	45 - 36	
	20	1	1	10	8	55 - 46	
	90	3	11	33	43	المجموع	
35.11	32	1	5	8	18	35 - 25	غالبا ما أتوجه الى رئيسي في العمل
	38	14	14	18	3	45 - 36	

	20	0	2	7	11	55 - 46	عندما تعترضني مشكلة
	90	19	18	38	45	المجموع	
15.08	32	17	14	0	1	35 - 25	أجد نفسي دائماً في صراعات مع زملائي لمنافستي لهم
	38	11	19	8	0	45 - 36	
	20	3	11	5	1	55 - 46	
	90	31	44	13	2	المجموع	
4.28	32	01	9	17	05	35 - 25	الجو السائد في العمل يمتاز بالرسمية الى حد كبير
	38	1	12	18	07	45 - 36	
	20	1	2	11	06	55 - 46	
	90	3	23	46	18	المجموع	
16.00							كا 2 مربع

جدول رقم : (21) يوضح حساب درجة الحرية لمتغير السن.

الأعمدة	الصفوف	درجة الحرية	كا 2 الجدولة	مستوى الدلالة
04	03	06	12.59	0.05
			16.81	0.01

بعد إحصاء التكرارات المشاهدة لكل بند عند المستويات الاربعة, و بتطبيق القانون الخاص بحساب التكرارات المتوقعة, تم تحديد قيم كا 2 الموجودة ضمن الملاحق التي كانت أقل من القيمة الجدولة, و النتائج الخاصة بمتغير السن كالتالي :

عدم وجود فروق دالة احصائيا في استجابات مفردات العينة حسب سنهم في أغلب البنود عند مستوى الدلالة 0.05 باستثناء البند الثاني والمعبر عن توجه العمال الى رؤساءهم في العمل عندما تعترضهم مشكلة ما ، و الذي تجاوزت قيمة كا 2 المحسوبة قيمة كا 2 الجدولية و التي قدرت بـ 35.11 ، و باستثناء هذه العبارة فقد كانت إجابات افراد العينة بمختلف فئاتهم العمرية متجانسة وعليه نقول بأن هناك توافق إلى حد كبير على بنود الاستمارة المتعلقة ببعده العلاقات الاجتماعية كأحد مصادر الضغط المهني , و على العكس من ذلك فقد لاحظنا وجود فروق في استجابات افراد العينة عند مستوى الدلالة 0.01 أين لاحظنا ان كا 2 المحسوبة اقل من القيمة الجدولة و هذا دليل على تأثير عامل السن على العلاقات الاجتماعية بين العمال ، وعليه فانه يمكننا القول بأن السن لا يؤثر على استجابات افراد العينة حول بنود المحور الاول المتضمن العلاقات الاجتماعية

مصدر من مصادر الضغط المهني عند مستوى الدلالة 0.05 في حين نلاحظ له تأثير عند مستوى الدلالة 0.01.

• جدول (رقم 22) يوضح استجابات افراد العينة عن بعد العبء الوظيفي بحسب فئاتهم العمرية:

كأ	المجموع	ابدا	نادرا	غالبا	دائما	السن	العبارة
17.25	32	6	4	8	16	35 - 25	أحيد استكمال عملي في الوقت المخصص له مما يجعلني كثير التوتر.
	38	0	5	16	11	45 - 36	
	20	10	5	8	7	55 - 46	
	90	16	14	32	31	المجموع	
5.78	32	4	6	12	10	35 - 25	الأعمال الموكلة إلى تتناسب و مؤهلاتي أشعر بالتعب و الإرهاق لكثرة ما يطلب مني من واجبات و مهام.
	38	3	14	16	5	45 - 36	
	20	2	6	6	6	55 - 46	
	90	09	26	34	21	المجموع	
7.61	32	3	8	12	9	35 - 25	أشعر بالتعب و الإرهاق لكثرة ما يطلب مني من واجبات و مهام.
	38	5	7	19	7	45 - 36	
	20	2	3	5	10	55 - 46	
	90	10	18	36	26	المجموع	
8.33	32	1	16	12	3	35 - 25	في بعض الأحيان أجد أن الاعمال الموجهة الي معقدة و صعبة .
	38	5	12	12	9	45 - 36	
	20	4	9	5	2	55 - 46	
	90	10	37	29	14	المجموع	
5.17	32	4	16	9	3	35 - 25	غالبا ما أتحمّل مسؤولية نتائج عدة أعمال و واجبات رغم كونها منفصلة عن المهمة المكلف بها.
	38	5	11	13	9	45 - 36	
	20	2	6	7	5	55 - 46	
	90	11	33	29	17	المجموع	
08.82							كأ العامة

بعد إحصاء التكرارات المشاهدة لكل بند عند مستويات الموافقة الاربعة, و بتطبيق القانون الخاص بحساب التكرارات المتوقعة, تم تحديد قيم كأ الموجودة ضمن الجدول أعلاه والتي التي كانت في معظمها أقل من القيمة المجدولة, و النتائج الخاصة بمتغير كانت كالتالي :

عدم وجود فروق دالة احصائيا في استجابات مفردات العينة حسب السن عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05 في جميع البنود, ما عدا البند رقم 05 والمعبر عن كون العمال يحبذون اكمال عملهم في الوقت المحدد مما يشعروهم كثيرا بالتوتر

حيث كانت الفروق بين إجابات افراد العينة ذات دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة كا2 17.25 وهي قيمة اكبر من القيمة المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 و 0.01 , باستثناء هذه العبارة فقد كانت إجابات افراد العينة بمختلف فئاتهم العمرية متجانسة وعليه نقول بأن هناك توافق إلى حد كبير على بنود الاستمارة المتعلقة بعبء الدور الدور كأحد مصادر الضغط المهني ، و أن السن لا يؤثر في توجهات افراد العينة نحو هذا البعد، وهذا يعكس نمط التسير السائد داخل المؤسسة المبني على أسس التخفيف من العبء الوظيفي داخل العمل ، و ذلك من خلال توزيع الأدوار بين العمال بشكل مدروس وفقا لما يمتلكونه من إمكانيات و قدرات و مهارات و هذا ما يجعل تلك الأعمال في متناول العمال و تبدو سهلة و غير معقدة و هذا من شأنه تخفيف التعب و الارهاق عن العمال و بالتالي السير الحسن للشركة.

• جدول (رقم23) يوضح استجابات افراد العينة عن بعد غموض الدور بحسب فئاتهم العمرية:

العبارة	السن	دائما	غالبا	نادرا	ابدا	المجموع	كا2:
ينتابني الشك في مسؤولياتي داخل العمل	35 - 25	8	14	5	5	32	3.37
	45 - 36	10	12	11	5	38	
	55 - 46	6	8	5	1	20	
	المجموع	24	38	21	11	90	
لا اعرف حدود صلاحياتي داخل العمل	35 - 25	12	10	7	3	32	5.66
	45 - 36	13	16	6	3	38	
	55 - 46	10	9	1	0	20	
	المجموع	35	30	14	06	90	
التعليمات و الأنظمة داخل الشركة غير واضحة.	35 - 25	8	16	6	2	32	14.96
	45 - 36	10	11	12	5	38	
	55 - 46	10	10	0	0	20	
	المجموع	28	37	18	7	90	
يوجد الكثير من الرؤساء داخل العمل	35 - 25	5	8	11	8	32	5.62
	45 - 36	3	5	17	13	38	
	55 - 46	2	7	7	4	20	
	المجموع	10	20	35	25	90	
قوم بأعمال تتعارض و أهداف الشركة في كثير من الاحيان	35 - 25	21	6	4	1	32	4.70
	45 - 36	18	12	5	3	38	
	55 - 46	13	4	3	0	20	

	90	4	12	22	52	المجموع	
06.68							كا2 العامة

بعد إحصاء التكرارات المشاهدة لكل بند عند مستويات الموافقة الاربعة, و بتطبيق القانون الخاص بحساب التكرارات المتوقعة, تم تحديد قيم كا2 الموجودة ضمن الجدول أعلاه والتي التي كانت في معظمها أقل من القيمة المجدولة, و النتائج الخاصة بمتغير كانت كالتالي :

عدم وجود فروق دالة احصائيا في استجابات مفردات العينة حسب السن عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05 في جميع البنود, ما عدا البند رقم 12 والمعبر عن كون التعليمات و الانظمة داخل الشركة غير واضحة حيث كانت الفروق بين إجابات افراد العينة ذات دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة كا2 14.96 وهي قيمة اكبر من القيمة المجدولة عند مستوى الدلالة 0.01, باستثناء هذه العبارة فقد كانت إجابات افراد بمختلف فئاتهم العمرية متجانسة وعليه نقول بأن هناك توافق إلى حد كبير على بنود الاستمارة المتعلقة ببعد غموض الدور كمصادر الضغط المهني , و أن السن لا يؤثر في توجهات افراد العينة نحو هذا البعد, وهذا ينم عن اهتمام القائمين على تسيير شؤون الشركة بالعنصر البشري بجميع شرائحهم البشرية و ذلك باتباع الطرق الحديثة في تسيير الموارد البشرية لاسيما منها المبنية على أسس الاتصال السلس مع العمال و توعيتهم بأدوارهم المنوطة بهم داخل الشركة و اعطاءهم التعليمات بصفة دورية و واضحة تخلوا من الغموض و تجعل من كل عامل داخل الشركة يقوم بدوره المكلف به من دون أي غموض وفقا لأهداف الشركة المرجوة .

• جدول(رقم24) يوضح استجابات أفراد العينة عن بعد الترقية و التقدم الوظيفي بحسب

فئاتهم العمرية:

العبارة	السن	دائما	غالباً	نادراً	ابداً	المجموع	كا2
توفر المؤسسة فرص الترقية بشكل مستمر	35 - 25	04	08	13	07	32	01.56
	45 - 36	05	07	18	08	38	
	55 - 46	04	05	08	03	20	
	المجموع	13	20	39	18	90	
فرص الترقية و التقدم	35 - 25	03	12	13	04	32	07.99

	38	02	17	09	10	45 - 36	الوظيفي داخل المؤسسة قليلة
	20	03	06	09	02	55 - 46	
	90	09	36	30	15	المجموع	
07.97	32	06	10	08	08	35 - 25	المعايير المعتمدة في الترقية داخل المؤسسة غير عادلة .
	38	02	14	12	10	45 - 36	
	20	05	07	07	01	55 - 46	
	90	13	31	27	19	المجموع	
07.03	32	01	02	16	13	35 - 25	اكتسبت العديد من الخبرات من العمل بهذه الشركة
	38	01	07	18	12	45 - 36	
	20	01	02	05	12	55 - 46	
	90	03	11	39	37	المجموع	
06.13							كا2 العامة

بعد إحصاء التكرارات المشاهدة لكل بند عند المستويات الخمسة، تم تحديد قيم كا2 الموجودة ضمن الجدول المشار إليه سلفا ، وكانت النتائج الخاصة بمتغير السن عند مستوى الدلالة (0.05) وعند مستوى الدلالة (0.01) كالتالي :

حيث جاءت قيم كا2 المحسوبة تشير إلى عدم وجود تأثير لمتغير السن على استجابات مفردات العينة وذلك بالنسبة لأغلب بنود محور الترقية و التقدم الوظيفي ما يعني وجود تجانس لدى عمال الشركة في توجهاتهم نحو النظم والإجراءات المعتمدة في مجال الترقية بإدارة سونلغاز , وبالتالي مهما اختلف السن عند مفردات عينتنا فاستجاباتهم متشابهة و لا تعبر إلا عن مواقف متجانسة يتمتع بها عمال سونلغاز وهذا ما فسرتة الاستجابات بدءا من توفير المؤسسة لفرص الترقية بشكل مستمر للعمال وصولا الى اكتساب العمال لخبرات و مهارة طيلة فترة العمل الخاصة بهم داخل الشركة.

• جدول (رقم25) يوضح استجابات افراد العينة عن بعد البيئة المادية بحسب فئاتهم العمرية:

العبارة	السن	دائما	غالبا	نادرا	ابدا	المجموع	كا2:
الظروف المناخية داخل المؤسسة تساعد على العمل	35 - 25	02	11	13	06	32	6.00
	45 - 36	07	12	12	07	38	
	55 - 46	06	07	05	02	20	
	المجموع	15	30	30	15	90	
المؤسسة توفر الأدوات و الأجهزة اللازمة للعمل	35 - 25	04	18	07	03	32	05.38
	45 - 36	07	16	10	05	38	
	55 - 46	06	11	02	01	20	

	90	09	19	45	17	المجموع	
10.19	32	01	07	17	07	35 - 25	تتوفر المؤسسة على وسائل السلامة المهنية
	38	06	13	10	09	45 - 36	
	20	00	05	10	05	55 - 46	
	90	07	25	37	21	المجموع	
04.18	32	04	05	14	09	35 - 25	أعتبر أن طبيعة عملي مملة فهو لا يتغير
	38	03	12	11	12	45 - 36	
	20	02	05	09	04	55 - 46	
	90	09	22	34	25	المجموع	
7.61	32	06	09	14	03	35 - 25	أشعر بالخوف كون عملي محفوف بالمخاطر.
	38	07	09	13	09	45 - 36	
	20	03	09	03	05	55 - 46	
	90	16	27	30	17	المجموع	
12.38	32	10	10	10	02	35 - 25	كثيرا ما يتوقف العمل لنقص في العتاد و التجهيزات
	38	05	15	08	10	45 - 36	
	20	02	12	03	03	55 - 46	
	90	17	37	21	15	المجموع	
05.83	32	07	14	08	03	35 - 25	غالبا ما أجد نفسي أعمل في ظروف مناخية صعبة
	38	05	12	11	10	45 - 36	
	20	03	10	03	04	55 - 46	
	90	15	36	22	17	المجموع	
05.80	32	11	12	05	04	35 - 25	أعمل في بيئة غير صحية
	38	05	14	11	08	45 - 36	
	20	06	07	04	03	55 - 46	
	90	22	33	20	15	المجموع	
02.06	32	03	05	13	11	35 - 25	أعمل في وسط يخلو من وسائل الاستراحة و الترفيه
	38	04	05	16	13	45 - 36	
	20	04	02	09	05	55 - 46	
	90	11	12	38	29	المجموع	
06.60							كا2 العامة

بعد إحصاء التكرارات المشاهدة لكل بند عند مستويات الموافقة الأربعة، و بتطبيق القانون الخاص بحساب التكرارات المتوقعة، تم تحديد قيم كا2 الموجودة ضمن الجدول أعلاه والتي التي كانت في معظمها أقل من القيمة المجدولة، و النتائج الخاصة بمتغير كانت كالتالي :

عدم وجود فروق دالة احصائيا في استجابات مفردات العينة حسب السن عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05 في جميع البنود الخاصة بمحو البيئة المادية، فقد كانت إجابات افراد بمختلف فئاتهم العمرية متجانسة ، و عليه نقول بأن هناك

توافق إلى حد كبير على بنود الاستمارة المتعلقة ببعد البيئة المادية كمصدر من مصادر الضغط المهني ، و أن السن لا يؤثر في توجهات افراد العينة نحو هذا البعد، وهذا دليل على حرص الساهرين على تسيير شؤون شركة سونلغاز ام البواقي على توفير جميع الوسائل و التجهيزات و العتاد لعمال الشركة حتى يتسنى لهم تأدية مهامهم في ظروف حسنة مع وضعهم في احسن الظروف الصحية و احترام معايير الأمن و السلامة المهنية .

• جدول (رقم 26) يوضح استجابات افراد العينة عن بعد تحديد و تحليل المشكلة بحسب فئاتهم العمرية:

كأ	المجموع	ابدا	نادرا	غالبا	دائما	السن	العبرة
03.64	32	03	11	11	07	35 - 25	غالبا ما تواجهني صعوبات في تحديد طبيعة المشكلة
	38	04	08	17	09	45 - 36	
	20	03	08	06	03	55 - 46	
	90	10	27	34	19	المجموع	
3.91	32	06	09	14	03	35 - 25	تعترضني صعوبات في ايجاب السبب الرئيسي وراء المشكلة
	38	06	10	19	03	45 - 36	
	20	05	08	07	00	55 - 46	
	90	17	27	40	06	المجموع	
7.18	32	02	09	15	06	35 - 25	أحاول جمع المعلومات حول حدوث المشكلة من جميع المصادر المتاحة
	38	01	07	17	13	45 - 36	
	20	03	03	11	03	55 - 46	
	90	06	19	43	22	المجموع	
3.04	32	02	12	10	08	35 - 25	لا أجد أي صعوبة في التحري عن السبب الرئيسي وراء حدوث المشكلة
	38	05	17	08	08	45 - 36	
	20	01	07	07	05	55 - 46	
	90	08	36	25	21	المجموع	
12.92	32	0	13	12	07	35 - 25	غالبا ما اساعد مرؤوسي في حل المشكلات داخل العمل
	38	05	08	12	13	45 - 36	
	20	0	03	10	07	55 - 46	
	90	5	24	34	27	المجموع	
1.58	32	03	10	15	04	35 - 25	في كثير من الأحيان اضطر الى اتخاذ قرارات دون تحديد المشكلة
	38	02	14	15	7	45 - 36	
	20	02	10	10	03	55 - 46	
	90	07	34	35	14	المجموع	
11.64	32	06	07	15	04	35 - 25	أعاني من صعوبات في اقتراح البدائل لحلول المشكلة
	38	04	12	17	03	45 - 36	
	20	02	13	05	00	55 - 46	

	90	12	32	37	09	المجموع	
06.27							كا2 العامة

بعد إحصاء التكرارات المشاهدة لكل بند عند مستويات الموافقة الأربعة، و بتطبيق القانون الخاص بحساب التكرارات المتوقعة، تم تحديد قيم كا2 الموجودة ضمن الجدول أعلاه والتي التي كانت في كلها أقل من القيمة المجدولة ، و النتائج الخاصة بمتغير تحديد و تحليل المشكلة كانت كالتالي :

عدم وجود فروق دالة احصائيا في استجابات مفردات العينة حسب السن عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05 في جميع البنود الخاصة بمحور تحديد المشكلة و تحليلها ماعدا البند الثاني و الثالثون ، فقد كانت إجابات افراد بمختلف فئاتهم العمرية متجانسة ، و عليه يمكن أن نقول بأن هناك توافق إلى حد كبير على بنود الاستمارة المتعلقة ببعدها تحديد المشكلة كمرحلة من مراحل اتخاذ القرار ، و أن السن لا يؤثر في توجهات افراد العينة نحو هذا البعد ، و هذا يعكس وعي عمال الشركة باتخاذ كافة السبل الكفيلة بتحديد المشكلة بغية ايجاد الحل الملائم لها من خلال جمع مختلف المصادر المتاحة و المعلومات المتعلقة بحدوث المشكلة ، و كذا تضافر الجهود بين الرؤساء و المرؤوسين بغرض ايجاد حل لمختلف المشاكل التي تعترض العمال بجميع اصنافهم داخل الشركة و بمختلف شرائحهم العمرية.

• جدول (رقم27) يوضح استجابات أفراد العينة عن بعد حصر البدائل بحسب فئاتهم العمرية:

العبارة	السن	دائما	غالبا	نادرا	ابدا	المجموع	كا
أجد صعوبة في حصر البدائل المتاحة لحل المشكلة	35 - 25	03	12	10	07	32	11.58
	45 - 36	04	19	12	03	38	
	55 - 46	01	03	13	03	20	
	المجموع	08	34	35	13	90	
أحول جمع المعلومات و البيانات اللازمة عن جميع البدائل المتاحة	35 - 25	03	15	09	05	32	07.81
	45 - 36	03	21	11	03	38	
	55 - 46	06	08	05	01	20	
	المجموع	12	44	25	09	90	
أعمل على تقييم إيجابيات و سلبيات كل	35 - 25	03	12	12	01	32	07.51
	45 - 36	04	23	10	01	38	

	20	00	09	06	05	55 - 46	بديل على حدة
	90	02	31	41	16	المجموع	
04.65	32	02	10	14	06	35 - 25	أحاول التنبؤ بالنتائج المرجوة من كل بديل
	38	01	17	12	08	45 - 36	
	20	01	04	09	06	55 - 46	
	90	04	31	35	20	المجموع	
08.29	32	00	06	21	05	35 - 25	أستعين بخبرات و معارف الآخرين في إيجاد الدليل المناسب لحل المشكلة
	38	00	10	21	07	45 - 36	
	20	01	02	10	07	55 - 46	
	90	01	18	52	19	المجموع	
06.46							كا2 العامة

بعد إحصاء التكرارات المشاهدة لكل بند عند مستويات الموافقة الأربعة, و بتطبيق القانون الخاص بحساب التكرارات المتوقعة, تم تحديد قيم كا2 الموجودة ضمن الجدول أعلاه والتي كانت في كلها أقل من القيمة المجدولة , و النتائج الخاصة بمتغير السن كانت كالتالي :

عدم وجود فروق دالة احصائيا في استجابات مفردات العينة حسب السن عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05 في جميع البنود الخاصة بمحور حصر البدائل ، فقد كانت إجابات افراد بمختلف فئاتهم العمرية متجانسة وعليه نقول بأن هناك توافق إلى حد كبير على بنود الاستمارة المتعلقة ببعد حصر البدائل كمرحلة من مراحل اتخاذ القرار ، و أن السن لا يؤثر في توجهات افراد العينة نحو هذا البعد ، و هذا دليل على اهتمام القائمين على تسيير شؤون الشركة بجمع مختلف الحلول التي قد تؤتي بثمارها الايجابية في حل المشكلات من خلال محاولة العمال لجمع المعلومات و البيانات اللازمة عن جميع البدائل المتاحة و تقييمها و الخروج بسلبيات كل منها على حدة و ذلك بالاستعانة بخبرات و مهارات جميع العمال بالشركة.

• جدول (رقم28) يوضح استجابات افراد العينة عن بعد تقييم البدائل بحسب فئاتهم العمرية:

العبارة	السن	دائما	غالبا	نادرا	ابدا	المجموع	كا2
أحاول الاستعانة بالرؤساء و الزملاء في عملية تقييم البدائل المتاحة قصد اتخاذ	35 - 25	05	23	03	01	32	07.04
	45 - 36	07	18	10	03	38	
	55 - 46	06	10	03	01	20	

	المجموع	18	51	16	16	90	القرار الأنسب لحل المشكلة
11.91	35 - 25	08	13	10	01	32	أضع معايير قصد تقييم الحلول المطروحة لحل المشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها
	45 - 36	02	22	12	02	38	
	55 - 46	07	05	08	00	20	
	المجموع	17	40	30	03	90	
05.61	35 - 25	10	13	07	02	32	أحاول الاختيار الأمثل من البدائل المتاحة بصورة جيدة
	45 - 36	04	22	10	02	38	
	55 - 46	05	11	03	01	20	
	المجموع	19	46	20	05	90	
10.23	35 - 25	11	13	07	01	32	اعمل على تحديد الوقت الملائم و الظروف اللازمة لتنفيذ الاقتراح البديل
	45 - 36	05	15	15	03	38	
	55 - 46	08	09	03	00	20	
	المجموع	24	37	25	04	90	
08.78	35 - 25	05	15	10	02	32	أعمل على جس نبض المرؤوسين من البديل المقترح و تقبلهم له
	45 - 36	03	19	10	06	38	
	55 - 46	05	19	03	01	20	
	المجموع	13	53	23	09	90	
08.71							كا2 العامة

بعد إحصاء التكرارات المشاهدة لكل بند عند مستويات الموافقة الأربعة، و بتطبيق القانون الخاص بحساب التكرارات المتوقعة، تم تحديد قيم كا2 الموجودة ضمن الجدول أعلاه والتي التي كانت في كلها أقل من القيمة المجدولة ، و النتائج الخاصة بمتغير السن كانت كالتالي :

عدم وجود فروق دالة احصائيا في استجابات مفردات العينة حسب السن عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05 في جميع البنود الخاصة بمحور تقييم البدائل ، فقد كانت إجابات افراد بمختلف فئاتهم العمرية متجانسة وعليه نقول بأن هناك توافق إلى حد كبير على بنود الاستمارة المتعلقة بتقييم البدائل كمرحلة من مراحل اتخاذ القرار ، و أن السن لا يؤثر في توجهات افراد العينة نحو هذا البعد. وبالتالي مهما اختلف السن عند مفردات عينتنا فاستجاباتهم متشابهة و لا تعبر إلا عن مواقف متجانسة يتمتع بها عمال سونلغاز وهذا ما فسرتة الاستجابات بدءا من الاحترام الذي يوليه عمال سونلغاز لأراء بعضهم البعض من خلال الاستعانة بالرؤساء و الزملاء في عملية تقييم البدائل المتاحة قصد اتخاذ القرار الأنسب لحل المشكلة مع تحديد الوقت الملائم و الظروف اللازمة لتنفيذ الاقتراح البديل من

بين الاقتراحات المتاحة من البدائل دون ان ننسى جس الرؤساء لمدى تقبل المرؤوسين لمختلف البدائل المتوفرة لحل المشكلة.

• جدول (رقم29)يوضح استجابات افراد العينة عن بعد اتخاذ القرار بحسب فئاتهم العمرية:

كأ	المجموع	ابدا	نادرا	غالبا	دائما	السن	العبرة
05.70	32	01	03	20	08	35 - 25	أملك القدرة على اتخاذ القرار الانسب
	38	03	04	23	08	45 - 36	
	20	00	01	10	09	55 - 46	
	90	04	08	53	25	المجموع	
02.52	32	03	06	19	04	35 - 25	أقوم باتخاذ القرار الأنسب بناءا على الخطوات الماضية
	38	02	09	22	05	45 - 36	
	20	01	02	13	04	55 - 46	
	90	06	17	54	13	المجموع	
04.98	32	04	11	13	04	35 - 25	في كثير من الاحيان أعدل و ألغي بعض القرارات
	38	04	12	17	05	45 - 36	
	20	00	04	13	03	55 - 46	
	90	08	27	43	12	المجموع	
10.23	32	00	04	18	10	35 - 25	أحاول تحقيق الأهداف المرجوة بأكبر قدر من الكفاءة
	38	00	11	24	03	45 - 36	
	20	00	01	10	09	55 - 46	
	90	00	16	52	22	المجموع	
01.80	32	09	12	10	01	35 - 25	ينتابني الشك في صحة بعض القرارات المتخذة
	38	10	16	10	02	45 - 36	
	20	06	08	04	02	55 - 46	
	90	25	26	24	05	المجموع	
10.06	32	13	14	04	01	35 - 25	أحسن ببعض من اللامبالاة عند اتخاذي بعض القرارات
	38	18	09	10	01	45 - 36	
	20	06	07	02	03	55 - 46	
	90	37	30	16	05	المجموع	
05.88							كأ العامة

بعد إحصاء التكرارات المشاهدة لكل بند عند مستويات الموافقة الأربعة، و بتطبيق القانون الخاص بحساب التكرارات المتوقعة، تم تحديد قيم كا2 الموجودة ضمن الجدول أعلاه والتي التي كانت في كلها أقل من القيمة المجدولة ، و النتائج الخاصة بمتغير السن كانت كالتالي :

عدم وجود فروق دالة احصائيا في استجابات مفردات العينة حسب السن عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05 في جميع البنود الخاصة بمحور تقييم البدائل ، فقد كانت إجابات افراد بمختلف فئاتهم العمرية متجانسة وعليه نقول بأن هناك توافق إلى حد كبير على بنود الاستثمار المتعلقة ببعد اتخاذ القرار ، و أن السن لا يؤثر في توجهات افراد العينة نحو هذا البعد. وبالتالي مهما اختلف السن عند مفردات عينتنا فاستجاباتهم متشابهة و لا تعبر إلا عن مواقف متجانسة يتمتع بها عمال سونلغاز وهذا ما فسرتة الاستجابات بدءا من امتلاك العمال القدرة على اتخاذ القرار الانسب في اغلب الاحيان و ما يعزز هذا الاتجاه احساسهم بالثقة عند اتخاذهم القرارات من دون ادنى شك و بأكبر قدر من الكفاءة بغية تحقيق الاهداف المرجوة للشركة.

2.3- يوجد تأثير لطبيعة العمل على مصادر الضغط المهني .

• جدول (رقم30) يوضح استجابات أفراد العينة على بعد العلاقات الاجتماعية بحسب طبيعة العمل:

كا2	المجموع	ابدا	نادرا	غالبا	دائما	طبيعة العمل	العبرة
0.89	38	2	4	14	18	اداري	اود دائما التشاور مع الاخرين عند قيامي بالعمل
	52	1	7	19	25	تقني	
	90	3	11	33	43	المجموع	
2.55	38	3	3	13	19	اداري	غالبا ما أتوجه الى رئيسي في العمل عندما تعترضني مشكلة
	52	1	7	20	24	تقني	
	90	4	10	33	43	المجموع	
3.78	38	12	20	4	2	اداري	أجد نفسي دائما في صراعات مع زملائي لمنافستي لهم
	52	19	24	9	0	تقني	
	90	31	44	13	2	المجموع	
2.07	38	1	7	21	9	اداري	الجو السائد في العمل يمتاز بالرسمية الى حد كبير
	52	2	16	25	9	تقني	
	90	3	23	46	18	المجموع	
2.00							كا2 العامة

• جدول (رقم31) يوضح درجة الحرية لمتغير طبيعة العمل :

الأعمدة	الصفوف	درجة الحرية	كا2 المجدولة	مستوى الدلالة
04	02	03	7.81	0.05
			11.34	0.01

بعد إحصاء التكرارات المشاهدة لكل بند عند المستويات الاربعة، تم تحديد قيم كا2 الموجودة ضمن الجدول أعلاه ، وكانت النتائج الخاصة بمتغير طبيعة العمل عند مستوى الدلالة (0.05) مستوى الدلالة (0.01) كالتالي :

جاءت قيم كا2 المحسوبة تشير إلى عدم وجود تأثير لمتغير السن على استجابات مفردات العينة وذلك بالنسبة لأغلب بنود محور العلاقات الاجتماعية في العمل ما يعني وجود تجانس لدى افراد العينة في توجهاتهم نحو العلاقات الاجتماعية في العمل داخل شركة سونلغاز، كما نلاحظ أن قيمة كا2 العامة أقل من القيمة المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 واقل منها عند مستوى الدلالة 0.01 ، ما يعني انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 و 0.01 وان طبيعة النشاط الممارس لا يؤثر في توجهات افراد العينة نحو محور العلاقات الاجتماعية في العمل السائدة في منظمة سونلغاز .

• جدول (رقم32) يوضح استجابات أفراد العينة على بعد غموض الدور بحسب طبيعة

العمل:

كا2	المجموع	ابدا	نادرا	غالبا	دائما	طبيعة العمل	العبارة
4.43	38	5	9	13	11	اداري	أحبذ استكمال عملي في الوقت المخصص له مما يجعلني كثير التوتر
	52	5	5	19	23	تقني	
	90	10	14	32	34	المجموع	
02.35	38	5	8	15	10	اداري	الاعمال الموكلة الى تناسب و مؤهلاتي
	52	4	18	19	11	تقني	
	90	9	26	34	21	المجموع	
01.88	38	4	10	13	11	اداري	أشعر بالتعب و الإرهاق لكثرة ما يطلب مني من واجبات و مهام.
	52	6	8	23	15	تقني	
	90	10	18	36	26	المجموع	
0.45	38	4	17	11	6	اداري	في بعض الأحيان الاعمال الموجهة الي معقدة و صعبة
	52	6	20	18	8	تقني	
	90	10	37	29	14	المجموع	
2.54	38	7	12	12	7	اداري	غالبا ما أتحمل مسؤولية نتائج عدة أعمال و واجبات رغم كونها
	52	4	21	17	10	تقني	

						منفصلة عن المهمة المكلف بها.
	90	11	33	29	17	المجموع
2.33						كا2 العامة

بعد إحصاء التكرارات المشاهدة لكل بند عند المستويات الاربعة، تم تحديد قيم كا2 الموجودة ضمن الجدول أعلاه ، وكانت النتائج الخاصة بمتغير طبيعة العمل عند مستوى الدلالة (0.05) مستوى الدلالة (0.01) كالتالي :

جاءت قيم كا2 المحسوبة تشير إلى عدم وجود تأثير لمتغير طبيعة العمل على استجابات مفردات العينة وذلك بالنسبة لأغلب بنود محور عبء العمل ما يعني وجود تجانس لدى افراد العينة في توجهاتهم نحو عبء العمل داخل شركة سونلغاز ، كما نلاحظ أن قيمة كا2 العامة أقل من القيمة المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 وأقل منها عند مستوى الدلالة 0.01 ، ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 و 0.01 وأن طبيعة النشاط الممارس لا يؤثر في توجهات افراد العينة نحو محور طبيعة العمل السائدة في منظمة سونلغاز مع احتمال خطأ قدره 5% .

• جدول (رقم33) يوضح استجابات أفراد العينة على بعد غموض الدور بحسب طبيعة العمل:

كا2	المجموع	ابدا	نادرا	غالبا	دائما	طبيعة العمل	العبارة
1.87	38	8	15	11	4	اداري	ينتابني الشك في مسؤولياتي داخل العمل
	52	16	19	10	7	تقني	
	90	24	34	21	11	المجموع	
0.44	38	14	16	6	2	اداري	لا اعرف حدود صلاحياتي داخل العمل
	52	21	19	8	4	تقني	
	90	35	35	14	6	المجموع	
0.58	38	11	15	9	3	اداري	التعليمات و الأنظمة داخل الشركة غير واضحة
	52	17	22	9	4	تقني	
	90	28	37	18	7	المجموع	
2.68	38	2	8	17	11	اداري	يوجد الكثير من الرؤساء داخل العمل
	52	8	12	18	14	تقني	
	90	10	20	35	25	المجموع	
05.36	38	17	12	6	3	اداري	اقوم بأعمال تتعارض و أهداف الشركة في كثير من الاحيان
	52	35	10	6	1	تقني	
	90	52	22	12	4	المجموع	

2.18	كا2 العامة
------	------------

بعد إحصاء التكرارات المشاهدة لكل بند عند المستويات الأربعة، تم تحديد قيم كا2 الموجودة ضمن الجدول أعلاه ، وكانت النتائج الخاصة بمتغير طبيعة العمل عند مستوى الدلالة (0.05) مستوى الدلالة (0.01) كالتالي :

جاءت قيم كا2 المحسوبة تشير إلى عدم وجود تأثير لمتغير طبيعة العمل على استجابات مفردات العينة وذلك بالنسبة لجل بنود محور غموض الدور ما يعني وجود تجانس لدى أفراد العينة في توجهاتهم نحو عبء العمل داخل شركة سونلغاز ، كما نلاحظ أن قيمة كا2 العامة أقل من القيمة المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 وأقل منها عند مستوى الدلالة 0.01، ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 و 0.01 وأن طبيعة النشاط الممارس لا يؤثر في توجهات أفراد العينة نحو محور غموض الدور في منظمة سونلغاز مع احتمال خطأ قدره 5%.

• جدول (رقم34) يوضح استجابات أفراد العينة على بعد الترقية و التقدم الوظيفي

بحسب طبيعة العمل:

كا	المجموع	ابدا	نادرا	غالبا	دائما	طبيعة العمل	العبرة
3.02	38	6	17	07	08	اداري	توفر المؤسسة فرص الترقية بشكل مستمر
	52	12	22	13	05	تقني	
	90	18	39	20	18	المجموع	
2.02	38	5	17	10	6	اداري	فرص الترقية و التقدم الوظيفي داخل المؤسسة قليلة
	52	4	19	20	9	تقني	
	90	9	36	30	15	المجموع	
01.20	38	4	15	11	8	اداري	المعايير المعتمدة في الترقية داخل المؤسسة غير عادلة
	52	9	16	16	11	تقني	
	90	13	31	27	19	المجموع	
02.91	38	0	6	16	16	اداري	اكتسبت العديد من الخبرات من العمل بهذه الشركة
	52	3	5	23	21	تقني	
	90	3	11	39	37	المجموع	
02.28							كا2 العامة

بعد إحصاء التكرارات المشاهدة لكل بند عند المستويات الاربعة، تم تحديد قيم كا2 الموجودة ضمن الجدول أعلاه ، وكانت النتائج الخاصة بمتغير طبيعة العمل عند مستوى الدلالة (0.05) مستوى الدلالة (0.01) كالتالي :

جاءت قيم كا2 المحسوبة تشير إلى عدم وجود تأثير لمتغير طبيعة العمل على استجابات مفردات العينة وذلك بالنسبة لأغلب بنود محور الترقية و التقدم الوظيفي ما يعني وجود تجانس لدى أفراد العينة في توجهاتهم نحو عبء العمل داخل شركة سونلغاز ، كما نلاحظ أن قيمة كا2 العامة أقل من القيمة المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 وأقل منها عند مستوى الدلالة 0.01، ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 و 0.01 و أن طبيعة النشاط الممارس لا يؤثر في توجهات أفراد العينة نحو محور الترقية و التقدم الوظيفي في منظمة سونلغاز مع احتمال خطأ قدره 5%.

• جدول(رقم35) يوضح استجابات أفراد العينة على بعد البيئة المادية بحسب طبيعة العمل:

العبارة	طبيعة العمل	دائما	غالبا	نادرا	ابدا	المجموع	كا
الظروف المناخية داخل المؤسسة تساعد على العمل	اداري	7	6	20	5	38	14.02
	تقني	8	24	10	10	52	
	المجموع	15	30	30	15	90	
المؤسسة توفر الأدوات و الأجهزة اللازمة للعمل	اداري	9	13	12	4	38	7.512
	تقني	8	32	7	5	52	
	المجموع	17	45	19	9	90	
تتوفر المؤسسة على وسائل السلامة المهنية	اداري	10	9	16	3	38	9.971
	تقني	11	28	9	4	52	
	المجموع	21	37	25	7	90	
أعتبر أن طبيعة عملي مملة فهو لا يتغير	اداري	11	13	11	3	38	01.87
	تقني	16	21	9	6	52	
	المجموع	27	34	20	9	90	
أشعر بالخوف كون عملي محفوف بالمخاطر.	اداري	13	15	6	4	38	15.29
	تقني	4	15	21	12	52	
	المجموع	17	30	27	16	90	
كثيرا ما يتوقف العمل لنقص في العتاد و التجهيزات	اداري	10	11	15	2	38	11.07
	تقني	5	10	22	15	52	
	المجموع	15	21	37	17	90	
غالبا ما أجد نفسي أعمل في ظروف	اداري	13	19	5	1	38	45.36
	تقني	4	3	31	14	52	

	90	15	36	22	17	المجموع	مناخية صعبة
20.26	38	6	7	14	11	اداري	أعمل في بيئة غير صحية
	52	16	26	6	4	تقني	
	90	22	33	20	15	المجموع	
3.34	38	2	6	16	14	اداري	أعمل في وسط يخلو من وسائل الاستراحة و الترفيه
	52	9	6	22	15	تقني	
	90	11	12	38	29	المجموع	
14.29							كا2 العامة

بعد إحصاء التكرارات المشاهدة لكل بند عند المستويات الاربعة، تم تحديد قيم كا2 الموجودة ضمن الجدول أعلاه ، وكانت النتائج الخاصة بمتغير طبيعة العمل عند مستوى الدلالة (0.05) مستوى الدلالة (0.01) كالتالي :

جاءت قيم كا2 المحسوبة تشير إلى وجود تأثير لمتغير طبيعة العمل على استجابات مفردات العينة وذلك بالنسبة لأغلب بنود محور البيئة المادية ما يعني وجود تجانس لدى أفراد العينة في توجهاتهم نحو البيئة المادية داخل شركة سونلغاز ، كما نلاحظ أن قيمة كا2 العامة أكبر من القيمة المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 وأكبر منها عند مستوى الدلالة 0.01، ما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 و 0.01 وأن طبيعة النشاط الممارس يؤثر في توجهات أفراد العينة نحو محور البيئة المادية في شركة سونلغاز مع احتمال خطأ قدره 5%.

• جدول (رقم36) يوضح استجابات أفراد العينة على بعد تحديد المشكلة و تحليلها بحسب طبيعة العمل :

كا2	المجموع	ابدا	نادرا	غالبا	دائما	طبيعة العمل	العبرة
05.53	38	6	8	18	6	اداري	غالبا ما تواجهني صعوبات في تحديد طبيعة المشكلة
	52	4	19	16	13	تقني	
	90	10	27	34	19	المجموع	
02.35	38	5	11	20	2	اداري	تعترضني صعوبات في ايجاب السبب الرئيسي وراء المشكلة
	52	12	16	20	4	تقني	
	90	17	27	40	6	المجموع	
0.97	38	2	7	18	11	اداري	أحاول جمع المعلومات حول حدوث المشكلة من جميع المصادر المتاحة
	52	4	12	25	11	تقني	
	90	6	19	43	22	المجموع	
02.59	38	3	13	10	12	اداري	لا أجد أي صعوبة في التحري عن السبب
	52	5	23	15	9	تقني	

	المجموع	21	25	36	8	90	الرئيسي و راة حدوث المشكلة
01.22	اداري	13	15	8	2	38	غالبا ما اساعد مرؤوسي
	تقني	14	19	16	3	52	في حل المشكلات داخل العمل
	المجموع	27	34	24	5	90	
02.82	اداري	4	13	17	4	38	في كثير من الأحيان اضطر الى اتخاذ قرارات دون تحديد المشكلة
	تقني	6	17	17	12	52	
	المجموع	10	30	34	16	90	
01.66	اداري	7	15	12	4	38	أجد صعوبات في تحديد وقت حدوث المشكلة و مكانها
	تقني	7	20	22	3	52	
	المجموع	14	35	34	7	90	
2.85							كا2 العامة

بعد إحصاء التكرارات المشاهدة لكل بند عند المستويات الأربعة، تم تحديد قيم كا2 الموجودة ضمن الجدول أعلاه ، وكانت النتائج الخاصة بمتغير طبيعة العمل عند مستوى الدلالة (0.05) مستوى الدلالة (0.01) كالتالي :

جاءت قيم كا2 المحسوبة تشير إلى عدم وجود تأثير لمتغير طبيعة العمل على استجابات مفردات العينة وذلك بالنسبة لأغلب بنود محور تحديد طبيعة المشكلة ما يعني وجود تجانس لدى أفراد العينة في توجهاتهم نحو تحديد المشكلة داخل شركة سونلغاز ، كما نلاحظ أن قيمة كا2 العامة أقل من القيمة المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 ، وأقل منها عند مستوى الدلالة 0.01، ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 و 0.01 وأن طبيعة النشاط الممارس لا يؤثر في توجهات أفراد العينة نحو تحديد طبيعة المشكلة في منظمة سونلغاز مع احتمال خطأ قدره 5%.

• جدول (رقم37) يوضح استجابات أفراد العينة على بعد حصر البدائل بحسب طبيعة العمل :

كا2	المجموع	ابدا	نادرا	غالبا	دائما	طبيعة العمل	العبارة
4.18	اداري	3	11	19	5	اداري	أعاني من صعوبات في اقتراح البدائل لحلول المشكلة
	تقني	9	21	18	4	تقني	
	المجموع	12	32	37	9	المجموع	
02.02	اداري	5	12	17	4	اداري	أجد صعوبة في حصر البدائل المتاحة لحل المشكلة
	تقني	8	23	17	4	تقني	
	المجموع	13	35	34	8	المجموع	
02.38	اداري	4	8	19	7	اداري	أحول جمع المعلومات و البيانات اللازمة عن جميع البدائل المتاحة
	تقني	5	17	25	5	تقني	
	المجموع	9	25	44	12	المجموع	

01.07	38	1	11	18	8	اداري	أعمل على تقييم إيجابيات و سلبيات كل بديل على حدة
	52	1	20	23	8	تقني	
	90	2	31	41	16	المجموع	
04.91	38	2	9	15	12	اداري	أحاول التنبؤ بالنتائج المرجوة من كل بديل
	52	2	22	20	8	تقني	
	90	4	31	35	20	المجموع	
06.75	38	1	8	17	12	اداري	أستعين بخبرات و معارف الآخرين في إيجاد البديل المناسب لحل المشكلة
	52	0	10	35	7	تقني	
	90	1	18	52	19	المجموع	
3.55							كا2 العامة

بعد إحصاء التكرارات المشاهدة لكل بند عند المستويات الأربعة، تم تحديد قيم كا2 الموجودة ضمن الجدول أعلاه ، وكانت النتائج الخاصة بمتغير طبيعة العمل عند مستوى الدلالة (0.05) مستوى الدلالة (0.01) كالتالي :

جاءت قيم كا2 المحسوبة تشير إلى عدم وجود تأثير لمتغير طبيعة العمل على استجابات مفردات العينة وذلك بالنسبة لأغلب بنود محور حصر البدائل ما يعني وجود تجانس لدى أفراد العينة في توجهاتهم نحو حصر البدائل داخل شركة سونلغاز ، كما نلاحظ أن قيمة كا2 العامة ، أقل من القيمة المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 وأقل منها عند مستوى الدلالة 0.01 ، ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 و 0.01 وأن طبيعة النشاط الممارس لا يؤثر في توجهات أفراد العينة نحو تحديد حصر البدائل في منظمة سونلغاز مع احتمال خطأ قدره 5%.

• جدول (رقم38) يوضح استجابات أفراد العينة على بعد تقييم البدائل بحسب طبيعة العمل:

كا2	المجموع	ابدا	نادرا	غالبا	دائما	طبيعة العمل	العبرة
06.44	38	1	7	18	12	اداري	أحاول الاستعانة بالرؤساء و الزملاء في عملية تقييم البدائل المتاحة قصد اتخاذ القرار الأنسب لحل المشكلة
	52	4	9	33	6	تقني	
	90	5	16	51	18	المجموع	
01.33	38	1	14	14	9	اداري	أضع معايير قصد تقييم الحلول المطروحة لحل المشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها
	52	2	16	26	8	تقني	
	90	3	30	40	17	المجموع	
05.66	38	1	6	19	12	اداري	أحاول الاختيار الأمثل من البدائل المتاحة بصورة جيدة"
	52	4	14	27	7	تقني	
	90	5	20	46	19	المجموع	
04.52	38	1	11	12	14	اداري	اعمل على تحديد الوقت الملائم و الظروف اللازمة لتنفيذ الاقتراح
	52	3	14	25	10	تقني	

	90	4	25	37	24	المجموع	البديل
03.07	38	3	10	22	3	اداري	أعمل على جس نبض المرؤوسين من البديل المقترح و تقبلهم له
	52	6	13	23	10	تقني	
	90	9	23	45	13	المجموع	
4.20							كا2 العامة

بعد إحصاء التكرارات المشاهدة لكل بند عند المستويات الاربعة، تم تحديد قيم كا2 الموجودة ضمن الجدول أعلاه ، وكانت النتائج الخاصة بمتغير طبيعة العمل عند مستوى الدلالة (0.05) مستوى الدلالة (0.01) كالتالي :

جاءت قيم كا2 المحسوبة تشير إلى عدم وجود تأثير لمتغير طبيعة العمل على استجابات مفردات العينة وذلك بالنسبة لأغلب بنود محور تقييم البدائل ما يعني وجود تجانس لدى أفراد العينة في توجهاتهم نحو تقييم البدائل داخل شركة سونلغاز ، كما نلاحظ أن قيمة كا2 العامة أقل من القيمة المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 ، وأقل منها عند مستوى الدلالة 0.01 ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 و 0.01 وأن طبيعة النشاط الممارس لا يؤثر في توجهات أفراد العينة نحو تحديد تقييم البدائل في منظمة سونلغاز مع احتمال خطأ قدره 5%.

• جدول (رقم39) يوضح استجابات أفراد العينة على بعد تقييم البدائل بحسب طبيعة العمل:

كا2	المجموع	ابدا	نادرا	غالبا	دائما	طبيعة العمل	العبرة
10.53	38	4	6	18	10	اداري	أملك القدرة على
	52	0	2	35	15	تقني	اتخاذ القرار
	90	4	8	53	25	المجموع	الانسب
1.268	38	2	7	25	4	اداري	أقوم باتخاذ القرار
	52	4	10	29	9	تقني	الأنسب بناء على
	90	6	17	54	13	المجموع	الخطوات الماضية
3.000	38	00	8	18	12	اداري	أحاول تحقيق
	52	00	8	34	10	تقني	الأهداف المرجوة
	90	00	16	52	22	المجموع	بأكبر قدر من الكفاءة
1.438	38	4	9	19	6	اداري	في كثير من
	52	4	18	24	6	تقني	الاحيان أعدل و
	90	8	27	43	12	المجموع	ألغي بعض القرارات

4.478	38	9	17	8	4	اداري	ينتابني الشك في
	52	18	19	14	1	تقني	صحة بعض
	90	27	36	22	5	المجموع	القرارات المتخذة
8.40	13	12	8	5	13	اداري	أحسن ببعض من
	25	19	8	0	25	تقني	اللامبالاة عند
	90	38	31	16	5	المجموع	اتخاذي بعض القرارات
4.85							كا2 العامة

بعد إحصاء التكرارات المشاهدة لكل بند عند المستويات الأربعة، تم تحديد قيم كا2 الموجودة ضمن الجدول أعلاه ، وكانت النتائج الخاصة بمتغير طبيعة العمل عند مستوى الدلالة (0.05) مستوى الدلالة (0.01) كالتالي :حيث

جاءت قيم كا2 المحسوبة تشير إلى عدم وجود تأثير لمتغير طبيعة العمل على استجابات مفردات العينة وذلك بالنسبة لأغلب بنود محور اتخاذ القرار ما يعني وجود تجانس لدى أفراد العينة في توجهاتهم نحو اتخاذهم القرار داخل شركة سونلغاز ، كما نلاحظ أن قيمة كا2 العامة أقل من القيمة المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 وأقل منها عند مستوى الدلالة 0.01 ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 و 0.01 وأن طبيعة النشاط الممارس لا يؤثر في توجهات أفراد العينة نحو تحديد اتخاذهم القرار في منظمة سونلغاز مع احتمال خطأ قدره 5%.

3.3- يوجد تأثير الجنس على مصادر الضغط المهني و عملية اتخاذ القرار :

• جدول (رقم40) يوضح استجابات أفراد العينة على بعد العلاقات الاجتماعية بحسب

الجنس:

كا2	المجموع	ابدا	نادرا	غالبا	دائما	الجنس	العبارة
1.05	71	3	8	26	34	ذكر	اود دائما التشاور مع
	19	0	3	7	9	أنثى	الاخرين عند قيامي بالعمل
	90	3	11	33	43	المجموع	
0.40	71	3	8	25	35	ذكر	غالبا ما أتوجه الى
	19	1	2	8	8	أنثى	رئيسي في العمل عندما تعترضني مشكلة
	90	4	10	33	43	المجموع	
0.90	71	24	34	11	2	ذكر	أجد نفسي دائما في

	19	7	10	2	0	أنثى	صراعات مع زملائي
	90	31	44	13	2	المجموع	لمنافستي لهم.
7.968	71	3	14	37	17	ذكر	الجو الساند في العمل
	19	0	9	9	1	أنثى	يمتاز بالرسمية الى
	90	3	23	46	18	المجموع	حد كبير
2.57							كا2 العامة

- جدول رقم(41) يوضح درجات الحرية لمتغير الجنس

الأعمدة	الصفوف	درجة الحرية	كا2 المجدولة	مستوى الدلالة
04	02	03	7.81	0.05
			11.34	0.01

بعد إحصاء التكرارات المشاهدة لكل بند عند المستويات الاربعة، تم تحديد قيم كا2 الموجودة ضمن الجدول أعلاه ، وكانت النتائج الخاصة بمتغير الجنس عند مستوى الدلالة (0.05) مستوى الدلالة (0.01) كالتالي :

جاءت قيم كا2 المحسوبة تشير إلى عدم وجود تأثير لمتغير الجنس على استجابات مفردات العينة وذلك بالنسبة لأغلب بنود محور العلاقات الاجتماعية كمصدر من مصادر الضغط المهني ، هذا ما يعني وجود تجانس لدى أفراد العينة في توجهاتهم نحو تقييم البدائل داخل شركة سونلغاز ، كما نلاحظ أن قيمة كا2 العامة أقل من القيمة المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 وأقل منها عند مستوى الدلالة 0.01 ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 و0.01 وأن الجنس لا يؤثر في توجهات أفراد العينة نحو العلاقات الاجتماعية في منظمة سونلغاز مع احتمال خطأ قدره 5%.

• جدول (رقم42) يوضح استجابات أفراد العينة على بعد العبء الوظيفي بحسب الجنس:

العبارة	الجنس	دائما	غالبا	نادرا	ابدا	المجموع	كا2
أحبذ استكمال عملي في الوقت المخصص له مما يجعلني كثير التوتر	ذكر	27	22	12	10	71	5.04
	أنثى	7	10	2	0	19	
	المجموع	34	32	14	10	90	
الاعمال الموكلة الى تناسب و	ذكر	18	28	20	5	71	3.83

		19	4	6	6	3	أنثى	مؤهلاتي
		90	9	26	34	21	المجموع	
2.10	ذكر	71	8	16	26	21		أشعر بالتعب و الإرهاق لكثرة
	أنثى	19	2	2	10	5		ما يطلب مني من واجبات و مهام.
	المجموع	90	10	18	36	26		
2.95	ذكر	71	9	30	20	12		في يعرض الأحيان الاعمال
	أنثى	19	1	7	9	2		الموجهة الي معقدة و صعبة
	المجموع	90	10	37	29	14		
1.70	ذكر	71	9	24	23	15		غالبا ما أتحمّل مسؤولية نتائج
	أنثى	19	2	9	6	2		عدة أعمال و واجبات رغم كونها منفصلة عن المهمة المكلف بها.
	المجموع	90	11	33	29	17		
3.12								كا2 العامة

بعد إحصاء التكرارات المشاهدة لكل بند عند المستويات الأربعة، تم تحديد قيم كا2 الموجودة ضمن الجدول أعلاه ، وكانت النتائج الخاصة بمتغير الجنس عند مستوى الدلالة (0.05) مستوى الدلالة (0.01) كالتالي :

جاءت قيم كا2 المحسوبة تشير إلى عدم وجود تأثير لمتغير الجنس على استجابات مفردات العينة وذلك بالنسبة لأغلب بنود محور العبء الوظيفي كمصدر من مصادر الضغط المهني مما يعني وجود تجانس لدى أفراد العينة في توجهاتهم نحو العبء الوظيفي داخل شركة سونلغاز ، كما نلاحظ أن قيمة كا2 العامة اقل من القيمة المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 و اقل منها عند مستوى الدلالة 0.01 ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 و 0.01 وأن الجنس لا يؤثر في توجهات أفراد العينة نحو العبء الوظيفي في منظمة سونلغاز مع احتمال خطأ قدره 5%.

• جدول (رقم43) استجابات أفراد العينة على بعد غموض الدور بحسب الجنس:

العبارة	الجنس	دائما	غالبا	نادرا	ابدا	المجموع	كا2
ينتابني الشك في مسؤولياتي داخل	ذكر	8	16	25	22	71	1.70
	أنثى	3	5	9	2	19	

	90	24	34	21	11	المجموع	العمل
4.82	71	30	26	9	6	ذكر	لا اعرف حدود
	19	5	9	5	0	أنتى	صلاحياتي داخل
	90	35	35	14	6	المجموع	العمل
2.84	71	71	24	26	15	ذكر	التعليمات و الأنظمة
	19	19	4	11	3	أنتى	داخل الشركة غير
	90	90	28	37	18	المجموع	واضحة."
0.10	71	8	16	27	20	ذكر	يوجد الكثير من
	19	2	4	8	5	أنتى	الرؤساء داخل العمل
	90	10	20	35	25	المجموع	
0.25	71	41	18	9	3	ذكر	اقوم بأعمال تتعارض
	19	11	4	3	1	أنتى	و أهداف الشركة في
	90	52	22	12	4	المجموع	كثير من الاحيان
1.94							كا2 العامة

بعد إحصاء التكرارات المشاهدة لكل بند عند المستويات الاربعة، تم تحديد قيم كا2 الموجودة ضمن الجدول أعلاه ، وكانت النتائج الخاصة بمتغير الجنس عند مستوى الدلالة (0.05) مستوى الدلالة (0.01) كالتالي :

جاءت قيم كا2 المحسوبة تشير إلى عدم وجود تأثير لمتغير الجنس على استجابات مفردات العينة وذلك بالنسبة لأغلب بنود محور غموض الدور كمصدر من مصادر الضغط المهني ما يعني وجود تجانس لدى أفراد العينة في توجهاتهم نحو غموض الدور داخل شركة سونلغاز، كما نلاحظ أن قيمة كا2 العامة أقل من القيمة المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 و0.01، ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 و0.01 وأن الجنس لا يؤثر في توجهات أفراد العينة نحو غموض الدور في منظمة سونلغاز مع احتمال خطأ قدره 5%.

• جدول (رقم44) يوضح استجابات أفراد العينة على بعد الترقية و التقدم الوظيفي بحسب الجنس:

كا2	المجموع	ابدا	نادرا	غالبا	دائما	الجنس	العبرة
7.187	71	13	27	19	12	ذكر	توفر المؤسسة فرص الترقية بشكل مستمر
	19	5	12	1	1	أنتى	
	90	90	18	39	20	المجموع	
1.00	71	7	30	22	12	ذكر	فرص الترقية و التقدم الوظيفي داخل المؤسسة
	19	2	6	8	3	أنتى	

قليلة	المجموع	15	30	36	9	90
المعايير المعتمدة في الترقية داخل المؤسسة غير عادلة .	ذكر	13	22	23	13	71
	أنثى	6	5	8	0	19
	المجموع	19	27	31	13	90
اكتسبت العديد من الخبرات من العمل بهذه الشركة	ذكر	32	26	10	3	71
	أنثى	5	13	1	0	19
	المجموع	37	39	11	3	90
كا2 العامة						4.99

بعد إحصاء التكرارات المشاهدة لكل بند عند المستويات الأربعة، تم تحديد قيم كا2 الموجودة ضمن الجدول أعلاه ، وكانت النتائج الخاصة بمتغير الجنس عند مستوى الدلالة (0.05) مستوى الدلالة (0.01) كالتالي :

جاءت قيم كا2 المحسوبة تشير إلى عدم وجود تأثير لمتغير الجنس على استجابات مفردات العينة وذلك بالنسبة لأغلب بنود محور الترقية و التقدم الوظيفي كمصدر من مصادر الضغط المهني ما يعني وجود تجانس لدى أفراد العينة في توجهاتهم نحو محور الترقية و التقدم الوظيفي داخل شركة سونلغاز ، كما نلاحظ أن قيمة كا2 العامة أقل من القيمة المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 وأقل منها عند مستوى الدلالة 0.01، ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 و 0.01 وأن الجنس لا يؤثر في توجهات أفراد العينة نحو محور الترقية و التقدم الوظيفي في منظمة سونلغاز مع احتمال خطأ قدره 5%.

• جدول (رقم44) يوضح استجابات أفراد العينة على بعد البيئة المادية بحسب الجنس :

العبارة	الجنس	دائما	غالبا	نادرا	ابدا	المجموع	كا2
الظروف المناخية داخل المؤسسة تساعد على العمل	ذكر	14	21	23	13	71	3.93
	أنثى	1	9	7	2	19	
	المجموع	15	30	30	15	90	
المؤسسة توفر الأدوات و الأجهزة اللازمة للعمل	ذكر	16	35	14	6	71	3.51
	أنثى	1	10	5	3	19	
	المجموع	17	45	19	9	90	
تتوفر المؤسسة على وسائل السلامة المهنية	ذكر	20	27	19	5	71	4.50
	أنثى	1	10	6	2	19	
	المجموع	21	37	25	7	90	
أعتبر أن طبيعة عملي مملة فهو لا يتغير	ذكر	22	25	16	8	71	1.25
	أنثى	5	9	4	1	19	

	90	9	20	34	27	المجموع	
4.87	71	14	20	21	16	ذكر	أشعر بالخوف كون عملي محفوف بالمخاطر.
	19	2	7	9	1	أنثى	
	90	16	27	30	17	المجموع	
3.32	71	15	29	14	13	ذكر	كثيرا ما يتوقف العمل لنقص في العتاد و التجهيزات
	19	2	8	7	2	أنثى	
	90	17	37	21	15	المجموع	
7.51	71	14	24	17	16	ذكر	غالبا ما أجد نفسي أعمل في ظروف مناخية صعبة
	19	1	12	5	1	أنثى	
	90	15	36	22	17	المجموع	
6.41	71	20	23	14	14	ذكر	أعمل في بيئة غير صحية
	19	2	10	6	1	أنثى	
	90	22	33	20	15	المجموع	
3.53	71	10	11	27	23	ذكر	أعمل في وسط يخلو من وسائل الاستراحة و الترفيه
	19	1	1	11	6	أنثى	
	90	11	12	38	29	المجموع	
4.25							كا2 العامة

بعد إحصاء التكرارات المشاهدة لكل بند عند المستويات الأربعة، تم تحديد قيم كا2 الموجودة ضمن الجدول أعلاه ، وكانت النتائج الخاصة بمتغير الجنس عند مستوى الدلالة (0.05) مستوى الدلالة (0.01) كالتالي :

جاءت قيم كا2 المحسوبة تشير إلى عدم وجود تأثير لمتغير الجنس على استجابات مفردات العينة وذلك بالنسبة لأغلب بنود البيئة المادية كمصدر من مصادر الضغط المهني مما يعني وجود تجانس لدى أفراد العينة في توجهاتهم نحو محور البيئة المادية داخل شركة سونلغاز كما نلاحظ أن قيمة كا2 العامة أقل من القيمة المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 وأقل منها عند مستوى الدلالة 0.01، ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 و 0.01 وأن الجنس لا يؤثر في توجهات أفراد العينة نحو محور البيئة المادية في منظمة سونلغاز مع احتمال خطأ قدره 5%.

• جدول (رقم45) يوضح استجابات أفراد العينة على بعد تحديد المشكلة و طبيعتها بحسب الجنس:

كا2	المجموع	ابدا	نادرا	غالبا	دائما	الجنس	العبرة
1.67	71	9	21	25	16	ذكر	غالبا ما تواجهني صعوبات في تحديد طبيعة المشكلة
	19	1	6	9	3	أنثى	

	90	10	27	34	19	المجموع	
0.59	71	14	20	32	5	ذكر	تعترضني صعوبات في
	19	3	7	8	1	أنتى	ايجاب السبب الرئيسي
	90	17	27	40	6	المجموع	وراء المشكلة
3.61	71	5	12	36	18	ذكر	أحاول جمع المعلومات
	19	1	7	7	4	أنتى	حول حدوث المشكلة من
	90	6	19	43	22	المجموع	جميع المصادر المتاحة
1.76	71	7	26	21	17	ذكر	لا أجد أي صعوبة في
	19	1	10	4	4	أنتى	التحري عن السبب
	90	8	36	25	21	المجموع	الرئيسي وراء حدوث المشكلة
3.03	71	3	18	26	24	ذكر	غالبا ما اساعد مرؤوسي
	19	2	6	8	3	أنتى	في حل المشكلات داخل
	90	5	24	34	27	المجموع	العمل
6.12	71	15	29	20	7	ذكر	في كثير من الأحيان
	19	1	5	10	3	أنتى	اضطر الى اتخاذ قرارات
	90	16	34	30	10	المجموع	دون تحديد المشكلة
6.01	71	6	30	23	12	ذكر	أجد صعوبات في تحديد
	19	1	4	12	2	أنتى	وقت حدوث المشكلة و
	90	7	34	35	14	المجموع	مكانها
4.95	71	10	28	25	8	ذكر	أعاني من صعوبات في
	19	2	4	12	1	أنتى	اقتراح البدائل لحل
	90	12	32	37	9	المجموع	المشكلة
3.46							كا2 العامة

بعد إحصاء التكرارات المشاهدة لكل بند عند المستويات الأربعة، تم تحديد قيم كا2 الموجودة ضمن الجدول أعلاه ، وكانت النتائج الخاصة بمتغير الجنس عند مستوى الدلالة (0.05) مستوى الدلالة (0.01) كالتالي :

جاءت قيم كا2 المحسوبة تشير إلى عدم وجود تأثير لمتغير الجنس على استجابات مفردات العينة وذلك بالنسبة لأغلب بنود تحديد المشكلة و تحليلها كمرحلة من مراحل اتخاذ القرار ما يعني وجود تجانس لدى أفراد العينة في توجهاتهم نحو محور تحديد المشكلة و تحليلها داخل شركة سونلغاز ، كما نلاحظ أن قيمة كا2 العامة أقل من القيمة المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 وأقل منها عند مستوى الدلالة 0.01، ما يعني أنه لا توجد فروق ذات

دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 و 0.01 وأن الجنس لا يؤثر في توجهات أفراد العينة نحو تحديد المشكلة و تحليلها في منظمة سونلغاز مع احتمال خطأ قدره 5%.

• جدول (رقم 46) يوضح استجابات أفراد العينة على بعد حصر البدائل بحسب الجنس:

كأ	المجموع	ابدا	نادرا	غالبا	دائما	الجنس	العبرة
4.95	71	10	28	25	8	ذكر	أجد صعوبة في حصر البدائل المتاحة لحل المشكلة
	19	2	4	12	1	أنتى	
	90	12	32	37	9	المجموع	
0.94	71	7	21	33	10	ذكر	أحول جمع المعلومات و البيانات اللازمة عن جميع البدائل المتاحة
	19	2	4	11	2	أنتى	
	90	9	25	44	12	المجموع	
05.22	71	1	26	29	15	ذكر	أعمل على تقييم إيجابيات و سلبيات كل بديل على حدة
	19	1	5	12	1	أنتى	
	90	2	31	41	16	المجموع	
0.58	71	3	24	27	17	ذكر	أحاول التنبؤ بالنتائج المرجوة من كل بديل
	19	1	7	8	3	أنتى	
	90	4	31	35	20	المجموع	
05.21	71	1	15	37	18	ذكر	أستعين بخبرات و معارف الآخرين في إيجاد البديل المناسب لحل المشكلة
	19	0	3	15	1	أنتى	
	90	1	18	52	19	المجموع	
3.38							كأ العامة

بعد إحصاء التكرارات المشاهدة لكل بند عند المستويات الأربعة، تم تحديد قيم كأ الموجودة ضمن الجدول أعلاه ، وكانت النتائج الخاصة بمتغير الجنس عند مستوى الدلالة (0.05) مستوى الدلالة (0.01) كالتالي :

جاءت قيم كأ المحسوبة تشير إلى عدم تأثير لمتغير الجنس على استجابات مفردات العينة وذلك بالنسبة لأغلب بنود حصر البدائل كمرحلة من مراحل اتخاذ القرار ما يعني وجود تجانس لدى أفراد العينة في توجهاتهم نحو محور حصر البدائل داخل شركة سونلغاز، كما نلاحظ أن قيمة كأ العامة أقل من القيمة

المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 وأقل منها عند مستوى الدلالة 0.01، ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 و 0.01 وأن الجنس لا يؤثر في توجهات أفراد العينة نحو حصر البدائل في منظمة سونلغاز مع احتمال خطأ قدره 5%.

• جدول (رقم 47) يوضح استجابات أفراد العينة على بعد تقييم البدائل بحسب الجنس:

كأ	المجموع	ابدا	نادرا	غالبا	دائما	الجنس	العبارة
03.35	71	4	12	38	17	ذكر	أحاول الاستعانة بالرؤساء و الزملاء في عملية تقييم البدائل المتاحة قصد اتخاذ القرار الأنسب لحل المشكلة
	19	1	4	13	1	أنثى	
	90	5	16	51	18	المجموع	
7.13	71	3	21	30	17	ذكر	أضع معايير قصد تقييم الحلول المطروحة لحل المشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها
	19	0	9	10	0	أنثى	
	90	3	30	40	17	المجموع	
7.22	71	4	12	37	18	ذكر	أحاول الاختيار الأمثل من البدائل المتاحة بصورة جيدة
	19	1	8	9	1	أنثى	
	90	5	20	46	19	المجموع	
4.05	71	3	20	26	22	ذكر	اعمل على تحديد الوقت الملائم و الظروف اللازمة لتنفيذ الاقتراح البديل
	19	1	5	11	2	أنثى	
	90	4	25	37	24	المجموع	
1.71	71	7	18	34	12	ذكر	أعمل على جس نبض المرؤوسين من البديل المقترح و تقبلهم له
	19	2	5	11	1	أنثى	
	90	9	23	45	13	المجموع	
4.70							كأ العامة

بعد إحصاء التكرارات المشاهدة لكل بند عند المستويات الأربعة، تم تحديد قيم كأ2 الموجودة ضمن الجدول أعلاه ، وكانت النتائج الخاصة بمتغير الجنس عند مستوى الدلالة (0.05) مستوى الدلالة (0.01) كالتالي : حيث جاءت قيم كأ2 المحسوبة تشير إلى عدم تأثير لمتغير الجنس على استجابات مفردات العينة وذلك بالنسبة لأغلب بنود تقييم البدائل كمرحلة من مراحل اتخاذ القرار ما يعني وجود تجانس لدى أفراد العينة في توجهاتهم نحو محور تقييم البدائل داخل شركة سونلغاز ، كما نلاحظ أن قيمة كأ2 العامة أقل من القيمة المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 وأقل منها عند مستوى الدلالة 0.01، ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية

عند مستوى الدلالة 0.05 و 0.01 وأن الجنس لا يؤثر في توجهات أفراد العينة نحو تقييم البدائل في منظمة سونلغاز مع احتمال خطأ قدره 5%.

• جدول (رقم 48) يوضح استجابات أفراد العينة على بعد تقييم البدائل بحسب الجنس:

كأ	المجموع	ابدا	نادرا	غالبا	دائما	الجنس	العبرة
1.91	71	4	6	40	21	ذكر	أملك القدرة على اتخاذ القرار الانسب
	19	0	2	13	4	أنثى	
	90	4	8	53	25	المجموع	
0.26	71	5	14	42	10	ذكر	أقوم باتخاذ القرار الأنسب بناء على الخطوات الماضية
	19	1	3	12	3	أنثى	
	90	6	17	54	13	المجموع	
3.78	71	6	20	33	12	ذكر	في كثير من الاحيان أعدل و ألغي بعض القرارات
	19	2	7	10	0	أنثى	
	90	8	27	43	12	المجموع	
6.33	71	00	10	40	21	ذكر	أحاول تحقيق الأهداف المرجوة بأكبر قدر من الكفاءة
	19	00	6	12	1	أنثى	
	90	00	16	52	22	المجموع	
4.95	71	22	30	14	5	ذكر	ينتابني الشك في صحة بعض القرارات المتخذة
	19	5	6	8	0	أنثى	
	90	27	36	22	5	المجموع	
2.38	71	30	25	11	5	ذكر	أحسن ببعض من اللامبالاة عند اتخاذ بعض القرارات
	19	8	6	5	0	أنثى	
	90	38	31	16	5	المجموع	
3.26							كأ العامة

بعد إحصاء التكرارات المشاهدة لكل بند عند المستويات الأربعة، تم تحديد قيم كأ الموجودة ضمن الجدول أعلاه ، وكانت النتائج الخاصة بمتغير الجنس عند مستوى الدلالة (0.05) و مستوى الدلالة (0.01) كالتالي :

جاءت قيم كأ المحسوبة تشير إلى عدم تأثير لمتغير الجنس على استجابات مفردات العينة وذلك بالنسبة لأغلب بنود اتخاذ القرار كمرحلة من مراحل اتخاذ القرار ما يعني وجود تجانس لدى أفراد العينة في توجهاتهم نحو محور اتخاذ القرار داخل شركة سونلغاز ، كما نلاحظ أن قيمة كأ العامة أقل من القيمة المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 وأقل منها عند مستوى الدلالة 0.01، ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة 0.05 و 0.01 وأن الجنس لا يؤثر في توجهات أفراد العينة نحو اتخاذ القرار في منظمة سونلغاز مع احتمال خطأ قدره 5%.

1.2- يوجد تأثير للمستوى الإداري على مصادر ضغوط العمل و عملية اتخاذ القرار :

✓ تأثير للمستوى الإداري على مصادر الضغط المهني

• جدول (رقم 49) يوضح استجابات أفراد العينة على بعد العلاقات الاجتماعية بحسب

المستوى الإداري :

ك2	المجموع	ابدا	نادرا	غالبا	دائما	المستوى الإداري	العبارة
5.86	27	0	4	9	14	عامل تنفيذ	اود دائما التشاور مع الاخرين عند قيامي بالعمل
	35	3	4	14	14	عامل تحكم	
	28	0	3	10	15	عامل اطار	
	90	3	11	33	43	المجموع	
3.25	27	0	3	11	13	عامل تنفيذ	غالبا ما أتوجه الى رئيسي في العمل عندما تعترضني مشكلة
	35	3	3	12	17	عامل تحكم	
	28	1	4	10	13	عامل اطار	
	90	4	10	33	43	المجموع	
1.54	27	9	13	4	1	عامل تنفيذ	أجد نفسي دائما في صراعات مع زملائي لمنافستي لهم
	35	13	17	4	1	عامل تحكم	
	28	9	14	5	0	عامل اطار	
	90	31	44	13	2	المجموع	
3.30	27	1	8	12	6	عامل تنفيذ	الجو السائد في العمل يمتاز بالرسمية الى حد كبير
	35	2	8	20	5	عامل تحكم	
	28	0	7	14	7	عامل اطار	
	90	3	23	46	18	المجموع	
3.48							ك2 مربع

• جدول (رقم 50) يوضح درجات الحرية لمتغير المستوى الإداري :

مستوى الدلالة	ك2 المجدولة	درجة الحرية	الصفوف	الأعمدة
0.05	12.59	06	03	04
0.01	16.81			

بعد إحصاء التكرارات المشاهدة لكل بند عند المستويات الاربعة، تم تحديد قيم كا2 الموجودة ضمن الجدول أعلاه ، وكانت النتائج الخاصة بمتغير المستوى الإداري عند مستوى الدلالة (0.05) و مستوى الدلالة (0.01) كالتالي :

جاءت قيم كا2 المحسوبة تشير إلى عدم وجود تأثير لمتغير المستوى الإداري على استجابات مفردات العينة وذلك بالنسبة لأغلب بنود تحديد العلاقات الاجتماعية كمصدر من مصادر الضغط المهني ما يعني وجود تجانس لدى افراد العينة في توجهاتهم نحو محور العلاقات الاجتماعية داخل شركة سونلغاز ، كما نلاحظ أن قيمة كا2 العامة أقل من القيمة المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 وأقل منها عند مستوى الدلالة 0.01، ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 و 0.01 وأن المستوى الإداري لا يؤثر في توجهات أفراد العينة نحو تحديد المشكلة و تحليلها في منظمة سونلغاز مع احتمال خطأ قدره 5%.

- جدول (رقم51) يوضح استجابات أفراد العينة على بعد عبء العمل بحسب المستوى الإداري:

كا2	المجموع	ابدا	نادرا	غالبا	دائما	المستوى الاداري	العبرة
4.56	27	4	6	9	8	عامل تنفيذ	أحبذ استكمال عملي في الوقت المخصص له مما يجعلني كثير التوتر
	35	4	4	15	12	عامل تحكم	
	28	2	4	8	14	عامل اطار	
	90	10	14	32	34	المجموع	
6.61	27	1	5	14	7	عامل تنفيذ	الاعمال الموكلة الى تتناسب و مؤهلاتي
	35	3	12	12	8	عامل تحكم	
	28	5	9	8	6	عامل اطار	
	90	9	26	34	21	المجموع	
09.07	27	3	8	10	6	عامل تنفيذ	أشعر بالتعب و الإرهاق لكثرة ما يطلب مني من واجبات و مهام.
	35	6	7	10	12	عامل تحكم	
	28	1	3	16	8	عامل اطار	
	90	10	18	36	26	المجموع	

09.26	27	1	15	6	5	عامل تنفيذ	في بعض الأحيان أجد أن الأعمال الموجهة الي معقدة و صعبة .
	35	3	12	13	7	عامل تحكم	
	28	6	10	10	2	عامل اطار	
	90	10	37	29	14	المجموع	
8.78	27	5	12	5	5	عامل تنفيذ	غالبا ما أتحمل مسؤولية نتائج عدة أعمال وواجبات رغم كونها منفصلة عن المهمة المكلف بها.
	35	2	11	17	5	عامل تحكم	
	28	4	10	7	7	عامل اطار	
	90	11	33	29	17	المجموع	
7.65							كا2 العامة

بعد إحصاء التكرارات المشاهدة لكل بند عند المستويات الأربعة، تم تحديد قيم كا2 الموجودة ضمن الجدول أعلاه ، وكانت النتائج الخاصة بمتغير المستوى الإداري عند مستوى الدلالة (0.05) مستوى الدلالة (0.01) كالتالي :

جاءت قيم كا2 المحسوبة تشير إلى عدم وجود تأثير لمتغير المستوى الإداري على استجابات مفردات العينة وذلك بالنسبة لأغلب بنود تحديد عبء العمل كمصدر من مصادر الضغط المهني ما يعني وجود تجانس لدى أفراد العينة في توجهاتهم نحو محور عبء العمل داخل شركة سونلغاز ، كما نلاحظ أن قيمة كا2 العامة أقل من القيمة المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 و عند مستوى الدلالة 0.01، ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 و 0.01 وأن المستوى الإداري لا يؤثر في توجهات افراد العينة نحو عبء العمل في منظمة سونلغاز مع احتمال خطأ قدره 5%.

• جدول (رقم52) يوضح استجابات أفراد العينة على بعد غموض الدور بحسب المستوى الإداري:

كا	المجموع	ابدا	نادرا	غالبا	دائما	المستوى الإداري	العبرة
3.31	27	7	11	6	3	عامل تنفيذ	ينتابني الشك في مسؤولياتي داخل العمل
	35	8	11	11	5	عامل تحكم	
	28	9	12	4	3	عامل اطار	
	90	24	34	21	11	المجموع	
2.57	27	8	12	4	3	عامل تنفيذ	لا اعرف حدود صلاحياتي داخل العمل
	35	15	13	5	2	عامل تحكم	
	28	12	10	5	1	عامل اطار	
	90	35	35	14	6	المجموع	

10.68	27	4	12	9	2	عامل تنفيذ	التعليمات و الأنظمة داخل الشركة غير واضحة.
	35	13	11	7	4	عامل تحكم	
	28	11	14	2	1	عامل اطار	
	90	28	37	18	7	المجموع	
7.12	27	1	4	10	12	عامل تنفيذ	يوجد الكثير من الرؤساء داخل العمل
	35	5	8	14	8	عامل تحكم	
	28	4	8	11	5	عامل اطار	
	90	10	20	35	25	المجموع	
10.51	27	13	9	2	3	عامل تنفيذ	أقوم بأعمال تتعارض و أهداف الشركة في كثير من الاحيان
	35	21	6	8	0	عامل تحكم	
	28	18	7	2	1	عامل اطار	
	90	52	22	12	4	المجموع	
6.83							كا2 العامة

بعد إحصاء التكرارات المشاهدة لكل بند عند المستويات الأربعة، تم تحديد قيم كا2 الموجودة ضمن الجدول أعلاه ، وكانت النتائج الخاصة بمتغير المستوى الإداري عند مستوى الدلالة (0.05) مستوى الدلالة (0.01) كالتالي :

جاءت قيم كا2 المحسوبة تشير إلى عدم وجود تأثير لمتغير المستوى الإداري على استجابات مفردات العينة وذلك بالنسبة لأغلب بنود محور غموض الدور كمصدر من مصادر الضغط المهني ، هذا ما يعني وجود تجانس لدى أفراد العينة في توجهاتهم نحو محور غموض الدور داخل شركة سونلغاز ، كما نلاحظ أن قيمة كا2 العامة اقل من القيمة المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 و اقل منها عند مستوى الدلالة 0.01، ما يعني انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 و 0.01 وان المستوى الإداري لا يؤثر في توجهات افراد العينة نحو غموض العمل في منظمة سونلغاز مع احتمال خطأ قدره 5%.

• جدول(رقم53) يوضح استجابات أفراد العينة على بعد الترقية و التقدم الوظيفي بحسب

المستوى الإداري:

كا2	المجموع	ابدا	نادرا	غالبا	دائما	المستوى الإداري	العبرة
8.01	27	3	11	6	7	عامل تنفيذ	توفر المؤسسة فرص
	35	10	17	6	2	عامل تحكم	الترقية بشكل مستمر

	28	5	11	8	4	عامل اطار	
	90	18	39	20	13	المجموع	
07.99	27	2	10	11	4	عامل تنفيذ	فرص الترقية و التقدم الوظيفي داخل المؤسسة قليلة
	35	2	14	12	7	عامل تحكم	
	28	5	12	7	4	عامل اطار	
	90	9	36	30	15	المجموع	
7.35	27	3	11	8	5	عامل تنفيذ	المعايير المعتمدة في الترقية داخل المؤسسة غير عادلة .
	35	4	8	12	11	عامل تحكم	
	28	6	12	7	3	عامل اطار	
	90	13	31	27	19	المجموع	
5.24	27	0	4	13	10	عامل تنفيذ	اكتسبت العديد من الخبرات من العمل بهذه الشركة
	35	2	4	11	18	عامل تحكم	
	28	1	3	15	9	عامل اطار	
	90	3	11	39	37	المجموع	
06.13							كا2 العامة

بعد إحصاء التكرارات المشاهدة لكل بند عند المستويات الأربعة ، تم تحديد قيم كا2 الموجودة ضمن الجدول المشار إليه سلفا ، وكانت النتائج الخاصة بمتغير المستوى الاداري عند مستوى الدلالة (0.05) وعند مستوى الدلالة (0.01) كالتالي :

جاءت قيم كا2 المحسوبة تشير إلى عدم وجود تأثير لمتغير المستوى الاداري على استجابات مفردات العينة وذلك بالنسبة لأغلب بنود محور الترقية و التقدم الوظيفي ما يعني وجود تجانس لدى عمال الشركة في توجهاتهم نحو النظم والإجراءات المعتمدة في مجال الترقية و التقدم الوظيفي بإدارة سونلغاز , وبالتالي مهما اختلف المستوى الاداري عند مفردات عينتنا فاستجاباتهم متشابهة و لا تعبر إلا عن مواقف متجانسة بين عمال سونلغاز وهذا ما فسرتة الاستجابات بدءا من توفير المؤسسة لفرص الترقية بشكل مستمر للعمال وصولا الى اكتساب العمال لخبرات و مهارة طيلة فترة العمل الخاصة بهم داخل الشركة.

• جدول (رقم54) يوضح استجابات أفراد العينة على بعد البيئة المادية بحسب المستوى الإداري:

كاس	المجموع	ابدا	نادرا	غالبا	دائما	المستوى الاداري	العبارة
8.18	27	2	10	8	7	عامل تنفيذ	الظروف المناخية داخل المؤسسة تساعد على العمل
	35	8	9	11	7	عامل تحكم	
	28	5	11	11	1	عامل اطار	
	90	15	30	30	15	المجموع	
11.54	27	0	4	16	7	عامل تنفيذ	المؤسسة توفر الأدوات و الأجهزة اللازمة للعمل
	35	4	8	14	9	عامل تحكم	
	28	5	7	15	1	عامل اطار	
	90	9	19	45	17	المجموع	
9.35	27	0	7	11	9	عامل تنفيذ	تتوفر المؤسسة على وسائل السلامة المهنية
	35	3	10	12	10	عامل تحكم	
	28	4	8	14	2	عامل اطار	
	90	7	25	37	21	المجموع	
6.15	27	3	4	12	8	عامل تنفيذ	أعتبر أن طبيعة عملي مملة فهو لا يتغير
	35	4	7	10	14	عامل تحكم	
	28	2	9	12	5	عامل اطار	
	90	9	20	34	27	المجموع	
5.45	27	3	7	13	4	عامل تنفيذ	أشعر بالخوف كون عملي محفوف بالمخاطر.
	35	7	10	9	9	عامل تحكم	
	28	6	10	8	4	عامل اطار	
	90	16	27	30	17	المجموع	
1.88	27	4	11	8	4	عامل تنفيذ	كثيرا ما يتوقف العمل لنقص في العتاد و التجهيزات
	35	7	16	6	6	عامل تحكم	
	28	6	10	7	5	عامل اطار	
	90	17	37	21	15	المجموع	
8.15	27	2	9	11	5	عامل تنفيذ	غالبا ما أجد نفسي أعمل في ظروف مناخية صعبة
	35	6	14	7	8	عامل تحكم	
	28	7	13	4	4	عامل اطار	
	90	15	36	22	17	المجموع	
7.82	27	7	7	9	4	عامل تنفيذ	أعمل في بيئة غير صحية
	35	9	15	3	8	عامل تحكم	
	28	6	11	8	3	عامل اطار	
	90	22	33	20	15	المجموع	
11.61	27	1	4	14	8	عامل تنفيذ	أعمل في وسط يخلو من وسائل الاستراحة و
	35	6	5	8	16	عامل تحكم	

	28	4	3	16	5	عامل اطار	الترفيه
	90	11	12	38	29	المجموع	
07.80							كا2 العامة

بعد إحصاء التكرارات المشاهدة لكل بند عند المستويات الأربعة، تم تحديد قيم كا2 الموجودة ضمن الجدول المشار إليه سلفا ، وكانت النتائج الخاصة بمتغير المستوى الإداري عند مستوى الدلالة (0.05) وعند مستوى الدلالة (0.01) كالتالي :

جاءت قيم كا2 المحسوبة تشير إلى عدم وجود تأثير لمتغير المستوى الإداري على استجابات مفردات العينة وذلك بالنسبة لأغلب بنود البيئة المادية كمصدر من مصادر الضغط المهني ، هذا ما يدل على اتفاق في وجهات النظر بين افراد العينة على عدم تأثير عامل المستوى الإداري في البيئة المادية , وبالتالي مهما اختلف المستوى الإداري عند مفردات عينتنا فاستجاباتهم متشابهة و لا تعبر إلا عن مواقف متجانسة يتمتع بها عمال سونلغاز و هذا يدل على عدم وجود فروق فردية بين العمال بجميع مستوياتهم الإدارية ترجع الى البيئة المادية .

✓ تأثير المستوى الإداري على عملية اتخاذ القرار :

• جدول (رقم55) يوضح استجابات أفراد العينة على بعد تحديد و تحليل المشكلة بحسب

المستوى الإداري:

كا	المجموع	ابدا	نادرا	غالبا	دائما	المستوى الإداري	العبرة
03.64	27	5	5	9	8	عامل تنفيذ	غالباً ما تواجهني صعوبات في تحديد طبيعة المشكلة
	35	2	11	13	9	عامل تحكم	
	28	3	11	12	2	عامل اطار	
	90	10	27	34	19	المجموع	
9.02	27	5	8	10	4	عامل تنفيذ	تعترضني صعوبات في ايجاد السبب الرئيسي وراء المشكلة
	35	9	8	18	0	عامل تحكم	
	28	3	11	12	2	عامل اطار	
	90	17	27	40	6	المجموع	
5.16	27	2	6	10	9	عامل تنفيذ	أحاول جمع المعلومات حول حدوث المشكلة من جميع المصادر المتاحة
	35	3	5	18	9	عامل تحكم	
	28	1	8	15	4	عامل اطار	
	90	6	19	43	22	المجموع	

4.84	27	3	11	6	7	عامل تنفيذ	لا أجد أي صعوبة في التحري عن السبب الرئيسي وراء حدوث المشكلة
	35	4	13	8	10	عامل تحكم	
	28	1	12	11	4	عامل اطار	
	90	8	36	25	21	المجموع	
4.52	27	2	9	11	5	عامل تنفيذ	غالبا ما اساعد مرؤوسي في حل المشكلات داخل العمل
	35	1	10	11	13	عامل تحكم	
	28	2	5	12	9	عامل اطار	
	90	5	24	34	27	المجموع	
3.61	27	5	10	9	3	عامل تنفيذ	في كثير من الأحيان اضطر الى اتخاذ قرارات دون تحديد المشكلة
	35	8	15	9	3	عامل تحكم	
	28	3	9	12	4	عامل اطار	
	90	16	34	30	10	المجموع	
5.85	27	1	9	11	6	عامل تنفيذ	أجد صعوبات في تحديد وقت حدوث المشكلة و مكانها"
	35	3	16	10	6	عامل تحكم	
	28	3	9	14	2	عامل اطار	
	90	7	34	35	14	المجموع	
05.23							كا2 العامة

بعد إحصاء التكرارات المشاهدة لكل بند عند مستويات الموافقة الاربعة, و بتطبيق القانون الخاص بحساب التكرارات المتوقعة, تم تحديد قيم كا2 الموجودة ضمن الجدول أعلاه والتي التي كانت في كلها أقل من القيمة المجدولة , و النتائج الخاصة بمتغير كانت كالتالي :

عدم وجود فروق دالة احصائيا في استجابات مفردات العينة حسب المستوى الاداري عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05 في جميع البنود الخاصة بمحور تحديد المشكلة و تحليلها ، فقد كانت إجابات افراد بمختلف فئاتهم العمرية متجانسة و عليه نقول بأن هناك توافق إلى حد كبير على بنود الاستمارة المتعلقة ببعيد تحديد المشكلة كمرحلة من مراحل اتخاذ القرار ، و أن المستوى الاداري لا يؤثر في توجهات افراد العينة نحو هذا البعد.

• جدول (رقم56) يوضح استجابات أفراد العينة على بعد حصر البدائل بحسب المستوى الإداري:

العبارة	المستوى الاداري	دائما	غالبا	نادرا	ابدا	المجموع	كا
أعاني من صعوبات	عامل تنفيذ	5	13	8	1	27	

8.09	35	5	15	12	3	عامل تحكم	في اقتراح البدائل لحل المشكلة
	28	6	9	12	1	عامل اطار	
	90	12	32	37	9	المجموع	
9.38	27	2	8	12	5	عامل تنفيذ	أجد صعوبة في حصر البدائل المتاحة لحل المشكلة
	35	4	17	12	2	عامل تحكم	
	28	7	10	10	1	عامل اطار	
	90	13	35	34	8	المجموع	
9.71	27	3	9	14	1	عامل تنفيذ	أحاول جمع المعلومات و البيانات اللازمة عن جميع البدائل المتاحة
	35	1	12	15	7	عامل تحكم	
	28	5	4	15	4	عامل اطار	
	90	9	25	44	12	المجموع	
5.31	27	0	12	12	3	عامل تنفيذ	أعمل على تقييم إيجابيات و سائيات كل بديل على حدة
	35	2	10	16	7	عامل تحكم	
	28	0	9	13	6	عامل اطار	
	90	2	31	41	16	المجموع	
2.99	27	2	9	9	7	عامل تنفيذ	أحاول التنبؤ بالنتائج المرجوة من كل بديل
	35	2	12	13	8	عامل تحكم	
	28	0	10	13	5	عامل اطار	
	90	4	31	35	20	المجموع	
6.77	27	0	6	13	8	عامل تنفيذ	أستعين بخبرات و معارف الآخرين في إيجاد الدليل المناسب لحل المشكلة
	35	1	8	18	8	عامل تحكم	
	28	0	4	21	3	عامل اطار	
	90	1	18	52	19	المجموع	
07.04							كا2 العامة

بعد إحصاء التكرارات المشاهدة لكل بند عند مستويات الموافقة الأربعة, و بتطبيق القانون الخاص بحساب التكرارات المتوقعة, تم تحديد قيم كا2 الموجودة ضمن الجدول أعلاه والتي التي كانت في كلها أقل من القيمة المجدولة , و النتائج الخاصة بمتغير كانت كالتالي :

عدم وجود فروق دالة احصائيا في استجابات مفردات العينة حسب المستوى الإداري عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05 في جميع البنود الخاصة بمحور حصر البدائل , فقد كانت إجابات افراد بمختلف فئاتهم العمرية متجانسة و عليه نقول بأن هناك توافق إلى حد كبير على بنود الاستمارة المتعلقة ببعد حصر البدائل كمرحلة

من مراحل اتخاذ القرار ، و أن المستوى الإداري لا يؤثر في توجهات افراد العينة نحو هذا البعد.

• جدول (رقم57) يوضح استجابات أفراد العينة على بعد تقييم البدائل بحسب المستوى الإداري:

كأ	المجموع	ابدا	نادرا	غالبا	دائما	المستوى الإداري	العبارة
5.14	27	1	6	14	6	عامل تنفيذ	أحاول الاسـتعانة
	35	2	8	17	8	عامل تحكم	بالرؤساء و الزملاء في
	28	2	2	20	4	عامل اطار	عملية تقييم البدائل
	90	5	16	51	18	المجموع	المتاحة قصد اتخاذ القرار الأنسب لحل المشكلة
2.80	27	1	11	12	3	عامل تنفيذ	أضع معايير قصد تقييم
	35	1	11	14	9	عامل تحكم	الطول المطروحة لحل
	28	1	8	14	5	عامل اطار	المشكلة المراد اتخاذ
	90	3	30	40	17	المجموع	القرار بشأنها
2.40	27	1	7	12	7	عامل تنفيذ	أحاول الاختيار الأمثل
	35	3	6	19	7	عامل تحكم	من البدائل المتاحة
	28	1	7	15	5	عامل اطار	بصورة جيدة
	90	5	20	46	19	المجموع	
5.15	27	1	9	7	10	عامل تنفيذ	اعمل على تحديد الوقت
	35	2	9	15	9	عامل تحكم	الملائم و الظروف
	28	1	7	15	5	عامل اطار	اللازمة لتنفيذ الاقتراح
	90	4	25	37	24	المجموع	البديل
6.80	27	1	11	11	4	عامل تنفيذ	أعمل على جس نبض
	35	5	7	17	6	عامل تحكم	المرووسين من البديل
	28	3	5	17	3	عامل اطار	المقترح و تقبلهم له
	90	9	23	45	13	المجموع	
4.45						كأ العامة	

بعد إحصاء التكرارات المشاهدة لكل بند عند مستويات الموافقة الاربعة, و بتطبيق القانون الخاص بحساب التكرارات المتوقعة, تم تحديد قيم كأ2 الموجودة ضمن الجدول أعلاه والتي التي كانت في كلها أقل من القيمة المجدولة , و النتائج الخاصة بمتغير كانت كالتالي :

عدم وجود فروق دالة احصائيا في استجابات مفردات العينة حسب المستوى الاداري عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05 في جميع البنود الخاصة بمحور تقييم البدائل ، فقد كانت إجابات افراد بمختلف فئاتهم العمرية متجانسة وعليه نقول بأن هناك توافق إلى حد كبير على بنود الاستثمار المتعلقة بتقييم البدائل كمرحلة من مراحل اتخاذ القرار ، و أن المستوى الاداري لا يؤثر في توجهات افراد العينة نحو هذا البعد. وبالتالي مهما اختلف المستوى الاداري عند مفردات عينتنا فاستجاباتهم متشابهة و لا تعبر إلا عن مواقف متجانسة يتمتع بها عمال سونلغاز.

• جدول (رقم58) يوضح استجابات أفراد العينة على بعد اتخاذ القرار بحسب المستوى

الإداري:

العبارة	المستوى الإداري	دائما	غالبا	نادرا	ابدا	المجموع	كا
أملك القدرة على اتخاذ القرار الانسب	عامل تنفيذ	6	16	3	2	27	5.75
	عامل تحكم	11	18	5	1	35	
	عامل اطار	8	19	0	1	28	
	المجموع	25	53	8	4	90	
أقوم باتخاذ القرار الأنسب بناءا على الخطوات الماضية	عامل تنفيذ	3	16	8	0	27	6.56
	عامل تحكم	6	19	6	4	35	
	عامل اطار	4	19	3	2	28	
	المجموع	13	54	17	6	90	
في كثير من الاحيان أعدل و ألغي بعض القرارات	عامل تنفيذ	6	10	9	2	27	6.76
	عامل تحكم	4	21	8	2	35	
	عامل اطار	2	12	10	4	28	
	المجموع	12	43	27	8	90	
أحاول تحقيق الأهداف المرجوة بأكبر قدر من الكفاءة	عامل تنفيذ	8	14	5	0	27	1.10
	عامل تحكم	8	20	7	0	35	
	عامل اطار	6	18	4	0	28	
	المجموع	22	52	16	0	90	
ينتابني الشك في صحة بعض القرارات المتخذة	عامل تنفيذ	2	7	14	4	27	6.81
	عامل تحكم	3	8	12	12	35	
	عامل اطار	0	7	10	11	28	
	المجموع	5	22	36	27	90	
أحسن ببعض من	عامل تنفيذ	2	4	12	9	27	5.08
	عامل تحكم	3	7	11	14	35	

	28	15	8	5	0	عامل اطار	اللامبالاة عند اتخاذي
	90	38	31	16	5	المجموع	بعض القرارات
05.34							كا2 العامة

بعد إحصاء التكرارات المشاهدة لكل بند عند مستويات الموافقة الاربعة, و بتطبيق القانون الخاص بحساب التكرارات المتوقعة, تم تحديد قيم كا2 الموجودة ضمن الجدول أعلاه والتي التي كانت في كلها أقل من القيمة المجدولة , و النتائج الخاصة بمتغير كانت كالتالي :

عدم وجود فروق دالة احصائيا في استجابات مفردات العينة حسب المستوى الاداري عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05 في جميع البنود الخاصة بمحور تقييم البدائل ، فقد كانت إجابات افراد بمختلف فئاتهم العمرية متجانسة وعليه نقول بأن هناك توافق إلى حد كبير على بنود الاستثمار المتعلقة ببعء اتخاذ القرار ، و أن المستوى الاداري لا يؤثر في توجهات افراد العينة نحو هذا البعد. وبالتالي مهما اختلف المستوى الاداري عند مفردات عينتنا فاستجاباتهم متشابهة و لا تعبر إلا عن مواقف متجانسة يتمتع بها عمال سونلغاز .

04- العلاقة بين مصادر الضغط المهني المختلفة و مراحل عملية اتخاذ القرار

1.4- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين مصادر الضغط المهني و تحديد المشكلة و تحليلها.

و بتطبيق معامل الارتباط "بيرسون" بالمعادلة التالية:

$$r = \frac{N \sum (X \cdot Y) - (\sum X) (\sum Y)}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2] [N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

نجد أن $r = 0.46$ وهي درجة دالة إحصائيا على وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين مصادر الضغط المهني و تحديد المشكلة و تحليلها كأحد مراحل عملية اتخاذ القرار بشركة توزيع الغاز و الكهرباء لولاية ام البواقي .

2.4- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مصادر الضغط المهني المختلفة وتقييم البدائل:

بتطبيق معامل الارتباط "بيرسون":

$$r = \frac{ن X مج(س ص) - مج س . مج ص}{\sqrt{ان . مج س 2 - 2(مج ص) 2}}$$

نجد أن $r = 0.22$ وهي درجة دالة إحصائياً على وجود علاقة ارتباطيه موجبة ضعيفة في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين مصادر الضغط المهني و حصر البدائل و هي من مراحل عملية اتخاذ القرار بشركة توزيع الغاز و الكهرباء لولاية ام البواقي .
3.4- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مصادر الضغط المهني المختلفة و حصر البدائل:

بتطبيق معامل الارتباط "بيرسون":

$$r = \frac{ن X مج(س ص) - مج س . مج ص}{\sqrt{ان . مج س 2 - 2(مج ص) 2}}$$

نجد أن $r = -0.06$ وهي درجة دالة إحصائياً على وجود علاقة ارتباطيه ضعيفة جدا في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين مصادر الضغط المهني و عملية تقييم البدائل و هي من مراحل عملية اتخاذ القرار بشركة توزيع الغاز و الكهرباء لولاية ام البواقي
1.5- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مصادر الضغط المهني المختلفة و اتخاذ القرار:

بتطبيق معامل الارتباط "بيرسون":

$$r = \frac{ن X مج(س ص) - مج س . مج ص}{\sqrt{ان . مج س 2 - 2(مج ص) 2}}$$

نجد أن $r = 0.14$ وهي درجة دالة إحصائياً على وجود علاقة ارتباطيه ضعيفة في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين مصادر الضغط المهني و عملية اتخاذ القرار و هي من مراحل عملية اتخاذ القرار بشركة توزيع الغاز و الكهرباء لولاية ام البواقي

2.5- العلاقة بين مصادر الضغط المهني المختلفة و مراحل عملية اتخاذ القرار:

بتطبيق معامل الارتباط "بيرسون":

$$r = \frac{X \text{مج}(\text{س ص}) - \text{مج س} \cdot \text{مج ص}}{\sqrt{[X \text{مج}(\text{س ص}) - 2 \cdot \text{مج س} \cdot \text{مج ص}]^2}}$$

نجد أن $r = 0.37$ وهي درجة دالة إحصائياً على وجود علاقة ارتباطيه متوسطة في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين مصادر الضغط المهني و مراحل عملية اتخاذ القرار بشركة توزيع الغاز و الكهرباء لولاية ام البواقي

نتائج الدراسة : بعد عرض النتائج في جداول إحصائية، تطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة لكل فرضية وبعد استقراء الجداول و تحليلها وترجمتها جاءت نتائج دراستنا كالتالي :

فيما يخص تأثير عمال الشركة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء لولاية ام البواقي بمصادر الضغط المهني ومن خلال إجاباتهم على محاور بنود الاستمارة لاحظنا تأثير بعض مصادر الضغط المهني على أداء العمال، فبالرغم من العلاقات و الروابط الاجتماعية المبنية على أسس التعاون فيما بينهم، فهذا لا يخفي شعورهم بعبء العمل داخل الشركة ، و لعل السبب الرئيسي وراء هذا الشعور مرده طبيعة العمل داخل الشركة الوطنية لتوزيع الغاز و الكهرباء، فالعمل بالشركة يهدف الى توفير الطاقة الكهربائية لسكان الولاية بشكل يومي و من دون انقطاع و هذا ما يجعل من العمال يعيشون تحت وطأة الضغوط الناتجة عن ثل المسؤولية الملقاة على عاتقهم و التي تتحول الى عبء عمل فيما بعد و هذا ما استوحيناه من خلال اجابات افراد العينة عن بنود محور عبء العمل ، و من جهة اخرى لاحظنا تأثير أفراد العينة بمصدر آخر من مصادر الضغط المهني ألا و هو الترقية و التقدم الوظيفي ، فمن خلال اجابات افراد العينة لاحظنا عدم رضاهم من فرص الترقية في العمل و التي تعتبر قليلة بحسب اجاباتهم و هذا ما من شأنه في ان يحبط معنوياتهم اثناء العمل في غالب الاحيان لما لهذا العامل (الترقية و التقدم الوظيفي) من دور هام في تحفيز العمال و خلق روح المنافسة بغرض الترقية داخل الشركة مما يجعلهم لا يتوانون في بذل قصارى جهودهم لإثبات

فعاليتهم و مكانتهم داخل الشركة مما يسهم في تحقيق أهداف الشركة ، و هنا لا بد من القائمين على تسيير شؤون هذه الشركة بمحاولة تعزيز فرص الترقية داخل الشركة لما له من إيجابيات من جهة و من جهة اخرى القضاء على مصدر مؤثر من مصادر الضغط المهني ، و من الملاحظات الإيجابية من خلال استجابات افراد العينة عدم تأثرهم بمصدر غموض الدور داخل الشركة و هذا لوضوح التعليمات و الأدوار و كذا حسن و دقة تحديد المسؤوليات و الواجبات داخل شركة سونلغاز و هذا مؤشر ايجابي يدل على نمط التسيير الاداري الجيد داخل الشركة ، و من المصادر التي لاحظنا تأثيرها على العمال داخل الشركة البيئة المادية و هنا نخص بالذكر مكان العمل و بخاصة العمال التقنيين حيث يعملون في غالب الاحيان في ظروف مناخية صعبة من حر و برد و هنا لاحظنا تأثر العمال بهذه العوامل بالرغم من ان الشركة توفر لهم اغلب الوسائل و التجهيزات لضمان سلامتهم من الاخطار المحدقة بهم و ضمان سيرورة العمل بشكل مرن من دون أي توقف و هذا ما تبين من خلال اجابات افراد العينة على بنود محور البيئة المادية

أما فيما يخص المحور الثاني و المتعلق باتخاذ القرار فقد كشفت إجابات مفردات العينة على بنود هذا المحور وجود صعوبات تعترض العمال اثناء مواجهتهم لمختلف المشاكل و تحديد طبيعتها و تحليلها حيث لاحظنا إقرار افراد العينة بمختلف الصعوبات التي تعترضهم أثناء محاولتهم إيجاد الحلول الخاصة بالمشكلة ، و هذا مرده طبيعة العمل لاسيما لدى فئة التقنيين و هذا منطقي لطبيعة العمل المكلفون به و الذي يقتضي اصلاح مختلف الأعطاب الكهربائية في اقل وقت ممكن لحرص الشركة على توفير الطاقة الكهربائية لجميع المواطنين بأحاء الولاية طيلة أيام الاسبوع و بدون انقطاع، و الملاحظ من خلال دراستنا أن عمال المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز و الكهرباء لولاية أم البواقي يولون أهمية بالغة لعملية حصر البدائل كخطوة مهمة من خطوات عملية اتخاذ القرار و هذا باتباع جميع الطرق المتوفرة بغية إيجاد البدائل المتاحة لحل المشاكل التي تعترض عمال الشركة ، و هنا لا بد ان ننوه بالمجهودات المبذولة من طرف الشركة في مجال

تسيير الأزمات و المشاكل ، حيث يسعى القائمون على تسيير شؤون الشركة الوطنية لتوزيع الغاز و الكهرباء على التشاور بين جميع العمال مهما كانت وظيفتهم و رتبهم سواء كان بين العمال من نفس الرتبة و الصنف أو بين المرؤوسين و رؤسائهم و جمع اكبر عدد ممكن من الحلول و البدائل و محاولة دراستها و فرزها و التنبؤ بمدى نجاعة كل بديل على حساب الاخر الى غاية إيجاد البديل الأنسب لحل المشكلة .و بالتالي اتخاذ القرار الأنسب ، و عند الحديث عن كيفية اتخاذ القرار داخل الشركة لمسنا جدية كبيرة من طرف عمال الشركة في عملية اتخاذهم للقرارات ،حيث انهم لا يتوانون في الاستعانة بزملائهم في العمل بغرض اتخاذ القرار الملائم داخل الشركة ، و ان القرارات المتخذة نابعة من ثقة العمال بنجاعتها لأنها مبنية على أسس و قواعد سليمة و هذا مؤشر ايجابي على قوة الشخصية التي يتمتع بها عمال الشركة الوطنية لتوزيع الغاز و الكهرباء لولاية ام البواقي.

و بناءا على اجابات افراد العينة على مختلف بنود محاور الضغط المهني لاحظنا تثير بعض من مصادر ضغوط العمل على عمال الشركة الوطني لتوزيع الغاز و الكهرباء ام البواقي لاسيما عبء العمل و الترقية و التقدم الوظيفي و بصفة اقل مصدر البيئة المادية و هذا ما بينته النتائج السابقة و هذا على الرغم من حرص الشركة على توفير جميع الامكانيات المادية و اتباع جميع السبل بغرض توفير مناخ ملاءم للعمل في احسن الظروف و هذا ما يتضح لنا جليا من خلال هذه الدراسة ، كيف لا و قد أعرب جل افراد العينة على أن المؤسسة تتيح باب الحوار و النقاش بين العمال لغرض حل مختلف المشاكل التي تعترضهم اثناء العمل و حرص القائمين على تسيير شؤون الشركة على تعزيز العلاقات الاجتماعية و جعل مصدر من مصادر السير الحسن للشركة لا مصدر من مصادر الضغط المهني و هذا مل لاحظناه من دراستنا لإجابات اقراد العينة على بنود محور العلاقات الاجتماعية بالشركة.

و في ما يتعلق بتوجهات عمال الشركة الوطنية لتوزيع الغاز الكهرباء حول اتخاذ القرار فقد لمسنا اهتمام كبير من طرف عمال الشركة بمراحل اتخاذ القرار

بدءا بالمرحلة الاولى و هي تحديد المشكلة تحليلها حيث جاءت توجهات افراد العينة تنم عن اتباع الطرق السليمة لغرض الكشف عن الجوانب الخفية للمشكلة بغرض جمع اكبر من البدائل المتاحة لحلها و نفس الاتجاه في ما تعلق بباقي مراحل عملية اتخاذ القرار حيث لاحظنا حرص القائمين على تسيير الشركة على اتباع كافة السبل الكفيلة بحسن اتخاذ القرار و في الوقت و المكان المناسب و هذا مؤشر ايجابي عن حسن التسيير الاداري داخل الشركة و الاهتمام بالعنصر البشري بشكل جيد و كل هذا يجعل المؤسسة تحقق الاهداف المرجوة منها و هي ضمان تزويد مواطني الولاية الغاز الطبيعي و الطاقة الكهربائية طيلة أيام الأسبوع من جهة و من جهة اخرى تحقيق الارباح و الفوائد و ضمان توفير الشروط الضرورية للعمال داخل الشركة و جعلهم في احسن رواق لتأدية مهامهم المنوطة بهم ببذل قصارى جهودهم.

و فيما يتعلق بالفرضية الرئيسية الأولى التي حاول الباحث من خلالها الكشف عن العلاقة بين ضغوط العمل و عملية اتخاذ القرار لدى عال الشركة الوطنية لتوزيع الغاز و الكهرباء لولاية ام البواقي , فقد استنتج الباحث وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط **0.37** , أما فيما يخص الفرضية الفرعية الاولى و المتعلقة بعلاقة مصادر الضغط المهني بتحديد المشكلة و تحليلها فقد خلص الباحث إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية حيث بلغت **0.46** و عليه فان الأفراد الذين لديهم توجهات ايجابية لديهم درجة متوسطة في ما يخص تحليل المشكلة و تحليلها , فيما يخص الفرضية الفرعية الثانية و المتعلقة بعلاقة مصادر الضغط المهني لحصر البدائل فنلاحظ ان قيمة معامل الارتباط **0.22** و هي قيمة متوسطة تنبأ بعلاقة متوسطة مع حصر البدائل , و على عكس الفرضيات الفرعية السابقة جاءت الفرضية الفرعية الثالثة و التي كان مضمونها توجد علاقة بين مصادر الضغط المهني و تقييم البدائل حيث جاءت العلاقة سلبية فكانت قيمة معامل الارتباط سالبة **-0.06** و فيما يتعلق بالفرضية الفرعية الرابعة و المتعلقة بوجود علاقة بين مصادر الضغط المهني و اتخاذ القرار فبلغت قيمة لارتباط **0.36** و هي علاقة موجبة متوسطة و هذا دليل على تأثير مصادر الضغط المهني على عملية اتخاذ القرار عند عمال الشركة الوطنية لتوزيع الغاز و الكهرباء لولاية ام البواقي، و الملاحظ من خلال

نتائج هذه الدراسة وجود علاقة بين مصادر الضغط المهني و عمليات اتخاذ القرار باستثناء مرحلة تقييم البدائل و هذا ما يدل على تأثير مصادر الضغط المهني و عملية اتخاذ القرار . أما فيما يخص اختبار الفرضيات الصفرية المتعلقة بالسن، الجنس، المستوى الاداري وطبيعة النشاط الممارس و التي هدف الباحث من خلالها للتأكد من وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات العمال عن مستوى الضغط و عملية اتخاذ القرار تعزى الى العوامل الديموغرافية شركة سونلغاز .

فبالنسبة لتأثير متغير السن على توجهات عمال الشركة الوطنية لتوزيع الغاز و الكهرباء لولاية ام البواقي حيث لاحظ الباحث تجانس مختلف الفئات العمرية في توجهاتهم نحو مصادر الضغط المهني باستثناء وجود فروق في توجهات الافراد في محور العلاقات الاجتماعية عند محور البيئة المادية في عند مستوى الدلالة رقم **0.01** اين لاحظنا قيمة كا2 المحسوبة اكبر من كا2 الجدولية , و ما عدا ذلك فلا لا فرق بين فئة (25 - 35) و فئة (36 - 45-) وفئة (46 - 55) , و هذا ما يفسر عدم وجود تأثير للسن على توجهات عمال الشركة نحو مصادر الضغط المهني.

أما بالنسبة لمتغير الجنس و تأثيره على توجهات عمال الشركة الوطنية لتوزيع الغاز و الكهرباء لولاية أم البواقي نحو مصادر ضغوط العمل فقد لاحظ الباحث تجانس مختلف الفئات من الذكور و الاناث في التوجهات نحو مصادر الضغط المهني و منه خلص الباحث الى عدم وجود فروق بين الاناث و الذكور من حيث مصادر الضغط المهني عند عمال شركة سونلغاز

كما خلص الباحث كذلك إلى عدم وجود فرق بين الإداريين و التقنيين حول مصادر الضغط المهني معدا في محور وحيد وهو الترقية و التقدم الوظيفي اين لاحظنا وجود فروق بين العمال تعزى الى طبيعة العمل ، وبالتالي فإن طبيعة العمل لا يؤثر على توجهات عمال الشركة الوطنية لتوزيع الغاز .

و لقد خلص الباحث الى عدم ورود فروق في توجهات افراد العينة بين الأطارات و عمال التحكم و عمال التنفيذ من حيث مصادر ضغوط العمل و هذا ما

يؤكد فرضية عدم تأثير المستوى الاداري على مصادر ضغوط العمل داخل الشركة الوطنية لتوزيع الغاز و الكهرباء لولاية ام البواقي هذا و نلاحظ من خلال دراستنا هذه ان هناك تجانس في اجابات افراد العينة عن محاور اتخاذ القرار حيث لاحظنا عدم وجود فروق و اختلاف في اجابات افراد العينة في جميع بنود محور اتخاذ القرار و مراحلها يعزى الى العوامل الديمغرافية (السن، المستوى الاداري، الجنس، طبيعة العمل)

خاتمة :

لقد قام الباحث في هذه الدراسة بمحاولة معرفة تأثير ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرار لدى عمال شركة توزيع الغاز و الكهرباء لولاية ام البواقي, وذلك من خلال تصميم استبيان اشتمل على شقين ، الشق الاول تضمن خمسة محاور تتعلق بأبعاد مصادر الضغط المهني والثاني للكشف عن عملية اتخاذ القرار و هو الاخر تضمن أربعة محاور تمثل مراحل عملية اتخاذ القرار، بعد إتباع كل الخطوات البحثية و حين تفرغ البيانات و استقرائها تم التوصل إلى النتائج التالية:

- تأثير مصادر الضغط المهني على أداء عمال الشركة الوطنية لتوزيع الغاز و الكهرباء ام البواقي و ابرز المصادر التي يعاني منها عمال شركة سونلغاز بناء على دراستنا هذه تتمثل في : عبء العمل و البيئة المادية و بصفة اقل الترقية و التقدم الوظيفي و ما يعزز اكثر تأثير مصادر الضغط المهني على عمال الشركة قيمة المتوسط الحسابي لجميع بنود هذا المحور و الذي بلغت 2.40. و هي قيمة تدل على الاتفاق في اجابات افراد العينة حول مصادر الضغط المهني.
- فيما يتعلق بالكشف عن العلاقة بين مصادر الضغط المهني وعملية اتخاذ القرار لدى عينة الدراسة إذ بعد القيام بالمعالجة الاحصائية تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط العام 0.46 .
- هناك علاقة بين مصادر الضغط المهني و مراحل عملية اتخاذ القرار لدى عمال الشركة الوطنية لتوزيع الغاز و الكهرباء .

- أما بالنسبة للفرضيات الصفرية و بحساب كا2 للسن و المستوى الاداري والجنس و طبيعة النشاط الممارس تبين عدم وجود تأثير لهذه المتغيرات على توجهات افراد العينة في مؤسسة سونلغاز و عليه تم رفض الفرضيات الصفرية لكل المتغيرات الديمغرافية مما يؤكد عدم تأثير العوامل الديمغرافية على مستويات الضغط المهني و عملية اتخاذ القرار.

الاقتراحات و التوصيات:

من خلال الدراسة الميدانية التي قادتنا إلى الشركة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء، وخلال تواجدنا بين أقسام ووحدات الشركة لمسنا العديد من النقاط التي جلبت انتباهنا، والمتعلقة بمجال الدراسة من جهة، وبالجانب السلوكي التنظيمي من جهة أخرى، لذلك سنحاول تقديم بعض المقترحات التي تكون مشاريع بحث مستقبلا، وتأخذ بعين الاعتبار من طرف الباحثين والمسيرين على مستوى المؤسسة او على مستوى باقي المؤسسات الوطنية التي هي بحاجة إلى الاستفادة من مثل هذه الدراسات الميدانية والنتائج العلمية، و عليه يمكن تقديم جملة من الاقتراحات والمتمثل في:

- الاهتمام بالعامل البشري من حيث اخضاع عمال الشركة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء الى دورات تدريبية لاستخدام الوسائل الحديثة لمواجهة الضغوط المهنية و إدارتها.

- تعزيز فرص الترقية و التقدم الوظيفي لدى عمال الشركة و تنمية المهارات لديهم من خلال جلسات التدريب الواجب تنظيمها دويا في مختلف مجالات العمل.

- تشجيع فكرة فرق العمل والعمل التعاوني ودعم الإدارة لها الأمر الذي يساعد في تحسين العلاقات الاجتماعية داخل مكان العمل و هذا من شأنه التخفيف من عبء العمل داخل الشركة.

- عملية اتخاذ القرارات الإدارية لا بد ان تتم بعد عملية تحليل البيئة المحيطة، ودراسة وتقييم جميع البدائل وأن لا تتم عملية اتخاذ القرارات الإدارية بطريقة ارتجالية وبناء.

- تنمية مهارات عمال الشركة بجميع اصنافهم و مستوياتهم من خلال برامج تدريبية في كيفية التعامل مع المشاكل التي تعترض اتخاذ القرارات، وفي كيفية التعامل مع ظروف البيئة المحيطة المتغيرة باستمرار.

- التركيز على أهمية إتباع الأساليب العلمية عند اتخاذ القرارات ومن أهمها الأساليب الكمية الحديثة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً : الكتب

1. كوفي ,ستيفن 2000 العادات السبع لأكثر الناس فاعلية (دروس فعالة في عملية التغيير الشخصي) ترجمة عبد الكريم عقل الرياض ط1 ,مكتبة جرير.
2. إبراهيم , ريزان علي أنماط الشخصية (A-B) وعلاقتها بالميل العصائبي والقدرة على اتخاذ القرار , رسالة ماجستير كلية التربية (ابن الهيثم) جامعة بغداد براهيم 2004,
3. خاطر, احمد مصطفى وآخرون، 2001، ص 256 " الإدارة في المؤسسات الاجتماعية " المكتبة الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية، مصر.
4. إبراهيم , ريزان علي 2004، ص 22 أنماط الشخصية (A-B) وعلاقتها بالميل العصائبي والقدرة على اتخاذ القرار , رسالة ماجستير كلية التربية (ابن الهيثم) جامعة بغداد براهيم .
5. النمر سعود بن محمد و آخرون 1411 هـ 1991 م ص402 – الادارة العامة الاسس و الوظائف الطبعة رقم 02.
6. ميسون سليم السقا، أثر ضغوط العمل في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، عماد الدراسات العليا، 2009.
7. محمد الشبراوي محمد الانور ،ضغوط مهنة التدريس وبعض متغيرات الشخصية. - للمعلم، مجلة علم النفس، عدد 67/68 ديسمبر 2003
8. القرني علي بن شويل (2000)،الإعلام والاحترق النفسي دراسة عن مستوى الضغوط المهنية في المؤسسات الإعلامية في المملكة العربية السعودية، جامعة الملك سعود ، الرياض
9. قحطاني ، وهف بن علي : العوامل المدرسية المؤدية إلى قصور أداء المعلمين في المدارس الابتدائية بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، 1419هـ سنة 1998 . -
10. السباعي، هنية (2001) : ضغوط العمل : مستوياتها ومصادرها واستراتيجيات إدارتها لدى الإدارات والفنيات السعوديات العاملات في الجامعات السعودية ، مجلة جامعة أم القرى، المجلد الرابع ، العدد الثاني، يوليو .
11. طبش مصعب دور النظم و تقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات- رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية عزة 2008
12. النوشان علي :ضغوط العمل و أثرها على عملية اتخاذ القرارات – راسلةى ماجيستير من جامعة نايف

العربية للعلوم الامنية – الرياض 2002.

13. محمد عثمان كشميري اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس المتوسطة والثانوية في المملكة العربية السعودية، دارسة ميدانية، مجلة دراسات تربوية، كلية التربية، 1985 المجلد الثاني ص 57 ، الرياض. جامعة الملك سعود.

14. طارق عبد الحميد البدرى، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، الأردن: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2001 .

15. أحمد سيد مصطفى إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، دار النهضة العربية القاهرة 2000

16. عبد الستار إبراهيم: الاكتئاب، اضطراب العصر الحديث، فهمه، أساليبه وعلاجه، عالم المعرفة، 1989.

17. رمضان محمد القذافي: الصحة النفسية والتوافق، ط3، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية ، مصر 1999.

18. عبد المعطي حسن مصطفى – ضغوط الحياة و اساليب مواجهتها – مكتبة زهراء الشرق 2002 ط1 القاهرة.

19. جينبرغ و و بارون سنة 2004 – كتاب ادارة السلوك في المنظمات

20. صلاح الدين عبد الباقي : السلوك الفعال في المنظمات : الدار الجامعية 2004 الإسكندرية مصر ص.عبد الباقي.

21. طلعت منصور وفيولا البيلاوي مصادر الضغوط المهنية 1989.

22. زهير الصباغ – ضغط العمل – المجلة العربية للإدارة عمان- مجلد رقم 05 العدد 01 .

23. حمدي على الفرماوي(1990) : مستوى ضغط المعلم وعلاقته ببعض المتغيرات ، المجلة التربوية، المجلد 3 ، ع 10، جامعة عين شمس، مركز دراسات الطفولة، المؤتمر السنوي الثالث للطفل المصري.

24. الأستاذ جمعة يوسف أستاذ علم النفس الإكلينيكي جامعة القاهرة – كتاب إدارة الضغوط ص رقم 08 سنة 2008.

25. الرحمن احمد هيجان : ضغوط العمل ،مصادرها، و نتائجها و كيفية ادارتها ، معهد الإدارة العامة الرياض ص 2.هيجان:1419هـ، 73

26. عسكر على: ضغوط الحياة و أساليب مواجهتها – دار الكتاب الحديث (ط2) 2000 .

27. حسني محمد محمود و حسن عبد المالك محمود ضغوط العمل لدى المعلمين – مجلة كلية التربية – القاهرة جامعة الأزهر العدد 34 1993 م .

28. سلطان عويد المشعان، مصادر مهنية لدى المدرسين في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت و علاقتها بالاضطرابات النفسية و الاجتماعية ص 68 1421هـ،

29. محمد إسماعيل بلال ، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق ، الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة ، 2005.

30. شاكِر جابر الله الخشالي و أياَد فاضل محمد التميمي - تأثير اساليب القيادة على التعلم التنظيمي دراسة ميدانية على منظمات الانتاج الاردنية ، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال 2008 ص 29 .30
31. عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 1997 ، ص 433.
32. سلطان عويد المشعان ، مصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت و علاقتها بالاضطرابات النفسية و الاجتماعية ،
33. حسن راوية ، السلوك التنظيمي المعاصر ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2002 ، ص 401 .
34. عبد الرحيم بن علي المير ، العلاقة بين ضغوط العمل و الولاء الوظيفي و الاداء و الرضى و الصفات الشخصية مجلة الادارة العامة المجلد 35 العدد 02 سنة 1995 ، ص 30.
35. نجاح بنت قبلان قبلان: مصادر الضغوط المهنية في المكتبات ، دراسة تطبيقية على مكتبة الطفل التابعة لمكتبة الملك عبد العزيز العامة بالرياض سنة 2006..
36. عبد الرحيم بن علي المير ، مرجع سابق ، ص 242 .
37. جمال الدين مرسي و ثابت عبد الرحمان ادريس ، مرجع سابق.
38. نجاح بنت قبلان قبلان ، مرجع سابق ، .
39. عسكر سمير احمد : متغيرات ضغط العمل – دراسة تطبيقية و نظرية في قطاع المصارف بدول الإمارات العربية- مجلة الإدارة العامة العدد 60 1988 ..
40. المشعان ، عويد الربيع 2000 المجلد رقم 68 ، مصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت و علاقتها بالاضطرابات النفسية .نصر الله حنا 2012 ص 150. ، مبادئ في العلوم الإدارية الأصول والمفاهيم المعاصرة، - دار النشر زهران عمان الاردن.
41. وفية احمد الهنداوي: استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل الإداري، مجلة الإدارة العامة، عدد58، 1994.
42. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت: دار النهضة العربية، 2002.
- الطيب احمد محمد ، الإدارة التعليمية أصولها و تطبيقاتها المعاصرة ، الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث ، 1999.
43. حمدي ياسين ، علي عسكر ، حسن الموسوي ، علم النفس الصناعي و التنظيمي مابين النظرية و التطبيق ، (ط1) ؛ الكويت : دار عالم الكتب 1999 .
44. عبد السلام أبو قحف ، محاضرات في السلوك التنظيمي ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2001 ،
45. ناصر محمد العديلي ، إدارة السلوك التنظيمي ، (ط1) ؛ الرياض : معهد الإدارة و البحوث ، المملكة

العربية السعودية سنة 1993.

46. جان بنجامان ستورا ، الإجهاد ، أسبابه ، و علاجه ، بيروت : منشورات عويدات ، 1997.
47. هارون توفيق الرشيد ، الضغوط النفسية : طبيعتها – نظرياتها ، القاهرة : مكتبة الانجلو مصرية، 1999 .
48. اندرو . دي ، سيزلاقي و مارك جي ، والاس ، ترجمة د.جعفر أبو القاسم احمد ، مرجع سابق.
49. دي ، سيزلاقي و مارك جي ، والاس، ترجمة جعفر أبو القاسم احمد ، مرجع سابق ، ص191.
50. حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 145.
51. عمار عوابدي، نظريات القرارات الادارية بين علم الادارة العامة و القانون الاداري ، الجزائر، ط 1999 ص 14.
52. احمد محمد غنيم 2002 /2001، ص 20 ادارة الاعمال ، المكتبة العصرية المنصورة
53. د / عبد الفتاح دياب حسين - رئيس المجموعة الاستشارية العربية- تحليل المشكلات واتخاذ القرارات
54. موسى 2010 شهرزاد محمد نهاد ، "القدرة على اتخاذ القرارات و علاقتها بمركز الضبط ، عمان دار الصفاء للنشر و التوزيع الطبعة الاولى 2010. ص 23
55. شمس الدين عبد الله – مدخل في نظرية و تحليل المشكلات و اتخاذ القرارات الادارية- مركز تطوير الادارة و الإنتاجية وزارة الصناعة الجمهورية السورية 2005.
56. المهدي الطاهر غنية ، مبادئ إدارية الاعمال ، دار الكتب الوطنية ، الطبعة الأولى ، ليبيا، 2003 ، ص 48.
57. عقيلي عمر وصفي ادارة القوى العاملة دار زهران عمان , 1996، ص215 .
58. كنعان نواف اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية و التطبيق دار الثقافة للنشر و التوزيع عمان 1994م ص 94
59. تعلقب، سيد صابر نظم دعم و اتخاذ القرارات الإدارية – عمان – دار الفكر للنشر و التوزيع الطبعة الأولى 2011
60. موسى شهرزاد محمد شهاب، القدرة على اتخاذ القرار و علاقتها بمركز الضبط عمان دار صفاء للنشر الطبعة الأولى 2010
61. الأستاذ سعود، بن محمد النمر 1990 السلوك الإداري " جامعة الملك السعود، الرياض.
62. عابدي محمد السعيد –محاضرات نظرية القرار السنة الجامعية جامعة محمد الشريف مساعدي سوق اهراس 2014-2015
63. علي صكر جابر الخزاعي كلية التربية/جامعة القادسية القدرة على اتخاذ القرار على وفق كفاءة التمثيل

64. الزغول , رافع النصير و الزغول , عماد عبد الرحيم (2003): علم النفس المعرفي, دار الشروق ط1 عمان الأردن
65. شريف , عماد عبد اللطيف 1993 أنماط اتخاذ القرارات في الأجهزة المركزية للإدارة العامة بالأردن ,رسالة ماجستير , عمان الأردن
66. فرحان، علي ناصر (1985): علاقة اتخاذ القرار ببعض سمات الشخصية لمديرات المدارس الابتدائية ، كلية التربية (ابن رشد) ، جامعة بغداد ، رسالة ماجستير غير منشورة .
67. جابر عبد الحميد والشيخ ,سليمان الخضري: دراسات نفسية في الشخصية العربية , القاهرة, عالم الكتب, 1978,ص111
68. الأسس البيولوجية والنفسية للنشاط العقلي المعرفي (المعرفة الذاكرة الابتكار) سلسلة علم النفس المعرفي (2) ط1. الزيات, 1998, ص 173
69. West ,& wolff, 1991,p12 علي صكر
70. توفيق , سميحة كرم وسليمان ,عبد الرحمن سيد (1995) ص 91: علاقة مصدر الضبط بالقدرة على اتخاذ القرار (دراسة عبر ثقافية) مجلة مركز البحوث التربوية جامعة قطر
71. العبد الله, محمد حسين :مشكلة اتخاذ القرار لدى المعوقين حركيا , 2006,ص3
72. لعتيبي ,بندر بن محمد حسن الزيايدي اتخاذ القرار وعلاقته بكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى عينة من المرشدين الطلابيين بمحافظة الطائف ,رسالة ماجستير جامعة أم القرى كلية التربية . 2008 165-1,
73. عبيدات، ذوقان، وآخرون (2001م)، البحث العلمي مفهومه وأدواته، وأساليبه، ط7، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
74. علي شتا، 1997. ص269. المنهج العلمي والعلوم الاجتماعية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية،
75. محمد شفيق: الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، الإسكندرية ، ط1 ، 1985، ص83
76. عبد المنان معمور يوسف بار، الضغوط النفسية التي تواجه المطوفين و العاملين في مجموعات الخدمات الميدانية في مؤسسات الطوافة بمدينة مكة المكرمة .مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية و النفسية و الاجتماعية سنة 2004 ص 25
77. هارون توفيق الرشيد 1999 ، ص ، 100، الضغوط النفسية ، طبيعتها ، نظريتها ، برنامج لمساعدة الذات في علاجها- مكتبة الانجلو مصرية.
78. - فاروق سيد عثمان 2001 ط 1 ص 101 القلق و ادارة الضغوط النفسية دار الفكر العربي القاهرة.
79. اندرو . دي ، سيزلاقي و مارك جي ،والاس ، ترجمة د. جعفر أبو القاسم احمد 1991 ص 182

سلوك التنظيمي والأداء / تأليف أندرو دي سيزلاقي، مارك جي والاس ؛ ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد ؛ راجع الترجمة علي محمد عبد الوهاب. ، معهد الإدارة العامة، الإدارة العامة للبحوث،
الرسائل الجامعية : 80.

81. علي ناصر: علاقة اتخاذ القرار ببعض سمات الشخصية لمديرات المدارس الابتدائية ، كلية التربية (ابن رشد) ، جامعة بغداد ، رسالة ماجستير غير منشورة . ، 1985 ، ص26.

82. محمد ابراهيم محمد رسالة ماجستير كفاءة التمثيل المعرفي للمعلومات في ضوء نموذج بيجز الثلاثي ، 2008 ، ص 1

83. بحث رساله التخرج للدكتور خالد الفخراني *اتخاذ القرار* الثلاثاء نوفمبر 02, 2010 2:18 pm المصدر من الموقع الالكتروني:

المراجع الأجنبية:

01- المواقع الالكترونية :

1. wikipedia.org/wiki
2. www.ngoce.org
3. www. Petit -Enterprise .net Définition générale du stress Publié le jeudi 12 septembre 2013.
4. <http://www.arabytex.com>
5. <https://www.hrdiscussion.com>
6. www.psychology.alfadal.com

02 - الكتب و المجلات الأجنبية :

7. Jonassen, David. (1994) ppg 35 "Thinking Technology: Toward a Constructivist Design Model". Educational Technology 42 (4
8. Gardner, Howard (2000) page 10. "The Complete Tutor" . Techno,.
9. Reed ,S.K. 1982 – ppg 82 Cognition ;Theory and applications .California Brooks publishing Company
10. P.R . Konabinan, Compétences collectives au travail, paris : éditions l'harmattan, 2000, p200
11. Interdépendance entre l'augmentation de la pression et le travail [http:// www. Ergonomie
12. .self.org / self 2001 / v5-002-R120 kurth.pdf], (25 mars2006), p13.
13. Furnham:1981,56

14. GIRDANO:1990,35
15. https://hrandtraining.blogspot.com/2012/07/blog-post_7817.html
16. Coleman, J. (1988) "Social Capital in the Creation of Human Capital" American Journal of Sociology 94 Supplement: S95-S120.,48
17. : Mario Augusto Bunge livre Philosophy of psychology, Hardcover Scholarly & Professional Dewey Edition19
18. Beattie, 1994, P. 132
19. BEEHR:, T.A. (1995) Psychological Stress in the Workplace. Routledge
20. Kahn, H. and Cooper, Cary L. (1993). Stress in the dealing room. London: Routledge, , p 67.
21. BARON:1986,208
22. Locander & Herman, 1980, P. 423
23. et al (1999): Family Stress Events "Scott W. et all"(199918 Scott,W)
24. 19 Belle D (2000): Gender differences in the Social Moderators of Stress in coping and Adaptation.
25. Référence INRSED 502109/2013Le point des connaissances sur ..
26. Lazarus,R.S.,(1976): " Patterns of Adjustment," third Edition By McGraw- Hill .
27. Maslach , C .(1981): Maslach burnout inventory . paloalto : consulting psychologists press, pearlinanl schooler (1978:strees and antiety , volume , 5, by hemisphene public- shing coporation ,
28. Jerardo arila work stress among immegration and naturalization master 1998.p 02
29. Selye 1976- 35 Selye H. Stress in health and disease Butterworth's, IncBoston, MA:
30. Psychological and social resources as mediators. Journal of Personality and Social Psychology, 54,486495h

31. McGrath, E., Keita, G. P., Strickland, B., & Russo, N. F. (1990).
Women and depression: Risk factors and treatment issues.
DC: American Psychological Association

32. hi Van Sell M., Breif A.P, Schuler R.S, 1981. 66 "Role conflict and
role ambiguity: integration of

33. DeLongis, A., Folkman, S. & Lazarus, R. S. (1988). The impact of
daily stress on health and mood.

34. Sbokan, 1989, P. 20 -33

35. Adrian Furnham Michael Argyle:1981,56 The Psychology of Social
Situations

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باجي مختار عنابة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

استمارة بحث

أخي الكريم:

صممت الاستبانة التي بين يديكم للحصول على بعض المعلومات التي تخدم بحثا علميا

أقوم بإعداده استكمالاً لنيل شهادة الدكتوراه.

أخي العامل، إن صدق نتائج هذه الدراسة يتوقف على مدى مساهمتكم الفعلية في تقديم

الإجابة المناسبة.

نرجو منكم قراءة كل عبارة بعناية و وضع علامة (X) في الخانة التي تراها تتفق معكم

من حيث تعبيرها عن شعوركم نحو عملكم.

ملاحظة: إجاباتكم ستحفظ بسرية تامة و لا تخدم سوى الهدف العلمي.

تقبلوا تحياتي وشكري لكم على حسن تعاونكم.

المشرف:

الدكتور: بومنقار مراد

الباحث:

ساسي هادف جبير

العوامل الديموغرافية:

- العمر:

- الاقدمية في المؤسسة:

- الحالة الاجتماعية: أعزب مطلق متزوج أرمل

- عدد الأولاد:

- الجنس: ذكر انثى

- المؤهل العلمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

- طبيعة العمل: إداري تقني

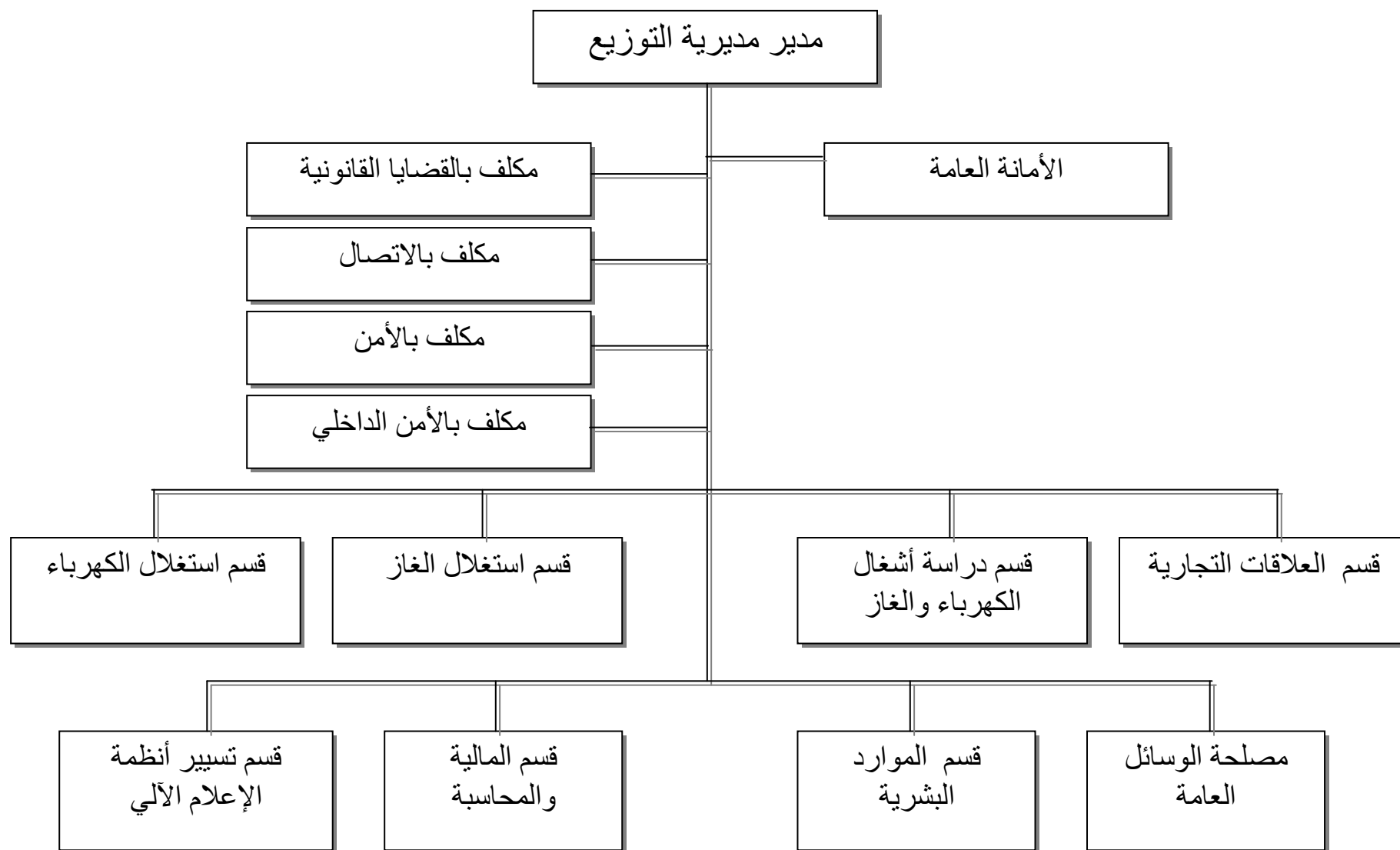
- المستوي الاداري: عامل تنفيذ عامل تحكم عامل إطار

الرقم	العبارة	دائما	غالبا	نادرا	أبدا
1-	اود دائما التشاور مع الاخرين عند قيامي بالعمل				
2-	غالبا ما أتوجه الى رئيسي في العمل عندما تعترضني مشكلة				
3-	أجد نفسي دائما في صراعات مع زملائي لمنافستي لهم.				
4-	الجو السائد في العمل يمتاز بالرسمية الى حد كبير				
5-	أحبذ استكمال عملي في الوقت المخصص له مما يجعلني كثير التوتر.				
6-	الاعمال الموكلة الى تتناسب و مؤهلاتي .				
7-	أشعر بالتعب و الإرهاق لكثرة ما يطلب مني من واجبات و مهام.				
8-	في بعض الأحيان الاعمال الموجهة الي معقدة و صعبة .				
9-	غالبا ما أتحمّل مسؤولية نتائج عدة أعمال و واجبات رغم كونها منفصلة عن المهمة المكلف بها.				
10-	ينتابني الشك في مسؤولياتي داخل العمل				
11-	لا اعرف حدود صلاحياتي داخل العمل.				
12-	التعليمات و الأنظمة داخل الشركة غير واضحة.				
13-	يوجد الكثير من الرؤساء داخل العمل.				
14-	اقود بأعمال تتعارض و اهداف الشركة في كثير من الاحيان				
15-	توفر المؤسسة فرص الترقية بشكل مستمر.				
16-	فرص الترقية و التقدم الوظيفي داخل المؤسسة قليلة				
17-	المعايير المعتمدة في الترقية داخل المؤسسة غير عادلة.				
18-	اكتسبت العديد من الخبرات من العمل بهذه الشركة.				
19-	الظروف المناخية داخل المؤسسة تساعد على العمل				
20-	المؤسسة توفر الأدوات و الأجهزة اللازمة للعمل .				
21-	تتوفر المؤسسة على وسائل السلامة المهنية.				
22-	أعتبر أن طبيعة عملي مملة فهو لا يتغير.				
23-	أشعر بالخوف كون عملي محفوف بالمخاطر.				

				24-	كثيرا ما يتوقف العمل لنقص في العتاد و التجهيزات.
				25-	غالبا ما أجد نفسي أعمل في ظروف مناخية صعبة.
				26-	أعمل في بيئة غير صحية.
				27-	أعمل في وسط يخلو من وسائل الاستراحة و الترفيه.
				28-	غالبا ما تواجهني صعوبات في تحديد طبيعة المشكلة
				29-	تعترضني صعوبات في ايجاد السبب الرئيسي وراء المشكلة
				30-	أحاول جمع المعلومات حول حدوث المشكلة من جميع المصادر المتاحة
				31-	لا أجد أي صعوبة في التحري عن السبب الرئيسي وراء حدوث المشكلة
				32-	غالبا ما اساعد مرؤوسي في حل المشكلات داخل العمل
				33-	في كثير من الأحيان اضطر الى اتخاذ قرارات دون تحديد المشكلة
				34-	أجد صعوبات في تحديد وقت حدوث المشكلة و مكانها
				35-	أعاني من صعوبات في اقتراح البدائل لحلول المشكلة
				36-	أجد صعوبة في حصر البدائل المتاحة لحل المشكلة
				37-	أحول جمع المعلومات و البيانات اللازمة عن جميع البدائل المتاحة
				38-	أعمل على تقييم إيجابيات و سلبيات كل بديل على حدة
				39-	أحاول التنبؤ بالنتائج المرجوة من كل بديل
				40-	أستعين بخبرات و معارف الآخرين في إيجاد البديل المناسب لحل المشكلة
				41-	أحول الاستعانة بالرؤساء و الزملاء في عملية تقييم البدائل المتاحة قصد اتخاذ القرار الأنسب لحل المشكلة
				42-	أضع معايير قصد تقييم الحلول المطروحة لحل المشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها
				43-	أحاول الاختيار الأمثل من البدائل المتاحة بصورة جيدة
				44-	أعمل على تحديد الوقت الملائم و الظروف اللازمة لتنفيذ الاقتراح البديل
				45-	أعمل على جس نبض المرؤوسين من البديل المقترح و تقبلهم له
				46-	أملك القدرة على اتخاذ القرار الانسب
				47-	أقوم باتخاذ القرار الأنسب بناءا على الخطوات الماضية

				في كثير من الاحيان أعدل و ألغي بعض القرارات	-48
				أحاول تحقيقي الأهداف المرجوة بأكبر قدر من الكفاءة	-49
				ينتابني الشك في صحة بعض القرارات المتخذة	-50
				أحسن ببعض من اللامبالاة عند اتخاذي بعض القرارات	-51

الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لأم البواقي



GET

```
FILE='C:\Documents and Settings\Administrateur\Bureau\Sans titre1.sav'.  
DATASET NAME Ensemble_de_données1 WINDOW=FRONT.  
FREQUENCIES VARIABLES=المستوى العمل المؤهل الجنس الأولاد الحالة الأقدمية العمر  
1ف 2ف 3ف 4ف 5ف 6ف 7ف 8ف 9ف 10ف 11ف 12ف 13ف 14ف  
15ف 16ف 17ف 18ف 19ف 20ف 21ف 22ف 23ف 24ف 25ف 26ف 27ف 28ف 29ت 30ف 31ف 32ف  
33ف 34ف 35ف 36ف 37ف 38ف 39ف 40ف 41ف 42ف 43ف 44ف 45ف 46ف  
47ف 48ف 49ف 50ف 51ف  
/STATISTICS=STDDEV MEAN  
/ORDER=ANALYSIS.
```

Effectifs

Remarques

		23-Jun-2018 22:46:16
Résultat obtenu		
Commentaires		
Entrée	Données Ensemble de données actif	C:\Documents and Settings\Administrateur\Bureau\Sans titre1.sav Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	90
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur toutes les observations dotées de données valides
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=المستوى العمل المؤهل الجنس الأولاد الحالة الأقدمية العمر 1ف 2ف 3ف 4ف 5ف 6ف 7ف 8ف 9ف 10ف 11ف 12ف 13ف 14ف 15ف 16ف 17ف 18ف 19ف 20ف 21ف 22ف 23ف 24ف 25ف 26ف 27ف 28ف 29ت 30ف 31ف 32ف 33ف 34ف 35ف 36ف 37ف 38ف 39ف 40ف 41ف 42ف 43ف 44ف 45ف 46ف 47ف 48ف 49ف 50ف 51ف /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.063
	Temps écoulé	00:00:00.063

[Ensemble_de_données1] C:\Documents and Settings\Administrateur\Bureau\Sans titre1.sav

Statistiques

	العمر	الأقدمية	الحالة الاجتماعية	الأولاد	الجنس	المؤهل العلمي
N Valide	90	90	90	90	90	90
Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne	38.41	10.12	1.90	1.88	1.21	3.30
Ecart-type	7.282	6.735	.498	1.715	.410	.626

Statistiques

	طبيعة العمل	المستوى الإداري	أود دائما التشاور مع الآخرين عند قيامي بالعمل	غالبا ما أتوجه الى رئيسي في العمل عندما تعترضني مشكلة	أجد نفسي دائما في صراعات مع زملائي لمنافستي لهم.
N Valide	90	90	90	90	90
Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne	1.58	2.01	1.71	1.72	3.16
Ecart-type	.497	.786	.811	.835	.748

Statistiques

	الجو السائد في العمل يمتاز بالرسمية الى حد كبير	أحب استكمال عملي في الوقت المخصص له مما يجعلني كثير التوتر	الاعمال الموكلة الى تناسب و مؤهلاتي	أشعر بالتعب و الإرهاق لكثرة ما يطلب مني من واجبات و مهام.
N Valide	90	90	90	90
Manquante	0	0	0	0
Moyenne	2.12	2.00	2.26	2.13
Ecart-type	.762	.994	.931	.962

Statistiques

	في بعض الأحيان الاعمال موجهة الي معقدة و صعبة	غالبا ما أتحمّل مسؤولية نتائج عدة أعمال و واجبات رغم كونها منفصلة عن المهمة المكلف بها.	يتنابني الشك في مسؤولياتي داخل العمل	لا اعرف حدود صلاحياتي داخل العمل
N Valide	90	90	90	90
Manquante	0	0	0	0
Moyenne	2.48	2.42	2.79	3.10
Ecart-type	.890	.936	.977	.900

Statistiques

	التعليمات و الأنظمة داخل الشركة غير واضحة.	يوجد الكثير من الرؤساء داخل العمل	اقوم بأعمال تتعارض و أهداف الشركة في كثير من الأحيان	توفر المؤسسة فرص الترقية بشكل مستمر
N Valide	90	90	90	90
Manquante	0	0	0	0
Moyenne	2.96	2.17	3.36	2.69
Ecart-type	.911	.963	.878	.956

Statistiques

§	فرص الترقية و التقدم الوظيفي داخل المؤسسة قليلة	المعايير المعتمدة في الترقية داخل المؤسسة غير عادلة .	اكتسبت العديد من الخبرات من العمل بهذه الشركة	الظروف المناخية داخل المؤسسة تساعد على العمل
N Valide	90	90	90	90
Manquante	0	0	0	0
Moyenne	2.43	2.42	1.78	2.50
Ecart-type	.887	.983	.790	.963

Statistiques

	المؤسسة توفر الأدوات و الأجهزة اللازمة للعمل	تتوفر المؤسسة على وسائل السلامة المهنية	أعتبر أن طبيعة عملي مملة فهو لا يتغير	أشعر بالخوف كون عملي محفوف بالمخاطر.
N Valide	90	90	90	90
Manquante	0	0	0	0
Moyenne	2.22	2.20	2.12	2.47
Ecart-type	.871	.889	.958	.997

Statistiques

	كثيرا ما يتوقف العمل لنقص في العتاد و التجهيزات	غالبا ما أجد نفسي أعمل في ظروف مناخية صعبة	أعمل في بيئة غير صحية	أعمل في وسط يخلو من وسائل الاستراحة و الترفيه
N Valide	90	90	90	90
Manquante	0	0	0	0
Moyenne	2.62	2.54	2.69	2.06
Ecart-type	.978	.985	1.024	.976

Statistiques

		أحاول جمع المعلومات حول حدوث المشكلة من جميع المصادر المتاحة	تعرضني صعوبات في ايجاد السبب الرئيسي وراء المشكلة	لا أجد أي صعوبة في التحري عن السبب الرئيسي وراء حدوث المشكلة
N	Valide	90	90	90
	Manquante	0	0	0
	Moyenne	2.31	2.61	2.10
	Ecart-type	.932	.870	.849

Statistiques

		أجد صعوبة في اقتراح البدائل لحلول المشكلة	أعاني من صعوبات في اقتراح البدائل لحل المشكلة	في كثير من الأحيان اضطر الى اتخاذ قرارات دون تحديد المشكلة	غالبًا ما تساعد مروضي في حل المشكلات داخل العمل
N	Valide	90	90	90	90
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	2.08	2.62	2.38	2.52
	Ecart-type	.890	.907	.842	.851

Statistiques

		أحاول التنيز بالنتائج المرجوة من كل بديل	أعمل على تقييم إيجابيات و سلبيات كل بديل على حدة	أحاول جمع المعلومات و البيانات اللازمة عن جميع البدائل المتاحة	أجد صعوبة في حصر البدائل المتاحة لحل المشكلة
N	Valide	90	90	90	90
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	2.59	2.21	2.34	2.59
	Ecart-type	.847	.757	.837	.847

Statistiques

		أحاول الاختيار الأمثل من البدائل المتاحة بصورة جيدة	أضع معايير قصد تقييم الحلول المطروحة لحل المشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها	أحاول الاستعانة بالرؤساء و الزملاء في عملية تقييم البدائل المتاحة قصد اتخاذ القرار الأنسب لحل المشكلة	أستعين بخبرات و معارف الآخرين في إيجاد الدليل المناسب لحل المشكلة
N	Valide	90	90	90	90
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	2.12	2.21	2.09	2.01
	Ecart-type	.805	.786	.774	.679

Statistiques

		أقوم باتخاذ القرار الأنسب بناء على الخطوات الماضية	أملك القدرة على اتخاذ القرار الانسب	أعمل على جس نبض المرؤوسين من البديل المقترح و تقبلهم له	أعمل على تحديد الوقت الملاءم و الظروف اللازمة لتنفيذ الاقتراح البديل
N	Valide	90	90	90	90
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	2.18	1.90	2.31	2.10
	Ecart-type	.758	.735	.843	.849

Statistiques

		أحسن ببعض من اللامبالاة عند اتخادي بعض القرارات	ينتابني الشك في صحة بعض القرارات المتخذة	أحاول تحقيق الأهداف المرجوة بأكبر قدر من الكفاءة	في كثير من الاحيان أعدل و ألغي بعض القرارات
N	Valide	90	90	90	90
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	3.13	2.94	1.93	2.34
	Ecart-type	.902	.879	.650	.823

Tableau de fréquences

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 25	1	1.1	1.1	1.1
26	2	2.2	2.2	3.3
27	2	2.2	2.2	5.6
28	3	3.3	3.3	8.9
29	4	4.4	4.4	13.3
30	3	3.3	3.3	16.7
31	2	2.2	2.2	18.9
32	4	4.4	4.4	23.3
33	3	3.3	3.3	26.7
34	3	3.3	3.3	30.0

35	5	5.6	5.6	35.6
36	7	7.8	7.8	43.3
37	3	3.3	3.3	46.7
38	9	10.0	10.0	56.7
39	2	2.2	2.2	58.9
40	6	6.7	6.7	65.6
41	2	2.2	2.2	67.8
42	5	5.6	5.6	73.3
43	1	1.1	1.1	74.4
44	1	1.1	1.1	75.6
45	2	2.2	2.2	77.8
46	4	4.4	4.4	82.2
47	4	4.4	4.4	86.7
48	1	1.1	1.1	87.8
49	2	2.2	2.2	90.0
50	6	6.7	6.7	96.7
52	1	1.1	1.1	97.8
53	1	1.1	1.1	98.9
55	1	1.1	1.1	100.0
Total	90	100.0	100.0	

الأقدمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1	2	2.2	2.2	2.2
2	4	4.4	4.4	6.7
3	7	7.8	7.8	14.4
4	5	5.6	5.6	20.0
5	9	10.0	10.0	30.0
6	5	5.6	5.6	35.6
7	2	2.2	2.2	37.8
8	9	10.0	10.0	47.8
9	2	2.2	2.2	50.0
10	12	13.3	13.3	63.3
11	3	3.3	3.3	66.7
12	6	6.7	6.7	73.3
13	5	5.6	5.6	78.9
14	4	4.4	4.4	83.3
15	1	1.1	1.1	84.4
16	2	2.2	2.2	86.7
18	1	1.1	1.1	87.8
19	1	1.1	1.1	88.9
20	1	1.1	1.1	90.0
22	1	1.1	1.1	91.1
23	1	1.1	1.1	92.2
24	1	1.1	1.1	93.3
25	1	1.1	1.1	94.4
26	2	2.2	2.2	96.7
27	1	1.1	1.1	97.8
28	1	1.1	1.1	98.9
30	1	1.1	1.1	100.0
Total	90	100.0	100.0	

الحالة الاجتماعية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أعزب	16	17.8	17.8	17.8
متزوج	67	74.4	74.4	92.2
مطلق	7	7.8	7.8	100.0
Total	90	100.0	100.0	

الأولاد

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 0	27	30.0	30.0	30.0
1	15	16.7	16.7	46.7
2	17	18.9	18.9	65.6

3	15	16.7	16.7	82.2
4	8	8.9	8.9	91.1
5	5	5.6	5.6	96.7
6	3	3.3	3.3	100.0
Total	90	100.0	100.0	

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	71	78.9	78.9	78.9
أنثى	19	21.1	21.1	100.0
Total	90	100.0	100.0	

المؤهل العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide متوسط	8	8.9	8.9	8.9
ثانوي	47	52.2	52.2	61.1
جامعي	35	38.9	38.9	100.0
Total	90	100.0	100.0	

طبيعة العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide تقني	38	42.2	42.2	42.2
إداري	52	57.8	57.8	100.0
Total	90	100.0	100.0	

المستوى الإداري

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide عامل تنفيذ	27	30.0	30.0	30.0
عامل تحكم	35	38.9	38.9	68.9
عامل اطار	28	31.1	31.1	100.0
Total	90	100.0	100.0	

اود دائما التشاور مع الاخرين عند قيامي بالعمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide دائما	43	47.8	47.8	47.8
غالبا	33	36.7	36.7	84.4
نادرا	11	12.2	12.2	96.7
أبدا	3	3.3	3.3	100.0
Total	90	100.0	100.0	

غالبا ما أتوجه الى رئيسي في العمل عندما تعترضني مشكلة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide دائما	43	47.8	47.8	47.8
غالبا	33	36.7	36.7	84.4
نادرا	10	11.1	11.1	95.6
أبدا	4	4.4	4.4	100.0
Total	90	100.0	100.0	

أجد نفسي دائما في صراعات مع زملائي لمنافستي لهم.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide دائما	2	2.2	2.2	2.2
غالبا	13	14.4	14.4	16.7
نادرا	44	48.9	48.9	65.6
أبدا	31	34.4	34.4	100.0
Total	90	100.0	100.0	

الجو السائد في العمل يمتاز بالرسمية الى حد كبير

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide دائما	18	20.0	20.0	20.0
غالبا	46	51.1	51.1	71.1
نادرا	23	25.6	25.6	96.7
أبدا	3	3.3	3.3	100.0
Total	90	100.0	100.0	

أحب استكمال عملي في الوقت المخصص له مما يجعلني كثير التوتر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valide	دائما	34	37.8	37.8	37.8
	غالبا	32	35.6	35.6	73.3
	نادرا	14	15.6	15.6	88.9
	أبدا	10	11.1	11.1	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

الاعمال الموكلة الى تتناسب و مؤهلاتي

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائما	21	23.3	23.3	23.3
	غالبا	34	37.8	37.8	61.1
	نادرا	26	28.9	28.9	90.0
	أبدا	9	10.0	10.0	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

أشعر بالتعب و الإرهاق لكثرة ما يطلب مني من واجبات و مهام.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائما	26	28.9	28.9	28.9
	غالبا	36	40.0	40.0	68.9
	نادرا	18	20.0	20.0	88.9
	أبدا	10	11.1	11.1	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

في بعض الأحيان الاعمال الموجهة الي معقدة و صعبة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائما	14	15.6	15.6	15.6
	غالبا	29	32.2	32.2	47.8
	نادرا	37	41.1	41.1	88.9
	أبدا	10	11.1	11.1	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

غالبا ما أتحمّل مسؤولية نتائج عدة أعمال و واجبات رغم كونها منفصلة عن المهمة المكلف بها.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائما	17	18.9	18.9	18.9
	غالبا	29	32.2	32.2	51.1
	نادرا	33	36.7	36.7	87.8
	أبدا	11	12.2	12.2	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

ينتابني الشك في مسؤولياتي داخل العمل

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائما	11	12.2	12.2	12.2
	غالبا	21	23.3	23.3	35.6
	نادرا	34	37.8	37.8	73.3
	أبدا	24	26.7	26.7	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

لا اعرف حدود صلاحياتي داخل العمل

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائما	6	6.7	6.7	6.7
	غالبا	14	15.6	15.6	22.2
	نادرا	35	38.9	38.9	61.1
	أبدا	35	38.9	38.9	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

التعليمات و الأنظمة داخل الشركة غير واضحة.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائما	7	7.8	7.8	7.8
	غالبا	18	20.0	20.0	27.8
	نادرا	37	41.1	41.1	68.9
	أبدا	28	31.1	31.1	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

يوجد الكثير من الرؤساء داخل العمل

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائما	25	27.8	27.8	27.8
	غالبا	35	38.9	38.9	66.7
	نادرا	20	22.2	22.2	88.9

أبدا	10	11.1	11.1	100.0
Total	90	100.0	100.0	

أقوم بأعمال تتعارض و أهداف الشركة في كثير من الاحيان

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائما	4	4.4	4.4
	غالبا	12	13.3	17.8
	نادرا	22	24.4	42.2
	أبدا	52	57.8	100.0
Total	90	100.0	100.0	

توفر المؤسسة فرص الترقية بشكل مستمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائما	13	14.4	14.4
	غالبا	20	22.2	36.7
	نادرا	39	43.3	80.0
	أبدا	18	20.0	100.0
Total	90	100.0	100.0	

فرص الترقية و التقدم الوظيفي داخل المؤسسة قليلة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائما	15	16.7	16.7
	غالبا	30	33.3	50.0
	نادرا	36	40.0	90.0
	أبدا	9	10.0	100.0
Total	90	100.0	100.0	

المعايير المعتمدة في الترقية داخل المؤسسة غير عادلة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائما	19	21.1	21.1
	غالبا	27	30.0	51.1
	نادرا	31	34.4	85.6
	أبدا	13	14.4	100.0
Total	90	100.0	100.0	

اكتسبت العديد من الخبرات من العمل بهذه الشركة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائما	37	41.1	41.1
	غالبا	39	43.3	84.4
	نادرا	11	12.2	96.7
	أبدا	3	3.3	100.0
Total	90	100.0	100.0	

الظروف المناخية داخل المؤسسة تساعد على العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائما	15	16.7	16.7
	غالبا	30	33.3	50.0
	نادرا	30	33.3	83.3
	أبدا	15	16.7	100.0
Total	90	100.0	100.0	

المؤسسة توفر الأدوات و الأجهزة اللازمة للعمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائما	17	18.9	18.9
	غالبا	45	50.0	68.9
	نادرا	19	21.1	90.0
	أبدا	9	10.0	100.0
Total	90	100.0	100.0	

تتوفر المؤسسة على وسائل السلامة المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائما	21	23.3	23.3
	غالبا	37	41.1	64.4
	نادرا	25	27.8	92.2
	أبدا	7	7.8	100.0
Total	90	100.0	100.0	

أعتبر أن طبيعة عملي مملة فهو لا يتغير

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائما	27	30.0	30.0
	غالبا	34	37.8	67.8
	نادرا	20	22.2	90.0
	أبدا	9	10.0	100.0
	Total	90	100.0	100.0

أشعر بالخوف كون عملي محفوف بالمخاطر.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائما	17	18.9	18.9
	غالبا	30	33.3	52.2
	نادرا	27	30.0	82.2
	أبدا	16	17.8	100.0
	Total	90	100.0	100.0

كثيرا ما يتوقف العمل لنقص في العتاد و التجهيزات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائما	15	16.7	16.7
	غالبا	21	23.3	40.0
	نادرا	37	41.1	81.1
	أبدا	17	18.9	100.0
	Total	90	100.0	100.0

غالبا ما أجد نفسي أعمل في ظروف مناخية صعبة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائما	17	18.9	18.9
	غالبا	22	24.4	43.3
	نادرا	36	40.0	83.3
	أبدا	15	16.7	100.0
	Total	90	100.0	100.0

أعمل في بيئة غير صحية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائما	15	16.7	16.7
	غالبا	20	22.2	38.9
	نادرا	33	36.7	75.6
	أبدا	22	24.4	100.0
	Total	90	100.0	100.0

أعمل في وسط يخلو من وسائل الإستراحة و الترفيه

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائما	29	32.2	32.2
	غالبا	38	42.2	74.4
	نادرا	12	13.3	87.8
	أبدا	11	12.2	100.0
	Total	90	100.0	100.0

غالبا ما تواجهني صعوبات في تحديد طبيعة المشكلة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائما	19	21.1	21.1
	غالبا	34	37.8	58.9
	نادرا	27	30.0	88.9
	أبدا	10	11.1	100.0
	Total	90	100.0	100.0

تعترضني صعوبات في إيجاب السبب الرئيسي وراء المشكلة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائما	6	6.7	6.7
	غالبا	40	44.4	51.1
	نادرا	27	30.0	81.1
	أبدا	17	18.9	100.0
	Total	90	100.0	100.0

أحاول جمع المعلومات حول حدوث المشكلة من جميع المصادر المتاحة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائما	22	24.4	24.4
	غالبا	43	47.8	72.2

نادرا	19	21.1	21.1	93.3
أبدا	6	6.7	6.7	100.0
Total	90	100.0	100.0	

لا أجد أي صعوبة في التحرر عن السبب الرئيسي وراء حدوث المشكلة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide دائما	21	23.3	23.3	23.3
غالبا	25	27.8	27.8	51.1
نادرا	36	40.0	40.0	91.1
أبدا	8	8.9	8.9	100.0
Total	90	100.0	100.0	

غالبا ما اساعد مروضي في حل المشكلات داخل العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide دائما	27	30.0	30.0	30.0
غالبا	34	37.8	37.8	67.8
نادرا	24	26.7	26.7	94.4
أبدا	5	5.6	5.6	100.0
Total	90	100.0	100.0	

في كثير من الأحيان اضطر الى اتخاذ قرارات دون تحديد المشكلة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide دائما	10	11.1	11.1	11.1
غالبا	30	33.3	33.3	44.4
نادرا	34	37.8	37.8	82.2
أبدا	16	17.8	17.8	100.0
Total	90	100.0	100.0	

أجد صعوبات في تحديد وقت حدوث المشكلة و مكانها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide دائما	14	15.6	15.6	15.6
غالبا	35	38.9	38.9	54.4
نادرا	34	37.8	37.8	92.2
أبدا	7	7.8	7.8	100.0
Total	90	100.0	100.0	

أعاني من صعوبات في اقتراح البدائل لحل المشكلة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide دائما	9	10.0	10.0	10.0
غالبا	37	41.1	41.1	51.1
نادرا	32	35.6	35.6	86.7
أبدا	12	13.3	13.3	100.0
Total	90	100.0	100.0	

أجد صعوبة في حصر البدائل المتاحة لحل المشكلة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide دائما	8	8.9	8.9	8.9
غالبا	34	37.8	37.8	46.7
نادرا	35	38.9	38.9	85.6
أبدا	13	14.4	14.4	100.0
Total	90	100.0	100.0	

أحول جمع المعلومات و البيانات اللازمة عن جميع البدائل المتاحة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide دائما	12	13.3	13.3	13.3
غالبا	44	48.9	48.9	62.2
نادرا	25	27.8	27.8	90.0
أبدا	9	10.0	10.0	100.0
Total	90	100.0	100.0	

أعمل على تقييم إيجابيات و سلبيات كل بديل على حدة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide دائما	16	17.8	17.8	17.8
غالبا	41	45.6	45.6	63.3
نادرا	31	34.4	34.4	97.8
أبدا	2	2.2	2.2	100.0

أحاول جمع المعلومات و البيانات اللازمة عن جميع البدائل المتاحة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائما	12	13.3	13.3
	غالبا	44	48.9	62.2
	نادرا	25	27.8	90.0
	أبدا	9	10.0	100.0
	Total	90	100.0	100.0

أحاول التنبؤ بالنتائج المرجوة من كل بديل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائما	20	22.2	22.2
	غالبا	35	38.9	61.1
	نادرا	31	34.4	95.6
	أبدا	4	4.4	100.0
	Total	90	100.0	100.0

أستعين بخبرات و معارف الآخرين في إيجاد الدليل المناسب لحل المشكلة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائما	19	21.1	21.1
	غالبا	52	57.8	78.9
	نادرا	18	20.0	98.9
	أبدا	1	1.1	100.0
	Total	90	100.0	100.0

أحاول الاستعانة بالرؤساء و الزملاء في عملية تقييم البدائل المتاحة قصد اتخاذ القرار الأنسب لحل المشكلة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائما	18	20.0	20.0
	غالبا	51	56.7	76.7
	نادرا	16	17.8	94.4
	أبدا	5	5.6	100.0
	Total	90	100.0	100.0

أضع معايير قصد تقييم الحلول المطروحة لحل المشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائما	17	18.9	18.9
	غالبا	40	44.4	63.3
	نادرا	30	33.3	96.7
	أبدا	3	3.3	100.0
	Total	90	100.0	100.0

أحاول الاختيار الأمثل من البدائل المتاحة بصورة جيدة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائما	19	21.1	21.1
	غالبا	46	51.1	72.2
	نادرا	20	22.2	94.4
	أبدا	5	5.6	100.0
	Total	90	100.0	100.0

أعمل على تحديد الوقت الملائم و الظروف اللازمة لتنفيذ الاقتراح البديل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائما	24	26.7	26.7
	غالبا	37	41.1	67.8
	نادرا	25	27.8	95.6
	أبدا	4	4.4	100.0
	Total	90	100.0	100.0

أعمل على جس نبض المرؤوسين من البديل المقترح و تقبلهم له

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائما	13	14.4	14.4
	غالبا	45	50.0	64.4
	نادرا	23	25.6	90.0
	أبدا	9	10.0	100.0
	Total	90	100.0	100.0

أملك القدرة على اتخاذ القرار الأنسب

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائما	25	27.8	27.8
	غالبا	53	58.9	86.7
	نادرا	8	8.9	95.6
	أبدا	4	4.4	100.0
	Total	90	100.0	100.0

أقوم باتخاذ القرار الأنسب بناءا على الخطوات الماضية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائما	13	14.4	14.4
	غالبا	54	60.0	74.4
	نادرا	17	18.9	93.3
	أبدا	6	6.7	100.0
	Total	90	100.0	100.0

في كثير من الاحيان أعدل و ألغي بعض القرارات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائما	12	13.3	13.3
	غالبا	43	47.8	61.1
	نادرا	27	30.0	91.1
	أبدا	8	8.9	100.0
	Total	90	100.0	100.0

أحاول تحقيق الأهداف المرجوة بأكبر قدر من الكفاءة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائما	22	24.4	24.4
	غالبا	52	57.8	82.2
	نادرا	16	17.8	100.0
	Total	90	100.0	100.0

ينتابني الشك في صحة بعض القرارات المتخذة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائما	5	5.6	5.6
	غالبا	22	24.4	30.0
	نادرا	36	40.0	70.0
	أبدا	27	30.0	100.0
	Total	90	100.0	100.0

أحسن ببعض من اللامبالاة عند اتخاذ بعض القرارات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائما	5	5.6	5.6
	غالبا	16	17.8	23.3
	نادرا	31	34.4	57.8
	أبدا	38	42.2	100.0
	Total	90	100.0	100.0

س × ص	اتخاذ القرار	الضغوط	الأفراد
3819	57	67	1
3538	61	58	1
4256	56	76	3
4425	59	75	4
5184	64	81	5
4104	57	72	6
5400	60	90	7
4278	62	69	8
3456	54	64	9
4130	59	70	10
3290	47	70	11
3782	62	61	12
2867	47	61	13
3120	48	65	14
3468	51	68	15
3869	53	73	16
4818	66	73	17
2537	43	59	18
2562	42	61	19
5427	67	81	20
2650	50	53	21
4218	57	74	22
3172	61	52	23
5016	66	76	24
3920	56	70	25
4189	59	71	26
3528	56	63	27
3843	61	63	28
3472	56	62	29
3648	57	64	30
3886	58	67	31
4347	63	69	32

4453	61	73	33
3726	54	69	34
3900	60	65	35
3920	56	70	36
3009	51	59	37
3363	57	59	38
3575	55	65	39
3416	56	61	40
3111	51	61	41
3618	54	67	42
3355	55	61	43
2704	52	52	44
2632	56	47	45
4020	60	67	46
3828	58	66	47
3584	56	64	48
3776	59	61	49
3538	58	70	50
4060	58	64	51
3840	60	64	52
3520	55	60	53
2880	48	70	54
4060	58	54	55
1998	37	47	56
2350	50	58	57
3016	52	58	58
3248	56	62	59
3100	50	68	60
4071	59	69	61
3965	61	65	62
3705	57	65	63
3876	57	68	64
3976	56	71	65
4774	62	77	66

3172	61	52	67
4200	56	75	68
3120	52	60	69
3599	59	61	70
3468	51	68	71
3599	61	59	72
2596	44	59	73
3640	52	70	74
3504	48	73	75
3520	55	64	76
3599	59	61	77
3420	60	57	78
3575	55	65	79
3528	56	63	80
3162	51	62	81
0.34	پرسون		