مجلة جامعة بنغازي العلمية (2018) مجلد 31(1): صفحة 62-89
Scientific Journal of University of Benghazi (2018) vol. 31 (1):pp 62-89
http://sjuob.uob.edu.ly

ضغوط العمل وتأثيرها في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المستشفيات العامّة العاملة بمدينة بنغازي

سوفيناج خالد الغصني[1]* و فتحي سعد السعيطي*

* قسم إدارة الخدمات الصحية – كلية الصحة العامة – جامعة بنغازي– بنغازي– ليبيا

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أبرز ضغوط العمل التي تواجهها القيادات الإدارية في المستشفيات العامة العاملة في مدينة بنغازي, والتعرف على أثر ضغوط العمل على اتخاذ القرارات الإدارية.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في وصف الظاهرة موضوع الدراسة, أُختيرت عينة عمدية من مديري المستشفيات، ومن ينوب عنهم في اتخاذ القرار، وأُستخدمت استبانة وُزعت على العينة المختارة.

ومن أهم النتائج التي تمخضت عنها الدراسة هي أن أبرز ضغوط العمل التي تواجه أفراد العينة هي المسؤولية تجاه الآخرين، إذ إن متخذي القرار يتحملون مسؤولية عدد كبير من الموظفين من حيث توجيههم وإرشادهم وتقييم عملهم ومراقبة مهامهم, وتليها فرص العمل والنمو الوظيفي، ويمكن تفسير ذلك بقلة فرص التدريب والتنمية المهنية وتعلم مهارات جديدة، وأيضاً الهيكل التنظيمي، ويمكن تفسير ذلك بالمركزية الشديدة والإفراط في التخصص، وتقسيم العمل ونطاق الإشراف غير الملائم, كما بينت وجود تأثير لضغوط العمل في عملية اتخاذ القرارات ككل.

وأوصت الدراسة بالاهتمام بالجانب الإنساني لمتخذي القرارات بُغية معرفة المشكلات التي تواجههم والتي من شأنها التأثير في عملية اتخاذهم للقرارات الادارية، وكذلك الاهتمام بتقديم برامج تدريبية لتنمية المهارات القيادية، وكذلك الاعتناء بالهيكل التنظيمي لكي يتسم أكثر بالمرونة والوضوح.

[1] البريد الإلكتروني للباحث الرئيس sofinag.mabruk@uob.edu.ly

تعرف ضغوط العمل بأنها أحد أنماط رد الفعل الانفعالي والمعرفي والسلوكي والفسيولوجي لدى الفرد تجاه الإدراكات الحسية والخبرات المرتبطة ببعض الجوانب الخاصة بمحتوى العمل وعملياته وكيفيه تنظيمه والثقافة السائدة به وبيئة العمل ككل, هذا ومن الممكن أن تؤدي استجابة الجسد لهذه الضغوط إلى مجموعة متنوعة من التأثيرات السلوكية أو البدنية أو النفسية المدمرة التي تدوم لفترة طويل . [1]

عملية اتخاذ القرارات: هي عملية تحديد وتعريف المشكلة وتكوين البدائل أو الحلول واختيار البديل أو الحل المناسب وتنفيذه ومتابعة هذا التنفيذ. [2]

الكلمات المفتاحية: ضغوط العمل, عملية اتخاذ القرارات.

Abstract

Study examined the impact between decision making and the stressors of work, aimed at identifying the major work stressors which the administration of the Public hospitals in Benghazi and the study was based on to asset of references and scientific sources, which focused on the subject was chosen as a purposive sample of decision maker in the public hospitals in Benghazi, was the use of survey and distribution (35) sample of decision maker in public hospitals in Benghazi. Among the most important results is that the major work stressors facing the respondents are responsibility towards others followed by job opportunities and career growth and then organizational structure. The study recommended that attention the human aspect of the decision makers by identifying the problems facing them, which will influence the decision making process, as well as providing training programs for the development of leadership skills, as well as the organizational structure, which should be flexible and clear.

Keywords: work pressure, decision making.

[1] العامري خالد, أساسيات علم الإدارة, الجيزة، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية, 2008, ص 545.
[2] إدريس ثابت, إدارة الأعمال نظريات ونماذج وتطبيقات, الإسكندرية، الدار الجامعية, 2003, ص 245.

1- المقدمة

يواجه المديرون ومتخذو القرار في المنظمات الكثير من ضغوط العمل، وخاصة في العقود الأخيرة، حيث تكثر مسببات ضغوط العمل الناتجة عن بيئة العمل الخارجية، أو ضغوط العمل الداخلية، أو نتيجة لأسباب وظروف خاصة بالعاملين، وقد أدت ضغوط العمل الزائدة إلى أمراض جسدية ونفسية واجتماعية للعاملين، كما انعكست سلبًا على مستويات أداء العاملين في تلك المنظمات.

لقد أصبحت إدارة هذه الضغوط من المهام الرئيسة لرجال الإدارة، إذ ينبغي عليهم معرفة أسباب تلك الضغوط واتخاذ الوسائل الكفيلة؛ لتجنبها أو تخفيف آثارها السلبية على المنظمة والعاملين بها. [1]

مما لا شك فيه أننا هذه الأيام نعيش في مجتمعات نواجه فيها وفي مؤسساتها ـ بصفة قد تكون يومية ـ ضغوط العمل ومشاكله التي يصعب التغلب عليها والهروب منها، إذًا يتحتم علينا مواجهة هذه الضغوط التي تتمثل في عبء العمل، والصراع التنظيمي، وغموض الأدوار، والمسؤولية تجاه الآخرين، وكذلك ظروف العمل المادية التي تلعب دورًا كبيرًا ومؤثرًا في عملية اتخاذ القرارات، وبما أن عملية اتخاذ القرارات تعد هي أساس العملية الإدارية وجوهرها، لذا وجب على القيادات الإدارية الاهتمام بها، والنظر في العوامل التي قد تؤثر سلبًا فيها.

ومن هذا المنطلق، فإن هذه الدراسة تبحث لأجل التعرف على أبرز ضغوط العمل التي تواجهها القيادات الإدارية في المستشفيات العامة العاملة بمدينة بنغازي وتأثيرها في عملية اتخاذ القرارات.

2-الدراسات السابقة

ـ دراسة الخادم والنعيمي 2016، بعنوان "ضغوط العمل وأثرها في صناعة القرارات الإدارية في مديرية الأمن العام بإقليم الشمال بالأردن":

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى ضغوط العمل لدى القيادات الإدارية في إقليم أمن الشمال بالأردن، وأثرها في القرارات لديهم، وتكوّن مجتمع الدراسة من فئة صانعي القرار (القيادات الوسطى) في قيادة أمن إقليم الشمال من الضباط البالغ عددهم 124، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة،

[1] عمران الصادق وفارس علي, أساسيات السلوك الإداري والتنظيمي, البيضاء، منشورات جامعة عمر المختار, 2007, ص 450.

وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الضغوط مُرضٍ بصورة عامة باستثناء الضغوط الخاصة باتخاذ القرارات، وأن الضغوط المتعلقة بالدور الوظيفي تؤثر سلبًا في صناعة القرار.

وأوصت الدراسة بمراجعة سياسة اتخاذ القرارات والدور الوظيفي الذي تقوم به قيادات أمن الشمال، والعمل على تنظيم دورات تدريبية؛ لتطوير مهاراتهم في التعامل مع أنواع الضغوط المختلفة .[1]

ـ دراسة الشريف 2015، بعنوان "ضغط العمل وعلاقته بعملية اتخاذ القرارات":

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم ضغوط العمل، وتحديد العلاقة بين ضغط العمل وعملية اتخاذ القرارات

لدى مديري الإدارة العليا والإدارة الوسطى في الفروع الرئيسة للمصارف التجارية العامة العاملة في مدينة بنغازي، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارة العليا والإدارة الوسطى البالغ عددهم 72 مديرا، وقد استخدم الباحثان أسلوب المسح الشامل، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها أن هناك علاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة (ضغوط العمل: عبء العمل، صراع الدور، غموض الدور، النمو والتقدم الوظيفي، المسؤولية تجاه الآخرين، المساندة الاجتماعية، هيكل التنظيم)، والمتغير التابع (عملية اتخاذ القرارات).

وأوصت الدراسة بالاهتمام الجمّ بالجوانب الإنسانية المتعلقة بالموارد البشرية للتعرف على المشكلات التي تواجه متخذي القرارات في المصارف التي تؤثر في أدائهم، وأيضا الاهتمام بإعادة تصميم الوظائف وببرامج التدريب المستمر؛ لتدعيم مهارات القيادات الإدارية؛ لتمكنهم من حسن التعامل مع المشاكل التي تعترض اتخاذ القرارات، وكذلك ضرورة تميّز الهياكل التنظيمية بالوضوح والمرونة، وإجراء المزيد من الأبحاث العلمية في العوامل الأخرى المؤثرة في اتخاذ القرارات. [2]

---

[1] الخدام حمزة, النعيمي عز الدين, ضغوط العمل وأثرها في صناعة القرارات الإدارية في مديرية الأمن العام بإقليم الشمال بالأردن, المجلة العربية للدراسات الأمنية , ع 66, مج 32, 2016 .
https://platform.almanhal.com/Files/2/87240,27-7-2018

[2] الشريف فاطمة, ضغوط العمل وعلاقته بعملية اتخاذ القرارات , رسالة ماجستير "غير منشورة " كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي , 2015.

ـ دراسة أبو زور 2014، بعنوان "ضغوط العمل وعلاقتها باتخاذ القرارات الإدارية في وزارة المالية بقطاع غزة ":

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ضغوط العمل وعلاقتها باتخاذ القرارات الإدارية في وزارة المالية بقطاع غزة، والتعرف على العوامل والمقومات التي تؤثر في اتخاذ القرارات الإدارية لدى العاملين في وزارة المالية.

وللتعرف على أثر ضغوط العمل على اتخاذ القرارات الإدارية في وزارة المالية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من متخذي القرار في وزارة المالية البالغ عددهم (150) موظفاً وموظفة، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها أن الضغط الناتج عن عبء العمل مقبول، ولا يوجد خلافات مهنية بين زملاء العمل في الوزارة، فالعلاقات الإنسانية جيدة، ويوجد تجانس بين القيم السائدة في الوزارة والقيم الشخصية للموظفين، وأن الأعمال المنوطة بالموظفين في الوزارة يقومون بها على أكمل وجه وفي الوقت المناسب، حيث يُشرك العاملون في اتخاذ القرارات، ويُفسح لهم المجال للحصول على فرص للتقدم والرقي الوظيفي

وأوصلت الدراسة إلى ضرورة توفير بيئة عمل مناسبة للعاملين في الوزارة من خلال توفير أدوات عمل مناسبة، وإلى ضرورة أن تنمي الوزارة العلاقات الاجتماعية لموظفيها فيما بينهم من خلال التنسيق للزيارات، وضرورة اهتمام الإدارة العليا في الوزارة بتحديد مستويات الضغوط المقبولة والمعتدلة، وأن تراقب الضغوط السائدة حتى لا تتعدى الحدود المناسبة، ويجب أن يكون هناك أسلوب أو خطة مناسبة؛ للتنبؤ بحجم الضغوط السلبية المتوقعة، وأخذ التدابير الاحترازية لها مبكراً لتجنب آثارها الضارة، وضرورة التركيز على أهمية اتباع الأساليب العلمية عند اتخاذ القرارات، وتنمية المهارات القيادية الإدارية من خلال دورة تدريبية في كيفية التعامل مع المشاكل التي تعترض اتخاذ القرارات .[1]

ـ دراسة أحمد 2013، بعنوان "أثر ضغوط العمل في عملية اتخاذ القرارات الإدارية ـ دراسة تطبيقية على فروع المصارف التجارية بالمنطقة الغربية":

1 أبو زور رامي, ضغوط العمل وعلاقتها باتخاذ القرارات الإدارية في وزارة المالية بقطاع غزة, رسالة ماجستير منشورة, أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا, 2014.
http://library.iugaza.edu.ps/thesis/115228.pdf,27-7-2018

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر ضغوط العمل في عملية اتخاذ القرارات الإدارية بفروع المصارف التجارية العاملة في المنطقة الغربية، ودراسة أثر الاختلاف في الخصائص الشخصية والوظيفية لمتخذي القرار في مستوى عملية اتخاذه، وتكوّن مجتمع الدراسة من متخذي القرار في المصارف التجارية العاملة في المنطقة الغربية البالغ عددهم (420)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها أن ثمة علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل وعملية اتخاذ القرارات الإدارية وتعرض متخذو القرار لعبء عمل كميونوعي ، وأن مجتمع الدراسة يعانون من ضغوط اجتماعية، وأيضاً لديهم مشاكل في علاقاتهم في العمل، وتواجههم صراعات شخصية مع زملائهم، وخلو العمل من روح التعاون والعمل الجماعي، وكذلك أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى عملية اتخاذ القرارات تعزى إلى المؤهل العلمي وسنوات الخبرة .

وأوصلت الدراسة بضرورة اهتمام الادارة بأن تُتخذ القرارات بعد تحليل البيئة المحيطة، ودراسة جميع البدائل وتقييمها، وألا تُتخذ القرارات بطريقة ارتجالية، وأوصت أيضاً بتحديد الأعباء الوظيفية التي يجب على القيادات أن تؤديها وبقية الأعمال التي من الممكن تفويضها؛ وذلك لتخفيف أعباء العمل الكمي والنوعي عن القيادات، وكذلك دراسة وتحليل المصادر المسببة لضغوط العمل وإيجاد الحلول المناسبة لها. [1]

ـ دراسة السقا 2009، بعنوان "أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات":

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أبرز ضغوط العمل التي تواجهها القيادة الإدارية في المصارف العاملة في قطاع غزة، وإلى التعرف على مستوى ضغوط العمل والآثار المتوقعة لها على عملية اتخاذ القرارات لدى القيادة الإدارية، وتكوّن مجتمع الدراسة من فئة متخذي القرارات في المصارف العاملة في قطاع غزة، البالغ عددهم 166، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة.

وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ضغوط العمل لدى أفراد العينة يُعد مقبولًا؛ حيث احتل مجال المسؤولية تجاه الآخرين المركز الأول، وكذلك أظهرت وجود مؤشرات بمستوى مقبول لضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات. كما بيّنت أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل وعملية اتخاذ القرارات عند مستوى دلالة 0,05، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات

1 أحمد جمال, أثر ضغوط العمل في عملية اتخاذ القرارات الإدارية, رسالة ماجستير " غير منشورة " الأكاديمية الليبية , 2013.

إجابات المبحوثين عن مستوى ضغط العمل، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين عن مستوى عملية اتخاذ القرارات.

وأوصت الدراسة بالمزيد من الاهتمام بالكادر البشري فيما يخص موضوع ضغوط العمل وعملية اتخاذ القرارات، وإجراء المزيد من الأبحاث حول تأثيرات ضغوط العمل المختلفة، وكذلك العوامل الأخرى المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات [1]

ـ دراسة أبو القاسم 2009، بعنوان "ضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرار في القطاع المصرفي":

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مصادر ضغوط العمل، وتحليلها، والتعرف على آثارها السلبية والإيجابية، وإلى أي مدى يمكن أن تؤثر ضغوط العمل في عملية اتخاذ القرارات في المنظمات محل الدراسة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكوّن مجتمع الدراسة من موظفي البنك الزراعي السوداني البالغ عددهم 85 موظفًا، وقد كانت أداة الدراسة هي الاستبانة.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها أن محدودية فرص الترقية وعدم العدالة في توزيع الفرص يؤثر سلباً في العاملين، ويسبّب لهم مزيداً من الضغوط، وقد أشارت النتائج أيضاً إلى أن عدم كفاية الرواتب والأجور مقارنة مع متطلبات المعيشة يؤدي إلى زيادة الضغوط.

وأوصت الدراسة بتحسين الرواتب والأجور؛ حتى تتناسب مع متطلبات المعيشة، وتوفير فرص الترقية مع ضرورة مراعاة العدالة في توزيع الفرص، وأيضاً توصي الدراسة الاستعانة بخبراء في مجالات الإدارة والسلوك والتطوير التنظيمي مع إدارات التدريب في المنظمات محل الدراسة؛ وذلك لإيجاد استراتيجية تهدف إلى تخفيض ضغوط العمل.[2]

ـ دراسة القحطاني 2007، بعنوان "الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية" دراسة مسحيّة على ضباط إدارة جوازات منطقة مكة المكرمة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الضغوط الاجتماعية وعلاقتها باتخاذ القرارات الإدارية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

[1] السقا ميسون, أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات, رسالة ماجستير منشورة, كلية التجارة, 2009.

[2] أبو القاسم محمد, ضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرار في القطاع المصرفي دراسة حالة البنك الزراعي السوداني, رسالة ماجستير منشورة, جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا, 2009.

1- أن هناك ضغوطًا اجتماعية تواجه ضباط الجوازات بدرجة متوسطة عند اتخاذ القرارات الإدارية.

2- أن ضباط الجوازات يواجهون بدرجة ضعيفة عاملي ضغط اجتماعي عند اتخاذ القرارات الإدارية، يتمثلان في استشارة الأسرة في بعض القرارات التي تخص العمل والمشكلات الأسرية.

3- أن ضباط الجوازات يواجهون بدرجة عالية عامل ضغط اجتماعي واحد فقط عند اتخاذ القرارات الإدارية، ويتمثل في ضغوط بعض الأصدقاء والمعارف؛ لمساعدتهم في قضاء مصالحهم الخاصة.

وأوصت الدراسة إلى أهمية توجيه ضباط الجوازات بمراعاة فصل علاقاتهم الشخصية والقبلية والأسرية عن العمل، كذلك أهمية العمل على توفير العوامل التي تؤدي إلى الحد من الآثار السلبية للضغوط الاجتماعية في اتخاذ القرارات الإدارية[1].

3. مشكلة الدراسة

إن موضوع الضغوط بصفة عامة وضغوط العمل تحديداً من المواضيع الهامة التي تتعلق بعنصر مهم في المنظمات، وهو العنصر البشري الذي يعد الأساس الذي تقوم عليه المنظمات؛ إذ إن الاهتمام بهذا العنصر بشكل فعال ينعكس على الفرد والمنظمة لتحقيق الأهداف المرجوة [2]

4.أهمية الدراسة

1- تعتبر قاعدة معلوماتية للباحثين والمهتمين بموضوع ضغوط العمل واتخاذ القرارات.

2- تزويد متخذي القرارات بمعلومات عن مصادر ضغوط العمل التي من الممكن أن يواجهوها أثناء عملهم، وتوضيح أثرها في عملية اتخاذ القرار.

[1] القحطاني صالح, الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية, رسالة ماجستير منشورة, جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية,2007
http://koha.ribat.edu.sd/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=5140,27-7-2018

2 الخدام خليل, والبلاونة عادل, ضغوط العمل وعلاقتها باتخاذ القرارات الإدارية في وزارة الداخلية الأردنية: دراسة منشورة, جامعة الملك سعود, 2015.

5.أهداف الدراسة

تحاول هذه الدراسة تحقيق الأهداف التالية:

1- التعرف على أبرز ضغوط العمل التي تواجهها القيادات الإدارية في المستشفيات العامة في مدينة بنغازي.

2- التعرف على أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات.

6. حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على معرفة أثر ضغوط العمل في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المستشفيات العامة العاملة ببنغازي.

الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة في بداية الربع الأول من سنة 2018م.

الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على متخذي القرار في المستشفيات العامة العاملة بمدينة بنغازي.

7.الإطار النظري

يمكن تعريف الإجهاد الوظيفي بأنه استجابات سلبية وعاطفية، ويحدث عندما لا تتطابق الوظيفة مع القدرات أو الموارد أو احتياجات الموظفين، وبعبارة أخرى يمكن تعريفه على أنه تفاعل بين بيئة العمل وخصائص الموظف ومتطلبات الوظيفة الإضافية والضغوط المتوالية تجعل الشخص غير قادر على القيام بمهامه .[1]

وقد عرف الكاتبان Matteson, Ivancevich ضغط العمل ببساطة، على أنه استجابة متكيفة تعدلها وتتوسطها خصائص الشخص و/أو عمليته النفسية التي هي الاستجابة

نتيجة عمل أو ظرف أو حدث خارجي يضع متطلبات خاصة بدنية أو نفسية على الشخص .[2]

ويمكن تعريف مصادر أو مسببات ضغوط العمل كما يلي:

[1] Clegg A.Occupational stress in nursing: a review of the literature. J Nurs Manag.2001:9 (2): 101-6.

[2] حريم حسن, السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال , عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع, 2004, ص 284.

1- المصادر التنظيمية:

ـ عبء العمل: ويتمثل في زيادة أو انخفاض حجم أعباء العمل الموكلة للفرد للقيام بها، فقد تزيد أعباء الفرد أو مسؤولياته على قدرات الفرد الجسدية والذهنية، أو أن تكون طبيعة العمل تستلزم مهارات وقدرات لا يمتلك الفرد جزءًا منها.

ـ نظم الأجور والحوافز: تقل رغبة الفرد في العمل بمستويات أداء مرتفعة بسبب عدم وجود ارتباط بين مستوى أداء الفرد والحوافز والأجور التي يأخذها أحياناً.

ـ تقويم الأداء: يشعر الأفراد بعدم العدالة والإحباط حينما لا يوجد نظام فعال لتقويم الأداء، مثل عدم وجود معايير موضوعية لتقويم أداء العاملين أو التحيّز في تقويم الأداء.

ـ طبيعة العمل: هناك بعض الوظائف مثل وظائف رجال الإدارة, والسكرتارية التنفيذية, المراقبين الجويين, ممرضات العناية المركزية وغيرهم, غالباً ما تكون سبباً في وجود ضغوط عمل بدرجة عالية بسبب طبيعتها وخطورة ضعف مستويات العمل فيها.

ـ الهيكل التنظيمي: إن عمل الأفراد في هياكل تنظيمية غير مناسبة لظروف المنظمة وحجمها والتكنولوجيا المستخدمة بها, غالباً ما يُعد مصدرًا أساسيًّا من مصادر ضغوط العمل.

ـ غموض الدور وتعارضه: إن غموض دور الموظف بالمنظمة بسبب عدم التحديد الدقيق لمسؤولياته أو تغيرها بشكل سريع, وزيادة المهام عن المعدل المقبول، وتعارض مهام الدور مع قيم الفرد ومعتقداته تكون مصدراً قوياً من مصادر ضغوط العمل.

ـ المستقبل الوظيفي: إذا أدرك الفرد أن تقدمه في عمله، وفرص تنقله، وترقيته لا يستند إلى معايير موضوعية مرتبطة بأدائه وبسلوكه, فإنه يؤدي إلى قلق الفرد الذي يكون مصدرًا جوهريًّا لضغوط العمل، وغالباً ما يزيد معدل دوران العمالة، ويرفع نسبة الغياب.

2- المصادر الوظيفية:

ـ بيئة العمل: يقصد بها مدى تناسب هذه البيئة مع الوظيفة من حيث مكان العمل، وموقعه، ومساحته، والإضاءة ، والتهوية، والضوضاء، والخصوصية، والحرارة، والتجهيزات المكانية المطلوبة للعمل.

ـ السلامة والصحة المهنية: إذ كلما كان شاغل الوظيفة معرضاً بدرجة مرتفعة لحوادث عمل أو أمراض صحية نتيجة لطبيعة وظيفته وعدم توافر أجهزة الأمن والسلامة والوقاية الصحية بدرجة كافية في موقع العمل كان ذلك مصدراً قوياً من مصادر ضغوط العمل المتسبب في القلق والتوتر والأمراض النفسية والصحية.

ـ المسؤولية عن الآخرين: إذا كانت وظيفة الفرد تؤدي إلى أن يكون مسؤولا بدرجة عالية عن أرواح الاخرين أو عن أموالهم فإن ذلك يكون مصدراً جوهرياً من مصادر ضغوط العمل بسبب درجة تحمل المسؤولية وثقلها.

ـ ضغط الوقت: كلما كانت وظائف الأفراد مرتبطة بضرورة تنفيذها في زمن عمل محدد مع معرفة أن التأخير في إنجازها تترتب عليه نتائج ضارة للمنظمة، كان ذلك مصدرًا قويًا من مصادر ضغوط العمل.

ـ اتخاذ القرارات: إذا لم يكن لشاغل الوظيفة دورٌ في عملية اتخاذ القرار أو كان دوره هامشياً فيه، فإن ذلك يؤدي به إلى الشعور بعدم الأهمية، ويكون ذلك مصدراً من مصادر ضغوط العمل.

ـ التغذية العكسية: إن عدم وجود معلومات مرتدة للموظف عن أدائه في وظيفته، أو عن تقييم أدائه، أو حتى قلة هذه المعلومات، وكذلك ضغط نظام الاتصال داخل المنظمة، فإن ذلك يسبب ضغوط عمل شديدة على الموظف، تعرضه إلى الاصابة بإحدى نتائجها.

ـ علاقات العمل الشخصية: كلما كانت علاقات الموظف مع غيره من الأفراد غير مرضية له، مثل وجود علاقات غير جيدة بالمديرين أو العاملين وعدم تقديرهم له، كان ذلك مصدرًا جوهريًا من مصادر ضغوط العمل.

3. المصادر الشخصية:

تتعلق هذه المصادر بشخص الموظف نفسه، وتتمثل في وجود مشكلات أسرية عنده كالخلافات الزوجية، الطلاق، الوفاة، المرض وغيرها، وقد تكون المشاكل مالية، فإن مثل هذه المشكلات الشخصية وغيرها تكون مصدرًا جوهريًا من مصادر العمل، وتؤثر في مستويات أدائه في العمل .[1]

وبخصوص مفهوم عملية اتخاذ القرارات ففي ضوء آراء الكُتاب والممارسين يمكن القول إن اتخاذ القرارات هي عملية اختيار بديل من بين محتملين أو أكثر؛ لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمنظمة .[1]

[1] عمران الصادق, وفارس علي, أساسيات السلوك الإداري والتنظيمي, مرجع سبق ذكره, ص 453, 457.

إن عملية اتخاذ القرار إنما هي عبارة عن اختيار طريق معين من بين الكثير من البدائل المتوفرة.[2]

لا يمكن بالطبع الفصل بين الفرد والمنظمة، فهو جزء لا يتجزأ منها، وعلاقة التأثير والتأثر بينهما متبادلة، ومن ثم التأثيرات السلبية في الأفراد كالأمراض والاضطرابات تنعكس على المنظمة، فيكثر الغياب والتسرّب والاستقالة والتوتر في العلاقات، مما يؤدي إلى تدهور الأداء ونقص الإنتاج، وبالعكس فإن المنظمة المضغوطة لا تراعي حقوق أفرادها، ولا تمل إلى نموهم وتطورهم، ولا توفر لهم فرص الحوافز والتشجيع، مما قد يعرضهم للاضطرابات والحوادث والاحتراق النفسي، ويمكن أن نجمل الآثار والمترتبات السلبية للضغوط على المنظمة فيما يلي: عدم الدقة

في القرارات تنعكس في إدراك متخذي القرار لمحدودية معلوماتهم وعدم قدراتهم على تحليل المشكلات بصورة ملائمة نتيجة للضغوط والخوف من النتائج المترتبة على القرار، واتخاذ قرارات غير سليمة، وتجنب اتخاذ القرارات[3]

8. المنهجية .

أُستخدم المنهج الوصفي التحليلي؛ لأنه المنهج الذي ينسجم مع طبيعة الدراسة وأغراضها، هذا وقد شملت الدراسة على مصدرين أساسين، هما:

المصادر الأولية: لأجل معالجة الجوانب التحليلية في موضوع الدراسة قام الباحثان بجمع البيانات من خلال الاستبانة باعتبارها الأداة الرئيسة للبحث.

المصادر الثانوية: حيث تمت معالجة الإطار النظري للدراسة بالرجوع إلى مصادر البيانات الثانوية التي تمثلت في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة والبحث والاطلاع على مواقع شبكة الإنترنت المختلفة.

---

[1] عمران الصادق, وفارس علي, أساسيات السلوك الإداري والتنظيمي, المرجع السابق, ص 284.

[2] بعيرة أبوبكر, مبادئ الإدارة المفاهيم والتطبيقات, ط 6 , بنغازي, دار الفضيل للنشر والتوزيع, 2003, ص 127.

[3] يوسف جمعة, إدارة ضغوط العمل, ط1, القاهرة، ايتراك للنشر والتوزيع, 2004, ص 53.

1.8 مجتمع الدراسة

تـألّف مجتمـع الدراسـة مـن فئـة متخـذي القـرارات فـي المستشـفيات العامـة العاملـة بمدينـة بنغـازي باسـتثناء بعـض المستشـفيات المغلقـة أثنـاء مـدّة إعـداد الدراسـة؛ نتيجـة لظـروف الحـرب وقـد شـملت الدراسـة المستشفيات العامة التالية:

1. مستشفى الأطفال.

2. مستشفى الهواري العام.

3. مركز بنغازي الطبي.

4. مستشفى الجلاء.

5. مستشفى الصدرية.

2.8 عينة الدراسة : تكونت عينة الدراسة من (35) من فئة متخذي القرار، وقد اُختيروا بطريقة عمدية.

3.8 أداة الدراسة: اُستخدمت استبانة مغلقة ذات إجابة محددة سلفًا، واحتوت هذه الاستبانة على جزأين :

الجزء الأول: اشتمل على 29 فِقرة، موزعة على ثمانية مجالات.

الجزء الثاني: اشتمل على 28 فِقرة، موزعة على أربعة مجالات.

وقد اُستعين باستبانة معدة مسبقًا في دراسة كانت بعنوان: "أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات"، وقد تم التأكّد من صدقها وثباتها[1]

وتمت معالجة البيانات إحصائيًّا باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، وذلك من خلال استخدام الوسائل التالية:

1- المتوسط الحسابي بهدف التعرف على متوسطات قيم إجابات عينة الدراسة لكل فقرة.

2- الانحراف المعياري لقياس درجة تشتت قيم إجابات عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي لكل فقرة.

كما اُستخدم مقياس متدرج من 1-10 على فِقرات الاستبانة؛ حيث تمثل القيمة 1 موافق بدرجة منخفضة جدًّا، ثم تزداد درجات الموافقة بالتدريج، وتمثل القيمة 10 موافق بدرجة كبيرة جدًّا.

[1] السقا ميسون, أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات, مرجع سبق ذكره.

ويمكن تحديد المتوسط الافتراضي لمقياس الدراسة عن طريق المعادلة التالية:

المتوسط الافتراضي = 10/55 =5.5

9. نتائج الدراسة .

تحليل فقرات المؤشرات المتعلقة بمصادر العمل

المجال الأول: عبء العمل.

جدول (1)

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يجب أن أكمل عملي في المساء حتى أنتهي منه.	**5.26**	**3.713**	**2**
2	ليس لديّ التدريب الكافي أو الخبرة اللازمة لأداء كل واجباتي بدقة.	**3.34**	**3.190**	**3**
3	أنا مسؤول في الوقت نفسه عن عدة واجبات أو مشروعات غير مرتبطة ببعضها بعضًا.	**6.37**	**3.639**	**1**
4	أحياناً ما تكون المهام المسندة إليّ معقدة أو صعبة للغاية.	**2.97**	**3.434**	**4**
	متوسط القيم	**6.97**		

تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.97–6.37)، وأن العبارة رقم 4 التي تنص على (أن أحياناً ما تكون المهام المسندة إليّ معقدة أو صعبة للغاية أخذتْ أعلى متوسط, بينما العبارة رقم 3 التي تنص على (أنه ليس لديّ التدريب الكافي أو الخبرة اللازمة لأداء كل واجباتي بدقة) كانت أقل متوسط.

المجال الثاني: صراع الدور.

جدول (2)

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
5	أعمل في ظل سياسات وإرشادات متناقضة.	4.54	3.433	2
6	أحياناً أؤدي بعض النشاطات بطريقة أعتقد أنها خاطئة.	4.54	3.433	2
7	هناك تعارض بين متطلبات العمل والواجبات العائلية.	6.37	3.639	1
8	أحياناً يطلب مني القيام بمهام في عملي تتناقض مع مبادئي الشخصية.	2.97	3.434	3
	متوسط القيم	4.60		

تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.97–6.37)، وأن العبارة رقم 7 التي تنص على (أن هناك تعارضًا بين متطلبات العمل والواجبات العائلية) أخذتْ أعلى متوسط, بينما العبارة رقم 8 التي تنص على (أن أحيانًا يطلب مني القيام بمهام في عملي تتناقض مع مبادئي الشخصية) كانت أقل متوسط.

المجال الثالث: غموض الدور.

جدول (3)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
9	أنا غير متأكد من مسؤوليات وظيفتي.	3.03	3.204	3
10	حدود السلطة الموكلة بي غير واضحة.	3.77	3.515	2
11	لا أري أن هناك علاقة بين ما أقوم به من عمل، وتحقيق الأهداف الأساسية للمستشفى.	3.03	3.204	3
12	تفتقر وظيفتي إلى الوضوح.	6.20	4.234	1
	متوسط القيم.	4.00		

تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.03–6.20)، وأن العبارة رقم 12 التي تنص على (أنه تفتقر وظيفتي إلى الوضوح) أخذتْ أعلى متوسط, بينما العبارتان رقم 11,9 اللتان تنصان على (أنا غير متأكد من مسئوليات وظيفتي)، و(لا أري أن هناك علاقة بين ما أقوم به من عمل، وتحقيق الأهداف الأساسية للمستشفى) كانتا أقل متوسط.

المجال الرابع: فرص التقدم والنمو الوظيفي.

جدول (4)

	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
13	أفتقر إلى الفرص للتقدم الوظيفي في هذا المستشفى.	**6.20**	**4.234**	**1**
14	لديّ فرص قليلة للنمو وللتعلم ومعرفة مهارات جديدة في وظيفتي.	**5.43**	**3.575**	**2**
15	أفكر في البحث عن عمل آخر خارج المستشفى يتيح لي فرص للترقي الوظيفي.	**6.20**	**4.234**	**1**
16	لا أعتقد بأنني أخدم مستقبلي الوظيفي في البقاء بالمستشفى الذي أعمل فيه.	**5.43**	**4.401**	**2**
	متوسط القيم.	**5.81**		

تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (5.43–6.20)، وأن العبارتين رقم 15,13 اللتين تنصان على (أفتقر إلى الفرص للتقدم الوظيفي في هذا المستشفى)، و(أفكر في البحث عن عمل آخر خارج المستشفى يتيح لي فرصًا للترقي الوظيفي) أخذتا أعلى متوسط, بينما العبارتان رقم 16,14 اللتان تنصان على (لديّ فرص قليلة للنمو وللتعلم ومعرفة مهارات جديدة في وظيفتي)، و(لا أعتقد بأنني أخدم مستقبلي الوظيفي في البقاء بالمستشفى الذي أعمل فيه) كانتا أقل متوسط.

المجال الخامس: المسؤولية تجاه الآخرين.

جدول (5)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
17	يتحتم عليّ تقديم الرأي والمشورة للموظفين العاملين معي؛ لمساعدتهم في حل بعض مشاكل العمل.	**7.86**	**3.255**	**1**
18	أقوم بعملية تقييم أداء المرؤوسين بموضوعية.	**5.31**	**3.596**	**2**
19	لديّ مسؤولية تجاه المستقبل الوظيفي للعاملين معي.	**4.57**	**3.656**	**3**
	متوسط القيم.	**5.91**		

تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.57–7.86)، وأن العبارة رقم17 التي تنص على (يتحتم عليّ تقديم الرأي والمشورة للموظفين العاملين معي؛ لمساعدتهم في حل بعض مشاكل العمل) أخذتْ أعلى متوسط, بينما العبارة رقم 19 التي تنص على (لديّ مسؤولية تجاه المستقبل الوظيفي للعاملين معي) كانت أقل متوسط.

المجال السادس: الظروف المادية للعمل.

جدول (6)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
20	الإضاءة والتهوية ودرجة الحرارة في مكتبي تعد غير مناسبة لطبيعة عملي.	**5.74**	**3.958**	**1**
21	الأدوات والأجهزة المستخدمة في العمل غير مناسبة.	**5.74**	**3.958**	**1**
22	مستوى الضوضاء المحيطة بي يعد مرتفعًا نوعًا ما.	**4.57**	**3.656**	**3**
	متوسط القيم.	**5.35**		**2**

تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.57–5.74)، وأن العبارتين رقم 21,20 اللتين تنصان على (أن الإضاءة والتهوية ودرجة الحرارة في مكتبي تعد غير مناسبة لطبيعة عملي)، و(الأدوات والأجهزة المستخدمة في العمل غير مناسبة) أخذت أعلى متوسط, بينما العبارة رقم 22 التي تنص على أن (مستوى الضوضاء المحيطة بي يعد مرتفعًا نوعاً ما) كانت أقل متوسط.

المجال السابع: الهيكل التنظيمي.

جدول(7)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	لانحراف المعياري	الترتيب
23	يتصف الهيكل التنظيمي بوجود كثير من الروتينية.	**7.29**	**3.286**	**1**
24	ليس واضحًا لي تمامًا من هو المسؤول المباشر عن العمل الذي أقوم به.	**4.43**	**3.928**	**3**
25	ليس لديّ سوى قدر ضئيل من التحكم في وظيفتي.	**5.66**	**3.895**	**2**
	متوسط القيم.	**5.79**		

تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.43–7.29)، وأخذتِ العبارة رقم 23 التي تنص على (يتصف الهيكل التنظيمي بوجود كثير من الروتينية) أعلى متوسط, بينما العبارة رقم 24 التي تنص على (ليس واضحًا لي تمامًا من هو المسؤول المباشر عن العمل الذي أقوم به) كانت أقل متوسط.

المجال الثامن: المساندة الاجتماعية.

جدول(8)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
26	لا يمكنني التوجه إلى رئيسي في العمل عندما تواجهني مشكلة ما.	**3.37**	**3.396**	**3**
27	لا يمدّ الزملاء يد المساعدة لي وللآخرين عند الحاجة.	**5.66**	**3.895**	**1**
28	العلاقات الرسمية سائدة في أجواء العمل.	**5.66**	**3.895**	**1**
29	الصراعات الشخصية تحول دون انسجام العاملين.	**5.23**	**3.766**	**2**
	متوسط القيم.	**4.98**		

تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.37–5.66)، وأن العبارتين رقم 28,27 التي تنصان على (لا يمدّ الزملاء يد المساعدة لي وللآخرين عند الحاجة)، و(العلاقات الرسمية سائدة في أجواء العمل) أخذتا أعلى متوسط, بينما العبارة رقم 26 التي تنص على (لا يمكنني التوجه إلى رئيسي في العمل عندما تواجهني مشكلة ما) كانت أقل متوسط.

تحليل مجالات ضغوط العمل

جدول(9)

ترتيب مستوى الضغوط	مجال ضغط العمل	المتوسط الحسابي
1	المسؤولية تجاه الآخرين	**5.91**
2	فرص التقدم والنمو الوظيفي	**5.81**
3	الهيكل التنظيمي	**5.79**
4	الظروف المادية للعمل	**5.35**
5	المساندة الاجتماعية	**4.98**
6	صراع الدور	**4.60**
7	عبء العمل	**4.48**
8	غموض الدور	**4.00**

يتضح من الجدول ما يلي:

1- يأتي في المرتبة الأولى متغير المسؤولية تجاه الآخرين لأحداث مستوى عال من ضغط العمل، ويمكن تفسير ذلك بأن متخذي القرار يتحملون مسؤولية عدد كبير من الموظفين من حيث توجيههم وإرشادهم وتقييم عملهم ومراقبة مهامهم.

2- يأتي في المرتبة الثانية متغير فرص التقدم والنمو الوظيفي؛ حيث يرتفع مستوى ضغط العمل الناتج عنه، ويمكن تفسير ذلك بقلة فرص التدريب والتنمية المهنية وتعلم مهارات جديدة.

3- يأتي في المرتبة الثالثة متغير الهيكل التنظيمي؛ لإحداث مستوى ضغط عمل عال، ويمكن تفسير ذلك بالمركزية الشديدة والإفراط في التخصص وتقسيم العمل ونطاق الاشراف غير الملائم.

4- يأتي في المرتبة الرابعة متغير الظروف المادية للعمل؛ حيث يتراجع مستوى ضغط العمل الناتج عنه، ويدل ذلك أن الظروف المهنية والمادية المتمثلة في الضوضاء ومستوى الإضاءة ودرجة الجرارة والتهوية في مكان العمل مرضية.

5- يأتي في المرتبة الخامسة متغير المساندة الاجتماعية، حيث ينخفض مستوى ضغط العمل الناتج منه، ويمكن تفسير تلك النتيجة بأن هناك علاقة جيدة بين الموظفين.

6- يأتي في المرتبة السادسة متغير صراع الدور؛ حيث ينخفض مستوى ضغط العمل الناتج عنه، ويفسر ذلك بأن لا تعارض بين الأدوار التي يقوم بها أفراد العينة.

7-يأتي في المرتبة السابعة متغير عبء العمل؛ حيث يتراجع مستوى ضغط العمل الناتج عنه، ويدل ذلك على انخفاض حجم العمل، وأيضاً قدرة أفراد العينة على القيام بمهام ومسؤوليات متعددة في وقت واحد.

8- يأتي في المرتبة الثامنة متغير غموض الدور لإحداث مستوى ضغط عمل منخفض، ويمكن تفسير ذلك بوضوح متطلبات ومهام ومسؤوليات الوظيفة.

مؤشرات تأثير ضغوط العمل في خطوات عملية اتخاذ القرارات

المجال الأول: تحديد المشكلة وتحليلها.

جدول (10)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
30	تواجهني أحيانًا بعض الصعوبات عند تحديد المشكلة.	**6.09**	**3.509**	**2**
31	غالبًا أساعد رؤسائي في تحديد المشكلة أو الموقف الداعي لاتخاذ القرار.	**7.14**	**3.219**	**1**
32	أجد صعوبات في تحديد المشكلة ترجع إلى سوء التجهيزات والأدوات المستخدمة في العمل.	**5.74**	**3.768**	**3**
33	أضطر أحيانًا إلى اتخاذ قرارات دون تحديد وتحليل المشكلة وأطرافها.	**3.60**	**2.943**	**6**
34	أجد صعوبة عند التحري عن السبب الرئيس لظهور المشكلة ومعرفة أعراضها.	**4.94**	**3.481**	**5**
35	لديّ قدرة محدودة على معرفة الوقت والمكان الذي حصلت فيه المشكلة.	**5.11**	**3.998**	**4**
	متوسط القيم.			

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي لهذا المجال (5.44)، وهو يقل عن المتوسط الافتراضي (5.5)، وهذا يدل على عدم موافقة أفراد العينة لهذا المجال, مما يعني انتفاء تأثير لضغوط العمل على هذه الخطوة، وهي تحديد المشكلة وتحليلها.

المجال الثاني: حصر البدائل

جدول(11)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
36	أحيانًا لا أستطيع تحديد البدائل الممكنة لمواجهة المشكلة.	**4.94**	**3.481**	**6**
37	أواجه بطء في عملية حصر البدائل بسبب مراعاة جميع رغبات الجماعات الضاغطة.	**5.71**	**3.130**	**4**
38	عملية تقييم كل بديل على حدة لمعرفة نقاط ضعفه ونقاط قوته لا تسير بشكل موضوعي.	**4.46**	**3.248**	**7**
39	تواجهني بعض صعوبات عند تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل.	**5.51**	**3.543**	**5**
40	أحيانًا لا تلبي البدائل المتوفرة متطلبات حل المشكلة المراد حلها.	**5.91**	**3.633**	**3**
41	أحيانًا أستعين بآراء الأصدقاء والزملاء لوضع حلول للمشاكل التي تواجهني في العمل.	**7.54**	**3.109**	**1**
42	أقوم بالبحث عن حلول أخرى للمشكلة إذا لم يُجدِ الحل المتخذ بشأنها.	**7.43**	**2.790**	**2**
	متوسط القيم.	**5.93**		

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي لهذا المجال (5.93)، وهو يزيد عن المتوسط الافتراضي (5.5)، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة لهذا المجال, مما يعني وجود صعوبات ومعوقات تواجه أفراد العينة خلال هذه الخطوة، وهي تحديد وحصر البدائل؛ أي وجود تأثير لضغوط العمل على هذه الخطوة.

المجال الثالث: تقييم البدائل

جدول(12)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
43	أضع معايير تقويم الحلول المطروحة للمشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها بمعزل عن الضغوط المختلفة.	**7.03**	**2.925**	**5**
44	أستعين بآراء اللجان المختلفة قبل اتخاذ القرارات.	**6.59**	**3.398**	**6**
45	أقوم بعملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل المقترح بدقة.	**7.51**	**3.071**	**3**
46	أستطيع تحديد الوقت المناسب والظروف الملائمة للأخذ بالحل البديل المقترح بدقة.	**7.43**	**2.790**	**4**
47	التعاون بين الرؤساء والعاملين له تأثير إيجابي على تقييم البدائل المطروحة.	**8.46**	**2.466**	**1**
48	أحيانًا أستفيد من خبرات الآخرين في تحديد إيجابيات وسلبيات البدائل المطروحة.	**7.91**	**3.023**	**2**
49	أقوم بالتعرف على مدى استجابة الرؤساء والمرؤوسين للبديل المقترح وتقبلهم له.	**3.26**	**3.509**	**7**
	متوسط القيم.	**6.88**		

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي لهذا المجال (6.88)، وهو يزيد عن المتوسط الافتراضي (5.5)، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة لهذا المجال, مما يعني عدم وجود تأثير لضغوط العمل، وأنهم يمارسون هذه الخطوة دون معوقات أو صعوبات.

المجال الرابع: اتخاذ القرار

جدول (13)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
50	تواجهني بعض الصعوبات التي تعيق اتخاذ قرارات إدارية فعالة.	**7.26**	**3.062**	**2**
51	هناك العديد من القرارات التي يتم تعديلها أو إلغاؤها.	**4.23**	**3.154**	**5**
52	أحيانًا أشعر باللامبالاة عند اتخاذ القرارات.	**3.26**	**3.509**	**6**
53	مساعدة الرؤساء على اتخاذ القرار المناسب ليست من اهتماماتي.	**8.60**	**2.212**	**1**
54	غالبًا أستخدم الأساليب الكمية لاتخاذ القرار دون عقبات.	**4.23**	**3.154**	**5**
55	أعمل على تحقيق الأهداف المرجوة بأكبر قدر من الكفاءة.	**8.60**	**2.212**	**1**
56	تواجهني مشكلات تتعلق بالتسلسل التنظيمي عند اتخاذ القرارات.	**6.66**	**3.621**	**4**
57	أجد صعوبات عند تحديد الطريقة الصحيحة لتنفيذ القرار.	**6.71**	**3.528**	**3**
	متوسط القيم.			

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي لهذا المجال، (6.19) وهو يزيد عن المتوسط الافتراضي (5.5)، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة لهذا المجال, مما يعني وجود تأثير لضغوط العمل أثناء ممارستهم لهذه الخطوة وهي اتخاذ القرارات.

جدول (14)

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي
1	تحديد المشكلة وتحليلها.	5.44
2	حصر البدائل.	5.93
3	تقسيم البدائل.	6.88
4	اتخاذ القرار.	6.19
	عملية اتخاذ القرارات ككل.	6.11

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي لعملية اتخاذ القرارات ككل تساوي (6.11)، وهو يزيد عن المتوسط الافتراضي (5.5)، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة لهذا المجال, مما يعني وجود تأثير لضغوط العمل أثناء عملية اتخاذ القرارات.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يلاحظ من خلال عرض ومراجعة الدراسات السابقة أنها اهتمت بدراسة ضغوط العمل وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات الإدارية في بيئات متنوعة, وقد تشابهت معظمها مع البحث الحالي في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي، وكذلك في أداة الدراسة وهي الاستبانة، وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة أبو زر (2014) بأن ضغط العمل الناتج عن عبء العمل مقبول، وأيضاً اتفقت مع دراسة السقا (2009) بأن متغير المسؤولية تجاه الآخرين قد احتل المركز الأول كأبرز ضغط عمل.

أولاً: المؤشرات المتعلقة بمصادر ضغوط العمل:

إن أبرز ضغوط العمل التي تواجه أفراد العينة هي المسؤولية تجاه الآخرين، وهذا يتفق مع دراسة الباحثة السقا ميسون، والباحثة الشريف فاطمة، وتليها فرص العمل والنمو الوظيفي وأيضاً الهيكل التنظيمي, فيما عدا ذلك فإن

مصادر ضغط العمل المتمثلة في الظروف المادية، والمساندة الاجتماعية، وصراع الدور، وعبء العمل، وغموض الدور فهي لا تمثل ضغطًا بشكل ملحوظ، وتعتبر مقبولة.

ثانياً: مؤشرات تأثير ضغوط العمل في خطوات عملية اتخاذ القرارات:

وجود تأثير لضغوط العمل في عملية اتخاذ القرارات ككل.

10. التوصيات

1- الاهتمام بالجانب الإنساني لمتخذي القرار؛ وذلك بمعرفة المشكلات التي تواجههم والتي من شأنها التأثير في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

2- الاهتمام بتقديم برامج تدريبية لتنمية المهارات القيادية لدى متخذي القرار؛ وذلك لتمكينهم من كيفية التعامل مع المشكلات التي تواجههم أثناء أتخاذهم للقرارات.

3- الاهتمام بالهيكل التنظيمي؛ إذ يجب أن يتسم بالمرونة ووضوح الصلاحيات والمسؤوليات وعدم تداخل الإشراف وعدم الإفراط في التخصص.

إعداد دورات تدريبية لمتخذي القرار في كيفية مواجهة ضغوط العمل والتعامل معها.

المراجع

1- العامري خالد, أساسيات علم الإدارة, الجيزة، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية, 2008 .

2- إدريس ثابت, إدارة الأعمال نظريات ونماذج وتطبيقات, الإسكندرية، الدار الجامعية, 2003 .

3- عمران الصادق، وفارس علي, أساسيات السلوك الإداري والتنظيمي, البيضاء، منشورات جامعة عمر المختار, 2007 .

4- الخدام حمزة, النعيمي عز الدين, ضغوط العمل وأثرها في صناعة القرارات الإدارية في مديرية الأمن العام بإقليم الشمال بالأردن, المجلة العربية للدراسات الأمنية, ع 66, مج 32, 2016.

https://platform.almanhal.com/Files/2/87240,27-7-2018

5 – الشريف فاطمة, ضغوط العمل وعلاقته بعملية اتخاذ القرارات, رسالة ماجستير "غير منشورة" كلية الاقتصاد بجامعة بنغازي, 2015.

6- أبو زور رامي, ضغوط العمل وعلاقتها باتخاذ القرارات الإدارية في وزارة المالية بقطاع غزة, رسالة ماجستير منشورة, أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا, 2014.

http://library.iugaza.edu.ps/thesis/115228.pdf,27-7-2018

7- أحمد جمال, أثر ضغوط العمل في عملية اتخاذ القرارات الإدارية, رسالة ماجستير "غير منشورة"، الأكاديمية الليبية, 2013.

8- السقا ميسون, أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات, رسالة ماجستير منشورة, كلية التجارة, 2009.

http://library.iugaza.edu.ps/thesis/86828.pdf,27-7-2018

9- أبو القاسم محمد, ضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرار في القطاع المصرفي ـ دراسة حالة البنك الزراعي السوداني, رسالة ماجستير منشورة, جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا, 2009.

http://repository.sustech.edu/handle/123456789/7686,27-7-2018

10- القحطاني صالح, الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية, رسالة ماجستير منشورة, جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية, 2007.

http://koha.ribat.edu.sd/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=5140,27-7-2018

11– الخدام خليل, والبلاونة عادل, ضغوط العمل وعلاقتها باتخاذ القرارات الإدارية في وزارة الداخلية الأردنية، دراسة منشورة, جامعة الملك سعود, 2015.

12 - Clegg A.Occupational stress in nursing: a review of the literature. J Nurs Manag.2001:9 (2): 101-6.

13– حريم حسن, السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال, عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع, 2004 .

14– عمران الصادق, وفارس علي, أساسيات السلوك الإداري والتنظيمي, مرجع سبق ذكره .

15– عمران الصادق, وفارس علي, أساسيات السلوك الإداري والتنظيمي, المرجع السابق.

16– بعيرة أبوبكر, مبادئ الإدارة المفاهيم والتطبيقات, ط 6, بنغازي, دار الفضيل للنشر والتوزيع, 2003.

17– يوسف جمعة, إدارة ضغوط العمل, ط1, القاهرة، ايتراك للنشر والتوزيع, 2004.

18 – السقا ميسون, أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات, مرجع سبق ذكره.