

**جامعة شندي**

**كلية الدراسات العليا والبحث العلمي**

بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال

**بـعـنـوان**

اثر ضغوط العمل في عملية اتخاذ القرارات في البنوك السودانية

دراسة ميدانية علي بنك الآسرة في الفترة من 2010م إلي 2018م

**إعداد الطالب :**

**منهل محمد عبدالله الحاج صالح**

**إشراف الدكتور :**

**أبوزر عمر ادم الأمين**

فبراير 2019م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الاستهلال

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى: ( إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ كَانَتْ لَهُمْ جَنَّاتُ الْفِرْدَوْسِ نُزُلًا ﴿107﴾ خَالِدِينَ فِيهَا لَا يَبْغُونَ عَنْهَا حِوَلًا ﴿108﴾ قُلْ لَوْ كَانَ الْبَحْرُ مِدَادًا لَكَلِمَاتِ رَبِّي لَنَفِدَ الْبَحْرُ قَبْلَ أَنْ تَنْفَدَ كَلِمَاتُ رَبِّي وَلَوْ جِئْنَا بِمِثْلِهِ مَدَدًا ﴿109﴾ قُلْ إِنَّمَا أَنَا بَشَرٌ مِثْلُكُمْ يُوحَىٰ إِلَيَّ أَنَّمَا إِلَهُكُمُ اللَّهُ وَاحِدٌ فَمَنْ كَانَ يَرْجُوا لِقَاءَ رَبِّهِ فَلْيَعْمَلْ عَمَلًا صَالِحًا وَلَا يُشْرِكْ بِعِبَادَةِ رَبِّهِ أَحَدًا ﴿110﴾ ).

صدق الله العظيم،،،

سورة الكهف : الآيات ( 107 - 110 )

## الإهداء

لعل أول ما يطرق في ذهن المرء وهو يقف إمام ثمرة جهد له إن يحمد الله الذي أعانه ليصل إلي ما وصل إليه، فالحمد إليه الذي خلقتني وحفظني وأعانني وأمدني القوة في ساعات الضعف، وأسأله عز وجل إن يلهمني سداد الرأي ويهيني إخلاصا في العمل وان يختم حياتي بأفضل ما يراه من صالح الأعمال انه السميع المجيب، واصلي واسلم علي حبيبي خير الأنام محمد صلي الله عليه وسلم.

ما أسهل إن تعانق أصابعي قلومي وما أصعب إن تعلق الكلمات بفمي وقد بلغت رجائي واحترت لمن سأقدم إهدائي :

إلي أول اسم تلفظت به شفاهي أمي ثم أمي ثم أمي أطل الله عمرها.

إلي ركيزة عمري ومنبع تقني وإرادتي إلي من علمني معنى الحياة أبي العزيز صاحب الفضل في وصولي إلي هذا المستوى فجزاه الله الجزاء الوافي وأطل الله في عمره.

إلي من تحلو الدنيا بذكراهم وترن أجراس الفرح بوجودهم ويعجز اللسان عن وصفهم، إلي من شاركوني أفراحي وتقاسموا معي مشوار حياتي أخواتي : جوليا، جويزة، فرحين.

إلي من كان له الفضل في مساعدتي في انجاز هذه الدراسة زملائي في العمل : حسن علي، عبد العظيم، حسن الفاتح، شهاب الدين، مصعب، إيمان، علياء.

إلي من تلقيت عندهم الحرف فأصبحت طالبا له، إلي أساتذتي الكرام وخاصة الدكتور " أبوزر عمر" الذي اشرف علي هذه الدراسة.

إلي زملائي وزميلاتي في برنامج ماجستير العلوم في إدارة الأعمال الدفعة الأولى.

إلي أناس صادقتهم، صادقتهم، أحببتهم وستعيش معي ذكراهم

اهدي كل فكرة في عقلي وكل ومضة حب في قلبي إلي كل من يحمله قلبي وعجز عن ذكره قلومي.

الباحث

## الشكر والتقدير

الشكر لله أولاً وأخيراً والحمد لله الذي له العزة والجبروت وبيده الملك والملكوت وله البقاء والثبوت وأفضل الصلاة وأزكى التسليم علي سيدنا محمد وعلي اله وصحبه أجمعين إلي يوم الدين.

وبعد :

فأنه يطيب لي إن أتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتتان إلي جامعة شندي منارة العلم والمعرفة والتي أتاحت لي ممثلة في كلية الدراسات العليا والبحث العلمي فرصة الدراسة لنيل هذه الدرجة العلمية، واخص بالشكر والتقدير أستاذي الفاضل الدكتور / أبوزر عمر ادم الأمين، لتفضله بقبول الإشراف علي هذه الدراسة والذي لم يبخل علي بوقته ونصائحه وتوجيهاته حتى خرجت هذه الدراسة إلي النور، اسأل الله إن يجزيه عني خير الجزاء.

كما أتقدم بالشكر إلي أساتذتي الكرام الذين تفضلوا بتحكيم أداة هذه الدراسة حتى خرجت في صورتها النهائية.

والشكر أجزله إلي الدكتور / شمس الدين احمد علي احمد الذي قام بتنفيذ التحليل الإحصائي لهذه الدراسة.

ولا يفوتني إن أتقدم بالشكر الجزيل إلي أسرة المكتبة المركزية بجامعة شندي ومكتبة الدراسات العليا والبحث العلمي بجامعة شندي وأسرة مكتبة كلية العلوم الإدارية جامعة الخرطوم وأسرة مكتبة كلية التجارة بجامعة النيلين وأسرة مكتبة كلية الدراسات العليا بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. كما اخص بالشكر مدراء الإدارات ومدير المركز الوطني لريادة الأعمال والخدمات غير المالية ورؤساء الأقسام ومديري ومراقبي الفروع ببنك الأسرة.

وأخيرا الشكر الجزيل لكل من ساهم في بناء هذه الدراسة والذين لم تسعنا السانحة لذكر أسمائهم.

الباحث

## قائمة الموضوعات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	البسمة
ب	الاستهلال
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	قائمة الموضوعات
ز	قائمة الجداول
ك	قائمة الإشكال
ن	قائمة الملاحق
س	ملخص الدراسة
ع	Abstract
<b>أساسيات الدراسة</b>	
1	المقدمة
1	أهمية الدراسة
2	مشكلة الدراسة
3	أهداف الدراسة
3	فرضيات الدراسة
3	منهج الدراسة
4	مصادر بيانات ومعلومات الدراسة
4	مجتمع وعينة الدراسة
4	حدود الدراسة
5	هيكل الدراسة
6	الدراسات السابقة

الفصل الأول : ضغوط العمل	
14	المبحث الأول : مفهوم ضغوط العمل
28	المبحث الثاني : مصادر ضغوط العمل
42	المبحث الثالث : استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل
الفصل الثاني : عملية اتخاذ القرارات	
54	المبحث الأول : مفهوم اتخاذ القرارات
64	المبحث الثاني : العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات
78	المبحث الثالث : مراحل وأساليب اتخاذ القرارات
الفصل الثالث : الدراسة الميدانية	
90	المبحث الأول : نبذة عن بنك الأسرة
96	المبحث الثاني : إجراءات وتحليل بيانات الدراسة الميدانية
150	المبحث الثالث : اختبار صحة الفرضيات
الفصل الرابع : الخاتمة	
173	النتائج
175	التوصيات
177	قائمة المصادر والمراجع
182	الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول	م
93	فروع بنك الأسرة	1-1-3	1
100	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الفرضية الأولى والدرجة الكلية للفرضية	1-2-3	2
101	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الفرضية الثانية والدرجة الكلية للفرضية	2-2-3	3
102	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الفرضية الثالثة والدرجة الكلية للفرضية	3-2-3	4
103	معامل الارتباط بين درجة كل فرضية من فرضيات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	4-2-3	5
105	نتيجة اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	5-2-3	6
106	عدد الاستبيانات الموزعة والمستردة وغير المستردة ونسبة ما تم استرداده	6-2-3	7
107	قيم الوسط الحسابي لمتغيرات مقياس ليكرات الخماسي	7-2-3	8
107	النسب المئوية للموافقة علي عبارات فرضيات الدراسة	8-2-3	9
109	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب النوع	9-2-3	10
110	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب العمر	10-2-3	11
112	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	11-2-9	12

113	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب التخصص العلمي	12-2-9	13
115	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	13-2-3	14
116	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	14-2-3	15
118	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الأولى	15-2-3	16
120	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الثانية	16-2-3	17
121	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الثالثة	17-2-3	18
123	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الرابعة	18-2-3	19
124	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الخامسة	19-2-3	20
126	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة السادسة	20-2-3	21
127	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة السابعة	21-2-3	22
129	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الثامنة	22-2-3	23
130	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة التاسعة	23-2-3	24

132	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة العاشرة	24-2-3	25
133	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الحادية عشر	25-2-3	26
135	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الثانية عشر	26-2-3	27
136	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الثالثة عشر	27-2-3	28
138	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الرابعة عشر	28-2-3	29
139	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الخامسة عشر	29-2-3	30
141	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة السادسة عشر	30-2-3	31
142	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة السابعة عشر	31-2-3	32
144	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الثامنة عشر	32-2-3	33
145	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة التاسعة عشر	33-2-3	34
147	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة العشرون	34-2-3	35
148	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الواحدة والعشرون	35-2-3	36

151	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي عبارات الفرضية الأولى	1-3-3	37
154	نتائج اختبار مربع كأي لدلالة الفروق للإجابات علي عبارات الفرضية الأولى	2-3-3	38
158	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي عبارات الفرضية الثانية	3-3-3	39
162	نتائج اختبار مربع كأي لدلالة الفروق للإجابات علي عبارات الفرضية الثانية	4-3-3	40
165	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي عبارات الفرضية الثالثة	5-3-3	41
169	نتائج اختبار مربع كأي لدلالة الفروق للإجابات علي عبارات الفرضية الثالثة	6-3-3	42

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل	م
18	عناصر ضغوط العمل	1-1-1	1
21	مراحل ضغوط العمل	2-1-1	2
58	عناصر اتخاذ القرار	1-1-2	3
109	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب النوع	1-2-3	4
111	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب العمر	2-2-3	5
112	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	3-2-3	6
114	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب التخصص العلمي	4-2-3	7
115	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	5-2-3	8
117	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	6-2-3	9
119	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الأولى	7-2-3	10
120	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الثانية	8-2-3	11
122	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الثالثة	9-2-3	12
123	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الرابعة	10-2-3	13

125	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الخامسة	11-2-3	14
126	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة السادسة	12-2-3	15
128	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة السابعة	13-2-3	16
129	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الثامنة	14-2-3	17
131	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة التاسعة	15-2-3	18
132	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة العاشرة	16-2-3	19
134	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الحادية عشر	17-2-3	20
135	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الثانية عشر	18-2-3	21
137	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الثالثة عشر	19-2-3	22
138	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الرابعة عشر	20-2-3	23
140	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الخامسة عشر	21-2-3	24
141	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة السادسة عشر	22-2-3	25

143	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة السابعة عشر	23-2-3	26
144	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الثامنة عشر	24-2-3	27
146	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة التاسعة عشر	25-2-3	28
147	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة العشرون	26-2-3	29
149	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الواحدة والعشرون	27-2-3	30

## قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	م
182	الاستبانة	1
187	محكمو الاستبانة	2

## ملخص الدراسة

تناولت هذه الدراسة اثر ضغوط العمل في عملية اتخاذ القرارات في البنوك السودانية بالدراسة الميدانية علي بنك الأسرة، وناقشت مشكلة انخفاض مؤشرات الأداء المالي والإداري لمعظم البنوك السودانية ولبنك الأسرة بصورة خاصة وذلك بالرغم من الموارد والإمكانيات الهائلة المتوفرة في هذا البنك، وذلك لمعوقات عديدة أهمها، عدم إلمام معظم القيادات الإدارية بمفاهيم الإدارة الحديثة وتحقيق الجودة الشاملة ومواكبة التطورات التقنية في المجال الإداري بالإضافة إلي نقص وضعف برامج التدريب الإداري وغياب التخطيط والتنظيم. وهدفت إلي التعرف علي مصادر ضغوط العمل التي تؤثر علي المسؤولين عن اتخاذ القرارات في بنك الأسرة والأسلوب الذي يتم إتباعه لمواجهتها وكذلك التعرف علي العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرارات في بنك الأسرة. وافترضت الدراسة إن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل التنظيمية والشخصية والبيئية وعملية اتخاذ القرارات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة والمنهج الإحصائي، كما استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة الميدانية بالإضافة إلي المقابلات الشخصية.

وخلصت الدراسة إلي عدة نتائج أهمها إن بيئة العمل وعدم وضوح الصلاحيات والمسئوليات بالبنك يؤدي إلي اتخاذ قرارات غير دقيقة ومتناقضة، إن إدارة البنك لا تستخدم الأساليب العلمية التقنية الحديثة في اتخاذ القرارات وان اعتماد إدارة البنك الأسلوب المركزي في اتخاذ القرارات يحد من قدرة مدراء الفروع علي اتخاذ وصناعة القرارات. ومن أهم ما أوصت به الدراسة : تحسين بيئة العمل بالبنك من خلال توفير ما يلزم من احتياجات لتأدية العمل بالصورة الصحيحة، التحديد الدقيق للصلاحيات والمسئوليات بالبنك وتوزيع أعباء العمل علي العاملين وخاصة رؤساء الأقسام ومراقبي الفروع بطريقة منصفة ومتساوية وتفويض بعض سلطات اتخاذ القرار لمدراء الفروع.

## **Abstract**

The study dealt with the impact of the pressure exerted on the decision-making process in the Sudanese banks on the field study of the Family Bank. The problem of low financial and administrative performance indicators for most Sudanese banks and households in particular was discussed in spite of the enormous resources available in this bank. The knowledge of most of the administrative leaders with the concepts of modern management and achieving the overall quality and keep abreast of technical developments in the administrative field in addition to the lack and weakness of administrative training programs and the absence of planning and organization. And aims to identify the sources of work pressure that affect the decision-makers in the Family Bank and the manner in which it is followed to address them as well as identify the factors that affect the decision-making in the Bank of the family. The study assumes that there is a statistically significant relationship between the regulatory, personal, environmental and decision-making pressures. The study used the descriptive analytical method, the case study methodology and the statistical method. The questionnaire was also used as a main tool for collecting field study data as well as personal interviews.

The study concluded several results, the most important of which is that the working environment and the lack of clarity of powers and responsibilities in the bank leads to the adoption of decisions are inaccurate and contradictory, the management of the bank does not use modern scientific techniques in decision-making and the adoption of the management of the central decision-making method limits the ability of branch managers to take And decision-making.

The main objective of the study is to improve the working environment of the Bank by providing the necessary requirements to perform the work correctly, to accurately define the powers and responsibilities of the Bank and to distribute the workloads to the employees, especially the heads of departments and supervisors of the branches in a fair and equal manner.

## المقدمة :

يعد موضوع ضغوط العمل من ابرز المشكلات التي تواجه العاملين في المنظمات العامة والخاصة، الأمر الذي أدى إلي اهتمام كثير من الباحثين بدراسة هذه المشكلة لما لها من آثار سلبية كبيرة علي سلوك الأفراد وإنتاجية المنظمات، والتي تقود بالتالي إلي انخفاض إنتاجية المنظمة والإضرار بالاقتصاد. وتختلف مسببات ضغوط العمل من منظمة إلي أخرى، وكل الأفراد من مختلف المهن والأعمار يتعرضون للضغط من وقت لآخر في عملهم ولكن كل الأفراد لا يستجيبون بنفس الطريقة للمواقف الضاغطة. فالفروق الفردية بين خصائص الأفراد تؤدي إلي اختلاف مستوى معاناتهم من ضغط العمل، وبالتالي إلي اختلاف ردود فعلهم نحو المواقف الضاغطة. وبلا شك إن الآثار الناتجة عن هذه المواقف الضاغطة تشكل عاملاً فعالاً ومهماً يؤثر سلباً كان أو إيجاباً في العديد من الجوانب الإدارية ومن أهم هذه الجوانب عملية اتخاذ القرارات والتي تمثل جوهر العملية الإدارية ومحورها الذي تدور حوله باقي العمليات الإدارية، فنجاح عملية اتخاذ القرار لا يقتصر علي تحديد المشكلة وتحديد البدائل فقط وإنما يتعدى ذلك إلي توفير المعلومات الدقيقة التي تساعد علي تشخيص المشكلة موضوع القرار في الوقت المناسب بالإضافة إلي وجود مشاركة فاعلة من قبل المعنيين بصناعة القرار والمتأثرين به، كون عملية اتخاذ القرار تمثل لب العملية الإدارية. لذا سنتناول هذا الدراسة آثار ضغوط العمل في عملية اتخاذ القرارات في البنوك السودانية وعلي وجه الخصوص في بنك الأسرة، وذلك بغرض التعرف عليها وعلي مصادرها لاقتراح حلول لمواجهتها.

## أهمية الدراسة :

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله آثار ضغوط العمل في عملية اتخاذ القرارات باعتباره من الموضوعات التي تحظى في الوقت الحاضر باهتمام الباحثين في عدد من المجالات ومنها مجال الإدارة بشكل خاص لما لهذه الآثار من نتائج سلبية علي الفرد والمنظمة، ومن أهمية مجتمع الدراسة وهو البنوك السودانية ( القطاع المصرفي ) الذي يعد من القطاعات الهامة

في الاقتصاد الوطني والتي بدونها لا يمكن إن تتم أي عملية تنمية اقتصادية حقيقية ومن ما شهدته تلك البنوك خلال السنوات الأخيرة من تغييرات هامة أهمها دخول عدد من البنوك الجديدة ذات السمعة الواسعة في القطاع المصرفي الأمر الذي يعني إن العاملين في هذه البنوك يتعرضون لضغوط متعددة المصادر نظراً لزيادة متطلبات العمل لذا يتم تكليفهم بأعباء تتجاوز في كثير من الأحيان قدراتهم وإمكانياتهم وذلك لمواجهة المنافسة. وكذلك تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية عينتها القصدية وهي بنك الأسرة والذي بالرقم من حادثة نشأته إلا وانه بالخدمات المتنوعة التي يقدمها لعملائها والتي في مقدمتها التمويل الأصغر والإجراءات الميسرة أصبح في مصاف كبار البنوك ويمكن تناول أهمية هذه الدراسة من خلال جانبين وهما :

أ- الأهمية العلمية : ويمكن توضيحها من خلال الأتي :

1- الموضوع الذي تتناوله هذه الدراسة وهو اثر ضغوط العمل في عملية اتخاذ القرارات يعد من الموضوعات المهمة والحيوية في الفكر الإداري الحديث وبالتالي ستضيف هذا الدراسة شيئاً جديداً إلي المعرفة والبحث العلمي.

2- ستكون هذه الدراسة مرجعاً مهماً للأكاديميين والباحثين في اثر ضغوط العمل في عملية اتخاذ القرارات خصوصاً إن الدراسات العربية والمحلية في هذا المجال قليلة.

ب- الأهمية العملية : ويمكن توضيحها من خلال الأتي :

1- ستساعد هذا الدراسة المسؤولين في البنوك السودانية عامة وفي بنك الأسرة خاصة علي التعرف علي مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها المسؤولين عن اتخاذ القرارات ومدى تأثيرها في عملية اتخاذ القرارات حتى يقوموا بخلق بيئة جيدة لاتخاذ القرارات.

2- ستقدم هذا الدراسة العون والمساعدة إلي المسؤولين في البنوك السودانية عامة وفي بنك الأسرة خاصة في التعرف علي كيفية وسبل مواجهة ضغوط العمل.

مشكلة الدراسة :

تتمثل مشكلة الدراسة في انخفاض مؤشرات الأداء المالي والإداري لمعظم البنوك السودانية ولبنك الأسرة بصورة خاصة وذلك بالرغم من الموارد والإمكانيات الهائلة

المتوفرة في هذا البنك، وذلك لمعوقات عديدة أهمها، عدم إلمام معظم القيادات الإدارية بمفاهيم الإدارة الحديثة وتحقيق الجودة الشاملة ومواكبة التطورات التقنية في المجال الإداري بالإضافة إلي نقص وضعف برامج التدريب الإداري وغياب التخطيط والتنظيم. الأمر الذي أدى إلي زيادة التسرب الوظيفي من البنك وانخفاض إرباحه وفشل معظم استثماراته. ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة في السؤال التالي :

ما هو اثر ضغوط العمل في عملية اتخاذ القرارات في البنوك السودانية عامة وفي بنك الآسرة بصورة خاصة ؟

أهداف الدراسة :

تسعي هذا الدراسة إلي تحقيق الأهداف التالية :

- 1- التعرف علي مصادر ضغوط العمل التي تؤثر علي المسؤولين عن اتخاذ القرارات في بنك الآسرة.
  - 2- دراسة كيفية مواجهة ضغوط العمل في بنك الآسرة.
  - 3- التعرف علي العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرارات في بنك الآسرة.
  - 4- اقتراح أساليب وطرق علمية حديثة لمواجهة ضغوط العمل في بنك الآسرة.
- فرضيات الدراسة :

تسعي هذا الدراسة لاختبار صحة الفرضيات التالية :

- 1- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل التنظيمية وعملية اتخاذ القرارات.
- 2- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل الشخصية وعملية اتخاذ القرارات.
- 3- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل البيئية وعملية اتخاذ القرارات.

منهج الدراسة :

سوف تستخدم هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة والمنهج الإحصائي.

## مصادر بيانات ومعلومات الدراسة :

1- مصادر البيانات والمعلومات الأولية : الاستبانه والمقابلات الشخصية.

2- مصادر البيانات والمعلومات الثانوية : الكتب العربية والدراسات السابقة العربية ذات العلاقة بموضوع الدراسة بالإضافة إلي بعض المواقع علي الشبكة العالمية للمعلومات ( الانترنت ).

## مجتمع وعينة الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في المسؤولين عن اتخاذ القرارات في البنوك السودانية.

إما عينة الدراسة تتمثل في المسؤولين عن اتخاذ القرارات في بنك الأسرة وهو عبارة عن عينة قصديه.

## حدود الدراسة :

الحدود الزمانية : من 2010م إلي 2018م.

الحدود المكانية : بنك الأسرة.

الحدود الموضوعية : ستقتصر هذه الدراسة على تناول أثر ضغوط العمل في عملية اتخاذ القرارات في البنوك السودانية بالدراسة الميدانية علي بنك الأسرة وكذلك مصادر الضغوط التي تواجه المسؤولين عن اتخاذ القرارات في هذا البنك والطريقة التي يتم إتباعها لمواجهتها.

الحدود البشرية : سيتم تطبيق هذه الدراسة علي المسؤولين عن اتخاذ القرارات في بنك الأسرة وهم مدراء الإدارات برئاسة البنك ومدراء مراكز التدريب والتأهيل التابعة للبنك ورؤساء الأقسام ومدراء ومراقبي فروع البنك.

**هيكل الدراسة :** سوف تشتمل هذا الدراسة علي أساسيات الدراسة وأربعة فصول وهي :

**الفصل الأول : ضغوط العمل :** وسوف يحتوي علي المباحث التالية :

المبحث الأول : مفهوم ضغوط العمل.

المبحث الثاني : مصادر ضغوط العمل.

المبحث الثالث : استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل.

**الفصل الثاني : عملية اتخاذ القرارات :** وسوف يحتوي علي المباحث التالية :

المبحث الأول : مفهوم اتخاذ القرارات.

المبحث الثاني : العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات.

المبحث الثالث : مراحل وأساليب اتخاذ القرارات.

**الفصل الثالث : الدراسة الميدانية :** وسوف يحتوي علي المباحث التالية :

المبحث الأول : نبذة عن بنك الأسرة.

المبحث الثاني : إجراءات وتحليل بيانات الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث : اختبار صحة الفرضيات.

**الفصل الرابع : الخاتمة :** وسوف يحتوي علي الآتي :

النتائج      التوصيات      قائمة المصادر والمراجع      الملاحق

## الدراسات السابقة :

### 1- دراسة هند عبد الدائم السيد عبد الدائم ( 2017م ) :<sup>(1)</sup>

تناولت هذه الدراسة ( تقييم مدي استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية في قطاع الكهرباء في السودان )، وتمثلت مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية : هل تستخدم الشركات موضوع الدراسة الأساليب الكمية في عملية تخصيص الموارد، تخطيط الإنتاج، نقل وتوزيع الإنتاج، التنبؤ بالإنتاج، تخطيط ورقابة المشروعات، عملية المفاضلة بين المقترحات الاستثمارية، تحليل القرارات، السيطرة علي المخزون؟ وهدفت الدراسة إلي معرفة مدي استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات في الشركات العاملة في قطاع الكهرباء في السودان والفروقات في الاستخدام بين الشركات. وافترضت هذه الدراسة انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأساليب الكمية في كل من تخطيط الإنتاج، نقل وتوزيع الإنتاج، التنبؤ بإنتاج الطاقة، عمليات التخطيط والرقابة علي المشروعات، المفاضلة بين المشروعات الاستثمارية، تحليل القرارات وفي السيطرة علي المخزون واتخاذ القرارات. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها : انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأساليب الكمية في كل من تخطيط الإنتاج، نقل وتوزيع الإنتاج، التنبؤ بإنتاج الطاقة، عمليات التخطيط والرقابة علي المشروعات، المفاضلة بين المشروعات الاستثمارية، تحليل القرارات وفي السيطرة علي المخزون واتخاذ القرارات. ومن ما أوصت به : توسيع استخدام الأساليب الكمية في عملية اتخاذ القرارات في كافة الأنشطة المتعددة، العمل علي تنمية وتطوير الوعي بأهمية ومزايا استخدام الأساليب الكمية وإنشاء المراكز المتخصصة بالأساليب الكمية لتحسين عملية اتخاذ القرارات.

---

(1) هند عبد الدائم السيد عبد الدائم، تقييم مدي استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية في قطاع الكهرباء في السودان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، كلية الدراسات العليا، 2017م.

اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها تناولت تقييم مدى استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية في قطاع الكهرباء في السودان بينما تناولت الدراسة الحالية اثر ضغوط العمل في عملية اتخاذ القرارات في البنوك السودانية بالدراسة الميدانية علي بنك الأسرة.

## 2- دراسة إيمان الخيام سعد سالم ( 2015م ) : (1)

تناولت هذه الدراسة ( ضغط العمل وعلاقته ببعض المتغيرات لدى الموظفين بوزارة التنمية الاجتماعية، دراسة وصفية علي وزارة التنمية الاجتماعية ولاية الخرطوم )، وتمثلت مشكلة الدراسة الرئيسية في التساؤل التالي : ما علاقة ضغط العمل بالمتغيرات الديموغرافية لدى العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية بولاية الخرطوم؟، وهدفت الدراسة للكشف عن ضغط العمل وعلاقته ببعض المتغيرات لدى الموظفين بوزارة التنمية الاجتماعية بولاية الخرطوم. وافترضت هذه الدراسة إن ضغط العمل لدى العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية بولاية الخرطوم يتسم بالارتفاع وان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية لدى العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية بولاية الخرطوم تعزى لمتغير العمر و متغير النوع وطبيعة العمل. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها : إن ضغط العمل لدى العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية بولاية الخرطوم يتسم بالارتفاع، وانه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية بولاية الخرطوم تعزى لمتغيرات العمر والنوع وطبيعة العمل. ومن ما أوصت به : تحسين مستوى الرواتب والأجور حتى تتماشى مع متطلبات المعيشة، وتحسين بيئة العمل بالشكل الذي يمكن الفرد من أداء عمله في سهوله ويسر ويجعله اقل عرضه للمخاطر والإضرار.

اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها تناولت ضغط العمل وعلاقته ببعض المتغيرات لدى الموظفين بوزارة التنمية الاجتماعية ولاية الخرطوم

---

(1) إيمان الخيام سعد سالم، ضغط العمل وعلاقته ببعض المتغيرات لدى الموظفين بوزارة التنمية الاجتماعية : دراسة وصفية علي وزارة التنمية الاجتماعية بولاية الخرطوم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2015م.

بينما تناولت الدراسة الحالية اثر ضغوط العمل في عملية اتخاذ القرارات في البنوك السودانية بالدراسة الميدانية علي بنك الأسرة.

### 3- دراسة ادم عبدالله سليمان ( 2014 م ) : (1)

تناولت هذه الدراسة ( اثر ضغوط العمل علي إنتاجية العاملين بقطاع الاتصالات السودانية بالتطبيق علي شركات الهاتف السيار العاملة في السودان )، وتمثلت مشكلة الدراسة في محاولة قياس أثر ضغوط العمل لدى العاملين في شركات الهاتف السيار العاملة في السودان علي إنتاجيتهم، وهدفت الدراسة إلى الكشف عن الأسباب الحقيقية لضغوط العمل التي تواجه العاملين بقطاع الاتصالات في السودان ومعالجة آثارها، كما هدفت إلي تحديد أكثر مصادر ضغوط العمل تأثيراً علي إنتاجية هؤلاء العاملين. وافترضت هذه الدراسة انه توجد هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين ضغوط العمل وإنتاجية العاملين، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : إن عبء العمل الزائد يسبب ضغط العمل ويؤثر على إنتاجية العاملين وان المكالمات الهاتفية أثناء العمل تسبب ضغوط العمل، كما توصلت الدراسة إلي إن قلة الأجر الذي يتقاضاه العامل مع زيادة كمية العمل يسبب ضغوط العمل ويقلل الإنتاجية. ومن ما أوصت به : تنظيم مكان العمل و تقليل كمية العمل بالشكل الذي يجعل العامل قادرا على تأدية عمله بما هو مطلوب والعمل على زيادة الأجور الأمر الذي يحفز العامل ويرفع عنه ضغط العمل.

اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها تناولت اثر ضغوط العمل علي إنتاجية العاملين بقطاع الاتصالات السودانية بالتطبيق علي شركات الهاتف السيار العاملة في السودان بينما تناولت الدراسة الحالية اثر ضغوط العمل في عملية اتخاذ القرارات في البنوك السودانية بالدراسة الميدانية علي بنك الأسرة.

---

(1) ادم عبدالله سليمان، أثر ضغوط العمل على إنتاجية العاملين بقطاع الاتصالات السودانية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2014م.

#### 4- دراسة أمير عبد الجبار الزين ( 2013 م ) : (1)

تناولت هذه الدراسة ( اثر ضغوط العمل علي أداء العاملين بالدراسة التطبيقية علي بنك فيصل الإسلامي السوداني )، وتمثلت مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية : ما هو اثر ضغوط العمل علي الأداء والرضا الوظيفي والولاء الوظيفي، ما مدي تأثير ضغوط العمل علي عملية اتخاذ القرار بالمنظمة، ما هي السبل الناجحة للحد من الآثار السالبة لضغوط العمل علي العاملين؟. وهدفت الدراسة لمعرفة اثر ضغوط العمل علي عملية اتخاذ القرار بالبنك محل الدراسة، كما هدفت للتعرف علي اثر ضغوط العمل علي الأداء والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين بالبنك محل الدراسة والتعرف علي الآثار السالبة التي تنتج عن ضغوط العمل. وافترضت هذه الدراسة أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل وأداء العاملين وعملية اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها : إن تعرض المورد البشري لمستويات مرتفعة من ضغوط العمل وبصفة مستمرة ولمدة زمنية طويلة يؤثر سلباً علي صحته الجسدية والنفسية وعلي سلوكياته، وان ضغوط العمل تزيد من الخلافات بين الزملاء في العمل الأمر الذي يؤثر سلباً علي أدائهم الوظيفي. ومن ما أوصت به : توفير بيئة عمل ملائمة من خلال توفير ما يلزم من احتياجات لتسيير العمل بالصورة الصحيحة، وتوزيع أعباء العمل علي العاملين بالبنك وخاصة مدراء الأقسام بطريقة منصفة ومتساوية.

اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها تناولت اثر ضغوط العمل علي أداء العاملين بالدراسة التطبيقية علي بنك فيصل الإسلامي السوداني بينما تناولت الدراسة الحالية اثر ضغوط العمل في عملية اتخاذ القرارات في البنوك السودانية بالدراسة الميدانية علي بنك الأسرة.

---

(1) أمير عبد الجبار الزين، اثر ضغوط العمل علي أداء العاملين : دراسة تطبيقية علي بنك فيصل الإسلامي السوداني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزعيم الأزهرى، كلية الدراسات العليا، 2013م.

## 5- دراسة الخير عمارة محمد علي عامر ( 2010م ) :<sup>(1)</sup>

تناولت هذه الدراسة ( نظم المعلومات الإدارية ودورها في تطوير القرارات الإدارية بالتطبيق علي الشركة السودانية للاتصالات المحدودة (سوداتل) قطاع ولاية شمال كردفان )، وتمثلت مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية : هل يساعد استخدام نظم المعلومات الإدارية علي تحديد المشاكل محل اتخاذ القرارات الإدارية، معرفة البدائل المتاحة واختيار البديل الأمثل في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في الشركة ؟، وهدفت الدراسة للتعرف علي مدي استفادة الشركة من نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات الإدارية، كما هدفت إلي إبراز اثر نظم المعلومات الإدارية في تحسين عملية صنع القرار. وافترضت هذه الدراسة انه لا توجد علاقة إحصائية بين استخدام نظم المعلومات الإدارية والتطبيقات الحاسوبية المساندة وبين عملية اتخاذ القرارات الإدارية وان الاستخدام الأمثل لنظم المعلومات الإدارية يؤدي إلي تطوير اتخاذ القرارات الإدارية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها : إن استخدام نظم المعلومات الإدارية في الشركة قد أدى لتحسين مرحلة تحديد المشكلة وجمع البيانات وتحليلها ووضع البدائل واختيار البديل الأفضل في عملية اتخاذ القرارات الإدارية وإنه لا توجد فروق في اتجاهات العاملين في الشركة نحو دور نظم المعلومات الإدارية في تطوير عملية اتخاذ القرارات الإدارية تعزي إلي خصائصهم الديموغرافية والوظيفية. ومن ما أوصت به : تطوير نظم المعلومات الإدارية وبرامج الحاسوب المساندة وقواعد البيانات المستخدمة في الشركة، تدريب الموظفين في مجالات الحاسوب المختلفة وأنظمة المعلومات الإدارية بصورة خاصة، وتقييم نظم المعلومات الإدارية المستخدمة في الشركة والعمل علي تحديثها باستمرار حتى تتمكن من تقديم المعلومات اللازمة بالوقت والكمية والسرعة المناسبة.

---

(1) الخير عمارة محمد علي عامر، نظم المعلومات الإدارية ودورها في تطوير القرارات الإدارية : بالتطبيق علي الشركة السودانية للاتصالات المحدودة (سوداتل) قطاع ولاية شمال كردفان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة كردفان، كلية الدراسات العليا، 2010م.

اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها تناولت نظم المعلومات الإدارية ودورها في تطوير القرارات الإدارية بالتطبيق علي الشركة السودانية للاتصالات المحدودة (سوداتل) قطاع ولاية شمال كردفان بينما تناولت الدراسة الحالية اثر ضغوط العمل في عملية اتخاذ القرارات في البنوك السودانية بالدراسة الميدانية علي بنك الأسرة.

#### 6-دراسة ابوالقاسم محمد عبدالله ( 2009م )<sup>(1)</sup>

تناولت هذه الدراسة ( ضغوط العمل وأثرها علي اتخاذ القرار في القطاع المصرفي بالدراسة الميدانية علي البنك الزراعي السوداني )، وتمثلت مشكلة الدراسة في الآثار السلبية التي تحدثها ضغوط العمل علي الأفراد العاملين بالمنظمات ومدى تأثير هذه الضغوط علي عملية اتخاذ القرارات في البنك محل الدراسة بصفة خاصة ومنظمات الأعمال بصفة عامة، وهدفت الدراسة إلي : تحديد مصادر ضغوط العمل وتحليلها والتعرف علي أثارها السلبية والايجابية والي أي مدى يمكن إن تؤثر ضغوط العمل علي عملية اتخاذ القرارات في البنك محل الدراسة. وافترضت هذه الدراسة انه توجد علاقة قوية وجوهريه بين ضغوط العمل التنظيمية والفردية وعملية اتخاذ القرارات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها : إن محدودية فرص الترقية وعدم العدالة في توزيع الفرص يؤثر سلباً علي العاملين ويسبب لهم مزيداً من الضغوط. وان عدم كفاية الرواتب والأجور مقارنة مع متطلبات المعيشة يؤدي إلي زيادة الضغوط. ومن ما أوصت به : تحسين الرواتب والأجور حتى تتناسب مع متطلبات المعيشة وتوفير فرص الترقية مع ضرورة مراعاة العدالة في توزيع الفرص.

اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها تناولت ضغوط العمل وأثرها علي اتخاذ القرار في القطاع المصرفي بالدراسة الميدانية علي البنك

---

(1) ابوالقاسم محمد عبدالله، ضغوط العمل وأثرها علي اتخاذ القرار في القطاع المصرفي : دراسة ميدانية علي البنك الزراعي السوداني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2009م.

الزراعي السوداني بينما تناولت الدراسة الحالية اثر ضغوط العمل في عملية اتخاذ القرارات في البنوك السودانية بالدراسة الميدانية علي بنك الأسرة.

#### 7- دراسة هادية عبد العظيم سيد احمد الفكي ( 2004م ) :<sup>(1)</sup>

تناولت هذه الدراسة ( المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية وأثرها علي العاملين بمنظمات الأعمال في السودان، دراسة حالة : شركة دان فوديو للمقاولات والطرق والجسور المحدودة )، وتمثلت مشكلة الدراسة في إن المسؤولين في شركة دان فوديو يقومون باتخاذ القرارات بصورة فردية بدون الإحاطة بجميع جوانب وإبعاد المشكلة موضوع القرار الأمر الذي أدى إلي تدهور الوضع المالي والإداري بالشركة، وهدفت الدراسة إلي معرفة المزايا التي يمكن إن تعود علي منظمات الأعمال من استخدام أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات، كما هدفت إلي معرفة الصعوبات التي تحد من استخدام أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات. وافترضت هذه الدراسة إن هنالك علاقة ايجابية قوية بين تطبيق أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات وقبول هذه القرارات من جانب المرؤوسين وان المشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي إلي رفع الروح المعنوية للمرؤوسين وتساعد في تحريك عجلة الإنتاج واستقلال الطاقات والموارد في القطاعات الإنتاجية المختلفة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها : إن ( 63% ) من العاملين بشركة دان فوديو يرون إن الرؤساء بالشركة يتبعون المشاركة في اتخاذ القرارات بينما يرى البقية إن الرؤساء بالشركة يتبعون أسلوب الإكراه والعقاب، إن العاملين بالشركة يواجهون مشاكل العمل بشجاعة وان مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تزيد من جودة القرارات. ومن ما أوصت به : كسر الحواجز النفسية بين الرؤساء والمرؤوسين وخلق جواً من العلاقات الإنسانية الجيدة التي تتسم بالتعاون والاحترام، تقدير انجازات العاملين والاعتراف بمساهماتهم وعدم الفصل بين احتياجات العمل واحتياجات العاملين.

---

(1) هادية عبد العظيم سيد احمد الفكي، المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية وأثرها علي العاملين بمنظمات الأعمال في السودان : دراسة حالة علي شركة دان فوديو للمقاولات والطرق والجسور المحدودة، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، 2004م.

اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها تناولت المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية وأثرها علي العاملين بمنظمات الأعمال في السودان دراسة حالة علي شركة دان فوديو للمقاولات والطرق والجسور المحدودة بينما تناولت الدراسة الحالية اثر ضغوط العمل في عملية اتخاذ القرارات في البنوك السودانية بالدراسة الميدانية علي بنك الآسرة.

## المبحث الأول

### مفهوم ضغوط العمل

تمهيد :

مما لا شك فيه إننا نعيش في بيئة تسودها المثيرات والمنبهات المتنوعة بغض النظر عن أسبابها سواء مادية أو سيكولوجية وأثرت هذه المثيرات علي الفرد ولم يقتصر هذا التأثير علي البيت أو الأماكن العامة وإنما تجاوزها إلي بيئة العمل. وهذه الضغوط جعلت الفرد يعيش في حالة قلق وتوتر وانفعال مما اثر علي مهامه وواجباته الوظيفية، وعلي علاقته مع العاملين في المنظمة وكذلك علي صحته وجسده. لذلك أصبح موضوع ضغوط العمل محل اهتمام الكثير من الباحثين والكتاب ولذا فإن دراسة المفاهيم المختلفة لضغوط العمل وعناصرها ومراحلها وأنواعها والآثار المترتبة عليها تعتبر من الأمور الحيوية في عصرنا الحديث وهذا هو ما يهدف المبحث الحالي إلي مناقشته.

#### 1-1-1 مفهوم ضغوط العمل :

تعددت المفاهيم والمصطلحات لموضوع ضغوط العمل واختلفت التعاريف لكل من الباحثين والكتاب في هذا المجال، فليس هناك تعريف محدد ودقيق لهذا المفهوم يقبل به الجميع، فمنهم من عرفها علي أساس البيئة الخارجية المحيطة بالفرد، ومنهم من عرفها علي أساس مدى استجابة الفرد للمؤثرات والقوى الخارجية المسببة للضغوط، بينما يرى آخرون إن الضغوط هي نتاج التفاعل بين الفرد والبيئة المحيطة به؛ ويرجع ذلك أساساً إلي ارتباط موضوع ضغوط العمل بكثير من العلوم<sup>(1)</sup>

(1) ياسر احمد فرح، إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل، الطبعة الأولى، ( عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع،

الأخرى. فهو يمثل احد الاهتمامات المشتركة بين الباحثين في كل من المجالات الطبية والنفسية والاجتماعية والإدارية، الأمر الذي أدى إلي انعكاس نظرة هؤلاء الباحثين عن ضغوط العمل، وبالتالي تعددت الطرق والآراء في الطرح حول هذا المفهوم وطريقة تناوله. ولذا سوف نقوم باستعراض أهم وابرز التعاريف التي تطرقت لمفهوم ضغوط العمل من قبل مجموعة متميزة من الباحثين والكتاب لهذا الموضوع. وذلك من واقع ما أرى إنه يتناسب مع هذه الدراسة من خلال ما تمكنت من الاطلاع عليه من ما قدمه الباحثين والكتاب في هذا المجال فيما يلي:

- تعريف **محمد احمد علي عبدالجواد** عرف عبد الجواد ضغوط العمل بأنها : " مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد وينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل أو في حالتهم النفسية والجسمانية أو في أدائهم لإعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد في بيئة عملهم التي تحوي الضغوط ".
- تعريف **سمير احمد عسكر** عرف عسكر ضغوط العمل بأنها : " مجموعة من التغيرات الجسمية والنفسية التي تحدث للفرد في ردود أفعاله إثناء مواجهته لمواقف المحيط التي تمثل تهديدا له ".
- تعريف **محمود فتحي عكاشة** عرف عكاشة ضغوط العمل بأنها : " حالة نفسية وذهنية واجتماعية تنتاب الفرد تتسم بالشعور بالإرهاق الجسمي والذهني الذي قد يصل إلي الاحتراق، كما تتسم بالشعور بالضيق والتعاسة وعدم القدرة علي التأقلم وما يصاحب ذلك من عدم رضا عن النفس أو المنظمة أو المجتمع بصفة عامة ".<sup>(1)</sup>

---

(1) ياسر احمد فرح، المرجع السابق، ص 17

- تعريف **عامر خضير الكبيسي** عرف الكبيسي ضغوط العمل بأنها : " ظروف وإحداث ومواقف غير عادية يتعرض لها العاملون داخل بيئة العمل أو بسببها فتؤثر سلباً علي راحتهم النفسية وعلي مشاعرهم وأحاسيسهم ومعنوياتهم لتنعكس بدورها علي صحتهم العقلية والجسدية أو كليهما معاً".
- تعريف **عبدالرحمن احمد هيجان** عرف هيجان ضغوط العمل بأنها : " تجربة ذاتية لدى الفرد تحدث نتيجة عوامل في الفرد أو البيئة التي يعمل فيها بما في ذلك المنظمة، حيث يترتب علي هذه العوامل حدوث آثار أو نتائج جسمية أو نفسية أو سلوكية علي الفرد، تؤثر علي أدائه للعمل".<sup>(1)</sup>
- تعريف **محسن احمد الحضيبي** عرف الحضيبي ضغوط العمل بأنها : " كل ما له تأثير مادي أو معنوي ويأخذ إشكالاً مؤثرة علي سلوك متخذ القرار ويعيق توازنه النفسي والعاطفي ويؤدي إلي إحداث توتر عصبي أو قلق نفسي يجعله غير غادر علي اتخاذ القرار بشكل جيد أو القيام بالسلوك الرشيد تجاه المواقف الإدارية أو التنفيذية".
- تعريف **لطفی راشد محمد** عرف محمد ضغوط العمل بأنها : " تأثير داخلي لدي الفرد ينجم عن التفاعل بين قوى ضاغطة ومكونات الشخصية، يؤدي إلي اضطرابات جسمية أو نفسية أو سلوكية لديه، تدفعه إلي الانحراف عن الأداء الطبيعي، أو تؤدي إلي حفزه لتحسين الأداء".<sup>(2)</sup>
- تعريف **فوزي عبد الخالق فائق** عرف فائق ضغوط العمل بأنها : " حالة من عدم الاتزان النفسي والجسمي تنشأ عادة من عوامل تكون موجودة في العمل

(1) جمعه سيد يوسف، إدارة ضغوط العمل ( نموذج للتدريب والممارسة )، الطبعة الأولى، ( القاهرة : إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2004م )، ص 27

(2) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، ( عمان : دار وائل للنشر، 2010م )، ص 167

أو في البيئة المحيطة ومحصلتها هو عدم الاتزان النفسي والجسمي الذي يظهر في العديد من مظاهر الاختلال في أداء العامل ".  
- تعريف محمد سيد عبدالعال حمزاوي عرف حمزاوي ضغوط العمل بأنها:

" مجموعة من التغيرات الفسيولوجية والجسمية والنفسية التي يعانها العامل والموظف كرد فعل لمجموعة من المثيرات المؤثرة عليه في بيئة العمل والتي لم يعد قادرا علي تحملها أو الوفاء بمتطلباتها " (1).

وخلاصة لما سبق يعرف الباحث ضغوط العمل بأنها مجموعة المواقف التي يتعرض لها الموظف أثناء عمله والتي تسبب له العديد من المشاكل النفسية والجسدية كالتعب والإرهاق والاكتئاب والتوتر، والتي قد يكون مصدرها الشخص نفسه أو مكان العمل الذي يعمل به.

### 1-1-2 عناصر ضغوط العمل :

تتكون ضغوط العمل من ثلاثة عناصر رئيسية وهي: (2)

- 1- المثير : هو القوى المسببة لضغوط العمل سواء أكانت تتعلق بالبيئة أو المنظمة أو الفرد نفسه، والتي تؤدي إلي الشعور بالضغط النفسي والجسمي.
- 2- الاستجابة : هي ردة الفعل التي تحدث من الفرد عند تعرضه للمثيرات الضاغطة، وهي إما ردود فعل نفسية أو جسمانية أو سلوكية وقد تكون علي شكل إحباط وهو الذي ينتج عن وجود عائق بين السلوك والهدف الموجه له، وقد تكون في شكل قلق وعدم الاستعداد للإجابة بصورة مناسبة للمواقف.

---

(1) احمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، د.ط، ( القاهرة : الدار الجامعية للنشر والتوزيع،

2012م )، ص 184

(2) اعتدال معروف، مهارات مواجهة الضغوط في الأسرة في العمل في المجتمع، الطبعة الأولى،

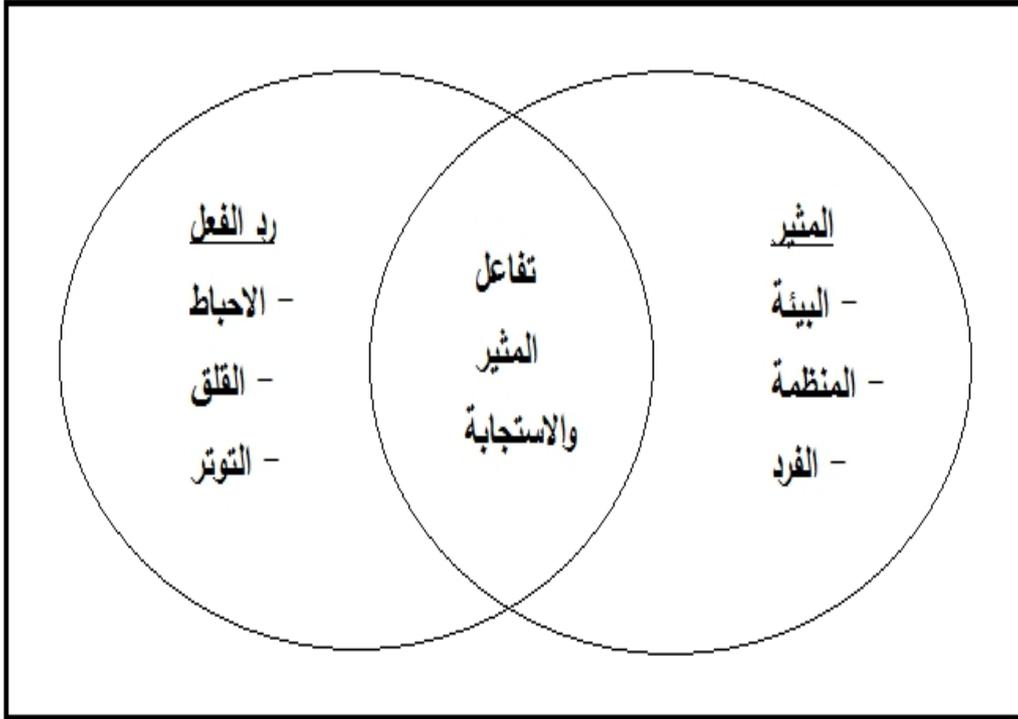
( الرياض : مكتبة الشفري للنشر والتوزيع، 2001م )، ص 27

3- **التفاعل** : هو التفاعل الذي يحدث بين مثيرات الضغوط سواء كانت عوامل تنظيمية أم بيئية أم علاقات شخصية ومشاعر إنسانية وما يترتب عليها من استجابات.<sup>(1)</sup>

والشكل رقم ( 1-1-1 ) يوضح هذه العناصر .

### الشكل رقم ( 1-1-1 )

#### عناصر ضغوط العمل



المصدر : اعتدال معروف، مهارات مواجهة الضغوط في الأسرة في العمل في المجتمع، الطبعة الأولى، (الرياض : مكتبة الشقري للنشر والتوزيع، 2001م)، ص 27

(1) اعتدال معروف، المرجع السابق، ص 27

### 1-1-3 مراحل ضغوط العمل :

إن ضغوط العمل لا تتكون بين ليلة وضحاها وإنما هناك مراحل عدة لا بد أن يمر بها العامل أو الموظف حتى يظهر أثر تلك الضغوط عليه، وهذه المراحل هي: (1)

#### 1- مرحلة التعرض للضغوط :

هي مرحلة ميلاد أو ظهور أول بوادر ضغوط العمل، ويطلق عليها البعض مرحلة الإنذار المبكر أو مرحلة الإحساس بوجود الخطر، وتبدأ هذه المرحلة بتعرض الفرد لمثير معين، سوء كان داخلياً أو خارجياً، حيث يؤدي هذا المثير إلى حدوث ضغوط معينة يترتب عليها بعض المظاهر والتي من خلالها يمكننا معرفة تعرض الفرد لضغوط العمل، وأهم هذه المظاهر هي زيادة ضربات القلب، الأرق، توتر الأعصاب، سوء استقلال الوقت والحساسية للنقد. لذلك يجب علي الإدارة الاهتمام بهذه المرحلة وان لا تهملها وتتغاضى عنها ذلك لان إهمالها والتغاضي عنها يولد لدى القوة الضاغطة دافع قوي نحو توليد المزيد من الضغوط وبالتالي يتحول الفرد إلى المرحلة الثانية.

#### 2- مرحلة رد الفعل ( التعامل مع الضغوط ) :

تبدأ هذه المرحلة فور حدوث التغيرات التي حدثت في المرحلة الأولى والتي تؤدي إلى إثارة العمليات الدفاعية في جسم الفرد للتعامل معها، ويأخذ رد الفعل أحد الاتجاهين إما بالمواجهة وذلك في محاولة للتغلب عليها، أو الهروب والتخلص منها بسرعة، وبذلك يعود الفرد إلى حالة التوازن. وإذا لم ينجح في ذلك ينتقل إلى المرحلة التالية حيث يكون قد تعرض بالفعل أو أصيب بضغوط العمل.

(1) محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، د.ط، ( الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة للطباعة والنشر والتوزيع، 2005م )، ص 107

### 3- مرحلة المقاومة ومحاولات التكيف مع الضغوط :

تبدأ هذه المرحلة مع تزايد ضغوط العمل وارتفاع مستوى القلق والتوتر وعادة ما يترتب عن هذه المقاومة العديد من الظواهر السلبية منها إصدار قرارات متعددة وعاجلة وحوادث مصادمات أو منازعات قوية، وظهور العديد من المواقف والمتغيرات التي تخرج عن سيطرة الفرد والمنظمة بصورة تؤدي إلي انهيار المقاومة وظهور مجموعة أخرى من المشكلات والمظاهر السلبية. ويحاول الفرد في هذه المرحلة علاج الآثار التي حدثت بالفعل ومقاومة أي تدهور أو تطورات إضافية بالإضافة إلي محاولة التكيف مع ما يحدث فعلاً، وذلك بتجنيد طاقاته وشحن ما يتوفر عنده من مهارات وظيفية فنية وفكرية وسلوكية وإذا نجح في ذلك قد يستقر الأمر عند هذا الحد وتزداد فرصته للعودة إلي حالة التوازن، إما في حالة الفشل ينتقل الفرد إلي المرحلة التالية.

### 4- مرحلة التعب والإنهاك :

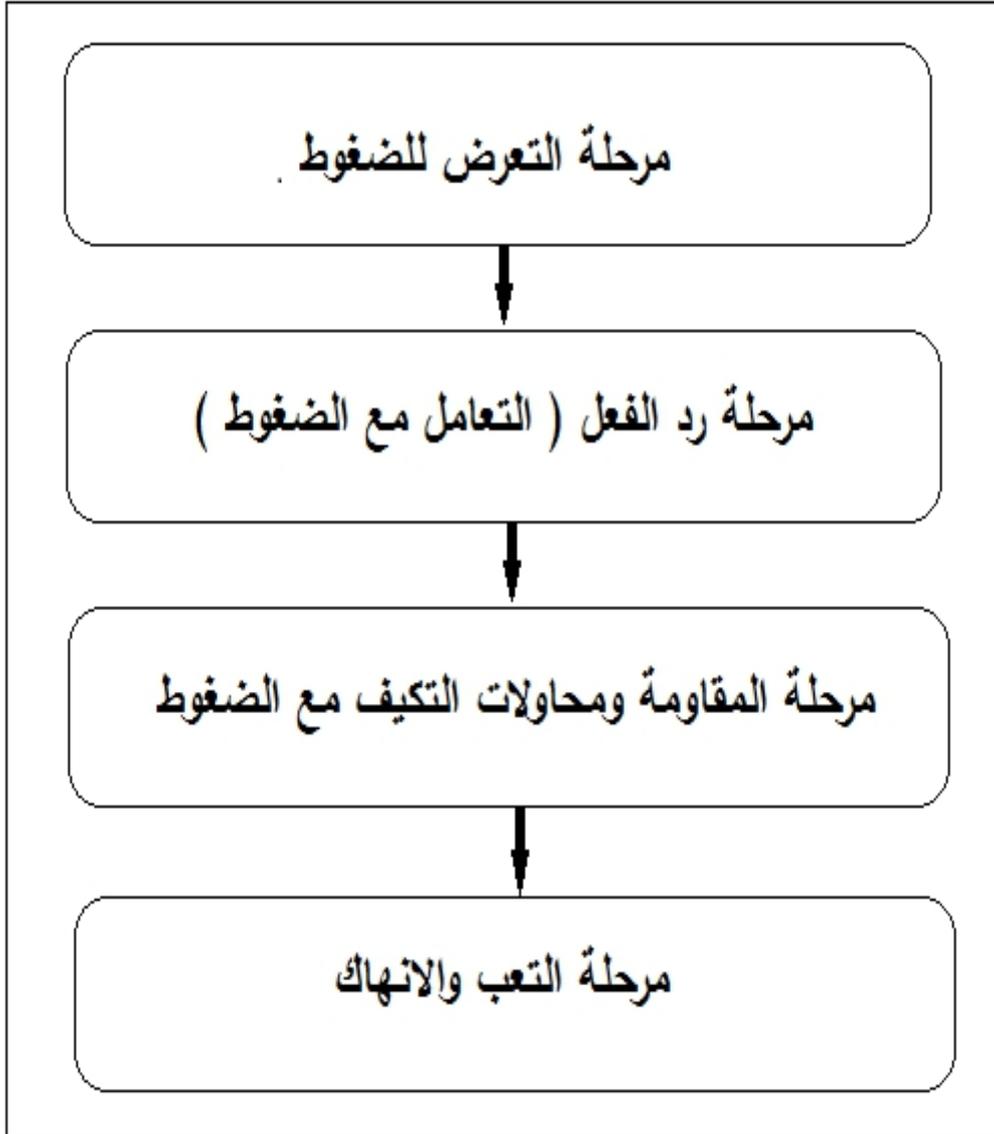
يصل الفرد إلي هذه المرحلة إذا لم يستطيع التغلب علي مسببات ضغوط العمل واستمر يعاني منها لفترة طويلة، حيث طاقة الجسم علي التكيف تصبح منهكة ومجهد، وتضعف وسائل الدفاع والمقاومة ويتعرض لإمراض الضغوط المختلفة مثل ارتفاع ضغط الدم والقرحة والأزمات القلبية وغيرها من الأمراض التي تؤدي بالفرد في النهاية إلي انخفاض مستوى أدائه في عمله، ومن ثم تأثر فاعلية إنتاج المنظمة وكفاءة أدائها بشكل عام. وتعتبر هذه المرحلة حادة وخطيرة وتشكل تهديدا لكل من الفرد والمنظمة، فعقل وجسم الإنسان له حدود للتحمل والمقاومة، وكلما زاد معدل تكرار الانزلات والمقاومة أصبح الفرد أكثر إرهاقا في عمله وحياته.<sup>(1)</sup>

والشكل رقم ( 1-1-2 ) يوضح هذه المراحل.

(1) محمد إسماعيل بلال، المرجع السابق، ص 107 - 108

الشكل رقم ( 2-1-1 )

مراحل ضغوط العمل



المصدر : محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، د.ط، ( الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة للطباعة والنشر والتوزيع، 2005م )، ص 109

## 1-1-4 أنواع ضغوط العمل : إن ضغوط العمل متعددة الأنواع، مختلفة الإشكال

ولكل نوع منها خصائصه ومواصفاته وطرق التعامل معه لذا فإن تحديد أنواعها يتم وفقاً لعدة أسس ومعايير رئيسية وهي :<sup>(1)</sup>

### 1-1-4-1 أنواع ضغوط العمل وفقاً لمعيار الآثار المترتبة علي حدوثها :

تصنف ضغوط العمل وفقاً لهذا المعيار إلي الأنواع التالية :

#### 1- الضغوط الايجابية : هي الضغوط المفضلة أو المرغوب فيها، وهي أداة

لمساعدة الفرد نحو توفير الدافع لحل المواقف المتعارضة مع الآخرين بأقل قدر ممكن من الضرر، فهي تستخدم كمنبه أو كأداة تخدير للمشاكل التي تتعرض لها المنظمة والإفراد، حيث تشعر الفرد بالقدرة علي الإنتاج وإنجاز المهام وتعمل علي زيادة إحساسه بالإشباع والرضا والقدرة علي الاستعداد للاستجابة والتصرف بطريقة سليمة في المواقف المختلفة، وتساعده علي التفكير والمحافظة علي تركيزه في العمل، وتمده بالقوة والثقة والتفاؤل بالمستقبل، وتمنحه الإحساس بالمتعة والقدرة علي التعبير عن انفعالاته وتزوده بالحيوية والدافعية لاتخاذ قرارات رشيدة.

#### 2- الضغوط السلبية : هي الضغوط التي ترتب آثاراً سلبية علي صحة الإنسان

ونفسيته التي تنعكس بدورها على أدائه في العمل. فهي تسبب انخفاضاً في الروح المعنوية والشعور بالتعب والأرق والتشاؤم من المستقبل ويزداد تأثيرها علي متخذي القرار كلما انخفض الدعم الاجتماعي الذي يتلقونه من أفراد المجتمع ورؤسائهم في قمة الهرم الإداري ومن أهم آثارها أنها تؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وتولد الارتباك وتشعر الفرد بان كل شيء يمكن إن يشوش عليه وتسبب

(1) محمد الصيرفي، السلوك الإداري " العلاقات الإنسانية "، الطبعة الأولى، ( الإسكندرية : دار الوفاء

لدنيا الطباعة والنشر، 2007 م )، ص 83

له الشعور بالأرق وظهور الانفعالات والإحساس بالقلق وتسبب الضعف والتشاؤم من المستقبل.

**1-1-4-2 أنواع ضغوط العمل وفقاً لمعيار الفترة الزمنية التي تستغرقها الشدة أو التوتر ومدى تأثيرها علي صحة الإنسان البدنية والنفسية : تصنف ضغوط العمل وفقاً لهذا المعيار إلي الأنواع التالية :**

**1- الضغوط البسيطة :** هي ضغوط تستمر من ثوان معدودة إلي ساعات طويلة وتكون ناجمة عن مضايقات صادرة من أشخاص أو أشياء أو إحداث قليلة الأهمية في الحياة.

**2- الضغوط المتوسطة :** هي ضغوط تستمر من ساعات إلى أيام وتتجم عن بعض الأمور كفترة عمل إضافية أو زيارة شخص مسئول أو غير مرغوب فيه.

**3- الضغوط المضاعفة :** هي ضغوط تستمر لأسابيع أو شهور أو حتى سنوات، مثل غياب شخص عزيز عن عائلة فترة طويلة نتيجة السفر أو الموت، وما شابه ذلك في الحياة إما في العمل فهناك حالات ينتج عنها مثل هذا النوع من الضغوط مثل النقل أو التجديد أو الإيقاف عن العمل لحين زوال السبب.

**1-1-4-3 أنواع ضغوط العمل وفقاً لمعيار عنف وشدة الضغط : تصنف ضغوط العمل وفقاً لهذا المعيار إلي الأنواع التالية :**

**1- ضغوط شديدة القوة ( كاسحة عنيفة ) :** هي ضغوط هيكلية متصلة ببنيان كيان المؤسسة، وهي ضغوط طويلة الأجل ترتبط باستراتيجيات المؤسسة، خاصة استراتيجيات النمو والتوسع والاستمرار.<sup>(1)</sup>

(1) محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص 83 - 84

2- **ضغوط متوسطة القوة** : هي ضغوط تتصل عادة بسياسات ولوائح المؤسسة، وهي بذلك تحكم العمل داخل المنشأة، وتتسبب في تأثيرات متشابكة متداخلة تلقى بثقلها علي العاملين لفترات متوسطة الأجل وان كانت اقل وطأة من النوع الأول.

3- **ضغوط هادئة موقفية** : هي ضغوط تتصل بالمواقف اللحظية واليومية للمؤسسة، والتي تنشأ عن المعاملات اليومية، وصراعات الأفراد، وعلاقاتهم بالرؤساء والمرؤوسين والزملاء في إطار العمل اليومي لكل منهم وهي إلي ذلك ضغوط قصيرة الأجل غير دائمة، تتصف بالفورية فهي تظهر فجأة وتختفي فجأة ولا تملك الاستمرار.

**1-1-4-4 أنواع ضغوط العمل وفقاً لمعيار المصدر الذي أدى إلي حدوثها :**  
تصنف ضغوط العمل وفقاً لهذا المعيار إلي الأنواع التالية :

1- **الضغوط الناتجة عن البيئة المادية للعمل** : هي تلك الضغوط التي يتعرض لها المورد البشري نتيجة توفر ظروف مادية غير ملائمة في مكان العمل مثل ضعف الإضاءة والضوضاء.

2- **الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية** : هي تلك الضغوط الناتجة عن التفاعلات الاجتماعية ما بين الموارد البشرية داخل مواقع العمل مثل الصراعات التي قد تحدث بين الأفراد أو جماعات العمل أو الخلافات مع الرئيس المباشر...الخ.

3- **الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للمورد البشري** : هي تلك الضغوط التي تنتج عن الفروقات الفردية ما بين الموارد البشرية، مثل الاختلاف في الجنس، الاختلاف في العرق والديانة...الخ.<sup>(1)</sup>

(1) محمد الصيرفي، ص 85

## 1-1-5 آثار ضغوط العمل :

تتسم الآثار المترتبة على تعرض الفرد لضغوط العمل بالتعدد والتنوع في ذات الوقت، فإن بعض هذه الآثار قد يكون إيجابياً مثل توليد الحفز الذاتي لتحقيق الأهداف الشخصية إلا أن غالبيتها يساهم في إعاقة الأداء وتنمية أنماط السلوك السلبية والانحراف عن النظم والإجراءات السليمة للعمل. ومن ناحية أخرى، فإن الأفراد يستجيبون للضغط بطرق مختلفة وبالتالي فإن الآثار المترتبة عليه سوف تختلف بالضرورة. وبصفة عامة يمكن التمييز بين نوعين من الآثار المترتبة عن ضغوط العمل وهما الآثار الايجابية والآثار السلبية.

### 1- الآثار الايجابية : وهي عبارة عن الآثار الايجابية لضغوط العمل علي كل من

الفرد والمنظمة وبرز هذه الآثار هي :<sup>(1)</sup>

- أ- ارتفاع مستوى الشعور بالرضي والثقة والروح المعنوية ما بين العاملين مما يؤدي إلي الاستقرار في العمل وارتفاع مستوى الأداء لديهم والسعي إلي تحقيق العمل بالرغم من الضغوط التي تكون لديهم.
- ب- اكتشاف القدرات والكفاءات المتميزة الخفية للعاملين وذلك من خلال مواجهة الضغوطات والتحديات المتصلة بالعمل.
- ج- تدعيم وتقوية العلاقات الاجتماعية ما بين العاملين عن طريق مساعدة بعضهم البعض في مواجهة الضغوطات والمشكلات.
- د- تنمية المعارف لدى الفرد من خلال إثارة الدوافع القوية لديه للقيام بالعمل والسعي لتحقيق متطلباته المختلفة رغبة في تحقيق الذات وتأكيد القدرة علي القيام بالعمل.
- هـ- زيادة مهارات العاملين العملية ورفع كفاءاتهم في أداء الأعمال الموكلة إليهم.

<sup>(1)</sup>عبد الحكم احمد الخزامي، آفة العصر ضغوط العمل والحياة بين المدير والخبير، د.ط، ( القاهرة : مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع والتصدير، 1998م )، ص 43

2- الآثار السلبية : وهي عبارة عن الآثار السلبية لضغوط العمل علي

كل من الفرد والمنظمة وبرز هذه الآثار هي :<sup>(1)</sup>

أ- انخفاض الأداء والقدرة علي العمل : إن ارتفاع مستوى الضغوط عن المقدار

المناسب أو انخفاضه عنه، ذو تأثير سلبي علي أداء العامل، ويؤدي إلي اختفاء الدافع لدى العامل علي فهم ما يقوم به، أو عدم حرصه علي معرفة ما ينبغي

وما يجب إن يقوم به والتي تنتهي بضعف وانخفاض أدائه. كما إن مقدار عالي أو منخفض من الضغوط قد لا يكون مثيرا أو مشجعا للأداء في حين

إن مقدار مناسب للضغوط يكون مثيرا.

ب- كراهية العمل : حيث انه نتيجة للظروف الاقتصادية، وضيق فرص العمل

ومحدودية المجالات التي يمكن للفرد أن يعمل فيها، يقبل العامل على الحصول

على أي وظيفة للحصول على أي دخل يكفي للمعيشة، ومن ثم يشعر العامل

بالإجبار والإكراه، و يتولد لديه حالة اغتراب ما بين أمانيه و طموحاته

وبين الوظيفة أو العمل الذي عثر عليه والتحق به، و يزداد هذا الشعور و يتنامى

داخل نفس الفرد حتى يكره عمله، و بالتالي تتخفف إنتاجيته، بل قد يصل الأمر

إلى أن يكون مدمرا للعمل و للآخرين ( جماعة العمل ) ويسعى إلى إفشالهم

وإجبارهم على كراهية العمل أو على الانتقال إلى أعمال أدنى لا تتاسبهم

ليصبحوا صورة للفشل الذي هو مثالا و نموذجا له.

ج- الإعراض الاضطرابات السلوكية : هي التغيرات التي تحدث في العادات المألوفة

وأنماط السلوك المعتادة للعامل نتيجة لتعرضه لضغوط العمل وأبرزها

هذه الإعراض هي : اللامبالاة، السلوك المنفر، العدوانية، عدم احترام الأنظمة

والتوتر العصبي.

(1) عبد الحكم احمد الخزامي، المرجع السابق، ص 43 - 44

د- الإعراض والاضطرابات النفسية : توجد درجة محددة لتحمل الإنسان للضغوط، وعندما يتجاوز الأفراد هذه الدرجة نتيجة للضغوط العالية التي تواجههم، تبدأ الاضطرابات النفسية تظهر عليهم، وبرز هذه الأعراض هي : القلق والاكتئاب.

هـ- عدم الدقة في اتخاذ القرارات : حيث انه لأ يتم اتخاذ القرارات تحت الضغوط بصورة عقلانية باعتبار إن الفرد يكون مضطراً إلي اتخاذ القرار.

و- ارتفاع معدل الغياب والتسرب الوظيفي : حيث يعتبر الغياب وترك العمل، من الإشكال المناسبة للعامل للانسحاب من الوظائف التي يعاني فيها من مستوى عالي من الضغط.<sup>(1)</sup>

## المبحث الثاني

### مصادر ضغوط العمل

#### تمهيد :

من الصعب تحديد نموذجاً متفقاً عليه بين الباحثين والكتاب يصنف مصادر ضغوط العمل وذلك نظراً لاختلاف المداخل النظرية لدراسة الضغوط بين هؤلاء الباحثين والكتاب إلا إن هناك شبه اتفاق بينهم علي إن تلك المصادر لا تتعدى الفرد والمنظمة، وان كان قد أضاف بعضهم البيئة بصفة مستقلة بينما رأى البعض إن البيئة الداخلية جزء من المنظمة والفرد جزء من البيئة الخارجية. وبعد مراجعتنا للعديد من أدبيات ضغوط العمل سنقوم باستعراض مصادر ضغوط العمل التي اتفق عليها الكتاب والباحثين وذلك بحصرها في ثلاثة مصادر رئيسية وهي :

(1) عبد الحكم احمد الخزامي، ص 44

1-2-1 المصادر الفردية ( الشخصية ) : هي عبارة عن العوامل والمتغيرات المتعلقة بالفرد التي أدت إلى تكوين شخصيته كالوراثة والبيئة التي عاش فيها وترى، إضافة إلى التركيبية الذاتية الخاصة لكل فرد والتي 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. وبرز هذه العوامل هي: (1)

### 1- نمط الشخصية :

تشير الدراسات العلمية إلى إن طبيعة نمط شخصية الفرد لها دور في التأثير علي إدراكه للضغوط وتحديد طبيعة الاستجابة لها وهناك نمطان من الشخصية وهما: النمط الأول ويطلق عليه النمط ( أ ) ويتميز الفرد الذي ينتمي لهذا النمط بأنه يميل للعمل بمفرده ويستطيع انجاز مهام كثيرة في وقت قصير وعادةً ما يؤخذ عليه انه عنيد وغيور وغير صبور وعدواني ودائماً لديه نزعة حب السيطرة وعلي نقيض هذه الشخصية يأتي نمط الشخصية ( ب ) إذ يتميز الفرد الذي ينتمي لهذا النمط بأنه يفضل العمل الجامعي وهو صبور وهادئ، كما أوضحت الدراسات إن الأفراد الذين ينتمون إلى النمط ( أ ) اقل تكيفا مع الضغوط الشخصية من الذين ينتمون إلى النمط ( ب ) لذلك فهم أكثر تأثراً بالإمراض الناتجة عن الضغوط مثل أمراض القلب وضغط الدم.

### 2- الجنس :

يعد عامل الجنس من ذكور وإناث من الخصائص الشخصية المؤثرة في حدوث ضغوط العمل، لاسيما مع زيادة معدلات دخول الإناث في سوق العمل،

(1) حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، ( عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع، 2013 م )، ص 289

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 عليا.<sup>(1)</sup>

### 3- التوافق بين قدرات الفرد وحاجات العمل :

تحدد مواقف الأفراد وسلوكياتهم بناء علي مقدار ما يتمتعون به من قدرات شخصية واحتياجات وظيفية، لذا يعد عدم التوافق بين قدرات الفرد وحاجات العمل من العوامل المؤدية لضغوط العمل. فالموظف الذي يملك مهارات عالية لن يعاني من الضغوط الحادة لقدرته علي مواجهة متطلبات الإنتاج والتصدي للمشكلات الطارئة. لذا يعد التعليم والخبرة من الخصائص الشخصية التي تؤثر في ضغوط العمل ومستوياتها لدى العاملين، لان المعرفة والخبرة السابقة تمكنهم من التعامل مع الضغوط وتساعدهم علي فهم الضغوط الجديدة وإدراكها ومعالجتها.

### 4- الحالة النفسية والبدنية :

تؤثر الحالة النفسية والبدنية للأفراد علي مقدار استجابتهم لمثيرات ضغوط العمل التي يتعرضون لها في داخل بيئة العمل أو خارجها، وذلك تبعاً لاستجابتهم النفسية والسلوكية والعاطفية، وحسب الفروق الفردية. فأني نوع من التوتر لا بد إن يصاحبه نوع من التغيرات البدنية الظاهرة والتغيرات الفسيولوجية الداخلية، أي عندما يمر الفرد بحالة من الضغط فإنه من الممكن إن يتلمس آثار هذه الحالة علي ما يجري في جسمه من زيادة ضربات القلب؛ وزيادة ارتفاع ضغط الدم، وزيادة معدل التنفس،

(1) حسين حريم، المرجع السابق، ص 289

وتصيب العرق، وجفاف الحلق، وتتطور تلك الآثار الناجمة عن ضغط العمل ببطء محدثة نتائج فسيولوجية واضطرابات نفسية وسلوكية.

## 5- إحداه الحياه :

يتعرض الفرد من حين لأخر إلى إحداه في حياته الشخصية تمثل قدرا من الإثارة والضغط النفسي وهذه الإحداه بما تسببه من توتر ينتقل تأثيرها إلى العمل. فوفاه الزوج أو الزوجه أو الطلاق أو مرض احد الأبناء أو حدوث تدهور في غرف الأوراق المالية وغيرها من الإحداه المؤلمة يمكن إن تساعد علي زيادة إحساس الفرد بالضغط الواقعة عليه.(1)

## 6- اضطراب الحياه الزوجية والعلاقات الأسرية :

فمتطلبات العمل وما ينتج عنها من ضغوط لها تأثير علي حياه الفرد العائلية والعكس صحيح، فحياه الفرد العائلية لها تأثير علي عمل الفرد، فكلما زادت درجة صراع العائلة لدى الفرد كلما أدى ذلك إلى تناقص درجة رضاه عن العائلة، وارتفع نتيجة لذلك شعوره بالضغط من جانب عائلته، والتي تؤدي إلى شعوره بالتوتر والضغط في إثناء تأدية عمله.(2)

## 1-2-2 المصادر التنظيمية والوظيفة : وبرز هذه المصادر هي : (3)

### 1- السياسات الإدارية للمنظمة :

هي الإطار العام الذي تتم في دائرته الأنشطة الخاصة بالمنظمة، وتتسم بأنها متوسطة الأجل وبالأستقرار النسبي. والسياسات الإدارية أداة مناسبة

(1) حسين حريم، ص 289 - 290

(2) حسين حريم، ص 290

(3) راوية محمد حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الطبعة الأولى، ( الإسكندرية : الدارة الجامعية للطباعة والنشر، 2003م )، ص 207

لتنشيط المفاهيم والطرق والأساليب المتبعة داخل المنظمة، وإيجاد قدر من التفاهم والتنسيق والتكيف بين العاملين باختلاف مستوياتهم الإدارية والتنفيذية. إما إذا أصبحت السياسة الإدارية عنصراً دائماً للتغير بشكل مستمر، فإنها تصبح أداة عدم استقرار في كافة الأنشطة الإدارية. ومن السياسات الإدارية التي يؤدي الخلل في أي منها إلى توليد الضغوط لدى الموظفين ما يلي :

أ- **الرواتب والأجور والتعويضات** : يعد انخفاض مستوى الرواتب والأجور من أهم مولدات الضغوط في المنظمات؛ وذلك بسبب إحساس الموظف بان الدخل الذي يحصل عليه غير عادل أو غير مناسب مما يقوده إلى الشعور بالاعتراض عن المنظمة.

ب- **الإجراءات البيروقراطية** : ويقصد بها الروتين الذي يعكس تعقد الإجراءات وجمود القوانين بالأجهزة الإدارية. والروتين يؤدي إلى مجموعة من المساوئ مثل : انخفاض الروح المعنوية والإنتاجية، إصابة الجهاز الإداري بالعقم مما يؤدي بطالب الخدمة إلى العدول عن طلبها أو ازدياد الشكاوي.

ج- **الوصف المثالي للوظائف** : ويقصد به وضع تعريف وصفي تفصيلي لأهداف وخصائص ومسؤوليات وإبعاد كل وظيفة من وظائف المنظمة التي تشتمل عليها، وأنشطتها الرئيسية والفرعية، وكذلك وصف الظروف المناخية والمادية التي تمارس في ظلها الأعمال والإخاطر المصاحبة لها. فعدم اطلاع الموظف على وصف الوظائف، ومعرفته للأهداف، وواجبات عمله، وطرق تقييم أدائه الفعلي يعد مصدراً لضغوط العمل.

## 2- ثقافة المنظمة :

يعتبر مفهوم ثقافة المنظمة أو الثقافة التنظيمية من المفاهيم الحديثة في الإدارة. وإن كان له جذوره العميقة. فالثقافة التنظيمية تمثل مجموعة من الخصائص

التي تصف منظمة ما، بحيث تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى. وهذه الخصائص تتسم بالاستمرارية النسبية، كما أنها تؤثر علي سلوك وأداء الأفراد في المنظمة. والثقافة التنظيمية تنظر إلي القيم باعتبارها جوهر الثقافة التنظيمية، وتشكل الأساس الذي يستخدمه أعضاء المنظمة من أجل تقويم المواقف والتصرفات والأشياء والناس الذين بداخلها. وهذه القيم يتم نقلها إلي الأفراد من خلال التنشئة الاجتماعية حيث تحدد المسار الذي يجب إن يتبعه الأفراد في عملهم وتعاملهم داخل المنظمة. وضغوط العمل تحدث للفرد عندما تكون هناك فجوة بين قيمه وقيم المنظمة التي يعمل بها، بحيث لا يستطيع التوفيق بينهما، أو عندما يلاحظ الفرد إن المنظمة تدعو إلي الالتزام بقيم معينة في الوقت الذي تظهر ممارستها عكس ذلك.<sup>(1)</sup>

### 3- الهيكل التنظيمي :

يحدد موقع الفرد داخل الهيكل التنظيمي نوع مسببات الضغط التي يتعرض لها فرجل الإدارة العليا يتعرض لضغوط تأتيه من البيئة الخارجية بالإضافة إلي بيئة العمل، فهو يواجه مشاكل المنافسة والتغيير في الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية، كما يواجه مشكلة تدبير الموارد وتوزيعها واتخاذ القرارات الصائبة، ومشاكل العاملين، بينما يعاني رجل الإدارة الوسطى من ضغوط صراع الدور، إما الشكوى عند المستويات الأدنى من التنظيم فهي عدم التوازن بين السلطات والمسئوليات، وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم. والهيكل التنظيمي يكون مصدر للضغوط إذا كان تصميمه لا يسمح بتحقيق الأهداف التنظيمية ولا يتلاءم مع فرص النمو والترقية وله تأثير سلبي علي العمال من خلال إعاقته للقدرات الإبداعية لهم والتقليل من نشاطهم وعدم توضيحه للاختصاصات والسلطات والمسئوليات مما يجعله عائقاً لعملية الاتصال وذلك نتيجة عدم كفاءته

---

(1) راوية محمد حسن، المرجع السابق، ص 207 - 208

من حيث المستويات الإدارية التي تمر بها عملية الاتصالات الأمر الذي يؤدي إلى الكثير من التشويه للمعلومات وبالتالي عدم كفاءة عملية الاتصال.<sup>(1)</sup>

#### 4- ظروف العمل المادية :

يقصد بها الظروف المادية للعمل وما تحتويه من عوامل مادية مثل طريقة تصميم المكتب ومستوى الإضاءة، ودرجة الحرارة، والخدمات المساندة، ووسائل الصحة والسلامة من احتمال التعرض لأيّة مخاطر أو أمراض مهنية، وغيرها من العوامل التي يكون تأثيرها مباشراً على العاملين ومستوى أدائهم وحبهم لعملهم أو النفور منه فإذا كان جو العمل غير مناسب فإنه يؤدي إلى النفور منه، ويتولد لدى العاملين فيه ضغوط بمستويات مختلفة تزيد وتخفض بحسب نوع العمل وطبيعته، ولكنها تؤدي في النهاية إلى قلة الإنتاج أو كفاءته أو الاثنين معاً. ويمكن حصر مصادر ضغوط العمل المرتبطة بظروف العمل المادية في أربعة مصادر وهي :

أ- ارتفاع درجة الحرارة أو انخفاضها عن الحد المعقول في مكان العمل.

ب- الضوضاء الشديدة وخاصة الأصوات العالية.

ج- الإضاءة المتوهجة بمختلف أنواعها والأشعة تحت الحمراء أو فوق البنفسجية.

د- ظروف العمل القاسية كما في الصناعات الثقيلة كالحديد والصلب على سبيل المثال.

#### 5- الإشراف :

يمكن للمشرف إن يتسبب في كثير من ضغوط العمل على الأفراد الذين يشرف عليهم وذلك من خلال عدم أظهار الاهتمام بهم وعدم توفير الدعم والمساندة

(1) راوية محمد حسن، ص 208 - 209

والمؤازرة للفرد وممارسة أسلوب إشراف وتوجيه غير مناسب خاصة إذا كانت قدراته ليست في حجم المسؤولية المكلف بها والتركيز علي السلبيات وفي نفس الوقت إغفال الأداء الجيد وعدم المساواة بين العمال والاهتمام بمصالحه الشخصية.<sup>(1)</sup>

## 6- نمط القيادة الإدارية :

إن لنمط القيادة الممارس من الرئيس ( المدير ) دور في ظهور الضغط لدى رؤوسيه فالقيادة ليست امرأ سهلاً بإمكان أي إنسان إن يقوم بها، فالقائد أكثر من الشخص الاعتيادي وعن طريق القيادة يستطيع إن يحصل علي الأحسن، من خلال خدمته للجهة التي يعمل فيها والعمل مع أشخاص آخرين في تنظيمات تعاونية، والقيادة الإدارية تتطلب توفير رجال من نوعيات خاصة مؤهلين لقيادة الأفراد. ويعتبر نمط القيادة مصدر للضغوط إذا كان القائد يلعب الدور الرئيسي بينما يكون دور العمال ثانوي ويركز معظم السلطات في يده والتي تشمل جميع الأمور صغيرها وكبيرها وعلي العمال تنفيذ الأوامر ولا حق لهم في إبداء الرأي أو المناقشة، مع انفراد المدير في اتخاذ القرارات في العمليات الإدارية ودون مراعاة مشاعر العمال ومتطلباتهم وظروفهم.

## 7- الفرص المتاحة للتقدم والنمو الوظيفي :

يسعى الفرد من خلال فترة حياته العملية للوصول إلي المزيد من المهارات التي تنمي قدراته وتعطيه الفرصة للتقدم في السلم الوظيفي وإشباع طموحاته، وإذا ما شعر العامل بعدم حصوله علي المهارات الجيدة التي توفر له هذه الفرصة فإنه يشعر بعدم تحقيق طموحاته وتوقعاته في التدرج الوظيفي، وتلعب هذه التوقعات الشخصية دوراً هاماً، فإذا كانت الترقية أو الفرصة المتاحة أقل

---

(1) راوية محمد حسن، ص 209

من التوقعات الشخصية فأنها تساهم في زيادة عدم الرضا الوظيفي، وغالبا ما يؤدي ذلك بالفرد إلى البحث عن عمل آخر أو التقاعد المبكر، كل هذا ناتج عن شعوره بالضغط النفسي ويزداد تأثير هذا الجانب كلما قضى العامل وقتاً أطول في المنظمة، حيث تكون قليلة التأثير في بداية الالتحاق بالعمل لتصل ذروتها عندما يكون العامل قد قضى فترة أطول في المنظمة، حيث يشعر بأحقية في تبوء المناصب العليا.<sup>(1)</sup>

#### 8- عدم المشاركة في اتخاذ القرارات :

يلاحظ إن معظم الأفراد يشعرون بأنهم يعرفون كثيرا عن وظائفهم ويعتقدون بأنه يجب استشارتهم في صنع القرارات التي لها علاقة بهم، فإذا لم يستشاروا فإن الرضا الوظيفي وربما الإنتاجية ستتناقص، وان قلة مشاركة الموظفين في صنع القرارات لها نتيجة سلبية حيث تشكل مصدرا إضافياً للتوتر والإجهاد. ويؤدي تهميش دور المرؤوس وعدم إشراكه في اتخاذ القرارات إلى شعوره بالإحباط وعدم الرضا عن العمل وانخفاض مستوى الأداء لديه، كما يضعف العلاقة بين القائد ومرؤوسيه، وكل ذلك يؤدي إلى ردود فعل سيئة تزيد من حدة ضغوط العمل لدى الأفراد.

#### 9- طبيعة العمل ( الوظيفة ) :

إن طبيعة العمل الذي يقوم به الفرد من حيث مدى تنوع الواجبات المطلوبة أو مدى أهمية العمل وكميته ونوعية المعلومات المرتدة من تقييم الأداء كلها من العوامل التي من المحتمل إن تكون مصدراً أساسياً للإحساس بالضغط. فبعض الوظائف بطبيعتها تتضمن ضغوطاً عالية مثل رجال الإطفاء وكبار المديرين

---

(1) راوية محمد حسن، ص 210

والجراحين، في حين إن وظائف أخرى مثل المحاسبين وخبراء التأمين  
أقل ضغطاً.<sup>(1)</sup>

## 10- صراع الدور :

يعرف بأنه شعور الفرد بتعارض إمكاناته وقدراته مع الدور أو الوظيفة التي يقوم بها، ويرجع ذلك لعدم فهمه لدوره الوظيفي أو لعدم وجود توصيف سليم لوظيفته، أو لتعارض الأوامر والتوجيهات الصادرة إليه من إدارته ومفاهيمه التي قد تكون صائبة أو خاطئة. ويظهر صراع الدور في العمل حينما يقوم الفرد بأداء مهام كثيرة تتطلب سرعة كبيرة لانجازها، ويشعر الفرد عند أدائه لهذه المهام بعدم رغبته في أدائها ولا يعتبرها جزءاً من مهام وظيفته، بالإضافة إلي إن هذه المهام تكون متشعبة ومتداخلة مع مهام ودوار أخرى يؤديها الفرد. وأمثلة ذلك تداخل عمل الفرد مع واجباته العائلية أو عدم اهتماماته الشخصية في هذه الوظيفة، ولا يعتبرها محببة إلي نفسه، وبالتالي يشعر الفرد بالاستياء من عمله وبالضغوط الواقعة عليه. كذلك يظهر صراع الدور حينما يكون الفرد واقعاً تحت أكثر من قيادة، ويتلقى أوامر من أكثر من رئيس يطلبون منه القيام بوظائف متناقضة. وهناك عدة صور من صراع الدور في المنظمات يمكن توضيحها علي النحو التالي :

أ- **تعارض أولويات مطالب العمل** : حيث انه في كثير من الأحيان يجد بعض الموظفين أنفسهم وخاصة مديري الإدارة الوسطى في مأزق نتيجة لحاجتهم إلي انجاز الأعمال التي تملئها عليهم أدوارهم اليومية والإعمال التي يكلفهم بها الرؤساء ويتوقعون لها الانجاز الفوري، وكذلك فان المديرين قد يجدون أنفسهم

---

(1) رواية محمد حسن، ص 210 - 211

في موضع حرج وذلك نتيجة لتعارض مطالب الإدارة العليا مع مطالب الإدارة الإشرافية أو التنفيذية.

ب- **تعارض حاجات الفرد مع متطلبات المنظمة :** وذلك عندما يكون الفرد ذا شخصية ناضجة ويسعى لتحقيق الذات والاستقلال في الوقت الذي ترى فيه المنظمة انه ينبغي علي الأفراد الاعتماد عليها من خلال التخصص الدقيق في العمل ووحدات التحكم والسيطرة، وتطبيق الصيغ والإجراءات الرسمية بدقة في معاملاتها في الوقت الذي يفضل فيه الفرد إتباع صيغ غير رسمية في العمل.<sup>(1)</sup>

ج- **تعارض مطالب الزملاء مع تعليمات المنظمة :** غالباً ما يحدث هذا الموقف بالنسبة للموظف الجديد الذي قد يجد نفسه حائراً بين الالتزام بتعليمات وتوجيهات الإدارة التي يعمل بها والتي تتطلب منه الالتزام الدقيق بمهامه ومسؤولياته الموضحة في الوصف الوظيفي لعمله، وبين تنفيذ رغبات الزملاء في تقديم المساعدة لقسم آخر التي ربما تعني الخروج عن مهامه وواجباته. مثل هذه المشكلة تحدث علي الدوام في بيئات العمل، حيث إن الموظفين القدامى غالباً ما يقومون بأداء كثير من الأعمال التي لا ينص عليه الوصف الوظيفي لإعمالهم، إذ يعتبرونها نوعاً من المساعدة بين الأفراد في العمل في حين إن الموظف الجديد قد يشعر بالخوف والتردد في أداء هذه الأعمال لاسيما إذا كانت تتعارض مع توجيهات رئيسه المباشر.

د- **تعارض قيم الفرد مع قيم المنظمة التي يعمل بها :** تتمثل القيم عادة في الأشياء التي تبين الصحيح من الخطأ، وتوجد المشكلة عند حدوث تعارض بين قيم الفرد مع قيم المنظمة التي تحول دون انسجام الأفراد مع أهداف منظماتهم وعجز

---

(1) راوية محمد حسن، ص 211 - 212

المنظمات بالتالي عن تحقيق أهدافها التي تسعى إليها. وعلي سبيل المثال يجد الأشخاص الذين يعملون في البنوك انه من الصعب عليهم القيام بواجباتهم في البنك في الوقت الذي لديهم قناعة تامة بان العمل في البنك غير جائز بسبب المعاملات الربوية المحرمة شرعاً.<sup>(1)</sup>

## 11- غموض الدور :

يقصد بغموض الدور نقص المعلومات اللازمة للعاملين لأداء عمل محدد أو جهلهم بالمهام التي يفترض إن يقوموا بها أو حدود صلاحياتهم وسلطاتهم، أو قلة المعلومات عن النتائج المتوقع تحقيقها ذات العلاقة المباشرة بأهداف وسياسات المؤسسة التي يعملون بها. مما يجعلهم غير قادرين علي الاندماج في العمل، وبالتالي الشعور بالضغط خوفاً من ارتكاب أخطاء تعرضهم للمساءلة. كما إن الضغط الناتج من غموض الدور ينشأ عندما يفتقد الموظف للتغذية المرتدة التي تبين نتائج أدائه وما يترتب عليها، أو عندما تتركز التغذية المرتدة علي السلبيات والأخطاء دون الإشارة إلي الايجابيات، وعموماً يمكن إرجاع مصادر ضغوط العمل المرتبطة بغموض الدور إلي أربعة أسباب رئيسة وهي :

- أ- نقص المعلومات الواردة من الرئيس للموظف عن الدور المطلوب منه للعمل.
- ب- تقديم معلومات غير دقيقة من الرئيس أو الزملاء للموظف.
- ج- عدم توضيح الرئيس للموظف الكيفية أو الأسلوب أو الأداة التي يتم عن طريقها دوره المتوقع منه ليقوم بتنفيذه.

---

(1) رواية محمد حسن، ص 212

د- غموض النتائج المترتبة علي الدور المتوقع من الموظف مما يؤدي إلي فشله في تحقيق أهداف الدور.<sup>(1)</sup>

## 12- زيادة أو انخفاض عبء الدور :

إن تحميل الفرد بأعباء فوق طاقته يعتبر مصدراً من مصادر الضغوط، وقد تكون زيادة الأعباء من الناحية الكمية حيث يطلب من الفرد القيام بأعمال أكثر مما يستطيع انجازه في الوقت المحدد. كما قد تكون زيادة العبء في شكل نوعي، كأن يطلب من الفرد القيام بأعمال لا تلائم استعداداته وقدراته الخاصة. وإذا كانت الزيادة في أعباء العمل تمثل مصدراً للضغط، فإن انخفاض أعباء العمل يمثل مشكلة لكثير من الأفراد خاصة عندما يصبح ظاهرة مستمرة، ويرجع ذلك إلى أن العمل لا يمثل تحدياً لقدراتهم ويدفعهم إلى الملل كما هو الحال بالنسبة لعمال خطوط الإنتاج. وعبء العمل الناقص يقصد به إن الموظف لديه عمل قليل غير كاف لاستيعاب قدراته وطاقاته واهتماماته، أي يكون لديه إمكانيات أكبر من المهام والواجبات المكلف بها، وهذا ما يسبب شعوراً بعدم الارتياح والملل لأن هذا العمل القليل لا يؤدي إلى استثارة حماس واهتمام الأفراد مما يؤدي بهم إلى الإهمال والقلق وذلك لشعورهم بعدم أهميتهم في العمل.<sup>(2)</sup>

**1-2-1-3 المصادر البيئية :** لما كانت المنظمة عبارة عن نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة، يصبح من الصعب إن نقصر الضغوط التي يتعرض لها الفرد على تلك التي تحدث داخل المنظمة خلال ساعات العمل. فعندما يأتي الفرد إلى المنظمة يأتي معه القيم والعادات والتقاليد التي اكتسبها من المجتمع، كما يأتي ومعه

---

(1) راوية محمد حسن، ص 213

(2) راوية محمد حسن، ص 213

ضغوط الحياة التي يعيشها، وهي بدورها تؤثر على ضغوط العمل كما تتأثر بها. ومن ابرز المسببات البيئية لضغوط العمل الآتي: (1)

## 1- العوامل الاقتصادية العامة :

هي التي لها الدور الأعظم في تشتيت جهد الإنسان وضعف قدرته علي التركيز والتفكير خاصة حينما تعصف بالدولة الأزمات المالية الخاسرة وينجم عن ذلك عدم قدرة الأفراد على مسايرة متطلبات الحياة، بالإضافة إلى ما يمكن أن يسببه التذبذب في الوضع الاقتصادي صعوداً ونزولاً، فمع الظروف الاقتصادية السيئة يظهر القلق حول الوظائف وسبل العيش فمثلا يمكن أن تكون حالة الكساد ضاغطة على الأفراد والمنظمات مما يؤدي إلى ظهور أنماط سلوكية واتجاهات غير منتظمة، وكذلك تحدث الضغوط عندما يكون الاقتصاد مزدهراً وذلك عندما يفكر أحد المديرين في الفرص التي يمكن أن يستفيد منها ويقلق بشأن اتخاذ القرار الصحيح.

## 2- العوامل الاجتماعية :

وهي تشكل الحجر الأساسي في التماسك الاجتماعي والتفاعلي بين أفراد المجتمع، فمعايير المجتمع تحتم على الفرد الالتزام بها، والخروج عنها يعد خروجاً على العرف والتقاليد الاجتماعية فبذلك تصبح هي سبباً في إحداث الضغط ويتضح ذلك من نتائج الحركات الداعية لحقوق الإنسان والقضاء على الفقر ودعم أو معارضة الحكومات الأجنبية في طريقة تفكير الناس وأدائهم وسلوكهم.

---

(1) جمال الدين محمد مرسى، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، د.ط، ( الإسكندرية : الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2002م )، ص 262

### 3- العوامل السياسية :

تأثر العوامل السياسية علي حياة العديد من الأفراد ليس المهتمين بها فقط فالجو السياسي العام، التيارات السياسية السائدة، العقوبات المفروضة علي بعض الدول، الحروب، العلاقات السيئة مع بعض الدول، المساعدات المقدمة من بعض الدول كلها عوامل قد تزيد من حجم الضغوط، كذلك يتزايد الضغط خلال فترة الانتخابات حيث إن سلوك القادة الجدد الذين يتم انتخابهم غالباً ما يكتنفه الغموض، خاصة حينما يكون هذا السلوك مختلفاً اختلافاً جوهرياً عن سلوك السابقين لهم.<sup>(1)</sup>

---

(1) جمال الدين محمد مرسى، ثابت عبد الرحمن إدريس، المرجع السابق، ص 262

## المبحث الثالث

### استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل

#### تمهيد :

إن تعدد مصادر ضغوط العمل يؤدي إلى تعدد نتائجها وأثارها على الفرد والمنظمة على السواء، وهذه الآثار لا يمكن التطهر منها نهائياً في الحياة بل في مقابل ذلك يمكن وضع أساليب واستراتيجياتها تساعد على التقليل من مصادرها وتجنب الوقوع فيها. وهذا ما يسعى هذا المبحث إلي مناقشته، بعد إن تناولنا في المباحث السابقة المفاهيم المختلفة لضغوط العمل وعناصرها ومراحلها وأنواعها وأثارها والمصادر التي تؤدي إلي حدوثها فكان لا بد من توضيح الطرق والأساليب التي يمكن إتباعها للتعامل معها وذلك علي النحو التالي :

**1-3-1 الاستراتيجيات الفردية :** هي عبارة عن الجهود التي يقوم بها الفرد لكي يسيطر أو يحد أو يدير مسببات ضغط العمل التي تفوق طاقته الشخصية.

وابرز هذه الاستراتيجيات هي :<sup>(1)</sup>

#### 1- الفرع إلي الله :

---

(1) زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، ( عمان : دار المسيرة للطباعة والنشر، 2011م )،

إن الإيمان بالله والفرع إليه يعتبر جزءاً مهماً من العلاج الطبي والنفسي في مواجهة الهموم والضغط، فقد تبين لكثير من الأطباء إن أهم عامل في شفاء المرض ليس هو العقاقير ولكنه الأمل في الله الذي لا يخيب رجاء من ارتجاه. ولقد أثبتت نتائج التجارب الميدانية التي أجريت على متطوعين من غير المسلمين ومن غير الناطقين بالعربية خلال ( 42 ) جلسة علاجية تضمنت كل جلسة خمس تجارب وبذلك كان المجموع الكلي للتجارب ( 210 )، في كل جلسة تليت عليهم قراءات عربية غير قرآنية بحيث تكون مطابقة للقراءات القرآنية من حيث الصوت واللفظ والوقع فاتضح وجود اثر مهدئ للقرآن في ( 97% ) من التجارب المجراة وذلك في شكل تغيرات فسيولوجية تدل على تخفيف درجة توتر الجهاز العصبي التلقائي الذي بدوره يؤثر على أعضاء الجسد الأخرى ووظائفها، ولذلك فإنه توجد احتمالات لانهاية لها للتأثيرات الفسيولوجية التي يمكن أن يحدثها القرآن فمن المنطق افتراض أن أثر القرآن المهدئ للتوتر يمكن أن يؤدي إلى تنشيط وظائف المناعة في الجسم، والتي بدورها ستحسن من قابلية الجسم على مقاومة الأمراض أو الشفاء منها وهذا ينطبق على الأمراض المعدية والأورام والسرطانية وغيرها، كما إن نتائج هذه التجارب المقارنة تشير إلى أن كلمات القرآن بذاتها وبغض النظر عن مفهوم معناها، لها اثر فسيولوجي مهدئ للتوتر في الجسم البشري. والفرع إلى الله يكون بتقوى الله عز وجل والتعرف إليه في الرخاء، الدعاء مع الاضطرار والإكثار من الاستغفار والصلاة على النبي والتوكل على الله وحسن الظن به عز وجل.<sup>(1)</sup>

## 2- الكشف الطبي وممارسة الرياضة والهوايات :

(1) زاهد محمد ديري، المرجع السابق، ص 147

إن التعرض المستمر لضغوط العمل له تأثيرات سلبية علي الصحة، ومن ثم فإن الكشف الطبي الدوري يعد بداية إجراءات التخلص من ضغوط العمل أو التخفيف منها بمعالجة نتائجها الصحية باتخاذ الإجراءات الطبية المناسبة حيالها مع محاولة تكوين عادات صحية سليمة كالإقلاع عن التدخين، والتقليل من شرب المنبهات من شاي وقهوة، ومحاولة تخفيف الوزن. إما ممارسة التمرينات الرياضية فإنها تؤدي إلى رفع فعالية أعضاء الجسم بالشكل الذي يؤدي إلى مقاومتها للإجهاد، فمن المعروف أن الشخص الذي يمارس التمرينات لا يرهق بسرعة مثل الشخص الذي لا يمارس أي تمرينات، كما أن الشخص المصاب بإرهاق تكون قدرته منخفضة في تحمل أي أعباء جسمانية أو نفسية للعمل. إما ممارسة الفرد للهوايات المختلفة من أعمال يدوية أو الاهتمام بزراعة المنزل أو الانضمام إلي بعض الجمعيات المهنية أو أي مهام أخرى من شأنها إن تتيح للفرد الاندماج في حياة خاصة به تخلصه من التفكير في مشكلات عمله وتساعده علي التغلب علي الضغوط فإنها تساعده علي تخفيف ضغوط العمل وتحسين حالته الصحية.

### 3- التأمل :

وذلك بأن يجلس الفرد مغمضاً عينيه ومصدراً صوتاً معيناً كالدعاء لبعض الدقائق لعدة مرات كل يوم وتسعى هذه الطريقة إلى تحقيق من حالة من الهدوء والراحة الجسمية، وتوفر الفرصة للفرد كي يوقف أنشطته اليومية وأن يمارس درجة عالية من الانتباه والوعي على مشاعره ووجدانه ويؤدي هذا إلي إعداد الذهن وتدريبه على تحمل ضغوط العمل.<sup>(1)</sup>

### 4- الإدارة الفعالة للوقت :

---

(1) زاهد محمد ديري، ص 147 - 148

إن عدم تنظيم وقت العمل قد يؤدي إلي تراكم الأعمال والانشغال بأمر تافهة علي حساب أمور أكثر أهمية، وتأخر بعض الأعمال مما قد يزيد من مقدار الضغوط الواقعة علي الفرد. ولضمان الإدارة الفعالة للوقت يجب مراعاة ما يلي :

أ- **تحديد أولويات للعمل وتنفيذ هذه الأولويات** : فلا بد إن تحدد ما هي الأمور الأكثر أهمية ثم إعطاؤها الأولوية، وما الأمور التي يمكن تأجيلها، علي فرض إن استجبت بعض الأمور الاستثنائية فهل يمكن تأجيلها أم يجب التفاعل الفوري معها، فالإنسان إذا لم يحدد أولويات للعمل يجد انه من الأيسر له إن يتعامل مع الأمور السهلة والأكثر متعة، أو الأمور التي يطلبها الآخرون، وبالطبع فإن وضع أولويات للعمل سيقضي علي ذلك.

ب- **عدم السماح للآخرين بمقاطعتنا** : فالمقاطعات الكثيرة إثناء وقت العمل تؤدي إلي ضياع الوقت ولا تساعد علي التركيز في الأمور التي يتم دراستها، ويمكن التغلب علي ذلك بتحديد ميعاد معين لكل موظف لعرض كل الأمور المتعلقة بعمله دفعة واحدة بدلاً من تكرار المقاطعات.

ج- **تفويض السلطة للآخرين** : إن احد الأساليب الفعالة في الإدارة الفعالة للوقت هي تفويض المساعدين في اتخاذ القرارات في الأمور التي تتعلق بإعمالهم فذلك يمكننا من التركيز علي الأمور الهامة ويقلل من تردد المرؤوسين علينا. وبالطبع فإن عملية تفويض السلطة يجب إن تكون بطريقة حكيمة بحيث لا يفوض إلا من لديه الاستعداد والرغبة والقدرة علي تحمل مسؤوليات اتخاذ القرار.

## 5- تغيير نظام التغذية :

التغذية تلعب دوراً رئيسياً في حدوث الضغوط ومعالجتها، فالغذاء المتوازن مهم جداً بالنسبة للفرد وذلك من اجل الحفاظ علي درجة عالية من الطاقة لمواجهة ضغوط العمل. وأفضل غذاء متوازن يوصي به الأطباء هو تناول اللحوم والسماك والخضروات والأعاصير التي تحتوي علي البروتينات إلي جانب مقادير صغيرة من الاجبان والعسل أو المربي، علي إن ينصح بعدم الإكثار من السكريات

التي تمد الجسم بطاقة كبيرة لفترة وجيزة إلا أنها قد تسبب في بعض الأحيان مضاعفات غير مرغوبة تتضمن : الشعور بالضعف، الإنهاك، والارتعاش ساعات عديدة بعد تناولها وبالإضافة إلي الغذاء المتوازن فان ما يوصي به الأطباء في مجال التغذية لمواجهة الضغوط هو النظام في تناول وجبات الغذاء.<sup>(1)</sup>

## 6- الموازنة بين العمل والحياة الشخصية :

إن محاولة الموازنة بين متطلبات العمل والمتطلبات الشخصية والعائلية هي مدخل فعال للتخفيف من وطأة الضغوط، وقد وجد معظم المتخصصين انه من الصعوبة تحقيق هذه الموازنة وغالباً ما يكون هناك تعدي لأحد هذه المتطلبات علي الأخرى الأمر الذي يخلق هذه الضغوط، وتحقيق هذا التوازن مطلوب لكل من الرجال والنساء العاملات، فتوازن في حياتك وأعط لكل شيء حقه وتذكر انه ما وجد إسرافاً إلا ووجد بجواره حق مضيع.

## 7- البحث عن الدعم الاجتماعي :

إن التحدث مع الأصدقاء أو الخروج لتناول الوجبات هو أسلوب للتغلب علي الإحساس بالخوف، الضغط، والوحدة. فالعلاقات الاجتماعية الناجحة تساعد الناس في أداء أعمالهم بطريقة أحسن والتقليل من إحساسهم بضغوط العمل والحياة. فقد أثبتت الدراسات إن الأفراد الذين بينهم ارتباطات اجتماعية متعددة ( أصدقاء مقربين - زواج ناجح - أطفال - أعضاء في جمعيات - علاقات في أماكن العبادة... الخ ) يعيشون حياة أطول من غيرهم، كما أنهم أقل عرضة

---

(1) زاهد محمد ديري، ص 148 - 149

للأمراض المرتبطة بالضغط. ومواجهة الضغوط أسهل عندما يتناقش الأفراد في مصادرها مع الآخرين.<sup>(1)</sup>

## 8- الراحة من التكنولوجيا :

يفترض إن تجعل التكنولوجيا حياتنا أسهل، ولكن يدرك الكثير أنها أصبحت سلاح ذو حدين، فقد تدخلت في حياتنا الخاصة وزادت مستوى الضغوط للكثير من العاملين. فالكومبيوتر المحمول، التليفون المحمول جعلوا حياتنا مكتب ( 24 ) ساعة حيث لا مفر من ذلك. فقد وجدت الأبحاث إن ( 60% ) من العاملين يشعرون إن مستوى الضغوط ازداد منذ أصبحت أجهزة الحاسوب جزءاً أساسياً من أعمالهم، و ( 50% ) منهم وجدوا إن هذه الضغوط تتزايد من ذلك الوقت، وجاء في تقرير مشترك لمعهد الإدارة البريطاني ومؤسسة بي بي بي للعناية الصحية إن متابعة البريد الإلكتروني والإجابة علي الرسائل التي يحملها تأتي في المرتبة العاشرة ضمن جدول يضم أكثر الأشياء التي تسبب القلق والإجهاد في العمل، كذلك يعتبر التعطيل الذي يسببه وصول الرسائل الإلكترونية ثاني مسبب للإجهاد في العمل. لذا فإن وضع التكنولوجيا في وضعها الصحيح كأداة مهمة وعدم تركها تحرك حياتنا أصبح شيء صعب ولكنه ضروري، فإقفال المحمول، البريد الصوتي، البريد الإلكتروني وقت تناول الغداء أو العشاء هو خطوة أولى للتخفيف من هذه الضغوط.

## 9- طلب المساعدة من المتخصصين :

يلجأ الفرد إلى هذا الأسلوب عندما لا تجدي المحاولات السابقة في إعادة بناء الشخصية، حيث إن الضغوط قد تكون من الحدة بحيث يعجز الشخص

---

(1) زاهد محمد ديري، ص 149 - 150

عن مواجهتها بالأساليب السابقة مما يحتم عليه طلب المساعدة من الأشخاص المتخصصين في معالجة الضغوط من أطباء علم النفس وغيرهم.

## 10- البحث عن فرصة عمل بديلة :

يستخدم الفرد هذه الإستراتيجية بعد فشل جميع المحاولات السابقة، حين يعتقد الفرد إن ضغوط العمل الواقعة عليه قد تعدت الحد وإنها تقترب به من نقطة خطر، ومن ثم فإن ترك العمل والبحث عن فرصة عمل أخرى بديلة لتغيير الموقف كله هو الحل الوحيد.<sup>(1)</sup>

**1-3-2 الاستراتيجيات التنظيمية :** هي عبارة عن القرارات التي تتخذها الإدارة للسيطرة علي مسببات ضغوط الضغوط والتخفيف من أثارها الضارة علي كل من الفرد والمنظمة. واهم وابرز هذه الاستراتيجيات هي :

### 1- التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم :

إن المخالفات التي يقع فيها كثير من الإداريين في ممارساتهم اليومية بسبب عدم إتباعهم للمبادئ المتعارف عليها في الإدارة والتنظيم تسبب الكثير من ضغوط العمل لمرؤوسيههم. لذلك يتعين علي المستويات الإدارية العليا ممارسة مبادئ الإدارة والتنظيم بشكل جيد، وهذا بدوره يمكن إن يشيع جواً من الانضباط الإداري والتنظيمي بين المستويات الإدارية الأدنى.

### 2- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي :

وذلك بإضافة مستوى جديد أو إضافة وظائف جديدة أو توصيف العلاقات التنظيمية أو تصميم الإجراءات وتبسيطها أو تحديد حجم عبء العمل أو تحديد عدد العاملين المناسبين في كل وظيفة، وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي يجب إن تسمح بفتح باب الترقى إلي الوظائف في المستويات الإدارية الأعلى، وبالتالي عدم البقاء فترة زمنية طويلة في الوظائف الحالية والشعور بعدم التطور في هذه المهنة والشعور بخيبة الأمل لعدم تحقيق الذات. كما يجب إن يسمح التطوير المقترح في الهيكل التنظيمي بسهولة الاتصال الأفقي والراسي وبالتالي

(1) زاهد محمد ديري، ص 150 - 151

سهولة تدفق المعلومات وتوفيرها للمديرين علي كافة المستويات الإدارية مما يؤدي إلي التخفيف من ضغط الوقت، وزيادة العلاقات التبادلية بين الإدارات والأقسام ويقوى من وسائل التنسيق بين الأقسام.<sup>(1)</sup>

### 3- إعادة تصميم الوظائف :

تفقد كثير من الوظائف معناها وقيمتها لبعض الأسباب منها زيادة حدة التخصص بالقدر الذي يفقد فيه الموظف أية متعة في أداءه للعمل المنوط به، وينقلب العمل إلى روتيني وممل، كما تفقد الوظائف معناها وأهميتها من انعدام حرية التصرف فيها وعليه يكون العلاج أو الوقاية متمثلة في تصميم وإعادة تصميم الوظائف بالشكل الذي يجعلها ذات معنى وأهمية، ويتحقق ذلك من خلال ضمان أن الوظيفة تقوم بالعديد من الأنشطة والمهام كما تتيح مقدارا مناسباً من السلطة للإداري.

### 4- تحسين ظروف العمل المادية :

إن ظروف العمل المادية المتمثلة في الضوضاء والأنوار، والرطوبة والتلوث، مصدراً من مصادر ضغوط العمل التي ينبغي الاهتمام بها. وحتى تستطيع المنظمات الحد من الضغوط وتوفير البيئة الملائمة لمنسوبيها فإنه يجب عليها تحسين الظروف المادية للعمل وذلك عن طريق الآتي :

أ- تكييف أصوات الأجهزة والمعدات المستخدمة في العمل لتتلاءم مع مستوي السمع الاعتيادي بالنسبة للأفراد.

ب- أن تحرص المنظمات في تصميمها لمبانيها على استغلال النوافذ وخاصة في البلاد المشمسة، ذلك لان النوافذ لا توفر الضوء فقط، ولكن تسمح للعينين بأن تكون على اتصال مع البيئة الخارجية، مما يزيد من متعة الشخص ويجدد نشاطه.

(1) انس عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، ( عمان : دار المسيرة

للنشر والتوزيع والطباعة، 2011م ) ص 124

ج- تحديد المخاطر المترتبة على التلوث الناجم من استخدام الأجهزة أو الموارد في بيئة العمل، على أن يتم تزويد الأفراد بالمعلومات الضرورية عن هذه المخاطر و ما قد يترتب عليها في المستقبل، كما ينبغي أن يتم تزويد الأفراد بأساليب الوقاية والأمن الصحي.

د- تدريب العاملين على الأجهزة والمعدات الجديدة، وأن توفر لهم وسائل الحماية من مخاطر هذه الأجهزة، وأن يتم الفحص الدوري على هذه الأجهزة والمعدات الجديدة، للتأكد من سلامتها وملائمتها للعمل، فالأفراد الذين يشعرون بالأمن في بيئة العمل من المحتمل إن يكونوا أقل عرضة للضغوط وبالتالي أكثر إنتاجاً.<sup>(1)</sup>

#### 5- اختيار وتعيين الشخص الملائم للوظيفة الملائمة :

نجد إن الناس تختلف ردود أفعالها تبعاً للضغوط الوظيفية التي يتعرضون لها، حيث نجد هناك وظائف تعرض شاغليها لضغوط أكثر من غيرها وبالتالي إذا علمنا من هم الأشخاص قليلي الخبرة والذين تسيطر عليهم القوى الخارجية أكثر من سيطرتهم على الأمور، وبذلك يكونون عرضة للضغوط فإن الإدارة يجب عليها إن تضع نصب أعينها على هذه الحقيقة عند اتخاذ القرارات المتعلقة باختيار العاملين وتوجيه الفرد للوظيفة التي تتلاءم مع قدراته الشخصية والنفسية.<sup>(2)</sup>

#### 6- التدريب :

لا يعني جلوس الفرد على كرسيه في الوظيفة التي حصل عليها حتى ولو كان يرغبها أنه سوف يستطيع أن يتوافق معها بمفرده، فهو يحتاج إلى التوجيه والتدريب السليم في البداية وأثناء العمل، ويعني ذلك التخلص من مصدر رئيسي من مصادر الضغوط، لأن تقديره لذاته وزيادة ثقته في نفسه تزداد بدون شك مع زيادة جرعات التدريب. ويتم دعم مهارات واتجاهات الفرد نحو وظيفته عندما يقوم الموظف بأداء عمله بفاعلية أكثر، ولابد أن يتضمن التدريب توضيح الدور الذي يلعبه الموظف والمهام المحددة له وذلك لتقليل احتمالات غموض الدور وكذلك الصراعات بينه

(1) انس عبد الباسط عباس، المرجع السابق، ص 124 - 125

(2) انس عبد الباسط عباس، ص 125

وبين الآخرين. ويلعب التدريب دوراً مهماً في تدريب الأفراد بشكل مباشر على كيفية التعامل مع الضغوط والتوترات المختلفة التي يمكن أن يواجهها الفرد أثناء العمل، وهذا فضلاً عما يتم تدريب الفرد عليه من مهارات التعامل مع الآخرين والعلاقات الإنسانية.<sup>(1)</sup>

## 7- الإرشاد :

يهدف إرشاد الموظفين إلى تحسين صحة وسلامة الموظف عقلياً ونفسياً، بحيث يشعر الفرد بارتياح تجاه نفسه، وبشكل صحيح نحو الآخرين، وبأنه قادر على مواجهة متطلبات الحياة. ويمكن أن يتم الإرشاد من خلال أشخاص متخصصين أو غير متخصصين، فقد يتم من خلال أخصائي شؤون العاملين أو الرئيس المباشر للموظف، على أن يتم بصورة سرية ومكتومة بحيث يشعر الفرد بحرية التحدث والإفصاح عن مشاكله وظروفه الشخصية، لأن الإرشاد ليس مقصوراً هنا على مشكلات العمل فقط بل قد يشمل مشاكل الحياة الخاصة التي قد تؤثر على أدائه. ويهدف الإرشاد هنا إلى مساعدة الأفراد على تطوير حالة ذهنية وعقلية أفضل بحيث تنمو لديهم ثقتهم بأنفسهم، ويزداد فهمهم لأنفسهم، لمنظمتهم، وبيئتهم، وسيطرتهم على أنفسهم داخل هذه المجتمعات. ويمكن أن يتم الإرشاد بطرق متنوعة تتفاوت فيها درجة المشاركة وسيطرة الموظف في عملية الإرشاد ومن هذه الطرق :

أ- **الإرشاد الموجه** : فيه يستمع المرشد لمشكلة الموظف ومن ثم يقرر ما يجب عمله، ثم يخبر الموظف ويحفزه علي ما هو مطلوب، وهذا الأسلوب يحقق وظيفة النصح.

(1) محمود عبد الفتاح احمد، الأساليب الحديثة في التعامل مع ضغوط العمل، الطبعة الثانية، ( القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر، ص 2015م )، ص 45

ب- الإرشاد غير الموجه : هو عكس الأول، ويركز علي إعطاء الموظف قدراً كبيراً من المشاركة. حيث يقوم فيه المرشد بالإصغاء للموظف بمهارة، وتشجيعه علي شرح المشكلة وفهمها وتقرير الحلول المناسبة.

ج- الإرشاد التعاوني : وفيه لا يكون احد الطرفين ( المرشد / الموظف ) مسيطراً علي عملية الإرشاد.<sup>(1)</sup>

#### 8- تكوين علاقات جيدة بين العاملين :

وذلك بتشجيع العاملين على الانضمام للجماعات المختلفة وتوثيق الصداقات بينهم، والعلاقات بينهم وبين زملائهم في العمل وغيرهم خارج العمل بما يساعد على توفير المساندة الاجتماعية لهم ويشعر كل فرد منهم إن زملائه ورؤيسه يساندونه ويقدمون له العون والمساعدة ويقدرونه وانه مقبول لديهم مما يبدد الشعور بالعزلة والاعتراب لديه. ويستخدم في هذه الطريقة عدة أدوات منها المباريات الرياضية والفكرية، الاحتفالات السنوية، لقاءات النادي، المصايف والرحلات وغيرها.

#### 9- إشراك العاملين في اتخاذ القرارات :

إذا كانت الضغوط تزداد بشعور العاملين بالشك تجاه الأهداف والتوقعات المطلوب الوصول إليها، فإن الإدارة يمكن أن تلعب دوراً هاماً في التقليل والحد من هذه الضغوط وذلك بمنح العاملين حق المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، وبذلك تزيد من قدرة العاملين على السيطرة على الأمور، وترفع من الروح المعنوية لهم، وتقلل من الضغوط التي يمكن أن يتعرضوا لها، لأن عدم المشاركة في اتخاذ القرارات يؤدي إلى الشعور بالغرابة.

#### 10- توفير المناخ الملائم للتقويم والتطوير الوظيفي :

يعتبر تقويم أداء الأفراد العاملين وتطويرهم من المهمات الصعبة في المنظمات وذلك بسبب وجود؛ العديد من العوامل التي تؤثر على الأداء بما في ذلك العوامل البيئية والتنظيمية والفردية بالإضافة إلى العديد من الهموم أو المشكلات الأخلاقية

(1) محمود عبد الفتاح احمد، المرجع السابق، ص 45 - 46

والنظامية والعاطفية التي تنشأ عن تقويم الأداء. وهناك بعض القواعد التي ينبغي مراعاتها عند القيام بتقويم الأداء تتمثل في تحديد الغرض من التقويم وإطلاع الموظفين على ذلك، وإحاطة الموظف بالعوامل التي على أساسها سوف يتم تقويمه، تجنب الوقوع في أخطاء التقويم، تزويد الموظف بتغذية مرتدة عن أدائه.<sup>(1)</sup>

## 11- تطوير طرق تقييم الأداء :

يعتبر وجود نظام لتقييم الأداء تقييم عادل وموضوعي، من احد الأساليب الهامة لتقليل ضغوط العمل، حيث إن شعور الفرد إن أدائه محل تقييم عادل وموضوعي يترجم في شكل ثواب وعقاب. يولد لدى الفرد شعور بالرضا الوظيفي، وشعور بالعدالة، مما يزيد معدلات أدائه في العمل، كما انه يخفف من تأثير العوامل المسببة للضغوط. ولذلك فإن إعادة فحص نظام الحوافز وتقييم الأداء علي فترات دورية مناسبة من اجل تطويرهما لزيادة درجة موضوعيتها يعتبر أسلوب مناسب لتخفيف الضغوط.<sup>(2)</sup>

---

(1) محمود عبد الفتاح احمد، ص 46 - 47

(2) محمود عبد الفتاح احمد، ص 47

## المبحث الأول

### مفهوم اتخاذ القرارات

#### تمهيد :

تعتبر عملية اتخاذ القرارات عملية مهمة وأساسية في الإدارة، وهي احد أهم أنشطة الإدارة إن لم تكن أهمها وضرورة حتمية لتحقيق الأهداف التي من اجلها أنشئت المنظمة فهي محور أو جوهر العملية الإدارية حيث أنها تمثل مخرجات كل الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة، وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة يتوقف إلي حد بعيد علي قدرة وكفاءة قيادتها علي اتخاذ القرارات المناسبة. فالمدراء يتخذون يومياً العديد من القرارات التي تتطلبها مجريات العمل، وتختلف هذه القرارات من حيث قوة أثرها علي المنظمة فهناك قرارات روتينية وأخرى إستراتيجية. ولذا يأتي هذا المبحث لإلقاء الضوء علي بعض الموضوعات المتعلقة بعملية اتخاذ القرارات وهي مفهوم القرار، وعناصر اتخاذ القرار وأنواع القرارات.

#### 2-1-1 مفهوم القرار :

تعددت محاولات تعريف القرار في ميدان علم الإدارة وان كانت اغلب المحاولات تجتمع وتلتقي في مجمل عناصر القرار الإداري، فقد تطرق لهذا الغرض العديد من الكتاب والباحثين المختصين بالعلوم الإدارية وخاصة من تخصص منهم في مجال السلوك التنظيمي والموارد البشرية، بهدف تحديد مفهوم علمي للقرار، وعلي العموم لا يوجد أي خلاف موضوعي حول معني كلمة قرار وإذ وجد<sup>(1)</sup>

(1) زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، الطبعة الأولى، ( الكويت : ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع،

أي اختلاف بين الباحثين في هذا المجال فإنه يكون نتيجة لتباين الخلفيات الثقافية والعلمية والفلسفية لهم، أو نتيجة لاستعمال كل منهم مفردات تختلف شكلياً عما يستعمله الآخرون وسنقوم باستعراض أهم وابرز التعاريف المقدمة لهذا المصطلح من طرف مجموعة متميزة من الباحثين والكتاب فيما يلي :

- تعريف سيد محمود الهواري عرف الهواري القرار بأنه عبارة عن " عملية المفاضلة بين الحلول البديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها "

- تعريف ليونارد وايت عرف وايت القرار بأنه " اختيار واعي من بين بديلين فأكثر تم تحليلهما، يتبعه فعل أو إجراء لتنفيذ هذا الاختيار "(1)

- تعريف هيريت سايمون عرف سايمون القرار بأنه عبارة " الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره علي أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة لحل المشكلة، ويعتبر هذا البديل أكثر كفاءة وفاعلية بين تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار "

- تعريف إبراهيم ألغمري عرف ألغمري القرار بأنه " النتيجة المنطقية لعدد من الإجراءات التي تم وضعها لاختيار وتحديد العوائد المتوقعة لمجموعة من البدائل المتوفرة من اجل اختيار أفضل الإجراءات الموضوعية ومن ثم تطبيقها للوصول إلي هدف محدد في وقت معين "(2)

- تعريف محمد عبد الفتاح الصيرفي عرف الصيرفي القرار بأنه " اختيار بديل واحد من بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال

---

(1) زكي محمود هاشم، المرجع السابق، ص 213

(2) نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، الطبعة الخامسة، ( عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2011م )، ص 7

فترة زمنية معينة، في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة "

- تعريف عبد الغفار حنفي عرف حنفي القرار بأنه " اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل في تحقيق الأهداف المطلوبة "(1)

ومن خلال التعاريف السابقة يعرف الباحث القرار بأنه عملية اختيار انطباق بديل من البدائل المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة أو لحل مشكلة معينة علي أساس مجموعة من الخطوات المتسلسلة.

## 2-1-2 عناصر اتخاذ القرار :

تتكون عملية اتخاذ القرار من العناصر التالية : (2)

1- **متخذ القرار** : وهو العنصر الأول في عملية اتخاذ القرار وقد يكون فرداً أو جماعة، وهو الذي يقوم بالاختيار بين البدائل، وأياً كان متخذ القرار فهو يتمتع بالسلطة التي تمنح له بحكم موقعه في الهيكل التنظيمي أو بالتفويض، وهذا يعني إن الحق في اتخاذ القرار ليس حكراً علي مستوي معين أو فرد معين. ومتخذ القرار الجيد عليه إن يستغل كل قدراته ومهاراته التنظيمية عند اتخاذ القرار، وان يتصف بروح المناقشة والاستماع للآخرين وان يبتعد عن الصفات المكروهة.

2- **موضوع القرار** : هو المشكلة التي تستوجب الحل من قبل متخذ القرار وهو المبرر المنطقي لعملية اتخاذ القرار، فكلما كانت هذه المشكلة محددة بدقة

---

(1) كاسر نصر منصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، ( عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006م ) ص 23

(2) مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، ( الشارقة : إثراء للنشر والتوزيع، 2008م )، ص 17

كلما زادت فرصة متخذ القرار في الوصول إلي حلول سليمة وصحيحة، وهذا طبعاً مرتبطاً إلي حد كبير بمدى دقة المعلومات والمعارف حول المشكلة المطروحة.

**3- الأهداف والدوافع :** فكل قرار هدف يسعى إلي تحقيقه، فكما هو متعارف عليه في مجال العلوم السلوكية وراء كل سلوك دافع، ووراء كل دافع حاجة يريد إشباعها، حيث إن تحقيق الهدف هو بمثابة إشباع لتلك الحاجة، فكما زادت أهمية الإشباع كلما زادت أهمية الهدف.

**4- المعلومات والبيانات :** إن التحديد الجيد للمشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها يتطلب توفر معلومات وبيانات عن طبيعة هذه المشكلة، سواء كانت هذه المعلومات تتعلق بالماضي أو الحاضر أو المستقبل، علي اعتبار إن الحاضر هو امتداد للماضي، والمستقبل ما هو إلا امتداد للحاضر، هذا ما دفع المنظمات الحديثة إلي إحداث نظام للمعلومات، يسمح بتقديم معلومات سريعة قبل اتخاذ القرار وكذلك يزود متخذ القرار بمعلومات عن القرارات الموضوعية حيز التنفيذ.

**5- التنبؤ :** وهو أمر مهم بالنسبة لمتخذ القرار خاصة وان بعض القرارات تتعامل مع متغيرات مستقبلية مجهولة ينبغي التنبؤ بانعكاساتها وتأثيراتها، فالتنبؤ يساعد متخذ القرار علي استطلاع المستقبل، وبالتالي إمكانية حل المشكلة التي تواجهه.<sup>(1)</sup>

**6- البدائل أو الحلول المتاحة :** إن الأصل في وجود عملية اتخاذ القرار هو وجود أكثر من سبيل لمواجهة موقف معين، وهذه السبل تسمى بدائل الحل، إذن فوجود قرار إداري يتطلب وجود علي الأقل بديلين حتى يقوم متخذ القرار بالمفاضلة

---

(1) مؤيد عبد الحسين الفضل، المرجع السابق، ص 17

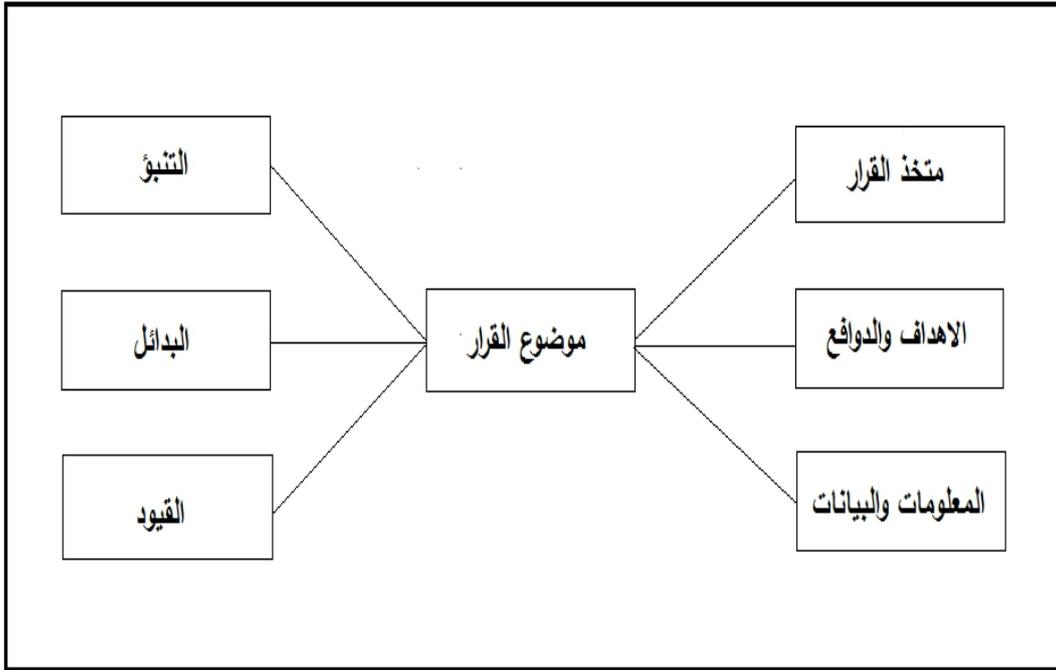
بينهما، عن طريق دراسة تلك البدائل من النواحي المالية، السياسية، الاجتماعية، فوجود بديل واحد لا يجعل المدير بصدد اتخاذ قرار.

7- القيود : هي الظروف الداخلية والخارجية التي تشكل معوقات إمام متخذ القرار عند قيامه بعملية اتخاذ القرار، ومن بين هذه القيود نذكر المعوقات المالية، القانونية...الخ.<sup>(1)</sup>

والشكل رقم ( 1-1-2 ) يوضح هذه العناصر .

### الشكل رقم ( 1-1-2 )

#### عناصر اتخاذ القرار



المصدر : مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، (الشارقة : إثراء للنشر والتوزيع، 2008م)، ص 18

<sup>(1)</sup> مؤيد عبد الحسين الفضل، ص 17 - 18

## 2-1-3 أنواع القرارات :

إن عملية تصنيف أنواع القرارات لا تخضع لمعايير واعتبارات ثابتة، إذ ليس هناك معيار ثابت ومحدد يمكن علي أساسه تقسيم القرارات وتصنيف أنواعها، كما إن عملية التصنيف نفسها تخضع لاعتبارات وعوامل متعددة نابعة من طبيعة عملية اتخاذ القرارات وتعدد جوانبها، ونابعة أيضا من اختلاف الجوانب التي تبحث منها هذه العملية لذا سوف نقوم باستعراض أهم أنواع القرارات وذلك من خلال أهم المعايير التي توصل إليها علماء الإدارة فيما يلي :

## 2-1-3-1 أنواع القرارات وفقا للنمط القيادي لمتخذها : تصنف القرارات وفقا لهذا

المعيار إلي الأنواع التالية :<sup>(1)</sup>

- 1- **القرارات الأوتوقراطية** : هي القرارات التي يتم اتخاذها من قبل القائد بشكل انفرادي ويعلنها علي مرؤوسيه دون إعطائهم أي فرصة للمشاركة في اتخاذها، ولا يضع في اعتباره ردة فعل المرؤوسين نحو القرار المتخذ من قبله.
- 2- **القرارات الديمقراطية** : هي القرارات التي يتم اتخاذها عن طريق المشاركة من خلال إشراك العاملين في المستويات المختلفة من التنظيم، وتتميز هذه القرارات بتقاسم القائد مع مرؤوسيه سلطة اتخاذ القرار، وفعالية القرارات ورشدها، ذلك لان مشاركة المرؤوسين تساعد علي قبولهم للقرارات وعدم معارضتها بعد إصدارها.

(1) حسن علي مشرقي، نظرية القرارات الإدارية : مدخل كمي في الإدارة، الطبعة الأولى، ( عمان : دار المسيرة

للنشر والتوزيع والطباعة، 1997م )، ص 27

2-1-3-2 أنواع القرارات طبقاً لإمكانية برمجتها : تصنف القرارات وفقاً لهذا المعيار إلى الأنواع التالية :

1- قرارات مبرمجة : هي تلك القرارات الروتينية التي يتم اتخاذها بشأن مواجهة مواقف دائمة التكرار، حيث يتم البت في مثل هذا النوع من القرارات بشكل سريع وذلك نتيجة للخبرات والتجارب السابقة، والمعلومات المتوفرة بهذا الشأن، ومثل هذه القرارات لا تحتاج إلى قوة وعمق في التفكير والإبداع من جانب متخذ القرار، ذلك لأنها تمارس بشكل فوري، ومن أمثلة هذه القرارات طلب الإجازات أو تقسيم العمل، أو صرف مبلغ من المال، وغالبا ما تحدد ذلك الأنظمة والتعليمات والقواعد الموضوعة لهذا الشأن.

2- القرارات غير المبرمجة : هي تلك القرارات التي تتعلق بمشكلات ذات جوانب متعددة وعلي جانب كبير من العمق والتعقيد وهي بهذا تحتاج إلى نوع من التفكير والإبداع والابتكار في الحلول والمواجهة. بالإضافة إلى أنها تحتاج إلى وقت كافي لاتخاذها، والى صفاء ذهن متخذيها، وربما إلى بحوث واستشارات لتنفيذها، وذلك نظرا لأهميتها وتعقدها ولذلك يطلق عليها بعض المفكرين في الإدارة القرارات الابتكارية أو الإبداعية.<sup>(1)</sup>

---

(1) حسن علي مشرقي، المرجع السابق، ص 27

2-1-3-3 أنواع القرارات وفقاً لأهميتها : تصنف القرارات وفقاً لهذا المعيار إلى الأنواع التالية: (1)

1- **القرارات الإستراتيجية ( الحيوية )** : هي القرارات التي تتعلق بكيان التنظيم الإداري ومستقبله والبيئة المحيطة به، وتتميز القرارات الإستراتيجية بالثبات النسبي طويل الأجل، وبضخامة الاستثمارات أو الاعتمادات المالية اللازمة لتنفيذها، وبأهمية الآثار والنتائج التي تحدثها في مستقبل التنظيم، وبما يتطلبه اتخاذها من عناية خاصة وتحليلات لإبعاد اقتصادية ومالية واجتماعية. ونظراً لأهمية آثار ونتائج القرارات الإستراتيجية علي حاضر المنظمة الإدارية ومستقبلها، فإن الاختصاص في اتخاذها يكون منوطاً بالإدارة العليا.

2- **القرارات التكتيكية** : هي القرارات التي يتخذها في الغالب رؤساء الأقسام أو الإدارات، أو ما يسمى بالإدارة الوسطى، وغالباً ما تهدف هذه القرارات إلى تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف وترجمة الخطط، أو بناء الهيكل التنظيمي، أو تحديد مسار العلاقات بين العاملين، أو بيان حدود السلطة أو تقسيم العمل، أو تفويض الصلاحيات، وقنوات الاتصال، كما إن مثل هذه القرارات تتعلق بكيفية استغلال الموارد اللازمة للاستمرار في العمل سواء كانت مصادر مالية أو بشرية بما يحقق اعلي معدل من الأداء.

3- **القرارات التنفيذية** : هي القرارات التي تتعلق بمشكلات العمل اليومي وتنفيذه والنشاط الجاري في المنظمة، وتعتبر هذه القرارات من اختصاص الإدارة المباشرة أو التنفيذية في معظم الأحيان. كما إن هذه القرارات تتميز بأنها لا تحتاج إلى المزيد من الجهد من قبل متخذها، بل يتم اتخاذها في ضوء الخبرات

---

(1) علي عباس، أساسيات علم الإدارة، الطبعة العاشرة، ( عمان : دار المسيرة للطباعة والنشر، 2016م )،

والتجارب السابقة لمتخذها، كما إن اتخاذها يتم بطريقة فورية تلقائية، هذا فضلاً عن إن مثل هذه القرارات قصيرة المدى لأنها تتعلق أساساً بأسلوب العمل الروتيني وتتقرر باستمرار، ومن أمثلة هذه القرارات تلك التي تتعلق بالأسعار والتسويق والتخزين وبصرف العلاوات الدورية وبتوزيع الأعباء علي العاملين وبالإعمال المكتبية.

**2-1-3-4 أنواع القرارات وفقاً لأساليب اتخاذها :** تصنف القرارات وفقاً لهذا المعيار إلي الأنواع التالية :

**1- القرارات الكيفية ( الوصفية ) :** هي القرارات التي يتم اتخاذها بالاعتماد علي الأساليب التقليدية القائمة علي التقدير الشخصي للمدير متخذ القرارات وخبراته وتجاربه ودراسته للآراء والحقائق المرتبطة بالمشكلة، ومن هنا فإن مثل هذه القرارات تتأثر بالاعتبارات التقليدية الذاتية مثل أحاسيس وإدراك واتجاهات وخلفية المدير الذي يتخذها. إلا إن اعتماد متخذ مثل هذه القرارات علي التقديرات الذاتية التي تحكمها عوامل شخصية نابعة من مشاعر المدير واتجاهاته واحتياجاته تؤدي في الغالب إلي اتخاذ الحل الرضائي بدلاً من الحل المثالي أو الرشدي.

**2- القرارات الكمية ( المعيارية ) :** هي القرارات التي يتم اتخاذها بالاعتماد علي الرشد والعقلانية لمتخذها، والاعتماد كذلك علي القواعد والأسس العلمية التي تساعده علي اختيار القرار الذي يؤدي إلي زيادة ومضاعفة عائدات وإرباح المنظمة من بين مجموعة من البدائل المتاحة، ويفترض في اتخاذ مثل هذه القرارات وضوح الأهداف ومعقوليتها وموضوعية متخذها، وكفاية المعلومات المطلوبة ودقتها، وتوفير الخبرات والاختصاصات، وتفهم العوامل والمتغيرات المؤثرة في عملية اختيار البديل المناسب.<sup>(1)</sup>

---

(1) علي عباس، المرجع السابق، ص 143 - 144

2-1-3-5 أنواع القرارات وفقاً لظروف اتخاذها : تصنف القرارات وفقاً لهذا المعيار إلى الأنواع التالية :

1- القرارات التي تتخذ تحت ظروف التأكد : هي القرارات التي تتخذ بعد توفر المعلومات المطلوبة عن المشكلة محل القرار، وغالباً ما يكون الموقف الذي يوجد فيه متخذ مثل هذه القرارات واضحاً؛ إذ يكون إمامه عدد من البدائل المتاحة، ويتم اختيار البديل الذي يحقق اعلي عائد، وتتميز مثل هذه القرارات بسهولة اتخاذها والاطمئنان إلى نتائجها.

2- القرارات التي تتخذ تحت ظروف عدم التأكد : هي القرارات التي لا تتوفر لمتخذها كل المعلومات المطلوبة عن المشكلة محل القرار، أو حتى لا تتوفر له أية معلومات عن المشكلة، مما يجعل الاحتمالات المرتبطة بالإحداث المتوقعة عن هذه المشكلة غير معروفة، فيتخذ المدير قراراً غامضاً ( مشوشاً ) لحلها، وغالباً ما تفرض ظروف عدم التأكد علي متخذ القرار إتباع بعض الأساليب الرياضية والإحصائية لتحديد نسبة الاحتمالات المتوقعة من نتائج القرارات، والوصول إلى البدائل المتاحة.<sup>(1)</sup>

---

(1) علي عباس، ص 144 - 145

## المبحث الثاني

### العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات

#### تمهيد :

تتأثر القرارات الإدارية بعوامل عديدة قد تعيقها عن الصدور بالصورة الصحيحة، أو قد تؤدي إلى التأخر في إصدارها، أو تلقى الكثير من المعارضة سواء من المنفذين لتعارض القرارات مع مصالحهم، أو مع المتعاملين مع المنظمة لعدم تحقيقها لغاياتهم ومصالحهم. لذا يأتي هذا المبحث ليبيّن ويوضح أهم هذه العوامل علي النحو التالي :

**2-2-1 العوامل الإنسانية :** تتبع هذه العوامل من كون عملية الاختيار بين البدائل المتاحة إمام متخذ القرار نتاج تفاعل أنساني تتفاعل فيه عدة عوامل منطقية وغير منطقية، موضوعية وشخصية، وهي تختلف بذلك عن باقي التصرفات الإنسانية فإلي جانب العوامل الموضوعية التي تؤثر في التحليل والتقييم والاختيار،

يوجد عوامل غير موضوعية أو إنسانية تؤثر في عملية الاختيار بين البدائل ويترتب عليها نتائج تنعكس علي رشد القرار وسلامته. واهم هذه العوامل هي :<sup>(1)</sup>

## 1- المدير متخذ القرار :

يعتبر المدير متخذ القرار من العوامل الإنسانية الهامة المؤثرة في رشد وفعالية القرار الإداري فشخصية المدير وعواطفه وقيمه وتاريخه في العمل ونوع الأعمال التي سبق إن مارسها، ومركزه الاجتماعي والمالي خارج المنظمة واتجاهاته وخلفيته النفسية والاجتماعية، بل وحالته النفسية عند اتخاذ القرار كلها عوامل تؤثر في فعالية القرار الذي يتخذه فقد تعطى المعلومات وتوضع البدائل إمام مدير فيختار بديلاً معيناً، وإذا أعطيت إلي أخر اختار بديلاً غيره. وكل منهما يكون مقتنعاً بسلامة اختياره فالمدير متخذ القرار إنسان قبل كل شيء، وهو عضو في مجتمع معين يتأثر بما فيه من عادات وتقاليد وأعراف، وكلها تنعكس علي سلوكه. وسوف نقوم بعرض أهم العوامل النابعة من شخصية المدير متخذ القرار ونبين مدى تأثيرها علي عملية اتخاذ القرارات فيما يلي :

أ- فهم المدير العميق والشامل للأمور : تعني إمام المدير متخذ القرار بالمعارف الإنسانية لان دوره يتطلب إن يكون لديه معرفة شاملة بما حوله وان يكون غنياً بثقافته. إلا إن الإحاطة الشاملة لا تعني إن يكون المدير خبيراً أو متخصصاً في كل العلوم كالإدارة والتنظيم والإحصاء والعلوم السياسية والقانون لكن إن يعرف شيئاً من هذه العلوم وفوائدها؛ ذلك لأنه من الصعب توفر الإحاطة الشاملة في شخص واحد، وحتى إذا توفرت في عدد من الأفراد. فإن عددهم

---

(1) منعم زمزير الموسوي، اتخاذ القرارات الإدارية : مدخل كمي، الطبعة الأولى، ( عمان : دار زهران للنشر والتوزيع، 2009م )، ص 67

سيكون قليلاً. وتوفر هذه الصفة في المدير متخذ القرار يمكنه من الإلمام بخطوات اتخاذ القرار وتسلسلها والعلاقة بينها.<sup>(1)</sup>

ب- **قدرة المدير علي التوقع** : تبدو أهمية هذه الصفة واضحة في مجال اتخاذ القرارات أكثر من غيرها من النشاطات الإدارية الاخرى ذلك لان أفضل القرارات هي التي لا تضع في اعتبارها الموقف الذي يتصل بها مباشرة، بل تتجاوز ذلك إلي ظروف المستقبل. وتوفر القدرة علي التوقع لدى المدير متخذ القرار يمكنه من التطلع للمستقبل وفحص احتمالاته مما يصل به إلي تقدير سليم للموقف، أخذاً في الاعتبار كل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي يمكن ان يكون لها تأثير في الموقف الذي يتصل بالقرار. وتزداد قدرة متخذ القرار علي التوقع كلما اتسعت معرفته بماضي وحاضر المنظمة التي يديرها، لان تفهم المدير لماضي وحاضر المنظمة يجعله قادراً علي التنبؤ بمستقبلها ومواجهة الأزمات والمشاكل التي قد تعترض المنظمة في المستقبل، ووضع الحلول السليمة لها كما تزداد قدرة المدير علي التوقع كلما كان أكثر تفهماً لمتطلبات الموقف الكلي الذي يواجهه، بما في ذلك إدراكه لعادات واتجاهات وعلاقات ونشاطات مرؤوسيه.

ج- **مؤهل المدير وتخصصه في مجال الإدارة** : إن الاتجاه الذي أصبح غالباً في الإدارة الحديثة وخاصة في الدول الصناعية المتقدمة هو إن الإدارة يجب ان يتولاها أشخاص اتخذوا من الإدارة مهنة، ولديهم القدرات والمهارات الإدارية والإنسانية التي تمكنهم من قيادة المنظمات بنجاح ويقوم هذا الاتجاه أساساً علي الاعتقاد الذي أصبح ثابتاً في الفكر الإداري من إن العملية الإدارية واتخاذ القرارات جزء منها عملية متشعبة الجوانب وتضم جوانب إدارية وإنسانية

---

(1) منعم زمير الموسوي، المرجع السابق، ص 67

واجتماعية وسياسية وهذا يتطلب إن يكون لدى المدير المؤهل العلمي والتخصص في مجال الإدارة، مما يجعله ذا معرفة واسعة بالتنظيم وأهدافه ونشاطاته وخصائصه، وأكثر الماماً بالأساليب العلمية للإدارة، ويمده بنظرة أوسع وأسلوب أكثر علمية وواقعية في تفهم المشاكل الإدارية ومعالجتها بأساليب علمية.<sup>(1)</sup>

**د- قدرة المدير علي المبادأة والابتكار :** تعتبر هذه القدرة من القدرات الهامة اللازمة للمدير في مجال اتخاذ القرارات، ذلك لان المدير الذي لا يتصف بالمبادأة يكن مديراً متسلطاً يضجر من النقد والنقاش، سريع الامتعاض، غير مخلص في أفكاره التي يجهر بها، يستسلم لإغراء استخدامه للقمع أكثر من تنمية أفكار موظفيه كما إن توفر هذه القدرة لدى المدير يمكنه من اتخاذ قرارات صائبة دون تردد، وان توافرها لدى المدير متخذ القرار يعني قدرته علي تنفيذ قراراته. إما القدرة الابتكارية فهي تساعد المدير علي ابتكار وخلق الأفكار الجديدة التي تساعد علي إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل الصعبة.

**هـ- قدرة المدير علي تحمل المسؤولية :** تعني شعور المدير بعدم الرضا عن الفشل في تحقيق ما عزم علي تحقيقه، وما يرى نفسه ملتزماً أدبياً بتحقيقه، أو عدم الرضا عند القيام بعمل يرى نفسه ملتزماً أدبياً بعدم القيام به. وتظهر قدرة المدير علي تحمل المسؤولية وثقته في نفسه من خلال بعض المؤشرات أهمها : سعيه وراء أفكار جديدة، والقدرة علي تنفيذ ما يتخذه من قرارات، وتقبل النقد من الرؤساء والمرؤوسين، والإصرار وعدم الإحباط، وعدم التردد أو الإحجام عند مواجهة المواقف الصعبة، والالتزام بالعموميات وعدم الانغماس بالتفاصيل، والقدرة علي اتخاذ الإجراءات التي قد تكون غير محببة

---

(1) منعم زمزير الموسوي، ص 67 - 68

ولكنها ضرورية، والقدرة علي بيع أفكاره للآخرين، ومقاومة الضغوط من اعلي  
ومن أسفل، والاعتماد علي النفس.<sup>(1)</sup>

و- **أهداف المدير وإغراضه الشخصية** : فالأهداف تلعب دوراً أساسياً في توجيه سلوك المدير في عملية اتخاذ القرارات وقد تبدو الصورة سهلة عندما يكون اتخاذ القرار لتحقيق هدف معين ومحدد بذاته، ولكنها تبدو أكثر تعقيداً عندما تتعدد أو تتناقض الأهداف التي يسعى متخذ القرار إلي تحقيقها ومن هنا لابد من التفرقة بين الأهداف العامة للتنظيم والأهداف الشخصية الخاصة بالمدير متخذ القرار فأهداف التنظيم قد تكون تحقيق الربحية العالية أو تقديم الخدمات أو توفير فرص العمل لأكبر عدد ممكن من الأفراد وهذه الأهداف العامة تعتبر من العوامل الهامة التي يسترشد بها متخذ القرار في اختيار بديل دون آخر من البدائل المتاحة لحل المشكلة إما الأهداف الشخصية للمدير متخذ القرار وهي الغالب تختلف عن أهداف التنظيم فإنها تؤثر بطريقة مباشرة في أسلوب اتخاذ القرار وفي نوعية القرارات التي يتخذها.

ز- **اتجاهات المدير وقيمه وأخلاقياته** : المدير متخذ القرار قد يكون في الغالب محدود باتجاهاته وقيمه الفلسفية والاجتماعية والأخلاقية فنجد بعض متخذي القرارات يركزون اهتمامهم علي الاعتبارات الاقتصادية والمالية ويعتقدون إن الجوانب المالية يجب إن تكون لها الأولوية بينما يميل البعض إلي التركيز علي الجوانب الإنسانية ويميل البعض الأخر بطبيعته إلي القيم الروحية والدينية وهذا ينعكس علي القرارات التي يتخذها كل واحد من الأنماط الثلاثة. حيث إن اتجاهات المديرين وقيمهم تتأثر بقيم اجتماعية نابعة من البيئات التي تربوا وترعرعوا فيها وإن الدافع وراء انحراف اتجاهاتهم نحو التسلط والانفراد

---

(1) منعم زمير الموسوي، ص 68 - 69

في اتخاذ القرارات قد يكون نتيجة تأثرهم بقيم اجتماعية خاصة تجعل سلوكهم نحو الآخرين متسماً بإعطاء الأوامر وتوقع طاعتها دون مراعاتهم للعوامل الإنسانية. كما إن أخلاقيات المدير تلعب دوراً هاماً في عملية الاختيار بين البدائل المطروحة إذا ما كان الاختيار قائماً علي معيار خلقي.

**ح- قدرة المدير علي ضبط النفس في المواقف الحرجة :** يقصد بها قدرة المدير علي ضبط الحساسية وقابلية الانفعال، ومنعهما من تعويق قدراته الاخرى. وتوفر هذه القدرة لدى متخذ القرار يمكنه من مقابلة الأزمات متى ظهرت بهدوء والسيطرة علي أعصابه في أوقات الخطر، ويجنبه بالتالي اتخاذ قرارات سطحية مبتسرة كما إن توفر هذه القدرة لدى المدير يجنبه فقد اتزانه العاطفي أو شجاعته، وعدم السماح للهوى والتكبر الأعمى بان يؤثر في قرار مزعم اتخاذه.<sup>(1)</sup>

## **2- المساعدون والمستشارون الذين يستعين بهم المدير :**

تتأثر قرارات المدير بمدى العلاقة بينه وبين مساعديه ومعاونيه من جهة وبعلاقته أيضاً بمستشاريه أو بالخبراء والمتخصصين الذين يستعين بخبراتهم وتخصصهم في بعض الجوانب الفنية للقرار المزعم اتخاذه. إذ إن عدم سلامة هذه العلاقة تنعكس أثاره السلبية علي قراراته، فمساعدهو المدير ومعاونيه بحكم قربهم منه يمكن إن يؤثروا في توجيه قراراته كما إن أسلوب تفكيرهم، بل وطريقة عرضهم للموضوعات تؤثر أيضاً في فعالية القرار. فالمدير الذي يحسن اختيار معاونيه، يمكنه إن يتحكم في نوعية القرارات التي يصدرها، ولهذا عليه إن يختارهم من ذوى الميول المتباينة حتى يخلق جواً مواتياً للأفكار المبدعة. ويبرز أهمية الدور الذي يقوم به المستشارون والخبراء في علاقاتهم بالمدير متخذ القرار من خلال الخدمات التي يقدمونها في مجالات القانون والمالية والبحوث والتخطيط والإفراد،

---

(1) منعم زمير الموسوي، ص 69 - 70

وهم بذلك يساعدون المدير بما يقدمونه من اقتراحات وتوصيات واستشارات علي اتخاذ القرارات الصائبة المبنية علي الحقائق، كما أنهم يحفظون للمدير وقته وجهده من الضياع في المسائل الروتينية والفرعية.<sup>(1)</sup>

### 3- المرؤوسين وغيرهم ممن يمسه القرار :

فالمرؤوسين لا يمكن النظر إليهم كأدوات ميكانيكية، بل كأفراد لكل منهم رغبات ودوافع كما أنهم ليسو مجردين من كل معرفة وقدرة علي التعلم وعلي حل المشكلات، بل من الممكن إن يسهموا من خلال آرائهم ووجهات نظرهم في إيجاد الحلول التي يختار المدير من بينها البديل الأفضل. ويتجلي دور المرؤوسين وتأثيرهم في قرارات المدير في المراحل الأولى لعملية اتخاذ القرارات، والخاصة بتحديد المشكلة وجمع المعلومات الوافية وإمداد المدير بها، إذ يكون لاقتراحات المرؤوسين وتصوراتهم واتجاهاتهم حول المشكلة والحلول البديلة واسترشاد المدير بها تأثير في اختيار البديل الأفضل يضاف إلي ذلك دورهم الهام في مرحلة تنفيذ القرار، إذ يكون لتعاونهم واقتناعهم بالحل اثر فعال علي تنفيذه، وخاصة في القرارات التي يتطلب تنفيذها التعاون والالتزام من جانب المرؤوسين.<sup>(2)</sup>

**2-2-2 العوامل التنظيمية :** تتمثل هذه العوامل في البنية الداخلية للمنظمة وما تتضمنه من عوامل تؤثر في عملية اتخاذ القرارات وتتصف هذه العوامل بإمكانية السيطرة عليها أو علي الأقل التحكم بها، فهي تقع داخل حدود المنظمة وفي متناولها واهم هذه العوامل هي:<sup>(3)</sup>

(1) منعم زمزير الموسوي، ص 71

(2) منعم زمزير الموسوي، ص 71

(3) جلال إبراهيم العبد، إدارة الأعمال : مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات، الطبعة الأولى، (الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة للطباعة والنشر والتوزيع، 2003م)، ص 65

## 1- نمط التنظيم الإداري وتعدد المستويات الإدارية فيه :

فالتنظيم الإداري تحكمه فلسفة معينة، وقيم ومصالح ينعكس تأثيرها علي سلوك المدير والعاملين فيه، وتؤثر بالتالي علي اتخاذ القرارات وعلي تنفيذها ويمكن معرفة فلسفة التنظيم من خلال البيانات المعلنة لسياسته، والقواعد والتعليمات التي تصدرها السلطة التنفيذية العليا. كما إن تعدد المستويات الإدارية في التنظيم يعتبر من العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات إذ كلما ارتفع المستوى الإداري في التسلسل الهرمي للمنظمة كلما كانت قراراته أكثر أهمية وشمولاً وابلغ أثراً في حياة وعمل المنظمة فقرارات الوزير مثلاً أكثر شمولاً وأهمية من قرارات وكيل الوزارة، وقرارات هذا الأخير أكثر شمولاً وأهمية من قرارات المدير الذي يليه وهكذا. يضاف إلي ذلك إن طول خط السلطة وهو الخط الذي تمر عن طريقه رسمياً جميع الاتصالات من والي المدير يترتب عليه زيادة المسافة بين المدير والمرؤوسين، وزيادة صعوبة إيصال المعلومات الصاعدة والهابطة عن المشكلة محل القرار، أو إذا وصلت قد تصل محرفة أو متأخرة وبعد فوات الاون وهذا كله يؤثر في عملية اتخاذ القرارات.

## 2- طبيعة المشكلة محل القرار ودرجة تعقدها والوقت المتاح لحلها :

فبقدر ما تكون المشكلة التي تواجه المدير معقدة، بقدر ما يزداد قلقه لإيجاد الحل الملائم لمواجهتها فالخطوات المطلوبة والوقت اللازم لاتخاذ قرارات في مشاكل عاجلة وطارئة يتطلب حلها المعالجة السريعة لا تكون طويلة، إذ لا يوجد وقت لإخضاعهما لمزيد من الدراسة والتحليل وهذه الخطوات تختلف بدورها عن الخطوات المطلوبة لاتخاذ قرارات لمواجهة المشاكل والمواقف الحرجة التي تؤثر علي بقاء واستمرار التنظيم كما إن ضيق الوقت المتاح للمدير لاتخاذ قرار لحل المشكلة

لا يمكنه من إجراء الدراسة والتحليل اللازمين لإبعاد المشكلة، كما لا يتيح له فرصة إشراك مرؤوسيه لحلها.

### 3- نوع القرار وأهميته :

فالخطوات والمراحل اللازمة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية أو الرئيسية ذات التأثير الطويل الأجل؛ والتي تتطلب خطواتها وقتاً أطول ودراسة أكثر ومعلومات أدق واشمل تختلف عن الخطوات اللازمة لاتخاذ القرارات التكتيكية القصيرة الأجل كما تختلف هذه الأخيرة عن الخطوات اللازمة لاتخاذ القرارات اليومية المعتادة والتي غالباً ما يغلب عليها صفة الروتينية كالقرار الخاص بمنح مكافأة لموظف كفاء، أو بشراء بعض الأدوات اللازمة لقسم من الأقسام.<sup>(1)</sup>

### 4- مدى ملائمة الظروف البيئية :

تتمثل الظروف البيئية في الظروف السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية أو السيكولوجية سواء بالنسبة لمتخذ القرار أو المرؤوسين الذين يشاركون في اتخاذه وتنفيذه ومثل هذه الظروف تؤثر في الخطوات المطلوبة لعملية اتخاذ القرارات كما تؤثر في تنفيذها. وخاصة الظروف البيئية الخارجية، وما يترتب عليها من ضغوط علي متخذ القرار.

### 5- الاتصالات الإدارية :

تعتبر الاتصالات الإدارية من الوسائل الهامة التي يمكن للمدير متخذ القرار عن طريقها الحصول علي المعلومات والبيانات المطلوبة لاتخاذ القرار ومن هنا فإن سلامة القرارات الإدارية ورصدها تعتمد بدرجة كبيرة علي سلامة

(1) جلال إبراهيم العبد، المرجع السابق، ص 65 - 66

وفعالية الاتصالات التي يجريها المدير متخذ القرار للحصول علي هذه المعلومات. وتتحدد فاعلية الاتصالات بمدى قدرة المدير علي تنمية الفهم بينه وبين موظفيه حتى تصبح الأهداف مفهومة لدى كل واحد منهم كما تعتمد علي طريقة المدير في الاتصال، والتي تسهل مهمة حصوله علي المعلومات المطلوبة ولهذا يتوجب علي المدير إن يشجع مرؤوسيه علي إن يقدموا ما عندهم من معلومات وذلك بان يحسن الإصغاء إليهم، ويعطيهم الفرصة للتعبير الكامل عما في نفوسهم ويشعرهم بان حديثهم يلقي عنده ما يستحقه من تقدير وفهم واستيعاب، وبذلك يطلع المدير علي اقتراحاتهم ومشكلاتهم ووجهات نظرهم وإذا ما أحسن المدير الإصغاء لمرؤوسيه فإنه يضمن فاعلية القرارات التي يتخذها، لأنها قد تبني علي معلومات تنقل إليه من خلال الحديث الشفوي.<sup>(1)</sup>

## 6- التفويض واللامركزية الإدارية :

لقد أدى تطور الأعمال الإدارية وتعقدتها إلي تزايد الأعباء الملقاة علي كاهل المدير، ذلك إن زيادة حجم التنظيمات الإدارية الحديثة وتعقد أعمالها وتشعب نشاطاتها أدى إلي تزايد مسؤوليات المديرين، وأصبح من أهم الأعباء التي تواجههم العمل علي سحب الواجبات والمشاكل اليومية غير الهامة عن كاهل المدير، ليتثنى له التفرغ والتفكير في العمليات والمسائل الاستراتيجية والهامة في التنظيم، وليتاح له الوقت الكافي للاطلاع علي نشاطات مرؤوسيه ومعالجة مشاكلهم. ويؤثر التفويض علي عملية اتخاذ القرارات لما يترتب علي تفويض المدير بعض اختصاصاته وسلطاته إلي مرؤوسيه من مزايا تنعكس أثارها الايجابية علي اتخاذ القرارات فالتفويض يساعد من ناحية علي تنمية قدرات المرؤوسين في مجال اتخاذ القرارات، وخاصة بالنسبة للقيادات في المستويات الوسطى والمباشرة

(1) جلال إبراهيم العبد، ص 66 - 67

ذلك لأنه من الثابت عملياً صعوبة تدريب المرؤوسين علي المخاطرة في اتخاذ القرارات وحدهم معتمدين علي أنفسهم، ولا يكون ذلك إلا بتفويضهم السلطة. وتتأثر عملية اتخاذ القرارات أيضاً بدرجة اللامركزية الإدارية في المنظمة حيث إن درجة اللامركزية في اتخاذ القرارات تزداد في الحالات التالية :

- كلما ازداد عدد القرارات التي تتخذها المستويات الإدارية الدنيا في المنظمة.
- كلما ازدادت أهمية القرارات التي تتخذها المستويات الإدارية الدنيا في المنظمة فزيادة حرية احد رؤساء الأقسام الإدارية في التصرف في أمور مالية مثلاً دون الرجوع إلي احد يعني زيادة درجة اللامركزية في هذا المجال.
- كلما اتسعت دائرة تأثير الوحدات الإدارية بالقرارات التي تتخذها المستويات الإدارية الدنيا في المنظمة فالإدارات التي تسمح لفروعها بإصدار قرارات<sup>(1)</sup> إجرائية فقط تكون اقل مركزية من تلك التي تسمح لفروعها بإصدار قرارات مالية وشخصية.
- كلما قلت عمليات الفحص والتدقيق والمراجعة التي يحتاج إليها القرار فاللامركزية تكون واسعة عندما تكون درجة تدخل الإدارة العليا في الفحص والتدقيق اقل وكذلك كلما كان عدد الأفراد الذين يلزم استشارتهم في اتخاذ القرار قليلاً، وكانت مراكزهم في المستويات الإدارية الدنيا.

ومن أهم المزايا التي تترتب علي اللامركزية الإدارية فيما يتعلق باتخاذ القرارات : تحقيق السرعة في اتخاذ القرارات، توفير كوادر قيادية جديدة للمناصب العليا في المنظمة نتيجة لتمرسهم علي الأعمال المختلفة، وتوفير وقت وجهد المديرين للتفرغ للأعمال الإستراتيجية الهامة، وتمكين المديرين من أعمال الرقابة علي مرؤوسيههم بصورة سليمة يضاف إلي ذلك إن اللامركزية تتيح الفرصة لأداء

---

(1) جلال إبراهيم العبد، ص 67 - 68

العمل عن طريق الأفراد الأكثر معرفة والمأمناً بتفاصيل العلم والأكثر إدراكاً بظروف وطرق معالجة المشكلات المرتبطة بالعمل هذا فضلاً عن إن اللامركزية في اتخاذ القرارات توفر زيادة مدى قبول القرارات من قبل المرؤوسين وتنفيذها عن رضا وطواعية، وتقلل من مظاهر المعارضة للقرار.<sup>(1)</sup>

## 7- نطاق التمكّن الذي يكون للمدير علي مرؤوسيه :

يعتبر هذا النطاق من المبادئ الهامة التي تؤثر في فعالية الإدارة العامة وفاعلية القرارات الإدارية التي يتخذها المدير بشكل خاص وهذا النطاق يعني عدد المرؤوسين الذين يمكن إدخالهم في نطاق الإدارة الخاص بكل مدير، بحيث يستطيع إن يعطيهم وقته ويوجههم لتحقيق الأهداف المطلوبة دون إن يتجاوز عددهم إلي الحد الذي لا يمكنه من قيادتهم بفعالية ويؤثر هذا النطاق علي قدرات المدير متخذ القرار من حيث إن زيادة عدد المرؤوسين الذين يدخلهم في نطاق إدارته يؤدي إلي زيادة أعبائه، مما يؤثر علي قدرته في اتخاذ القرار الرشيد في وقته المناسب، لأن نطاق إدارته الرسمي سيكون واسعاً يزيد كثيراً عن قدرته الفعلية. حيث إن اتساع هذا النطاق يقلل من تعدد المستويات الإدارية، مما يزيد في سرعة التفاهم بين المدير ومرؤوسيه، ويؤدي بالتالي إلي سرعة اتخاذ القرارات إلا إن اتساع هذا النطاق من ناحية أخرى يجعل المدير متخذ القرار غير قادر علي تخصيص الكثير من الوقت والجهد للمسائل الهامة، ولا يتيح الفرصة للمرؤوسين لحل المشاكل التي تواجههم بأنفسهم واتخاذ القرارات الملائمة بشأنها دون الرجوع للمدير.<sup>(2)</sup>

(1) جلال إبراهيم العبد، ص 68

(2) جلال إبراهيم العبد، ص 68 - 69

2-2-3 العوامل البيئية : كما توجد بالبيئة الخارجية للمنظمة فرص، توجد كذلك تهديدات، وتعتبر العوائق الناتجة عن هذه التهديدات أكثر تأثيراً علي فعالية القرارات المتخذة نظراً لعدم قدرة المنظمة علي التحكم بها. واهم هذه العوامل هي: (1)

### 1- طبيعة النظام السياسي والاقتصادي في الدولة :

فطبيعة النظام السياسي وفلسفته وتركيبه تؤثر بشكل مباشر في عملية اتخاذ القرارات ذلك لان هذه العملية تتأثر بمدى القيود التي يفرضها النظام السياسي علي حرية القيادات صانعة القرار، أو توجيه قراراتها لتأتي منسجمة مع فلسفة النظام. كما يؤثر النظام الاقتصادي من ناحية أخرى في فاعلية القرار؛ أي يفترض إن تأتي قرارات القيادات الإدارية منسجمة مع الاتجاه الاقتصادي المعتمد في الدولة كما تؤثر المتغيرات والقوى الاقتصادية علي فاعلية القرارات الإدارية.

### 2- انسجام القرار مع الصالح العام :

متخذ القرار لا بد إن يراعي مدى تحقيق القرار لأهداف مجموع المواطنين وليس أهداف فئات محددة منهم قد تكون صاحبة مصلحة خاصة في اتخاذ القرار ومن هنا يجب علي المدير متخذ القرار إن يراعي عدالة وموضوعية القرار حتى يضمن انسجامه مع الصالح العام إذ إن عدالة القرار معناها إتاحة الفرصة لجميع فئات الشعب لإبداء رأيها ووجهات نظرها حول القرار وموضوعية القرار تعني إتباع متخذ القرار للمعايير والأساليب العلمية التي تكفل اختيار البديل المناسب بعيداً

---

(1) محمود عبد الفتاح رضوان، صناعة القرارات الإدارية : بين النظرية والتطبيق، د.ط، ( القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012م )، ص 82

عن المؤثرات والنزاعات الشخصية واللاموضوعية التي تؤثر في سلامة القرار وتجعله غير منسجم مع الصالح العام.<sup>(1)</sup>

### 3- التقاليد الاجتماعية والقيم الدينية :

تتأثر قرارات الإدارة بالتقاليد الاجتماعية والعادات الموروثة والقيم الدينية ويبدو تأثير التقاليد الاجتماعية علي القرارات التي يتخذها المديرين واضحاً وملموساً من خلال سلوكهم واتجاهاتهم عند اتخاذ القرارات. حيث إن الكثير من العادات والتقاليد الاجتماعية التي تمارس في مجتمع القرية ولا سيما في الدول النامية تمتد إلي الأجهزة الحكومية وتتأثر بها قياداتها فالتزام كبار الموظفين في هذه الاجهزة في مساعدة أهل قريتهم وتفضيلهم علي غيرهم وقضاء حاجاتهم ومصالحهم، هو امتداد لتقاليد القرية التي تفرض عليهم هذه الالتزامات. كما إن الشكوى من عدم شعور المديرين والموظفين بالمسئولية وأهمية الوقت، وعدم الاكتراث بالمواعيد وقلة المثابرة، وانخفاض مستوى الدقة في الأداء مع البطء الشديد كل هذه الصفات ما هي إلا امتداد لعادات وتقاليد المجتمع الريفي في حياة أكثر تعقيداً هي حياة المدينة. وتعتبر القيم الدينية عاملاً مؤثراً في الإدارة بشكل عام والقرارات الإدارية بشكل خاص ويبدو تأثير هذا العامل في عملية اتخاذ القرارات واضحاً في الاجهزة الإدارية في الدول الإسلامية، إذ إن الدين في كثير من هذه الدول يعتبر عاملاً فعالاً في إقناع الجماهير بكثير من القرارات كتمهيد لإصدارها وتنفيذها.

### 4- النصوص التشريعية :

فالأنظمة واللوائح والتعليمات كلها تشكل قيوداً رسمية مفروضة علي المدير متخذ القرار بحكم منصبه الرسمي وتوضح هذه القيود بصورة أكثر في مجال

(1) محمود عبد الفتاح رضوان، المرجع السابق، ص 82

اتخاذ القرارات في الإدارة العامة؛ حيث يعتبر القرار الإداري جزءاً من السياسة العامة للدولة، ويكون المدير مضطراً حتى يضمن فاعلية القرار إن يأخذ في اعتباره عوامل معينة أهمها : الالتزام بالقوانين، والميزانية والاعتمادات المالية المخصصة له، واثر القرار علي الخطة المرسومة، ومدى وقوع القرار علي السلطات العليا التي يجب إن توافق عليه واللجان البرلمانية التي ستقره، والرأي العام الذي يمكن إن يقبله أو يهاجمه، والاسترشاد بما سبق له اتخاذه من قرارات. كما تتأثر عملية اتخاذ القرارات أيضا بالتغيرات السريعة والمفاجئة في النظم والقوانين واللوائح التي تعمل المنظمة في إطارها والتي تصدرها الدولة.<sup>(1)</sup>

---

(1) محمود عبد الفتاح رضوان، ص 82 - 83

## المبحث الثالث

### مراحل وأساليب اتخاذ القرارات

#### تمهيد :

يعتبر اتخاذ القرارات احد أهم الأنشطة الإدارية إن لم يكن أهمها، ويتفق أصحاب النظريات والبحوث الإدارية علي إن اتخاذ القرارات هو النشاط الأهم والأكثر شيوعاً الذي يقوم به كبار المديرين. ففي كل يوم يتخذ المديرين قرارات عادية ذات تأثير محدود وأخرى غير عادية ذات تأثير ضخم. وبعد أن تناولنا في المباحث السابقة المفاهيم المختلفة لعملية اتخاذ القرارات : مفهوم القرار، وعناصر اتخاذ القرار، أنواع القرارات والعوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات يأتي هذا المبحث ليناقدش ويعرض المراحل والأساليب التي يمكن إتباعها في اتخاذ القرارات.

**2-3-1 مراحل اتخاذ القرارات :** تمر عملية اتخاذ القرار بمجموعة من المراحل المتسلسلة وعلي الرغم من اختلاف المفكرين في تسمياتها وعددها وطريقة ترتيبها، إلا أنها لا تختلف من حيث الهدف المراد تحقيقه. فالقرار الجيد هو ذلك القرار الذي يعتمد في اتخاذه علي أسلوب منظم ومرتكز علي المنطق العلمي ويستخدم جميع المعلومات المتوافرة من اجل الوصول إلي البدائل المناسبة. وسوف نقوم باستعراض مراحل اتخاذ القرارات التي اجمع واتفق عليها معظم الكتاب والباحثين في هذا المجال فيما يلي :<sup>(1)</sup>

#### 1- إدراك المشكلة :

(1) محمد توفيق ماضي، الأساليب الكمية في مجال الإدارة، د.ط، ( الإسكندرية : الدار الجامعية للطباعة والنشر، 1995م )، ص 46

حيث تبدأ عملية حل المشكلات عادة بملاحظة بروز أو وجود مشكلة وان هناك فرصة مواتية لاتخاذ قرارا ما يتعلق بالفرد أو الجماعة أو المنظمة أو قد يكون حدسنا أو إحساسنا العام بان هناك شيء ما يسير بصورة غير صحيحة هو المصدر الأول لإدراكنا للمشكلة حيث إن وجود مشكلة ما غالبا ما يضمن وعينا بان هناك شيئا ما يسير عكس رغبتنا فيما يخص مصلحة العمل، لذا فإننا من المحتمل إن نشعر بعدم الارتياح أو القلق الذي يدفعنا إلي إن نقوم باتخاذ إجراء مناسب من اجل تصحيح الوضع القائم أو حل المشكلة الظاهرة. لذا فإن أي موقف نتعرض له قد يبدو في البداية معقد بشكل كبير مما قد يشعرنا بعدم قدرتنا علي استيعاب مثل هذه الموقف وتقبله وبالتالي حله بصورة ملائمة. إلا إن هذا الشعور يجب مقاومته ومواجهته من الفرد أو الجماعة أو المنظمة إذا أردنا إن نصل إلي حل المشكلة بصورة أو طريقة سليمة ولعمل ذلك فإنه يجب علينا إن نسال أنفسنا الأسئلة التالية :

أ- ما الذي يشير إليه الموقف الراهن ؟

ب- هل هناك بالفعل مشكلة ؟

ت- هل هذه مشكلتي أم مشكلة الآخرين ؟

ث- لماذا يجب علي إن احل المشكلة ؟

ج- ما الذي ارمي إليه من حلي لهذه المشكلة؟<sup>(1)</sup>

## 2- جمع المعلومات :

إن فهم المشكلة واتخاذ القرار اللازم لحلها يتطلب جمع كل ما يمكن من المعلومات والبيانات والحقائق ذات الصلة بالمشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها ومصادر هذه المعلومات المطلوبة للمشكلة تتنوع حسب طبيعتها فقد تكون في شكل

(1) محمد توفيق ماضي، المرجع السابق، ص 46

أراء ووجهات نظر للمهتمين في هذا الموضوع، أو قد تأخذ الطابع الاستشاري من قبل الخبراء والمتخصصين في الموضوع المراد حله، وقد تكون أيضا في شكل أرقام وإحصائيات أو أي معلومات يتوقع أنها ستفيد في حل المشكلة المطلوب حلها ولا يجب إغفال أي معلومة من هذا النوع، وعلي متخذ القرار إن يراعي ضرورة تنوع المصادر بالإضافة إلي الدقة والموضوعية وحادثة المعلومات التي سيبنى عليها القرار المتخذ.<sup>(1)</sup>

### 3- تحديد المشكلة :

لا تخلو المنظمات عادة من المشكلات والمواقف التي تستلزم اتخاذ قرارات فورية أو لاحقة، وتأخذ هذه المشكلات عدة صور، قد تكون هناك مشكلة في نقص الكفاءة الإدارية أو التوقف المفاجئ في العمليات، أو إن هناك فرصة تسويقية يجب عدم ضياعها، كما إن القنوات التي يتم بها التعرف علي المشكلات تتم من خلال طلب من المدير إلي المرؤوسين بالنظر في مشكلة معينة، أو مشكلة معروضة من المرؤوسين إلي المدير، أو مشكلات معروضة من قبل بعض مديري الأقسام إلي الإدارة العليا، أو قد تكون حالات أو قضايا مرفوعة من خارج المنظمة مثل " العملاء، الحكومة، الموزعين، الموردين، الرأي العام " وقد تكتشف بعض المشكلات عن طريق الصدفة أو من خلال عملية الرقابة الروتينية أو عند إجراء التقويم لبعض النشاطات وبعض المشكلات الهامة قد تكتشف عن طريق الصدفة. بعبارة أخرى فإن المشكلات قد لا تكون واضحة بل قد تحمل الجدل والتفسيرات في بعض الأحيان فربما تعتقد الإدارة أنها وضعت يدها علي المشكلة وتباشر عملها في اتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجتها ولكنها سرعان ما تكتشف إن هذه الحلول غير مناسبة لحل المشكلة القائمة بل أنها أصبحت في حد ذاتها مشكلة للإدارة

(1) محمد توفيق ماضي، ص 46 - 47

ويرجع السبب في ذلك إلي إن تعريف وتحديد المشكلة لم يكن سليماً ولذلك كان الحل الموضوع غير مناسباً للمشكلة المعنية. إذاً المطلوب في هذه المرحلة هو التعريف والوصف الدقيق للمشكلة حتى لا تضيف الحلول المقترحة مشكلات أخرى إضافة إلي المشكلات القائمة.

#### 4- تحديد البدائل المتاحة لحل المشكلة :

من صفات المشكلة إن تتباين الآراء حولها فالمشكلة التي ليس لها إلا حلاً واحداً لا تعد مشكلة في ذاتها بل هي حقيقة واضحة لا بد من التسليم بها وما دام للمشكلة أكثر من حل فإن وجهات النظر بشأنها تتعدد وتتباين قوة وضعفاً ويكون لكل منها ما يؤيدها وما يقف ضدها ولمعرفة الحلول البديلة فإن الأمر يحتاج إلي فحص دقيق لمكونات المشكلة ولا شك إن الدراسة الجماعية أو إشراك أكثر من شخص في ذلك فإنه بلا شك يوسع رقعة الفحص ويتيح الفرصة لظهور المزيد من الآراء والمقترحات البديلة فتكون فرصة العلاج الصحيح أكبر وينتهي الأمر إلي صدور قراراً حكيم لمعالجة المشكلة. كما يتوقف عدد الحلول البديلة المتخذة ونوعها علي عدة عوامل منها وضع المنظمة والسياسات التي تطبقها والفلسفة التي تلتزم بها وإمكاناتها المادية، والوقت المتاح إمام متخذ القرار واتجاهات المدير ( متخذ القرار ) وقدرته علي التحكم المنطقي والمبدع الذي يعتمد علي التفكير الابتكاري الذي يركز علي الشعور والتوقع وخلق الأفكار مما يساعد علي تصنيف البدائل المتوفرة وترقيمتها وذلك من اجل التوصل إلي عدد محدود منها.<sup>(1)</sup>

#### 5- تقييم الحلول المطروحة واختيار الحل المناسب :

(1) محمد توفيق ماضي، ص 47 - 48

وتعتبر هذه المرحلة من المراحل الفكرية الصعبة، وذلك لان عملية المفاضلة بين البدائل ليست عملية واضحة وسهلة لان مزايا وعيوب كل بديل لا تظهر وقت بحثها ولكنها تبرز عندما يتم تنفيذ الحل مستقبلا. وهنا يقوم متخذ القرار بالمفاضلة بين البدائل المطروحة وذلك بتحديد نقاط القوة والضعف ( المزايا والعيوب ) لكل بديل من البدائل المطروحة للوصول إلي البديل الأمثل الذي يتيح اكبر قدر من الفوائد والمزايا المحتملة ويقلص السلبيات والعيوب إلي اقل ما يمكن وذلك بالاعتماد علي العديد من المعايير التي تستخدم في تقويم الحلول واهم هذه المعايير ما يلي :

- أ- إمكانية تنفيذ الحل البديل ومدى توفر الموارد المادية والبشرية والطبيعية له.
- ب- تكاليف تنفيذ البديل، والتي يمكن تقديرها من خلال الموازنة بين المكاسب التي يتوقع تحقيقها من تنفيذ البديل والخسائر التي قد تترتب عليه.
- ج- اثار تنفيذ البديل علي المنظمة وعلي الأقسام والإدارات والوظائف والأداء أو علي المنظمات الاخرى وبل علي المجتمع ككل.
- د- الآثار الإنسانية والاجتماعية للبديل وانعكاساته علي الأفراد والجماعات ومدى قوة العلاقات التي يمسها فقد تكون للبديل اثار علي العلاقات الإنسانية داخل المنظمة.
- هـ- مناسبة الوقت والظروف للأخذ بالحل البديل فقد لا تسمح الظروف الطارئة التي تتطلب مواجهة عاجلة لمتخذ القرار بإجراء الدراسة المتعمقة والضرورية للحل البديل أو الحلول البديلة.

و- مدى استجابة المرؤوسين وتقبلهم للبديل.<sup>(1)</sup>

## 6- تنفيذ الحل :

(1) محمد توفيق ماضي، ص 48 - 49

هناك من يعتقد إن عملية اتخاذ القرار تنتهي باختيار البديل الأمثل، لكن الواقع إن العملية لا تنتهي إلا بتحويل القرار إلي عمل فعال. ومتى ما تحقق تطبيق هذا القرار في الواقع يكون قد حقق فعاليته. لذا يتم في هذه المرحلة وضع خطة لتنفيذ الحل الذي تم اختياره من قبل المدير متخذ القرار، كما يتم تحديد الوقت الذي يستغرقه تنفيذ الحل، ومراحل التنفيذ والعاملين الذين تم تكليفهم بالتنفيذ، وتحديد مسؤولية كل واحد منهم والطريقة التي سيتم بها تطبيق الحل والوسائل التي يمكن استعمالها لمراقبة التنفيذ والمعايير التي تقيس درجة نجاحه، بالإضافة إلي مراعاة ما قد يستجد من مشكلات إثناء الحل، ووضع خطة مناسبة لمواجهتها وعلاجها وكذلك تحديد البديل الذي قد تستدعي الظروف استخدامه إلي جانب الحل المختار.

#### 7- متابعة تنفيذ الحل وتقييمه :

إن عملية تقويم القرار ومتابعة تنفيذه تمكن متخذ القرار من اكتشاف المشكلات والمعوقات التي يقابلها تنفيذه. والعمل علي حلها مبكراً أو الحد منها بقدر الإمكان، كما إن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تمكن متخذه من اتخاذ الإجراءات التي يرى أنها مناسبة تجاه القرار، فقد يري عبء سحبه أو إلغاءه أو تعديله جزئياً أو كلياً، وقد يري إن يستمر بحالته مع اتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان تنفيذه كما إن عملية المتابعة تنمي لدى متخذ القرار القدرة علي تحري الدقة والواقعية في التحليل إثناء عملية التنفيذ مما يساعد علي اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها، كما إن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد علي تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم علي المشاركة في اتخاذ القرارات. وفي هذه المرحلة يتم مقارنة النتائج المعيارية أو المحددة مسبقاً كأهداف مع النتائج

التي تم التوصل إليها بعد تنفيذ القرار، وذلك للتحقق فيما إذا كان القرار المتخذ هو العلاج الشافي للمشكلة محل الاهتمام<sup>(1)</sup>.

**2-3-2 أساليب اتخاذ القرارات :** تتعدد وتتنوع الأساليب المستخدمة في اتخاذ القرارات الإدارية، ويتوقف استخدام احد هذه الأساليب دون الآخر علي طبيعة المشكلة موضوع القرار وعلي طبيعة الظروف المحددة لها، وعلي تقدير المدير ورأيه وكذلك علي الإمكانيات المتوفرة لاستخدام هذا الأسلوب. وسوف نقوم باستعراض الأساليب التي اجمع واتفق عليها الكثير من علماء الإدارة علي النحو التالي :

**2-3-2-1 الأساليب التقليدية ( النظرية ) :** هي تلك الأساليب التي تفتقر للتدقيق والتمحيص العلمي، ولا تتبع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات. وأكثر هذه الأساليب شيوعاً هي:<sup>(2)</sup>

### **1- البديهية والحكم الشخصي :**

يعني هذا الأسلوب استخدام المدير لحكمه الشخصي واعتماده علي سرعة البديهية في إدراك العناصر الرئيسية للمواقف والمشكلات التي تعرض عليه، والتقدير السليم لإبعادها، وفي فحص وتحليل وتقييم البيانات والمعلومات المتاحة والفهم العميق والشامل لكل التفاصيل الخاصة بها. ولعل دواعي استخدام هذا الأسلوب هو اختلاف طبيعة المشاكل والمواقف التي يتعرض لها المدير وخاصة المواقف الإنسانية المتمثلة في قياس الاحتياجات والعواطف الإنسانية. وبالرغم من إن هذا الأسلوب له إيجابيات متمثلة في : السرعة في اتخاذ القرار وقلة التكاليف المترتبة علي ذلك وكذلك إعطائه مزيد من المرونة لمتخذ القرار، وإمكانية استخدام

(1) محمد توفيق ماضي، ص 49 - 50

(2) علي شريف، الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، ( الإسكندرية : الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع،

2000م )، ص 142

القدرات الشخصية، إلا انه ينطوي علي جوانب سلبية عديدة أهمها : انه يقوم علي أسس شخصية نابعة من شخصية المدير وقدراته العقلية واتجاهاته وخلفياته النفسية والاجتماعية ومعارفه وهذه كلها سمات وقدرات تختلف باختلاف المجتمعات والبيئات، كما أنها مرهونة بالمقومات المختلفة والمتعددة للمجتمع فكل مجتمع قواعد السلوك التي تحكمه، والاتجاهات السائدة فيه، والتطورات المختلفة التي يمر بها وكل ذلك يؤثر في حكم المدير الشخصي علي الأمور والمواقف التي تواجهه. لذا فإنه قد يؤدي إلي نتائج سلبية عند تطبيقه إذا لم يتمتع متخذ القرار ببعد النظر.

## 2- الخبرة :

تشكل التجارب التي يمر بها المدير في حل المشكلات، أساساً لزيادة خبرته ومعارفه التي يستخدمها في اتخاذ القرارات لمواجهة المشكلات التي يتعرض لها مستقبلاً، فالمدير يجب إن لا يضيع وقته في مواجهة موقف معين إذا ظهر مرة أخرى، طالما بإمكانه مواجهته وبنفس الأسلوب، ولا تقتصر استفادة المدير من الخبرة علي خبرته ومعارفه الشخصية، بل تتعداها إلي استفادته وتعلمه من الخبرات التي يتمتع بها المديرون الذين سبقوه أو زملائه وكذلك الاستفادة من خبرات المديرين خارج المنظمة من خلال دراسة حالات النجاح التي حققوها والأخطاء التي ارتكبوها، ولكن ما يعاب علي هذا الأسلوب انه به بعض المخاطر التي قد تترتب علي اعتماد المدير علي خبرته السابقة في اتخاذ قراراته. ذلك لان مثل هذه الخبرة قد يشوبها أخطاء أو نقشل، كما أنها في الغالب تتأثر بمستوي إدراك المدير للأسباب الحقيقية لخطئه أو فشله. يضاف إلي ذلك إن المشكلة القديمة ( الماضية ) قد تكون مختلفة عن المشكلة الجديدة ( الحاضرة )، وفي مثل

هذه الحالة يصبح من غير المناسب تطبيق الدروس المستفادة من تجارب الماضي علي تجارب الحاضر.<sup>(1)</sup>

### 3- طريقة التجربة والخطأ :

هي أول وابسط الطرق التقليدية لاتخاذ القرارات التي عرفها الإنسان وتقوم هذه الطريقة علي إن اتخاذ القرار يتم عن طريق التجارب أو المحاولات المتعددة وذلك بحذف المحاولات الفاشلة والإبقاء علي المحاولات الناجحة عن طريق تكرارها أو تعزيزها. أي يقوم متخذ القرار بوضع حلوله المقترحة للمشكلة ومن ثم يقوم باختبار احدها وتجربته لمعرفة صوابه أو فشله فإذا اثبت صوابه يتم اختياره كحل نهائي وإذا فشل يتم تجربة الحل الآخر وهكذا حتى يصل إلي الحل الأفضل للمشكلة. ويتم اللجوء إلي هذه الطريقة في حالة ندرة أو عدم توافر المعلومات المناسبة ويعاب عليها أنها تستغرق الكثير من الوقت كما تستهلك الكثير من الموارد.

### 4- المناقشة الجماعية للمشكلة :

في هذا الأسلوب يقوم المدير بتكوين أو تشكيل لجنة لمناقشة ودراسة المشكلة موضوع القرار وإبداء الرأي حولها وذلك للاستفادة من الآراء والأفكار التي سوف تطرح في اتخاذه للقرار، وتقوم اللجنة بعد دراستها ومناقشتها للجوانب المختلفة للمشكلة موضوع القرار وطرح كل الحلول الممكنة لها بوضع تقريرها عن الموضوع أمام متخذ القرار لكي يتخذ القرار المناسب من خلال ما تقدمت له به اللجنة من توصيات، وعلي الرغم من إن المناقشة الجماعية يمكن الاستفادة منها في تجديد

(1) علي شريف، المرجع السابق، ص 142 - 143

القرارات ورشدها، إلا انه يعاب عليها أنها تأخذ وقتاً أطول في عمليات المناقشة، هذا بالإضافة إلي احتمال تسلط احد أعضاء المجموعة واهتمام كل منهم بتقبل رأيه بدلاً من حل المشكلة.<sup>(1)</sup>

**2-2-3-2 الأساليب العلمية ( الكمية ) :** هي تلك الأساليب التي تقوم باستخدام الأدوات الرياضية والعلمية في اتخاذ القرارات. وأكثر هذه الأساليب شيوعاً هي :

### **1- البرمجة الخطية :**

تعتبر البرمجة الرياضية من الأساليب الكمية الأساسية التي تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات، وان إيجاد الحل للبرنامج الرياضي يعني البحث عن القيمة العظمى أو الصغرى ( القيمة المثلى ) لدالة جبرية تضم عدة متغيرات تدعى دالة الهدف تخضع لجملة قيود تأخذ صيغة متساويات أو متراجحات. فإذا كانت دالة الهدف وجملة القيود من الدرجة الأولى، فإن المسألة المدروسة تنطوي تحت اسم البرمجة الخطية، إما إذا كانت دالة الهدف وبعض أو كل القيود من الدرجة الثانية فأكثر فإن المسألة المدروسة تنطوي تحت اسم البرمجة غير الخطية. وتعد البرمجة الخطية من أهم الأساليب المستخدمة في اتخاذ القرارات الإدارية وذلك لأنها تهتم بمشكلات تخصيص أو توزيع الموارد المحدودة مثل الأموال والمعدات الأولية والإفراد بشكل فعال علي أنشطة معروفة بقصد الوصول إلي هدف يحقق الانتفاع الأمثل من هذه الموارد ضمن القيود المفروضة علي الإدارة.<sup>(2)</sup>

### **2- شجرة القرارات :**

أسلوب شجرة القرارات كغيره من الأساليب العلمية يمكن متخذ القرار من رؤية البدائل المتاحة والإخطار والنتائج المتوقعة لكل منها بوضوح. وتطبيق هذا الأسلوب

(1) علي شريف، ص 143 - 144

(2) سونيا محمد البكري، استخدام الأساليب الكمية في الإدارة، الطبعة الأولى، ( الإسكندرية : الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 2003 م )، ص 73

بفعالية يتطلب استعانة متخذ القرار وخاصة في المواقف والحالات غير المؤكدة أو في المواقف المعقدة بالحاسب الآلي لتقدير وتحديد درجة الاحتمالات المتوقعة وكذلك تحديد إجمالي العوائد المتوقعة خلال فترة محددة من خلال تجميع الحاسب الآلي للبيانات والمعلومات الخاصة بهذه الأمور وتحليلها للاستعانة بها في اختيار البديل الذي يحقق النتائج المطلوبة. ومن ما يميز هذا الأسلوب انه ينظر إلي النتائج المباشرة وغير المباشرة وردود الفعل بعين الاعتبار مع تأثير كل منها علي الاخرى بأسلوب علمي مقنع يستند علي حقائق ثابتة تمكن متخذ القرار من رؤية البدائل المتاحة والإخطار والنتائج المتوقعة لكل منها بوضوح.<sup>(1)</sup>

### 3- نظرية المباريات الإدارية :

تتطلق هذه النظرية من فكرة مفادها إن كل إداري يسعى إلي تحقيق أعظم ربح وتحمل ادني خسارة ونفس الشيء بالنسبة لمنافسيه، وبالتالي عندما يكون متخذ القرار بصدد القيام بالمفاضلة بين مجموعة من البدائل في منظمة ما فإن منافسه في منظمة أخرى يقوم بنفس العملية، وبالتالي فإن هناك مباراة في اتخاذ القرار، ونجد إن الكثير من المنظمات قد أدركت أهمية هذا الأسلوب لذا قامت بإعداد برامج خاصة لتدريب المديرين علي كيفية استخدامه تقوم علي تقسيم المباراة إلي عدد من الجولات يقوم خلالها المدبرون المتدربون بمراجعة البيانات واتخاذ القرارات علي ضوء البيانات المتاحة والتنبؤ بالنتائج. ويفيد هذا الأسلوب في اتخاذ القرارات في ظروف تتصف بوجود منافسين تحت افتراض عدم التوافق بين مصالحهم ليعمل

---

(1) سونيا محمد البكري، المرجع السابق، ص 73

كل واحد علي الاستعانة بالوسائل الرياضية والتصرف بناء علي المنطق والعقلانية للوصول إلي الإستراتيجية المثلي التي تحقق الربح وتقلل من الخسارة.<sup>(1)</sup>

#### 4- نظرية صفوف الانتظار :

تعتبر نظرية صفوف الانتظار من الأساليب الكمية التي تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات، وتهدف هذه النظرية إلي دراسة وتحليل المواقف التي تتسم بنقاط اختناق أو تشكل صفوف الانتظار وتهتم هذه النظرية بدراسة معدل الوصول العشوائي للوحدات التي تطلب الخدمة إلي مراكز الخدمة، ومعدل أداء الخدمة العشوائي للوحدات الواصلة إلي النظام، ومتوسط عدد الوحدات طالبي الخدمة في النظام وفي صفوف الانتظار بالإضافة إلي متوسط فترة بقاء الوحدات في صف الانتظار، وتكلفة الانتظار وتكلفة رفع سوية الخدمات المقدمة. ثم تستخدم هذه المعايير في تحديد الأمتل من الأفراد أو محطات الخدمة المطلوبة لخدمة الوحدات طالبي الخدمة ( العملاء ). ولهذه النظرية تطبيقات هامة وواسعة في المجالات الصناعية وفي ورشات إصلاح الآلات وفي تنظيم العمل في المخازن والمواني الجوية والبحرية وفي مؤسسات خدمية متنوعة.

#### 5- تحليل التعادل :

يستخدم أسلوب تحليل التعادل ( بشكله الأساسي ) لاتخاذ القرارات في ظل ظروف التأكد وتحت افتراضات مبسطة حيث يساعد هذا التحليل في اتخاذ القرارات في مجالات إدارية عديدة مثل : تحديد إجمام الإنتاج، تحديد موقع المصنع، المفاضلة بين بدائل الإنتاج المختلفة، وتقوم الفكرة الأساسية في تحليل التعادل علي المقارنة بين الإيرادات الكلية والتكاليف الكلية حيث يمثل حجم التعادل

---

(1) فؤاد الشيخ سالم، محمد فالح حسن، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، ( عمان : المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1983م )، ص 64

من الوحدات لمشروع معين ذلك الحجم الذي تتعادل فيه الإيرادات الكلية والتكاليف الكلية، وهذه الأخيرة تنقسم إلى تكاليف ثابتة وتكاليف متغيرة، فالتكاليف الثابتة هي التي لا تتأثر بإحجام الإنتاج في الأجل القصير مثل الفوائد والاستهلاكات إما التكاليف المتغيرة فهي التي تتغير بتغير حجم الإنتاج والمبيعات مثل تكلفة الأجور والمواد الخام والمياه...الخ.<sup>(1)</sup>

---

(1) فؤاد الشيخ سالم، محمد فالح حسن، المرجع السابق، ص 64 - 65



### 3-1-3 الرؤية والرسالة :

#### 1- رؤية البنك :

تقديم خدمات مالية جيدة ومتنوعة متاحة للفقراء الناشطين اقتصادياً في مواقعهم ومناسبة لظروفهم وتساهم في تحسين ظروف معيشتهم وتمكنهم من المساهمة الفاعلة في التنمية.

#### 2- رسالة البنك :

تقديم خدمات مالية متنوعة مستدامة تلائم متطلبات الفقراء من حيث الإجراءات المبسطة والمرنة والضمانات السهلة والتواجد الجغرافي والتسعيرة المناسبة لتمكين الفقراء من مزاوله أنشطة اقتصادية تخرجهم من دائرة الفقر.

#### 3-1-4 أهداف البنك : يسعى بنك الأسرة لتحقيق الأهداف التالية :

- 1- تقديم الخدمات المالية للفقراء الناشطين اقتصادياً.
- 2- استقطاب الموارد المحلية والخارجية لإعادة توظيفها لصالح الفئات المستهدفة.
- 3- رفع الوعي المصرفي والادخاري وسط الشرائح الضعيفة في المجتمع.
- 4- المساهمة في خلق فرص عمل للفقراء الناشطين اقتصادياً.
- 5- تنشيط الفقراء اقتصادياً وإدماجهم في حركة التنمية.
- 6- تحويل قطاعات غير منظمة إلي قطاعات منظمة تساهم في التنمية.
- 7- المساهمة في مكافحة الفقر.
- 8- المساهمة في نمو الأعمال الصغيرة.<sup>(1)</sup>

#### 3-1-5 المجالات التي يعمل فيها البنك : من أهم المجالات التي يعمل

فيها بنك الأسرة الآتي:<sup>(2)</sup>

- 1- تقديم خدمات التمويل الأصغر.
- 2- قبول الودائع المصرفية بمختلف أنواعها.
- 3- المساهمة في تسويق منتجات المشاريع الصغيرة.

(1) المصدر السابق.

(2) مقابلة شخصية، الأستاذ / مأمون محمد حامد الجمري، مدير بنك الأسرة فرع شندي، مدينة شندي، الأحد 2018/9/23م، الساعة التاسعة صباحاً.

4- تشجيع الاستثمار في الصناعات الصغيرة.

5- تقديم خدمات الودائع الاستثمارية بمختلف أنواعها.

**3-1-6 الخدمات الإلكترونية التي يقدمها البنك :** يقدم بنك الأسرة الخدمات الإلكترونية الآتية لعملائه :

1- المقاصة الإلكترونية العادية والمستعجلة للشيكات الصادرة والواردة.

2- محفظة الأسرة الإلكترونية : محفظة الأسرة الإلكترونية هي بطاقة دفع يمكن استخدامها لتخزين أي مبلغ من النقود، ويمكن استخدام البطاقة في كل المعاملات النقدية حيث يمكن الشراء عن طريق البطاقة ودفع النقود للبائع عن طريق نقاط البيع أو عن طريق الانترنت أو عبر الدفع عن طريق تطبيقات الموبايل مثل الرسائل القصيرة من خلال المحول القومي، كما يمكن إعادة تغذية البطاقة (إضافة نقود إليها) من خلال عدة طرق كالصرافات الآلية، وكلاء تقديم الخدمة والتجار.

3- الصراف الآلي وما تتبعه من خدمات مثل شراء الكهرباء.

4- سداد رسوم التقديم لمؤسسات التعليم العالي.

5- خدمة رسائل العملاء : هي خدمة تقدم للعميل إخطارات تلقائية ومباشرة في رقم الجوال الخاص به عن جميع العمليات ( السحب، الإيداع ) التي تمت في حسابه المصرفي طرف البنك.

**3-1-7 الانتشار الجغرافي للبنك :** بنك الأسرة وبالرغم من حداثة إلا انه تمكن من الانتشار في جميع أقاليم السودان، حيث بلغت عدد فروعها الآن 43 فرع. هذا بالإضافة إلي خمسة وستون نافذة فئوية ومكتب ريفي منتشرة في أقاليم السودان المختلفة.<sup>(1)</sup> والجدول رقم ( 3-1-1 ) يوضح فروع البنك.

---

(1) المصدر السابق.

**الجدول رقم ( 1-1-3 )**  
**فروع بنك الأسرة**

م	الولاية	الفروع	العدد
1	الخرطوم	الرئاسة، الرئيسي، الكلاكلة، جبل أولياء، ابوحمامة، بحري، شرق النيل، أم ضوآبان، أبوحلمية، امدرمان، كرري، امبدة.	12
2	الولاية الشمالية	دنقلا، البرقيق، الغابة، كرمة.	4
3	نهر النيل	الدامر، عطبرة، ابوحمد، المتممة، شندي.	5
4	سنار	سنجه، سنار، السوكي، ود العباس.	4
5	النيل الأبيض	كوستي، الدويم، تتدلتي.	3
6	شمال دارفور	الفاشر، أم كدادة، اللعيت، الطويشه.	4
7	الجزيرة	مدني، رفاعة، الكاملين.	3
8	القضارف	القضارف.	1
9	كسلا	كسلا، حلفا الجديدة.	2
10	البحر الأحمر	بورتسودان.	1
11	النيل الأزرق	الدمازين.	1
12	شمال كردفان	الأبيض.	1
13	جنوب دارفور	نيالا.	1
14	غرب دارفور	الجينية.	1
<b>إجمالي الفروع</b>			<b>43</b>

المصدر: إعداد الباحث، من واقع عمله في بنك الأسرة فرع شندي، 2018م.

**8-1-3 الهيكل التنظيمي للبنك** : يتكون الهيكل التنظيمي للبنك من الآتي (1):  
**مجلس الإدارة** : هو المجلس الذي يتم انتخابه من الجمعية العمومية للمساهمين في البنك. أي يتكون من مناديب مؤسسي البنك مثل الصندوق القومي للتأمين

(1) مقابلة شخصية، الأستاذ / عبد الدافع محمد الحسن، مدير إدارة الشؤون الإدارية ببنك الأسرة، مدينة الخرطوم، الاربعاء 2018/9/26م، الساعة الثامنة والنصف صباحاً.

الاجتماعي، الأمانة العامة لديوان الزكاة، ولاية الخرطوم، الولاية الشمالية...الخ، بالإضافة إلى المدير العام للبنك وهو يمثل مستوى الإدارة العليا للبنك. ويليه مستوى الإدارة الوسطى للبنك والذي يتكون من الآتي :

- 1- المدير العام للبنك.
- 2- نائب المدير العام.
- 3- مساعد المدير العام.
- 4- مديرو الإدارات برئاسة البنك وهم :
  - أ- مدير الإدارة العامة للشئون الإدارية والمالية.
  - ب- مدير إدارة الشئون الإدارية.
  - ج- مدير إدارة الشئون المالية.
  - د- مدير إدارة الشئون المصرفية.
  - هـ- مدير إدارة التمويل الأصغر.
  - و- مدير إدارة التحصيل.
  - ز- مدير إدارة التخطيط والدراسات.
  - ح- مدير إدارة الإعلام والعلاقات العامة.
  - ط- مدير إدارة المخاطر.
  - ي- مدير إدارة المراجعة الداخلية.
  - ك- مدير إدارة تقنية المعلومات.
  - ل- مدير الإدارة القانونية.

وكل إدارة من الإدارات المذكورة أعلاه لديها الأعمال التي تقوم بها حسب طبيعة عملها وموازنتها التقديرية ويتحدد عدد الأقسام والموظفين بكل إدارة حسب طبيعة الأعمال التي تقوم بها.<sup>(1)</sup> ويليه مستوى الإدارة التنفيذية للبنك والمتمثل في فروع البنك حيث يتكون الهيكل التنظيمي لفروع البنك من الآتي :

---

(1) المصدر السابق.

- 1- مدير الفرع.
- 2- نائب مدير الفرع ( المراقب ).
- 3- ضباط تمويل اقل عدد ( 3 ).
- 4- صراف دفع واستلام.
- 5- موظف مقاصة.
- 6- موظف الحسابات الجارية والادخارية.
- 7- موظفي تحصيل اقل عدد ( 2 ).
- 8- موظفي الحسابات العامة اقل عدد ( 2 ).
- 9- موظف التقارير والرواجع.
- 10- عمال اقل عدد ( 2 ).
- 11- سائق واحد.

ويتوقف حجم الكادر البشري من الموظفين والعمال بالفرع علي حجم الفرع وتصنيف إدارة الشؤون الإدارية له إذا ما كان فرع درجة أولى أو ثانية أو ثالثة وذلك وفقاً للدائرة الجغرافية التي يغطيها الفرع والأحياء والقرى المحيطة به والكثافة السكانية من الشرائح المستهدفة بالتمويل الأصغر بها.<sup>(1)</sup>

---

(1) المصدر السابق.

## المبحث الثاني

### إجراءات وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

#### 3-2-1 إجراءات الدراسة الميدانية :

#### 3-2-1-1 منهج الدراسة :

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وهو " المنهج الذي يصف الظاهرة المدروسة كما توجد في الواقع ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، إما التعبير الكمي فهو يعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها بالإضافة إلي درجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى"<sup>(1)</sup>

ومنهج دراسة الحالة وهو " طريقة لدراسة وحدة معينة مثل مجتمع محلي أو أسرة أو قبيلة أو منشأة صناعية أو خدمية دراسة تفصيلية عميقة لمرحلة معينة من تاريخ الوحدة، أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها بغرض استيفاء جميع جوانبها والخروج بتعميمات تنطبق على الحالات المماثلة لها "

والمنهج الإحصائي وهو " المنهج الذي يستخدم الطرق الرقمية والرياضية في معالجة وتحليل البيانات وإعطاء التفسيرات المنطقية المناسبة لها "<sup>(2)</sup>

#### 3-2-1-2 مجتمع وعينة الدراسة :

**1- مجتمع الدراسة :** يتكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية المسؤولة عن اتخاذ القرارات في البنوك السودانية وهذه البنوك هي ( بنك الثروة الحيوانية، مصرف التنمية الصناعية، بنك أم درمان الوطني، بنك الاستثمار المالي، بنك التضامن الإسلامي، بنك العمال الوطني، بنك فيصل الإسلامي السوداني،

(1) احمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي، الطبعة الأولى، ( عمان : دار وائل للنشر والتوزيع، 1998م )، ص 43

(2) عبدالله محمد الشريف، مناهج البحث العلمي : دليل الطالب في كتابة الأبحاث والرسائل العلمية، د.ط، ( القاهرة : عصمي للنشر والتوزيع، 1996م )، ص 67

البنك الزراعي السوداني، مصرف الساحل والصحراء للاستثمار والتجارة، البنك السوداني المصري، بنك الشمال الإسلامي، بنك النيل للتجارة والتنمية، البنك العقاري التجاري، بنك البركة السوداني، البنك السوداني الفرنسي، البنك السعودي السوداني، بنك النيل الأزرق المشرق، بنك النيلين، مصرف المزارع التجاري، بنك الجزيرة السوداني الأردني، بنك المال المتحد، بنك تنمية الصادرات، البنك الأهلي السوداني، مصرف السلام، بنك الأسرة ، مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية، بنك الخرطوم، البنك الإسلامي السوداني، البنك العربي السوداني، بنك الخليج).

**2- عينة الدراسة :** استخدم الباحث العينة الطبقية العشوائية علي جميع أصحاب القرار في بنك الأسرة والبالغ عددهم ( 150 ) فرد والذي اختاره الباحث عينة قصديه لهذه الدراسة وهم ( مديرو الإدارات برئاسة البنك ومديري مراكز التدريب والتأهيل التابعة للبنك ورؤساء الأقسام ومديري ومراقبي فروع البنك ).

### **3-1-2-3 أداة الدراسة :**

بناءً علي طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلي المنهج المتبع في البحث، والوقت المسموح به، والإمكانات المادية المتاحة، وجد الباحث إن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي " الاستبانة " وذلك لعدم توفر المعلومات الأساسية المرتبطة بموضوع البحث كبيانات منشورة، إضافة إلي صعوبة الحصول عليها عن طريق الأدوات الأخرى كالمقابلات الشخصية، أو الزيارات الميدانية، أو الملاحظة الشخصية، وعليه قام الباحث بتصميم استبانته معتمداً في ذلك علي : الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والمقابلات مع الزملاء في العمل واستطلاع آرائهم حول أسباب ومصادر ضغوط العمل التي تواجههم وكيفية التعامل معها، بالإضافة إلي خبرة الباحث في القطاع المصرفي والملاحظات والمعلومات التي يمتلكها نتيجة المعاشة اليومية في البنك الذي يعمل به وزياراته المتكررة للبنوك الأخرى. وتتكون الاستبانة من قسمين وهما :

**القسم الأول :** ويحتوي علي البيانات الشخصية لإفراد عينة الدراسة وهي النوع، العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المسمى الوظيفي بالإضافة إلي سنوات الخبرة.

**القسم الثاني :** ويحتوي علي عبارات الدراسة التي بلغ عددها ( 21 ) عبارة، وعلي كل فرد من عينة الدراسة تحديد إجابة واحدة علي كل عبارة وفق مقياس ليكارات الخماسي الذي يشتمل علي خمسة مستويات وهي ( أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة ). وقد تم توزيع عبارات الاستبانة علي فرضيات الدراسة الثلاثة كما يلي :

1- العبارات من ( 1 - 7 ) خاصة بالفرضية الأولى.

2- العبارات من ( 8 - 14 ) خاصة بالفرضية الثانية.

3- العبارات من ( 15 - 21 ) خاصة بالفرضية الثالثة.

3-2-1-4 صدق وثبات أداة الدراسة ( الاستبانة ) :

1- صدق الأداة ( الاستبانة ) :

يقصد به التأكد من إن الاستبانة سوف تقيس ما أعدت لقياسه. وللتأكد من صدق الاستبانة قام الباحث باستخدام الطرق التالية :

أ- الصدق الظاهري ( صدق المحكمين ) :

حيث قام الباحث بعرض الاستبانة في صورتها الأولية علي الدكتور المشرف علي البحث والذي إبداء رأيه بها ووجه ببعض التعديلات عليها ومن ثم وجه الباحث بعرض الاستبانة علي ( 3 ) محكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في مجال الإدارة والملحق رقم ( 2 ) يوضح أسماء محكمي الاستبانة وتخصصاتهم ودرجاتهم الوظيفية ومواقع عملهم، حيث طلب الباحث من المحكمين إبداء الرأي حول مدى وضوح عبارات الاستبانة ومدى وملائمتها لقياس ما وضعت من اجله بالإضافة إلي حذف أو إضافة أي عبارة أو إدخال أي تعديلات لازمة لتطوير

الاستبانة مما يرون انه يتناسب مع هذه الدراسة وبعد إن قام الباحث بجمع الاستبانة من المحكمين قام بعرض ومناقشة التعديلات التي اوصو بها مع الدكتور المشرف علي البحث ومن ثم قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها المحكمين وقام بصياغة الاستبانة بشكلها النهائي والذي يوضحه الملحق رقم ( 1 ).

#### ب- صدق الاتساق الداخلي والبنائي :

الاتساق الداخلي للاستبانة يعني مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع الفرضية التي تنتمي إليها هذه العبارة إما الصدق البنائي للاستبانة فيعني مدى قدرة الاستبانة علي تحقيق الأهداف التي بنيت من اجلها. ولقياس الاتساق الداخلي والبنائي للاستبانة قام الباحث بتطبيقها علي عينة استطلاعية ( تجريبية ) اختيارية من مجتمع البحث لكن من غير البنك الذي تم اختياره كعينة قصديه للدراسة قوامها ( 30 ) مفردة من المسؤولين عن اتخاذ القرارات في بعض فروع البنوك السودانية بمدينة شندي والمتممة وهذه البنوك هي : ( مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية، البنك الزراعي السوداني، بنك فيصل الإسلامي السوداني، بنك النيلين، البنك الإسلامي السوداني، بنك الخرطوم ). وذلك للتأكد من صلاحية الاستبانة لجمع البيانات المطلوبة وللتعرف علي مدى صدق الاتساق الداخلي والبنائي للاستبانة وللتحقق من ثباتها. ومن البيانات التي حصل عليها الباحث من العينة الاستطلاعية قام بحساب كل من الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة علي النحو التالي :

#### أولاً : الاتساق الداخلي :

لحساب الاتساق الداخلي للاستبانة استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للفرضية التي تنتمي إليها العبارة. والجدول رقم ( 1-2-3 ) يوضح معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الفرضية الأولى والدرجة الكلية للفرضية الأولى والجدول رقم ( 2-2-3 ) يوضح معامل الارتباط بين كل عبارة

من عبارات الفرضية الثانية والدرجة الكلية للفرضية الثانية والجدول رقم ( 3-2-3 )  
يوضح معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الفرضية الثالثة والدرجة الكلية  
للفرضية الثالثة.

### الجدول رقم ( 1-2-3 )

معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الفرضية الأولى والدرجة الكلية للفرضية

م	العبارة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية
1	بيئة العمل بالبنك تؤدي إلى اتخاذ قرارات غير دقيقة.	0.498**	0.005
2	عدم وضوح الصلاحيات والمسئوليات بالبنك يؤدي إلى اتخاذ قرارات متناقضة.	0.479**	0.007
3	المركزية المتبعة بالبنك تحد من قدرة مدراء الفروع علي اتخاذ وصناعة القرارات.	0.783**	.000
4	نظام الاتصال المعمول به في البنك يؤدي إلى البطء في اتخاذ القرارات.	0.667**	.000
5	لا يتم استخدام الأساليب العلمية التقنية الحديثة في اتخاذ القرارات في البنك.	0.664**	.000
6	لا يتم تدريب العاملين في البنك علي كيفية اتخاذ القرارات بطرق علمية فعالة.	0.532**	.002
7	لا يتم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات في البنك.	0.571**	.001

المصدر : إعداد الباحث، بيانات العينة الاستطلاعية، 2018م.

يتضح من الجدول رقم ( 1-2-3 ) إن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات  
الفرضية الأولى والدرجة الكلية للفرضية موجبة ودالة وإحصائياً عند مستوى دلالة

( 0.05 ) حيث تتراوح بين ( 0.479 - 0.783 ) وبذلك تعتبر هذه الفرضية صادقة لقياس ما وضعت لقياسه.

### الجدول رقم ( 2-2-3 )

معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الفرضية الثانية والدرجة الكلية للفرضية

م	العبارة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية
1	طبيعة شخصية متخذ القرار تؤثر في اتخاذ القرارات في البنك.	0.680**	0.000
2	الخبرات السابقة لمتخذ القرار تؤثر في اتخاذ القرارات في البنك.	0.292	0.117
3	تؤثر الحالة النفسية لمتخذ القرار في اتخاذ القرارات في البنك.	0.563**	0.001
4	تؤثر العلاقات الإنسانية لمتخذ القرار في اتخاذ القرارات في البنك.	0.815**	0.000
5	الاضطرابات في الحياة الأسرية لمتخذ القرار تؤثر في اتخاذ القرارات في البنك.	0.774**	0.000
6	عدم توافق قدرات متخذ القرار مع حاجات العمل يقلل من فعالية القرارات التي يتخذها.	0.677**	0.000
7	سوء إدارة متخذ القرار للوقت يؤدي إلي البطء في اتخاذ القرارات في البنك.	0.410*	0.024

المصدر : إعداد الباحث، بيانات العينة الاستطلاعية، 2018م.

ينتضح من الجدول رقم ( 3-2-2 ) إن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الفرضية الثانية، والدرجة الكلية للفرضية موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( 0.05 ) حيث تتراوح بين ( 0.292 - 0.815 ) وبذلك تعتبر هذه الفرضية صادقة لقياس ما وضعت لقياسه.

### الجدول رقم ( 3-2-3 )

معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الفرضية الثالثة والدرجة الكلية للفرضية

م	العبارة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تواجه إدارة البنك صعوبة في اختيار الاستثمارات المربحة بسبب التغيرات في السياسات الاقتصادية للدولة.	0.454*	0.012
2	الوضع الاقتصادي للدولة يؤثر في تحديد هامش الإرباح علي التمويل بالبنك.	0.582**	0.001
3	تؤثر المنافسة في تحديد أسعار الخدمات المصرفية بالبنك.	0.342	0.064
4	عدم الاستقرار الأمني في بعض الولايات أدى إلي إغلاق البنك لفروعه بها.	0.332	0.073
5	تتقيد إدارة البنك بسياسات وموجهات بنك السودان المركزي في وضع السياسة التمويلية للبنك.	0.726**	0.000
6	الحظر الاقتصادي الذي كان مفروض على السودان حرم البنك من مواكبة التطور في التكنولوجيا المصرفية.	0.392*	0.032

0.007	0.484**	7	تؤثر التقاليد الاجتماعية والقيم الدينية في اتخاذ القرارات في البنك.
-------	---------	---	---

المصدر : إعداد الباحث، بيانات العينة الاستطلاعية، 2018م.

يتضح من الجدول رقم ( 3-2-3 ) إن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الفرضية الثالثة، والدرجة الكلية للفرضية موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( 0.05 ) حيث تتراوح بين ( 0.332 - 0.726 ) وبذلك تعتبر هذه الفرضية صادقة لقياس ما وضعت لقياسه.

#### ثانياً : الصدق البنائي :

للتحقق من الصدق البنائي للاستبانة قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فرضية من فرضيات الاستبانة والدرجة الكلية لجميع عبارات الاستبانة والجدول رقم ( 4-2-3 ) يوضح ذلك.

#### الجدول رقم ( 4-2-3 )

معامل الارتباط بين درجة كل فرضية من فرضيات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

م	الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية
1	هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل التنظيمية وعملية اتخاذ القرارات.	0.775**	0.000
2	هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل الشخصية وعملية اتخاذ القرارات.	0.841**	0.000

0.000	0.696**	هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل البيئية وعملية اتخاذ القرارات.	3
-------	---------	---	---

المصدر : إعداد الباحث، بيانات العينة الاستطلاعية، 2018م.

يتضح من الجدول رقم ( 3-2-4 ) إن معاملات الارتباط بين كل فرضية من فرضيات الاستبانة والدرجة الكلية لجميع فرضيات الاستبانة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( 0.05 ) حيث تتراوح بين ( 0.696 - 0.841 ) وبذلك تعتبر جميع فرضيات الاستبانة صادقة لقياس ما وضعت لقياسه.

## 2- ثبات الأداة ( الاستبانة ) :

ثبات الاستبانة يعني إن تكون الإجابة واحدة تقريباً لو تكرر تطبيق الاستبانة علي الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة. ولقياس مدى ثبات الاستبانة استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات أداة الدراسة. حيث قام الباحث بتطبيق المعادلة علي البيانات التي حصل عليها من العينة الاستطلاعية الاختيارية التي تكونت من ( 30 ) مفردة والتي استخدمها في قياس صدق الاتساق الداخلي والبنائي للاستبانة والجدول رقم ( 3-2-5 ) يوضح نتيجة اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.

### الجدول رقم ( 3-2-5 )

#### نتيجة اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	الفرضية	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
1	هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل التنظيمية وعملية اتخاذ القرارات.	7	0.681
2	هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل الشخصية وعملية اتخاذ القرارات.	7	0.680
3	هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل البيئية وعملية اتخاذ القرارات.	7	0.430
<b>جميع فرضيات الاستبانة</b>			<b>0.781</b>
		<b>21</b>	

المصدر : إعداد الباحث، بيانات العينة الاستطلاعية، 2018م.

يتضح من الجدول رقم ( 3-2-5 ) إن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل فرضيات الاستبانة حيث تتراوح بين ( 0.681 - 0.430 ) كما أنها بلغت ( 0.781 ) لجميع فرضيات الاستبانة وهذا يعني إن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وقابلة للتوزيع علي عينة الدراسة.

#### 3-2-1-5 تطبيق أداة الدراسة :

بعد إن تأكد الباحث من صدق وثبات أداة الدراسة ( الاستبانة ) وملائمتها لموضوع البحث وصلاحياتها للتطبيق، قام بتوزيع عدد ( 150 ) استبانة علي عينة الدراسة المتمثلة في المسؤولين عن اتخاذ القرارات في بنك الأسرة والذي اختاره الباحث عينة قصديه لهذه الدراسة وهم ( مدراء الإدارات، مديري مراكز

التدريب والتأهيل التابعة للبنك، ورؤساء الأقسام، ومديري ومراقبي فروع البنك ( ومن ثم قام بتفريغ البيانات التي حصل عليها في جداول وأشكال بيانية أعدها لهذه الغرض وذلك من خلال الاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي ( SPSS ) والذي يعد من أكثر الحزم الإحصائية دقة في النتائج بالإضافة إلي برنامج مايكروسوفت اكسل 2007 في عمليات الرسم البياني حيث قام الباحث بتحويل المتغيرات الاسمية ( أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة ) إلي متغيرات كمية وهي ( 1،2،3،4،5 ) علي الترتيب. والجدول رقم ( 6-2-3 ) يوضح عدد الاستبيانات الموزعة والمستردة وغير المستردة ونسبة التي تم استردادها.

### الجدول رقم ( 6-2-3 )

عدد الاستبيانات الموزعة والمستردة وغير المستردة ونسبة ما تم استرداده

عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المستردة	عدد الاستبيانات غير المستردة	نسبة الاستبيانات التي تم استردادها
150	120	30	80%

المصدر : إعداد الباحث

ولتفسير مستوى الموافقة علي كل عبارة من عبارات فرضيات الدراسة عند اختبار صحة الفرضيات قام الباحث بحساب طول خلايا مقياس ليكرات الخماسي الذي استخدمه لتحديد إجابات أفراد عينة الدراسة علي عبارات فرضيات الدراسة وذلك من خلال حساب المدى للمقياس وذلك بإيجاد الفرق بين أعلى قيمة بالمقياس وأدنى قيمة به علي النحو التالي ( 4 = 1 - 5 ) وللحصول علي طول الخلية قام الباحث بقسمة المدى علي عدد خلايا المقياس علي النحو التالي ( 0.80 = 5 / 4 ) ومن ثم قام بإضافة طول الخلية إلي اقل قيمة بالمقياس وهي بداية المقياس الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية الأولى وبنفس الطريقة تحصل

علي قيم الوسط الحسابي المقابلة لبقية متغيرات مقياس ليكرات الخماسي والتي يوضحها الجدول رقم ( 7-2-3 ).

### الجدول رقم ( 7-2-3 )

قيم الوسط الحسابي لمتغيرات مقياس ليكرات الخماسي

مستوى الموافقة	قيمة الوسط الحسابي
لا أوفق بشدة	1 إلى 1.80
لا أوافق	1.81 إلى 2.60
محايد	2.61 إلى 3.40
أوافق	3.41 إلى 4.20
موافق بشدة	4.21 إلى 5

المصدر : إعداد الباحث.

ومن الجدول رقم ( 7-2-3 ) استخلص الباحث النسب المئوية التي سيستخدمها في تفسير نسبة الموافقة علي كل عبارة من عبارات فرضيات الدراسة عند اختبار صحة الفرضيات والتي يوضحها الجدول رقم ( 8-2-3 ).

### الجدول رقم ( 8-2-3 )

النسب المئوية للموافقة علي عبارات فرضيات الدراسة

نسبة الموافقة	النسبة المئوية
عالية جداً	85 إلى 100%
عالية	69% إلى 84%
متوسطة	53% إلى 68%
منخفضة	37% إلى 52%
منخفضة جداً	20% إلى 36%

المصدر : إعداد الباحث.

### 3-2-1-6 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

لتحقيق أهداف البحث والإجابة علي تساؤلاته وتحليل البيانات التي تم تجميعها استخدم الباحث العديد من الأساليب الإحصائية وذلك من خلال برنامج SPSS ( الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ) وذلك بعد إن قام بعملية جمع البيانات وفرزها وترميزها، وتمثلت الأساليب الإحصائية التي استخدمها الباحث في هذه الدراسة في الآتي :

#### 1- التوزيع التكراري والنسبة المئوية : وذلك للتعرف علي الصفات الشخصية

لإفراد عينة الدراسة ولتوضيح استجابات أفراد عينة الدراسة علي عبارات كل فرضيات الدراسة.

#### 2- معامل ارتباط بيرسون : وذلك لقياس صدق الاتساق الداخلي لكل عبارة

من عبارات الاستبانة مع الفرضية التي تنتمي إليها ولقياس الصدق البنائي للاستبانة.

#### 3- معامل ألفا كرونباخ : وذلك لقياس ثبات الاستبانة.

#### 4- الوسط الحسابي : وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات

إفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات فرضيات الدراسة.

#### 5- الانحراف المعياري : وذلك للتعرف علي مدى انحراف استجابات

إفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات فرضيات الدراسة ولكل فرضية عن متوسطها الحسابي.

#### 6- اختبار مربع كأي : وذلك لاختبار مدى صحة فرضيات الدراسة.

2-2-3 تحليل بيانات الدراسة الميدانية : سوف نقوم باستعراض إجابات أفراد عينة الدراسة علي الاستبانة علي النحو التالي :

القسم الأول : البيانات الشخصية :

1- النوع : يوضح الجدول رقم ( 9-2-3 ) والشكل رقم ( 1-2-3 ) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع.

الجدول رقم ( 9-2-3 )

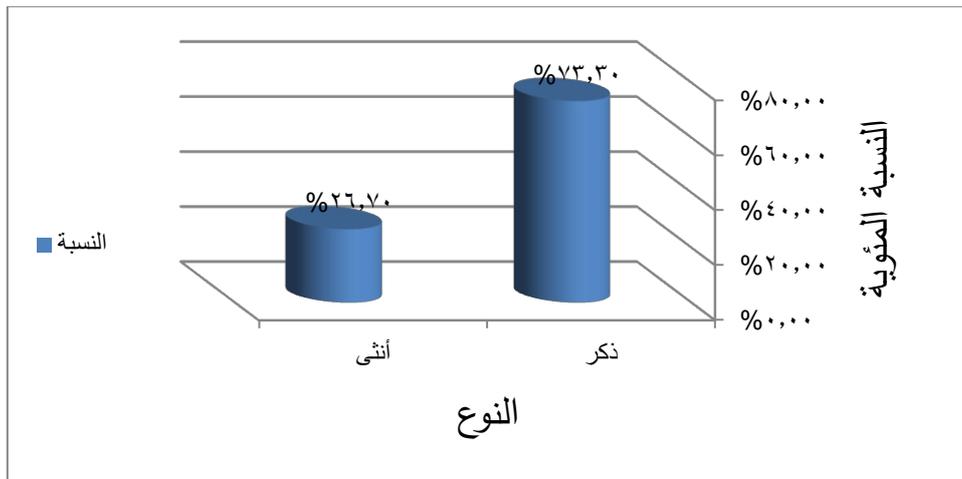
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	88	73.30 %
أنثى	32	26.70 %
المجموع	120	100 %

المصدر : إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

الشكل رقم ( 1-2-3 )

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب النوع



المصدر : إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

من الجدول رقم ( 3-2-9 ) والشكل رقم ( 3-2-1 ) يتضح إن عدد الذكور في عينة الدراسة أكثر من عدد الإناث حيث بلغ عددهم ( 88 ) ونسبتهم ( 73.30 % ). ويرجع ذلك إلي اعتماد إدارة البنك علي تعيين الذكور بنسبة اعلي من الإناث وذلك نظراً للطبيعة الميدانية للعمل ببنك الأسرة التي لا تتاسب العنصر النسائي.

**2- العمر :** يوضح الجدول رقم ( 3-2-10 ) والشكل رقم ( 3-2-2 ) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر.

### الجدول رقم ( 3-2-10 )

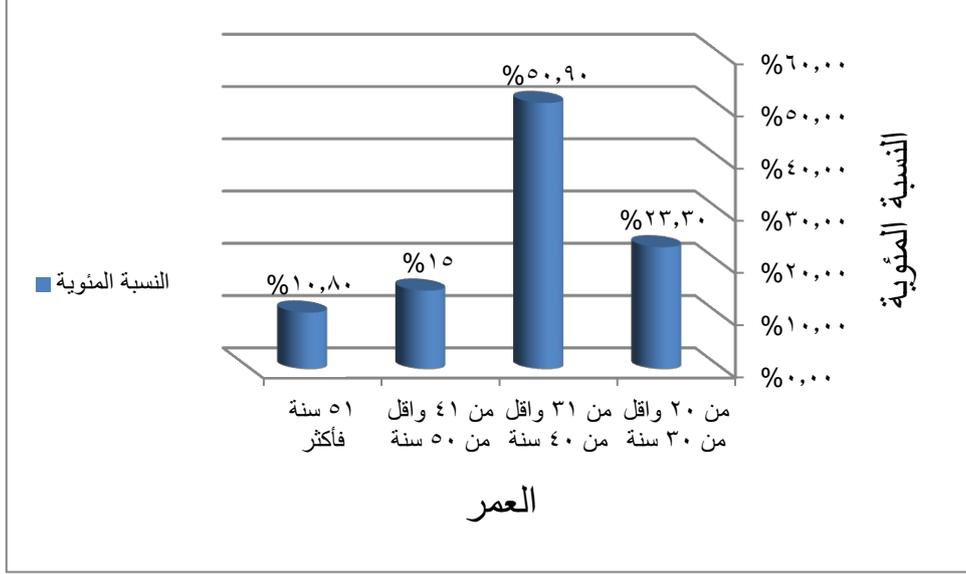
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
من 20 واطل من 30 سنة	28	23.30%
من 31 واطل من 40 سنة	61	50.90%
من 41 واطل من 50 سنة	18	15%
51 سنة فأكثر	13	10.80%
<b>المجموع</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

المصدر : إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

### الشكل رقم ( 2-2-3 )

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب العمر



المصدر : إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

من الجدول رقم ( 10-2-3 ) والشكل رقم ( 2-2-3 ) يتضح إن الفئة العمرية من 31 وقل من 40 سنة في عينة الدراسة هم اكبر عدداً إذ بلغ عددهم ( 61 ) ونسبتهم ( 50.90% ) تليها الفئة العمرية من 20 وقل من 30 سنة إذ بلغ عددهم ( 28 ) ونسبتهم ( 23.30% ) تليها الفئة العمرية من 41 وقل من 50 سنة إذ بلغ عددهم ( 18 ) ونسبتهم ( 15% ) بينما حلت الفئة العمرية 51 سنة فأكثر في المركز الأخير إذ بلغ عددهم ( 13 ) ونسبتهم ( 10.80% ). وبالتالي فإنه لا توجد كفاءات أو خبرات طويلة في بنك الأسرة.

3- المؤهل العلمي : يوضح الجدول رقم ( 3-2-3 ) والشكل رقم ( 3-2-3 ) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي.

### الجدول رقم ( 3-2-3 )

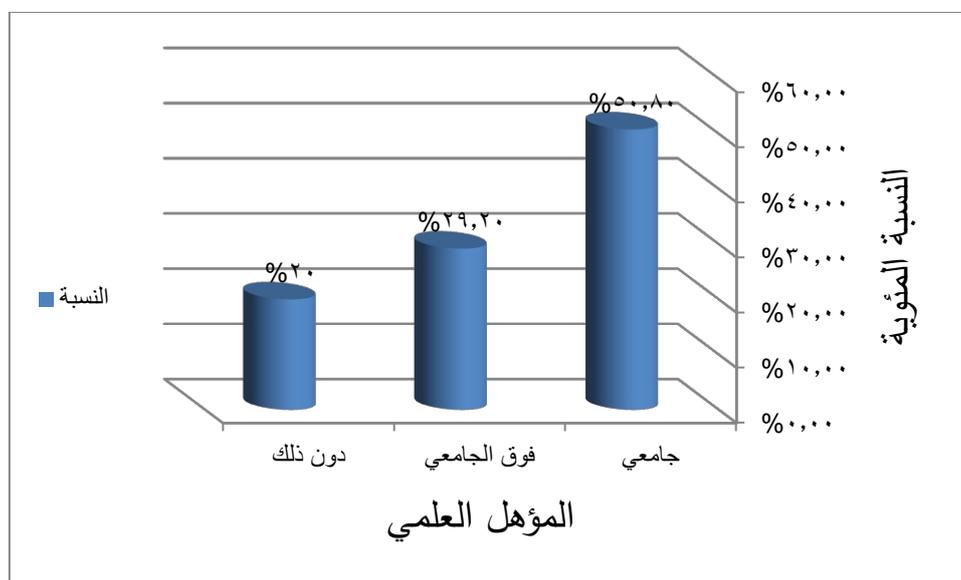
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
جامعي	61	50.80%
فوق الجامعي	35	29.20%
دون ذلك	24	20%
المجموع	120	100%

المصدر : إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

### الشكل رقم ( 3-2-3 )

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر : إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

من الجدول رقم ( 3-2-3 ) والشكل رقم ( 3-2-3 ) يتضح إن عدد الذين يحملون شهادات جامعية في عينة الدراسة هو الأكثر حيث بلغ ( 61 )

ونسبتهم ( 50.80% ) يليهم الذين يحملون شهادات فوق التعليم الجامعي ( ماجستير، دكتوراه، وغيرها ) حيث بلغ عددهم ( 39 ) ونسبتهم ( 29.20% ) بينما بلغ عدد الذين يحملون شهادات ما دون التعليم الجامعي ( الشهادة السودانية ) ( 24 ) ونسبتهم ( 20% ). وعليه فإن المسؤولين عن اتخاذ القرارات في بنك الأسرة علي نحو عالي من التأهيل العلمي وذلك يعزز من صدق نتائج الدراسة لمعرفةهم بأهمية الدراسة الميدانية للبحوث.

**4- التخصص العلمي :** يوضح الجدول رقم ( 3-2-12 ) والشكل رقم ( 3-2-4 ) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي.

#### الجدول رقم ( 3-2-12 )

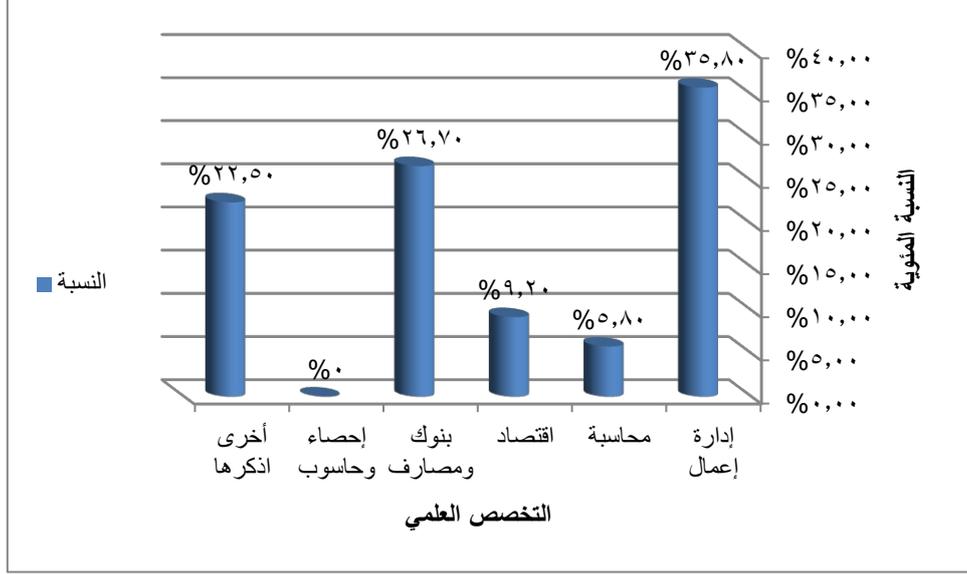
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب التخصص العلمي

النسبة المئوية	التكرار	التخصص العلمي
35.80%	43	إدارة أعمال
5.80%	7	محاسبة
9.20%	11	اقتصاد
26.70%	32	بنوك ومصارف
0%	0	إحصاء وحاسوب
22.50%	27	أخرى اذكرها
100%	120	المجموع

المصدر : إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

### الشكل رقم ( 4-2-3 )

#### التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب التخصص العلمي



المصدر : إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

من الجدول رقم ( 12-2-3 ) والشكل رقم ( 4-2-3 ) يتضح إن عدد الأفراد الذين تخصصهم إدارة أعمال في عينة الدراسة أكثر من الذين يتخصصون في بقية المجالات الأخرى حيث بلغ عددهم ( 43 ) ونسبتهم ( 35.80 % ) يليهم الذين تخصصهم بنوك ومصارف حيث بلغ عددهم ( 32 ) ونسبتهم ( 26.70 % ) يليهم الذين لديهم تخصصات أخرى غير التخصصات المحددة بالاستبانة حيث بلغ عددهم ( 27 ) ونسبتهم ( 22.50 % ) ( 24 ) منهم ليس لهم تخصص علمي لان مؤهلهم العلمي هو الشهادة السودانية و ( 3 ) منهم تخصص العلمي نظم معلومات إدارية يليهم الذين تخصصهم اقتصاد إذ بلغ عددهم ( 11 ) ونسبتهم ( 9.20 % ) يليهم الذين تخصصهم محاسبة حيث بلغ عددهم ( 7 ) ونسبتهم ( 5.80 % ) واحتل المرتبة الأخيرة الذين تخصصهم إحصاء وحاسوب إذ لا يوجد في عينة الدراسة من تخصصه إحصاء وحاسوب. وهذا يعزز من صدق نتائج الدراسة وذلك لمعرفةهم وإمامهم بموضوع الدراسة.

5- المسمى الوظيفي : يوضح الجدول رقم ( 3-2-13 ) والشكل رقم ( 3-2-5 ) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي.

### الجدول رقم ( 3-2-13 )

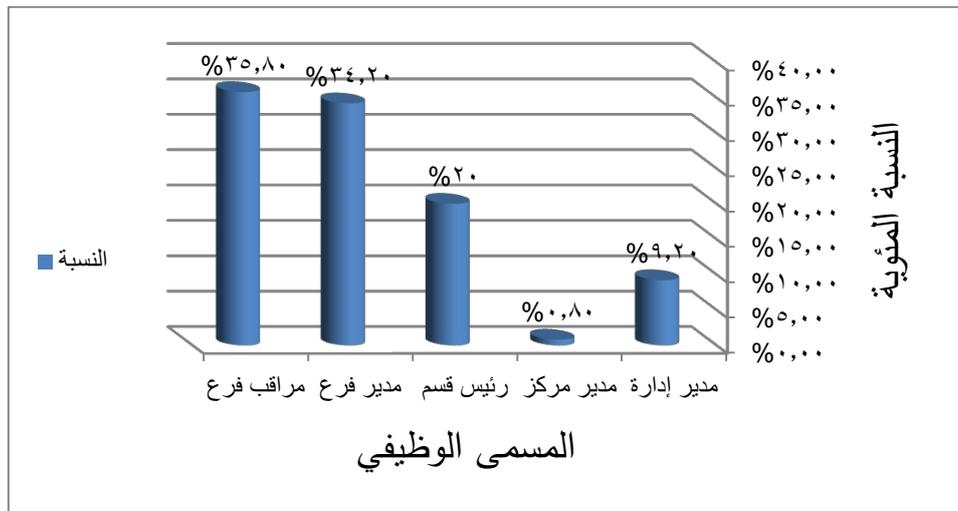
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
9.20%	11	مدير إدارة
0.8%	1	مدير مركز
20%	24	رئيس قسم
34.20%	41	مدير فرع
35.80%	43	مراقب فرع
100%	120	المجموع

المصدر : إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

### الشكل رقم ( 3-2-5 )

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي



المصدر : إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

من خلال الجدول رقم ( 3-2-13 ) والشكل رقم ( 3-2-5 ) يتضح إن مراقبي الفروع هم الأكثر في عينة الدراسة حيث بلغ عددهم ( 43 ) ونسبتهم ( 35.80% ) يليهم مدراء الفروع إذ بلغ عددهم ( 41 ) ونسبتهم ( 34.20% ) يليهم رؤساء الأقسام إذ بلغ عددهم ( 24 ) ونسبتهم ( 20% ) يليهم مديرو الإدارات برئاسة البنك حيث بلغ عددهم ( 11 ) ونسبتهم ( 9.20% ) بينما بلغ عدد مديرو مراكز التدريب والتأهيل التابعة للبنك في عينة الدراسة ( 1 ) بنسبة ( 0.80% ). وذلك يعزز من صدق نتائج الدراسة وبالتالي توصلها إلي توصيات جوهرية تساعد إدارة بنك الأسرة بصورة خاصة والبنوك السودانية عامة في مواجهة ضغوط العمل والقضاء عليها لان مراقبي ومديرو الفروع ورؤساء الأقسام هم أكثر الذين يتعرضون لضغوط العمل في البنوك السودانية.

**6- سنوات الخبرة :** يوضح الجدول رقم ( 3-2-14 ) والشكل رقم ( 3-2-6 ) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة.

### الجدول رقم ( 3-2-14 )

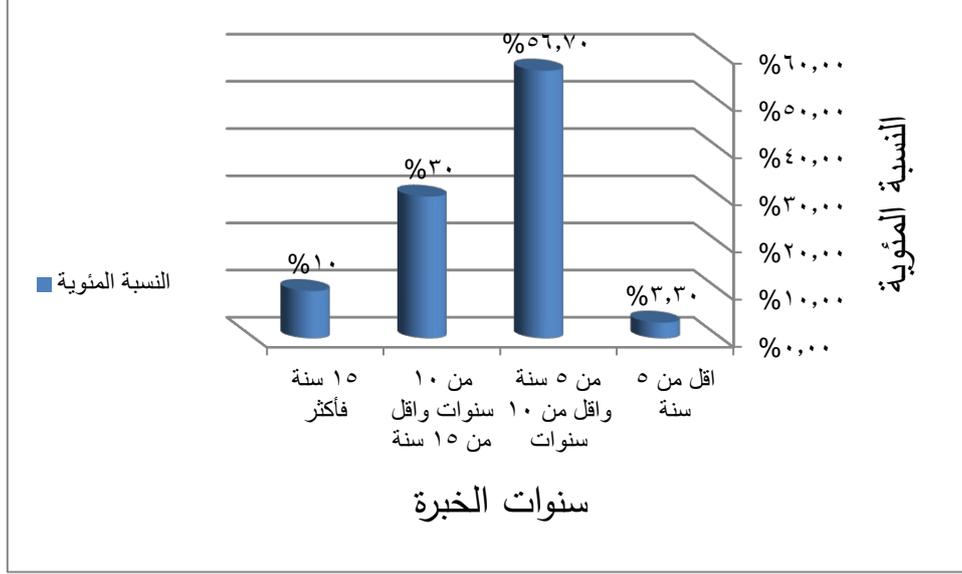
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5 سنة	4	3.30%
من 5 سنة واطل من 10 سنوات	68	56.70%
من 10 سنوات واطل من 15 سنة	36	30%
15 سنة فأكثر	12	10%
<b>المجموع</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

المصدر : إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

### الشكل رقم ( 3-2-6 )

#### التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر : إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

من خلال الجدول رقم ( 3-2-14 ) والشكل رقم ( 3-2-6 ) يتضح إن الأفراد الذين خبرتهم من خمسة وأقل من عشرة سنوات في عينة الدراسة هم الأكثر حيث بلغ عددهم ( 68 ) ونسبتهم ( 56.70% ) يليهم الأفراد الذين خبرتهم من عشرة وأقل من خمسة عشر سنة حيث بلغ عددهم ( 36 ) ونسبتهم ( 30% ) يليهم الأفراد الذين خبرتهم أكثر من خمسة عشر سنة إذ بلغ عددهم ( 12 ) ونسبتهم ( 10% ) يليهم الأفراد الذين خبرتهم أقل من خمسة سنوات حيث بلغ عددهم ( 4 ) ونسبتهم ( 3.30% ) ومن ذلك يتضح إن خبرات المسؤولين عن اتخاذ القرارات ببنك الأسرة متقاربة وقصيرة وذلك نظراً لحدثة البنك.

القسم الثاني : بيانات الدراسة :

العبرة الأولى : بيئة العمل بالبنك تؤدي إلى اتخاذ قرارات غير دقيقة : يوضح الجدول رقم ( 3-2-15 ) والشكل رقم ( 3-2-7 ) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبرة الأولى.

### الجدول رقم ( 3-2-15 )

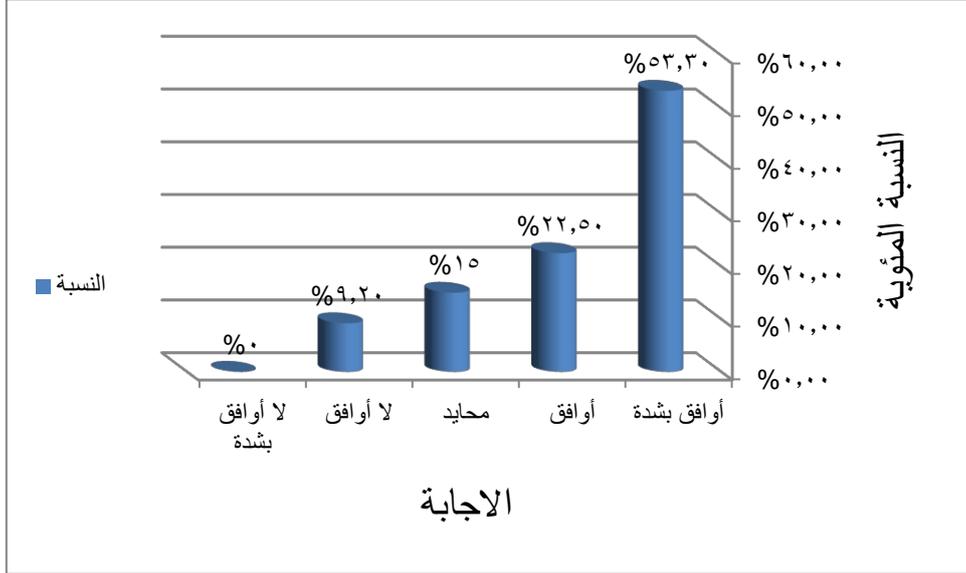
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبرة الأولى

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
53.30%	64	أوافق بشدة
22.50%	27	أوافق
15%	18	محايد
9.20%	11	لا أوافق
0%	0	لا أوافق بشدة
100%	120	المجموع

المصدر : إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

### الشكل رقم ( 7-2-3 )

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الأولى



المصدر : إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

من خلال الجدول رقم ( 15-2-3 ) والشكل رقم ( 7-2-3 ) يتضح إن بيئة العمل بالبنك تؤدي إلي اتخاذ قرارات غير دقيقة، حيث بلغ عدد الموافقين بشدة ( 64 ) ونسبتهم ( 53.30% ) وعدد الموافقين ( 27 ) ونسبتهم ( 22.50% ) وعدد المحايدين ( 18 ) ونسبتهم ( 15% ) وعدد غير الموافقين ( 11 ) ونسبتهم ( 9.20% ) ولا يوجد غير موافقين بشدة.

العبارة الثانية : عدم وضوح الصلاحيات والمسئوليات بالبنك يؤدي إلى اتخاذ قرارات متناقضة : يوضح الجدول رقم ( 3-2-16 ) والشكل رقم ( 3-2-8 ) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الثانية.

### الجدول رقم ( 3-2-16 )

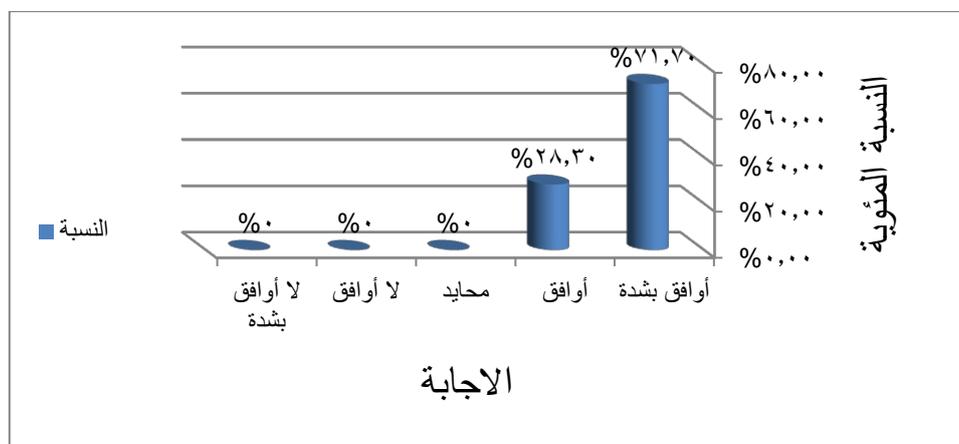
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الثانية

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
71.70%	86	أوافق بشدة
28.30%	34	أوافق
0%	0	محايد
0%	0	لا أوافق
0%	0	لا أوافق بشدة
100%	120	المجموع

المصدر : إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

### الشكل رقم ( 3-2-8 )

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الثانية



المصدر : إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

من خلال الجدول رقم ( 3-2-16 ) والشكل رقم ( 3-2-8 ) يتضح إن عدم وضوح الصلاحيات والمسئوليات بالبنك يؤدي إلى اتخاذ قرارات متناقضة، حيث بلغ عدد الموافقين بشدة ( 86 ) ونسبتهم ( 71.70% ) وعدد الموافقين ( 34 ) ونسبتهم ( 28.30% ) ولا يوجد محايدين وغير موافقين.

العبارة الثالثة : المركزية المتبعة بالبنك تحد من قدرة مدراء الفروع علي اتخاذ وصناعة القرارات : يوضح الجدول رقم ( 3-2-17 ) والشكل رقم ( 3-2-9 ) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الثالثة.

### الجدول رقم ( 3-2-17 )

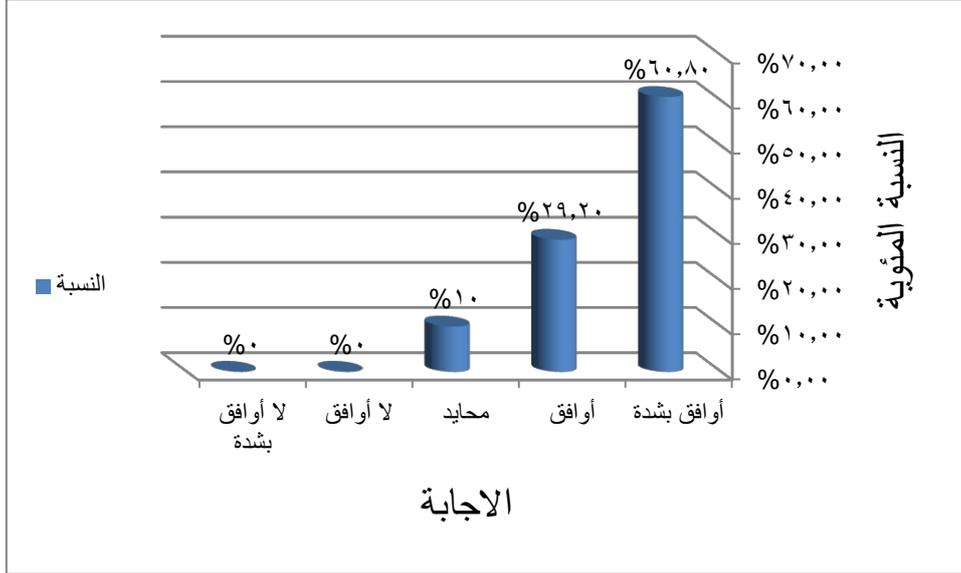
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الثالثة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
60.80%	73	أوافق بشدة
29.20%	35	أوافق
10%	12	محايد
0%	0	لا أوافق
0%	0	لا أوافق بشدة
100%	120	المجموع

المصدر : إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

### الشكل رقم ( 9-2-3 )

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الثالثة



المصدر : إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

من خلال الجدول رقم ( 17-2-3 ) والشكل رقم ( 9-2-3 ) يتضح إن المركزية المتبعة بالبنك تحد من قدرة مدراء الفروع علي اتخاذ وصناعة القرارات، حيث بلغ عدد الموافقين بشدة ( 73 ) ونسبتهم ( 60.80 % ) وعدد الموافقين ( 35 ) ونسبتهم ( 29.20 % ) وعدد المحايدين ( 12 ) ونسبتهم ( 10 % ) ولا يوجد غير موافقين.

العبرة الرابعة : نظام الاتصال المعمول به في البنك يؤدي إلي البطء في اتخاذ القرارات : يوضح الجدول رقم ( 3-2-18 ) والشكل رقم ( 3-2-10 ) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبرة الرابعة.

### الجدول رقم ( 3-2-18 )

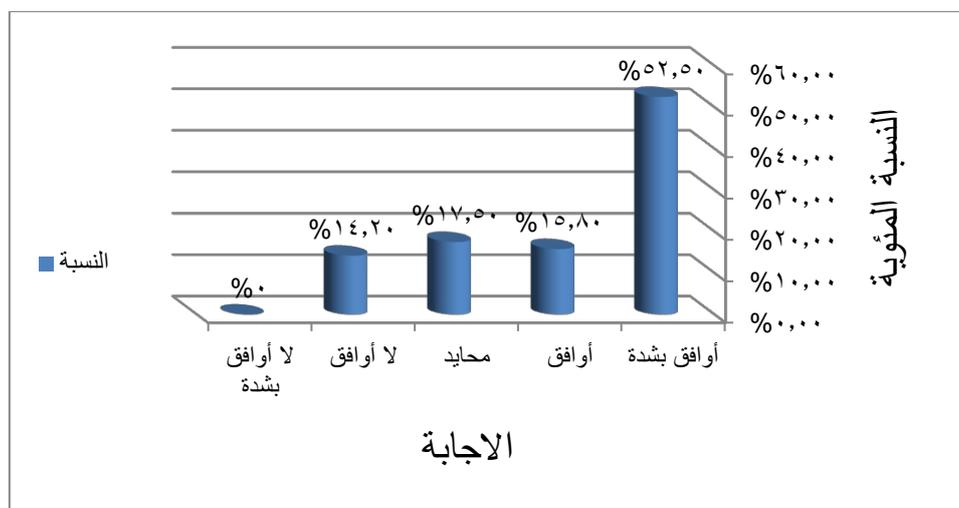
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبرة الرابعة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
52.50%	63	أوافق بشدة
15.80%	19	أوافق
17.50%	21	محايد
14.20%	17	لا أوافق
0%	0	لا أوافق بشدة
100%	120	المجموع

المصدر : إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

### الشكل رقم ( 3-2-10 )

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبرة الرابعة



المصدر : إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

من خلال الجدول رقم ( 3-2-18 ) والشكل رقم ( 3-2-10 ) يتضح إن نظام الاتصال المعمول به في البنك يؤدي إلى البطء في اتخاذ القرارات، حيث بلغ عدد الموافقين بشدة ( 63 ) ونسبتهم ( 52.50% ) وعدد الموافقين ( 19 ) ونسبتهم ( 15.80% ) وعدد المحايدين ( 21 ) ونسبتهم ( 17.50% ) وعدد غير الموافقين ( 17 ) ونسبتهم ( 14.20% ) ولا يوجد غير موافقين بشدة.

العبارة الخامسة : لا يتم استخدام الأساليب العلمية التقنية الحديثة في اتخاذ القرارات في البنك : يوضح الجدول رقم ( 3-2-19 ) والشكل رقم ( 3-2-11 ) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الخامسة.

### الجدول رقم ( 3-2-19 )

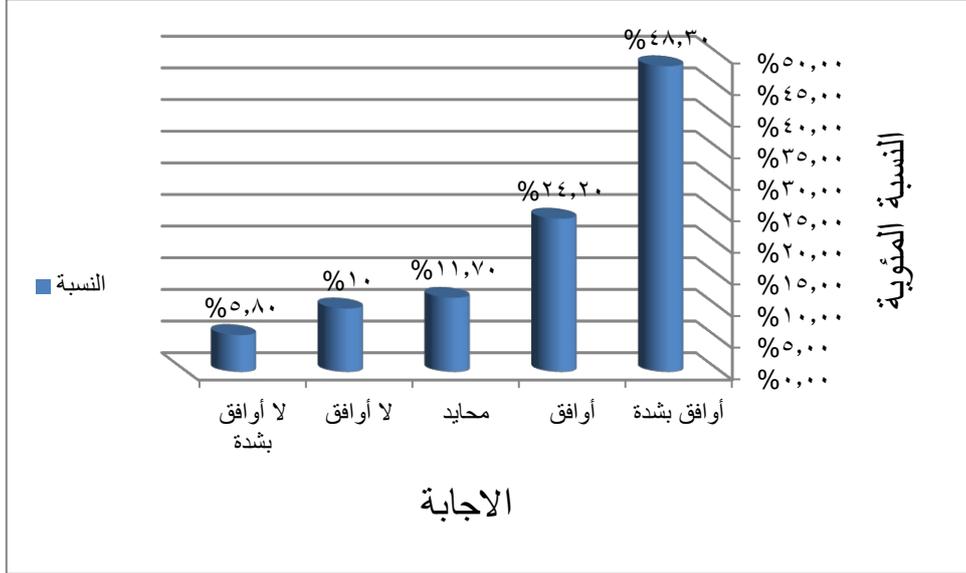
#### التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الخامسة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
48.30%	58	أوافق بشدة
24.20%	29	أوافق
11.70%	14	محايد
10%	12	لا أوافق
5.80%	7	لا أوافق بشدة
100%	120	المجموع

المصدر : إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

### الشكل رقم ( 11-2-3 )

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الخامسة



المصدر : إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

من خلال الجدول رقم ( 19-2-3 ) والشكل رقم ( 11-2-3 ) يتضح إنه لا يتم استخدام الأساليب العلمية التقنية الحديثة في اتخاذ القرارات في البنك، حيث بلغ عدد الموافقين بشدة ( 58 ) ونسبتهم ( 48.30% ) وعدد الموافقين ( 29 ) ونسبتهم ( 24.20% ) وعدد المحايدين ( 14 ) ونسبتهم ( 11.70% ) وعدد غير الموافقين ( 12 ) ونسبتهم ( 10% ) وعدد غير الموافقين بشدة ( 7 ) ونسبتهم ( 5.80% ).

العبارة السادسة : لا يتم تدريب العاملين في البنك علي كيفية اتخاذ القرارات بطرق علمية فعالة : يوضح الجدول رقم ( 20-2-3 ) والشكل رقم ( 12-2-3 ) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة السادسة.

### الجدول رقم ( 20-2-3 )

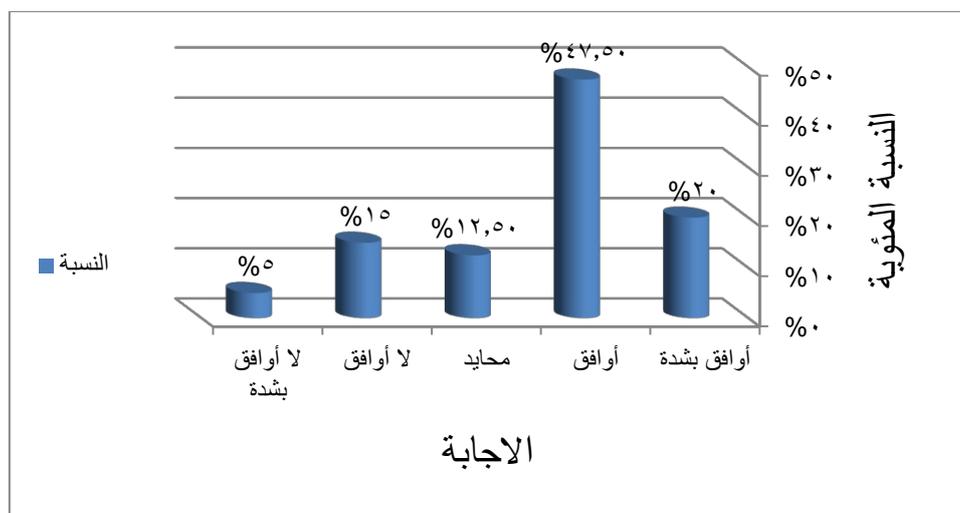
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة السادسة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
20%	24	أوافق بشدة
47.50%	57	أوافق
12.50%	15	محايد
15%	18	لا أوافق
5%	6	لا أوافق بشدة
100%	120	المجموع

المصدر : إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

### الشكل رقم ( 12-2-3 )

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة السادسة



المصدر : إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

من خلال الجدول رقم ( 20-2-3 ) والشكل رقم ( 12-2-3 ) يتضح إنه لا يتم تدريب العاملين في البنك علي كيفية اتخاذ القرارات بطرق علمية فعالة، حيث بلغ عدد الموافقين بشدة ( 24 ) ونسبتهم ( 20% ) وعدد الموافقين ( 57 ) ونسبتهم ( 47.50% ) وعدد المحايدين ( 15 ) ونسبتهم ( 12.50% ) وعدد غير الموافقين ( 18 ) ونسبتهم ( 15% ) وعدد غير الموافقين بشدة ( 6 ) ونسبتهم ( 5% ).

العبارة السابعة : لا يتم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات في البنك : يوضح الجدول رقم ( 21-2-3 ) والشكل رقم ( 13-2-3 ) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة السابعة.

### الجدول رقم ( 21-2-3 )

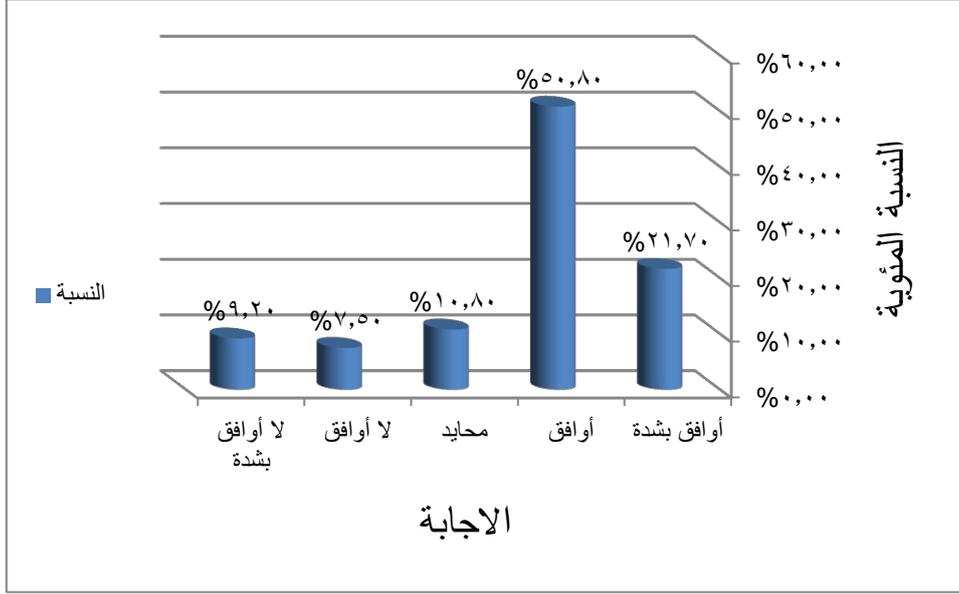
#### التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة السابعة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
21.70%	26	أوافق بشدة
50.80%	61	أوافق
10.80%	13	محايد
7.50%	9	لا أوافق
9.20%	11	لا أوافق بشدة
100%	120	المجموع

المصدر : إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

### الشكل رقم ( 3-2-13 )

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة السابعة



المصدر : إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

من خلال الجدول رقم ( 3-2-21 ) والشكل رقم ( 3-2-13 ) يتضح إنه لا يتم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات في البنك، حيث بلغ عدد الموافقين بشدة ( 26 ) ونسبتهم ( 21.70 % ) وعدد الموافقين ( 61 ) ونسبتهم ( 50.80 % ) وعدد المحايدين ( 13 ) ونسبتهم ( 10.80 % ) وعدد غير الموافقين ( 9 ) ونسبتهم ( 7.50 % ) وعدد غير الموافقين بشدة ( 11 ) ونسبتهم ( 9.20 % ).

العبارة الثامنة : طبيعة شخصية متخذ القرار تؤثر في اتخاذ القرارات في البنك :  
 يوضح الجدول رقم ( 22-2-3 ) والشكل رقم ( 14-2-3 ) التوزيع التكراري  
 لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الثامنة.

### الجدول رقم ( 22-2-3 )

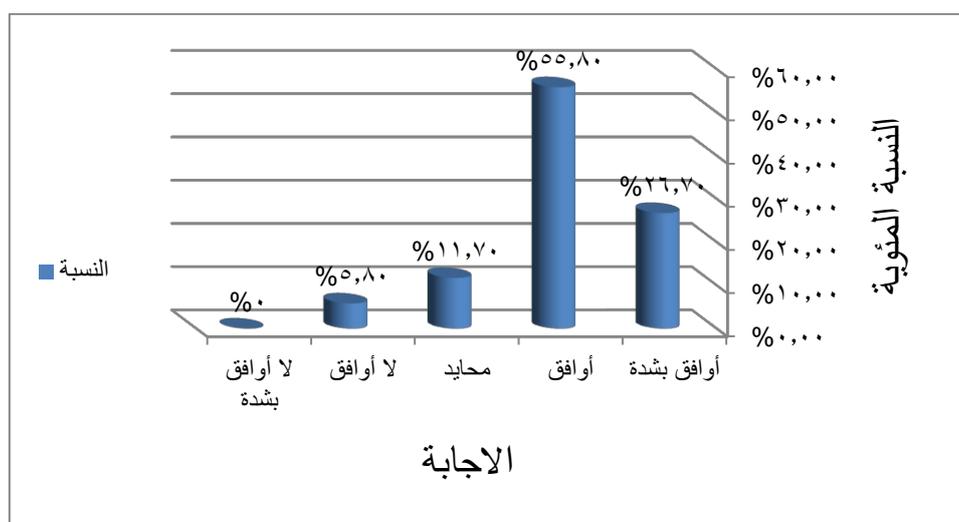
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الثامنة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
26.70%	32	أوافق بشدة
55.80%	67	أوافق
11.70%	14	محايد
5.80%	7	لا أوافق
0%	0	لا أوافق بشدة
100%	120	المجموع

المصدر : إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

### الشكل رقم ( 14-2-3 )

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الثامنة



المصدر : إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

من خلال الجدول رقم ( 3-2-22 ) والشكل رقم ( 3-2-14 ) يتضح إن طبيعة شخصية متخذ القرار تؤثر في اتخاذ القرارات في البنك، حيث بلغ عدد الموافقين بشدة ( 32 ) ونسبتهم ( 26.70% ) وعدد الموافقين ( 67 ) ونسبتهم ( 55.80% ) وعدد المحايدين ( 14 ) ونسبتهم ( 11.70% ) وعدد غير الموافقين ( 7 ) ونسبتهم ( 5.80% ) ولا يوجد غير موافقين بشدة.

العبارة التاسعة : الخبرات السابقة لمتخذ القرار تؤثر في اتخاذ القرارات في البنك : يوضح الجدول رقم ( 3-2-23 ) والشكل رقم ( 3-2-15 ) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة التاسعة.

### الجدول رقم ( 3-2-23 )

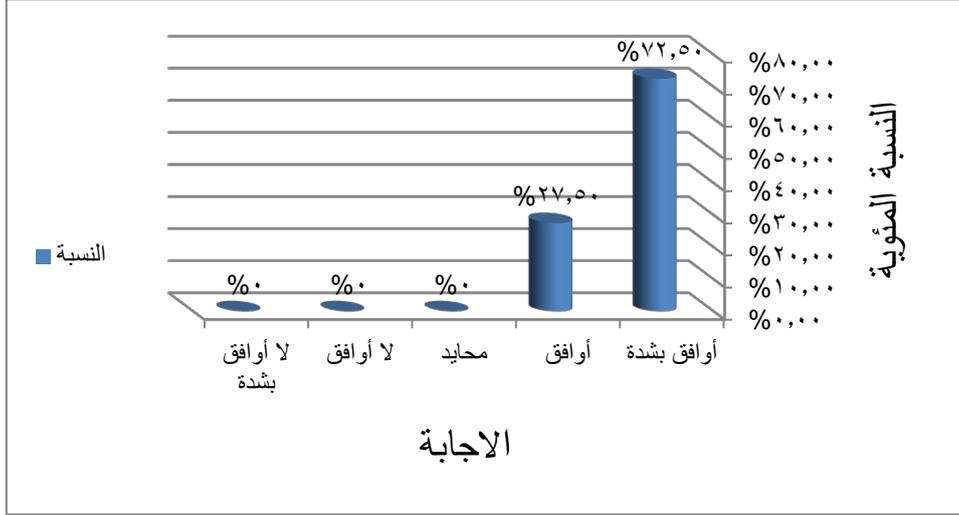
#### التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة التاسعة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	87	72.50%
أوافق	33	27.50%
محايد	0	0%
لا أوافق	0	0%
لا أوافق بشدة	0	0%
<b>المجموع</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

المصدر : إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

### الشكل رقم ( 3-2-15 )

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة التاسعة



المصدر : إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

من خلال الجدول رقم ( 3-2-23 ) والشكل رقم ( 3-2-15 ) يتضح إن الخبرات السابقة لمتخذ القرار تؤثر في اتخاذ القرارات في البنك، حيث بلغ عدد الموافقين بشدة ( 87 ) ونسبتهم ( 72.50 % ) وعدد الموافقين ( 33 ) ونسبتهم ( 27.50 % ) ولا يوجد محايدين وغير موافقين.

العبرة العاشرة : تؤثر الحالة النفسية لمتخذ القرار في اتخاذ القرارات في البنك :  
يوضح الجدول رقم ( 24-2-3 ) والشكل رقم ( 16-2-3 ) التوزيع التكراري  
لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبرة العاشرة.

### الجدول رقم ( 24-2-3 )

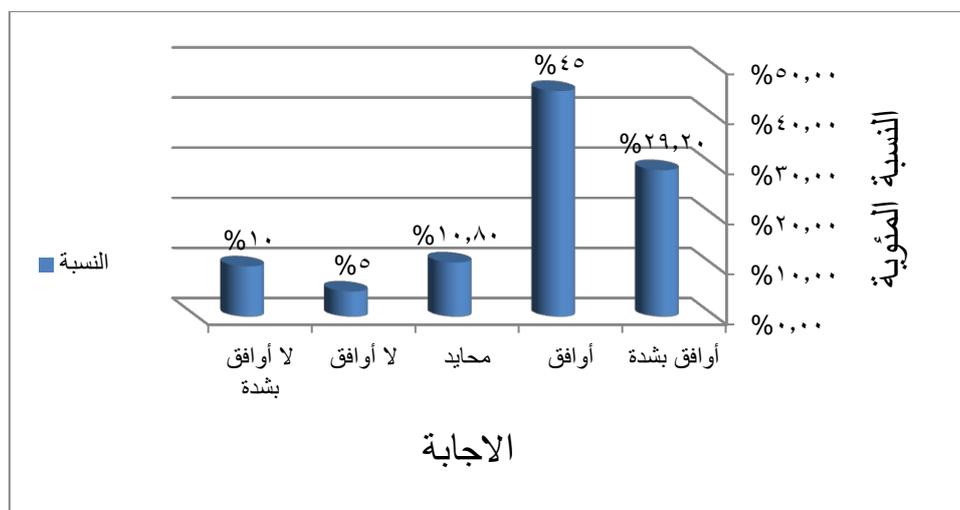
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبرة العاشرة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
29.20%	35	أوافق بشدة
45%	54	أوافق
10.80%	13	محايد
5%	6	لا أوافق
10%	12	لا أوافق بشدة
100%	120	المجموع

المصدر : إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

### الشكل رقم ( 16-2-3 )

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبرة العاشرة



المصدر : إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

من خلال الجدول رقم ( 3-2-24 ) والشكل رقم ( 3-2-16 ) يتضح إن الحالة النفسية لمتخذ القرار تؤثر في اتخاذ القرارات في البنك، حيث بلغ عدد الموافقين بشدة ( 35 ) ونسبتهم ( 29.20% ) وعدد الموافقين ( 54 ) ونسبتهم ( 45% ) وعدد المحايدين ( 13 ) ونسبتهم ( 10.80% ) وعدد غير الموافقين ( 6 ) ونسبتهم ( 5% ) وعدد غير الموافقين بشدة ( 12 ) ونسبتهم ( 10% ).

العبارة الحادية عشر : تؤثر العلاقات الإنسانية لمتخذ القرار في اتخاذ القرارات في البنك : يوضح الجدول رقم ( 3-2-25 ) والشكل رقم ( 3-2-17 ) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الحادية عشر.

#### الجدول رقم ( 3-2-25 )

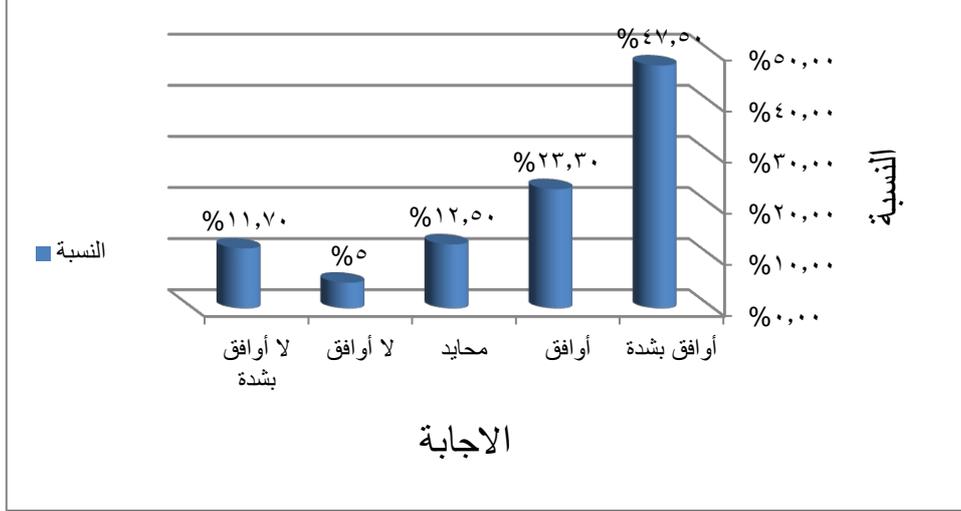
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الحادية عشر

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	57	47.50%
أوافق	28	23.30%
محايد	15	12.50%
لا أوافق	6	5%
لا أوافق بشدة	14	11.70%
<b>المجموع</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

المصدر : إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

### الشكل رقم ( 3-2-17 )

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الحادية عشر



المصدر : إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

من خلال الجدول رقم ( 3-2-25 ) والشكل رقم ( 3-2-17 ) يتضح إن العلاقات الإنسانية لمتخذ القرار تؤثر في اتخاذ القرارات في البنك، حيث بلغ عدد الموافقين بشدة ( 57 ) ونسبتهم ( 47.50 % ) وعدد الموافقين ( 28 ) ونسبتهم ( 23.30 % ) وعدد المحايدين ( 15 ) ونسبتهم ( 12.50 % ) وعدد غير الموافقين ( 6 ) ونسبتهم ( 5 % ) وعدد غير الموافقين بشدة ( 14 ) ونسبتهم ( 11.70 % ).

العبرة الثانية عشر : الاضطرابات في الحياة الأسرية لمتخذ القرار  
تؤثر في اتخاذ القرارات في البنك : يوضح الجدول رقم ( 3-2-26 )  
والشكل رقم ( 3-2-18 ) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة  
علي العبرة الثانية عشر.

### الجدول رقم ( 3-2-26 )

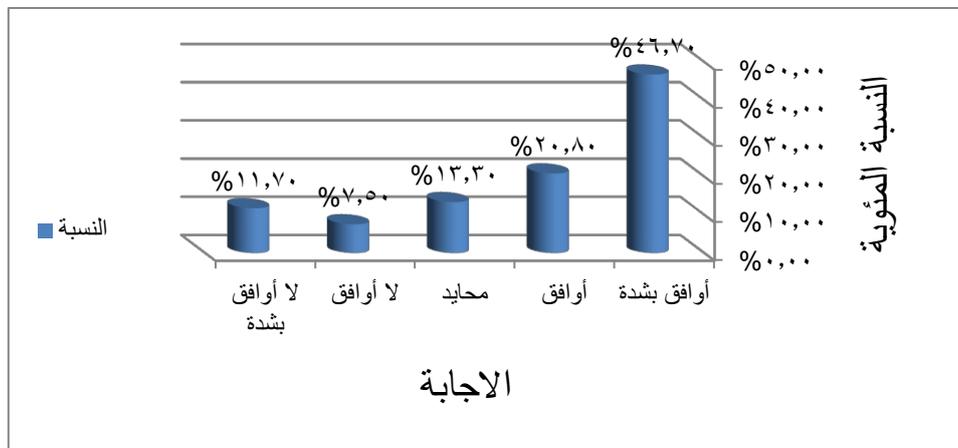
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبرة الثانية عشر

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
46.70%	56	أوافق بشدة
20.80%	25	أوافق
13.30%	16	محايد
7.50%	9	لا أوافق
11.70%	14	لا أوافق بشدة
100%	120	المجموع

المصدر : إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

### الشكل رقم ( 3-2-18 )

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبرة الثانية عشر



المصدر : إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

من خلال الجدول رقم ( 26-2-3 ) والشكل رقم ( 18-2-3 ) يتضح إن الاضطرابات في الحياة الأسرية لمتخذ القرار تؤثر في اتخاذ القرارات في البنك، حيث بلغ عدد الموافقين بشدة ( 56 ) ونسبتهم ( 46.70 % ) وعدد الموافقين ( 25 ) ونسبتهم ( 20.80 % ) وعدد المحايدين ( 16 ) ونسبتهم ( 13.30 % ) وعدد غير الموافقين ( 9 ) ونسبتهم ( 7.50 % ) وعدد غير الموافقين بشدة ( 14 ) ونسبتهم ( 11.70 % ).

العبارة الثالثة عشر : عدم توافق قدرات متخذ القرار مع حاجات العمل يقلل من فعالية القرارات التي يتخذها : يوضح الجدول رقم ( 27-2-3 ) والشكل رقم ( 19-2-3 ) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الثالثة عشر.

#### الجدول رقم ( 27-2-3 )

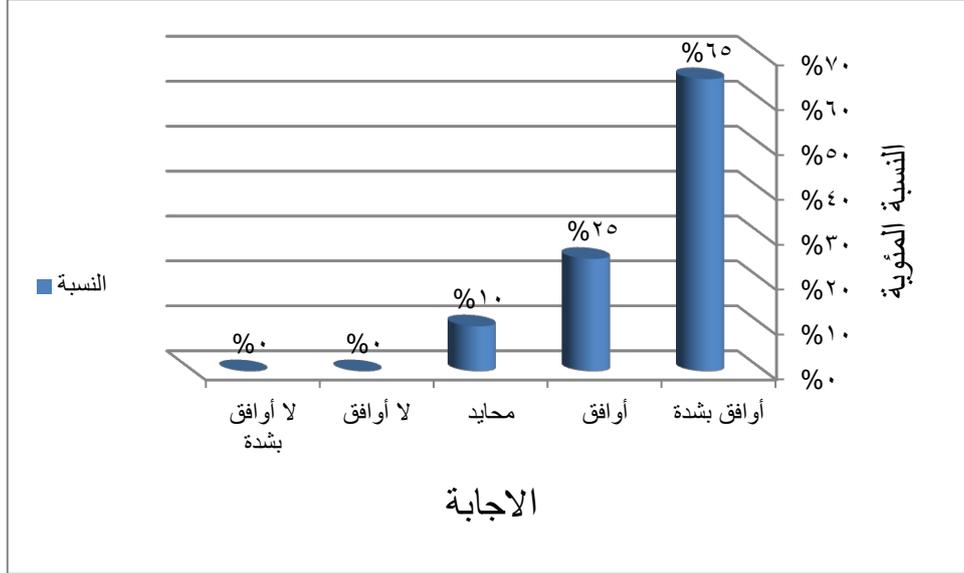
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الثالثة عشر

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
65%	78	أوافق بشدة
25%	30	أوافق
10%	12	محايد
0%	0	لا أوافق
0%	0	لا أوافق بشدة
100%	120	المجموع

المصدر : إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

### الشكل رقم ( 3-2-19 )

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الثالثة عشر



المصدر : إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

من خلال الجدول رقم ( 3-2-27 ) والشكل رقم ( 3-2-19 ) يتضح إن عدم توافق قدرات متخذ القرار مع حاجات العمل يقلل من فعالية القرارات التي يتخذها، حيث بلغ عدد الموافقين بشدة ( 78 ) ونسبتهم ( 65% ) وعدد الموافقين ( 30 ) ونسبتهم ( 25% ) وعدد المحايدين ( 12 ) ونسبتهم ( 10% ) ولا يوجد غير موافقين.

العبارة الرابعة عشر : سوء إدارة متخذ القرار للوقت يؤدي إلي البطء في اتخاذ القرارات في البنك : يوضح الجدول رقم ( 3-2-28 ) والشكل رقم ( 3-2-20 ) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الرابعة عشر.

### الجدول رقم ( 3-2-28 )

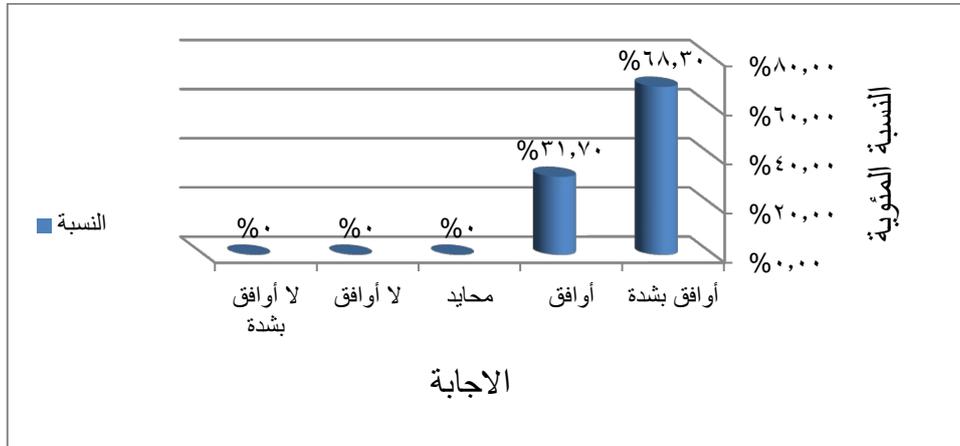
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الرابعة عشر

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
68.30%	82	أوافق بشدة
31.70%	38	أوافق
0%	0	محايد
0%	0	لا أوافق
0%	0	لا أوافق بشدة
100%	120	المجموع

المصدر : إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

### الشكل رقم ( 3-2-20 )

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الرابعة عشر



المصدر : إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

من خلال الجدول رقم ( 3-2-28 ) والشكل رقم ( 3-2-20 ) يتضح إن سوء إدارة متخذ القرار للوقت يؤدي إلي البطء في اتخاذ القرارات في البنك، حيث بلغ عدد الموافقين بشدة ( 82 ) ونسبتهم ( 68.30% ) وعدد الموافقين ( 38 ) ونسبتهم ( 31.70% ) ولا يوجد محايدين وغير موافقين.

العبارة الخامسة عشر : تواجه إدارة البنك صعوبة في اختيار الاستثمارات المربحة بسبب التغيرات في السياسات الاقتصادية للدولة : يوضح الجدول رقم ( 3-2-29 ) والشكل رقم ( 3-2-21 ) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الخامسة عشر.

#### الجدول رقم ( 3-2-29 )

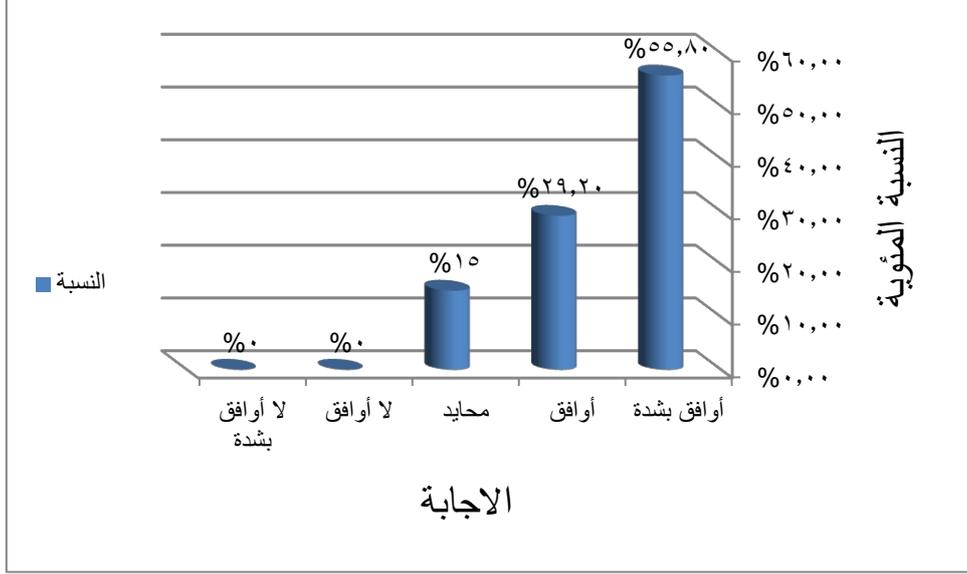
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الخامسة عشر

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	67	55.80%
أوافق	35	29.20%
محايد	18	15%
لا أوافق	0	0%
لا أوافق بشدة	0	0%
<b>المجموع</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

المصدر : إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

### الشكل رقم ( 21-2-3 )

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الخامسة عشر



المصدر : إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

من خلال الجدول رقم ( 29-2-3 ) والشكل رقم ( 21-2-3 ) يتضح إن إدارة البنك تواجه صعوبة في اختيار الاستثمارات المربحة بسبب التغيرات في السياسات الاقتصادية للدولة، حيث بلغ عدد الموافقين بشدة ( 67 ) ونسبتهم ( 55.80% ) وعدد الموافقين ( 35 ) ونسبتهم ( 29.20% ) وعدد المحايدين ( 18 ) ونسبتهم ( 15% ) ولا يوجد وغير موافقين.

العبارة السادسة عشر : الوضع الاقتصادي للدولة يؤثر في تحديد هامش الإرباح  
 علي التمويل بالبنك : يوضح الجدول رقم ( 30-2-3 ) والشكل رقم ( 22-2-3 )  
 التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة السادسة عشر .

### الجدول رقم ( 30-2-3 )

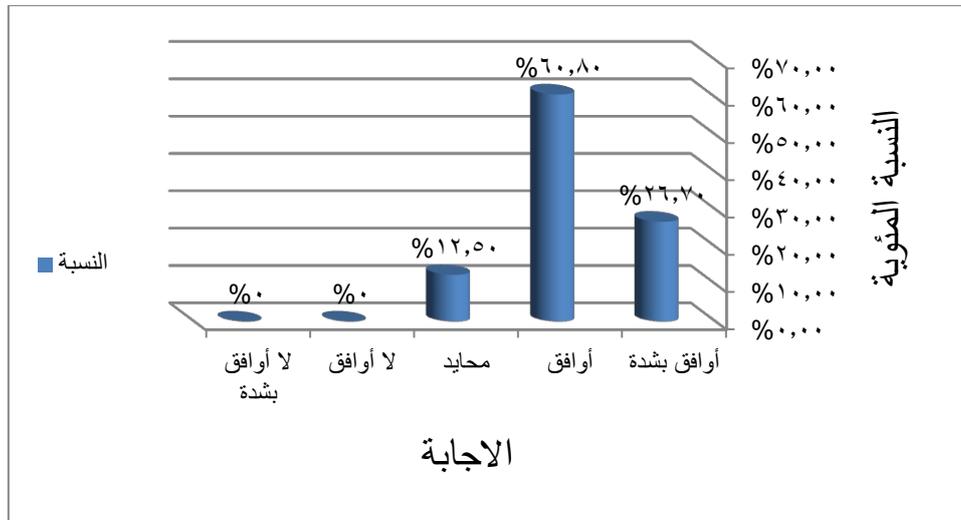
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة السادسة عشر

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
26.70%	32	أوافق بشدة
60.80%	73	أوافق
12.50%	15	محايد
0%	0	لا أوافق
0%	0	لا أوافق بشدة
100%	120	المجموع

المصدر : إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

### الشكل رقم ( 22-2-3 )

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة السادسة عشر



المصدر : إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

من خلال الجدول رقم ( 30-2-3 ) والشكل رقم ( 22-2-3 ) يتضح إن الوضع الاقتصادي للدولة يؤثر في تحديد هامش الإرباح علي التمويل بالبنك، حيث بلغ عدد الموافقين بشدة ( 32 ) ونسبتهم ( 26.70% ) وعدد الموافقين ( 73 ) ونسبتهم ( 60.80% ) وعدد المحايدين ( 15 ) ونسبتهم ( 12.50% ) ولا يوجد وغير موافقين.

العبارة السابعة عشر : تؤثر المنافسة في تحديد أسعار الخدمات المصرفية بالبنك: يوضح الجدول رقم ( 31-2-3 ) والشكل رقم ( 23-2-3 ) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة السابعة عشر.

### الجدول رقم ( 31-2-3 )

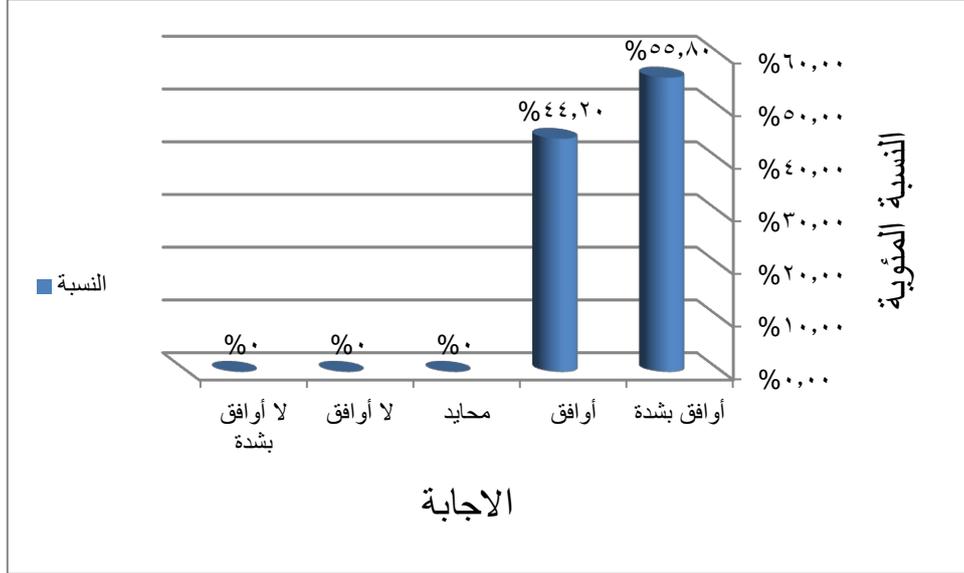
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة السابعة عشر

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
55.80%	67	أوافق بشدة
44.20%	53	أوافق
0%	0	محايد
0%	0	لا أوافق
0%	0	لا أوافق بشدة
100%	120	المجموع

المصدر : إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

### الشكل رقم ( 23-2-3 )

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة السابعة عشر



المصدر : إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

من خلال الجدول رقم ( 31-2-3 ) والشكل رقم ( 23-2-3 ) يتضح إن المنافسة تؤثر في تحديد أسعار الخدمات المصرفية بالبنك، حيث بلغ عدد الموافقين بشدة ( 67 ) ونسبتهم ( 55.80 % ) وعدد الموافقين ( 53 ) ونسبتهم ( 44.20 % ) ولا يوجد محايدين وغير موافقين.

العبارة الثامنة عشر : عدم الاستقرار الأمني في بعض الولايات أدى إلي إغلاق البنك لفروعه بها : يوضح الجدول رقم ( 32-2-3 ) والشكل رقم ( 24-2-3 ) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الثامنة عشر.

### الجدول رقم ( 32-2-3 )

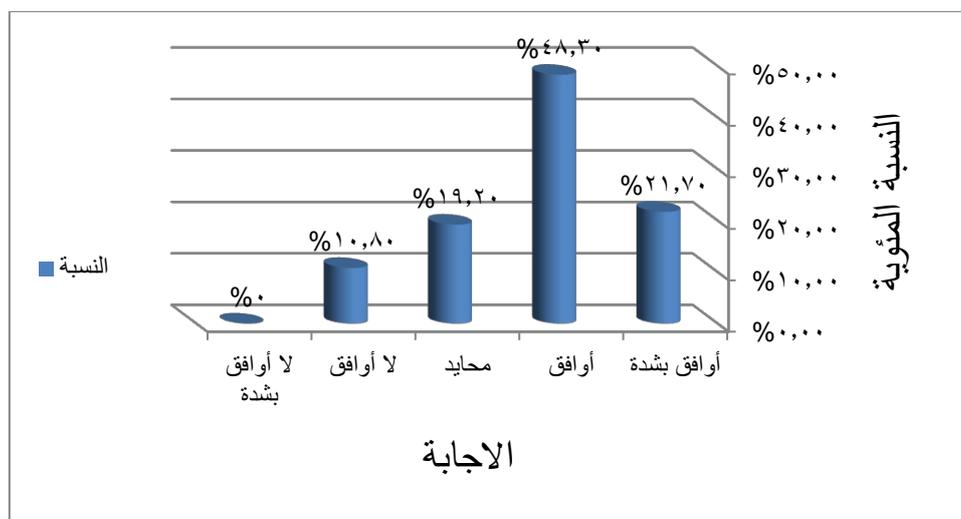
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الثامنة عشر

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
21.70%	26	أوافق بشدة
48.30%	58	أوافق
19.20%	23	محايد
10.80%	13	لا أوافق
0%	0	لا أوافق بشدة
100%	120	المجموع

المصدر : إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

### الشكل رقم ( 24-2-3 )

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الثامنة عشر



المصدر : إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

من خلال الجدول رقم ( 32-2-3 ) والشكل رقم ( 3-2-24 ) يتضح إن عدم الاستقرار الأمني في بعض الولايات أدى إلى إغلاق البنك لفروعه بها، حيث بلغ عدد الموافقين بشدة ( 26 ) ونسبتهم ( 21.70% ) وعدد الموافقين ( 58 ) ونسبتهم ( 48.30% ) وعدد المحايدين ( 23 ) ونسبتهم ( 19.20% ) وعدد غير الموافقين ( 13 ) ونسبتهم ( 10.80% ) ولا يوجد غير موافقين بشدة.

العبارة التاسعة عشر : تنفيذ إدارة البنك بسياسات وموجهات بنك السودان المركزي في وضع السياسة التمويلية للبنك : يوضح الجدول رقم ( 33-2-3 ) والشكل رقم ( 3-2-25 ) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة التاسعة عشر.

### الجدول رقم ( 33-2-3 )

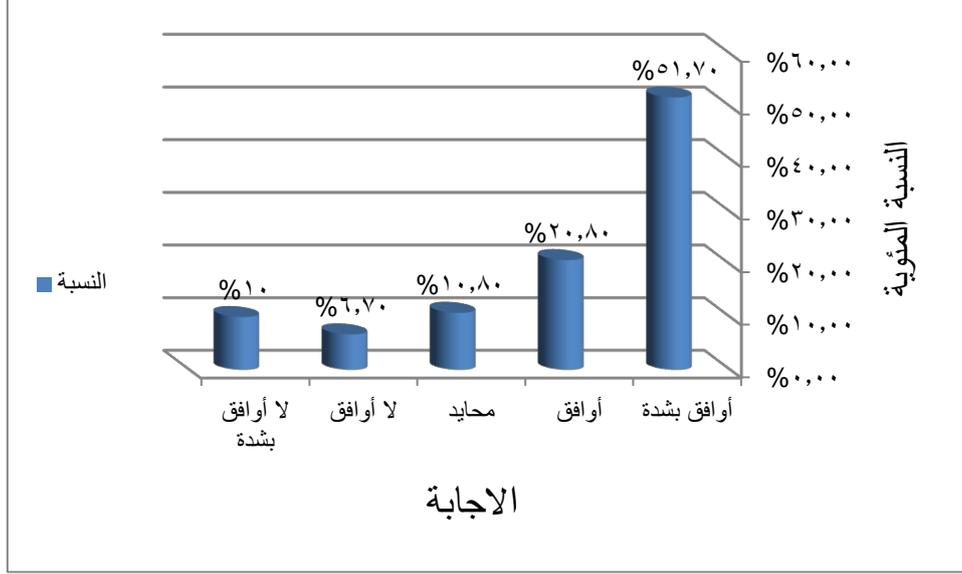
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة التاسعة عشر

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
51.70%	62	أوافق بشدة
20.80%	25	أوافق
10.80%	13	محايد
6.70%	8	لا أوافق
10%	12	لا أوافق بشدة
100%	120	المجموع

المصدر : إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

### الشكل رقم ( 25-2-3 )

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة التاسعة عشر



المصدر : إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

من خلال الجدول رقم ( 33-2-3 ) والشكل رقم ( 25-2-3 ) يتضح إن إدارة البنك تتقيد بسياسات وموجهات بنك السودان المركزي في وضع السياسة التمويلية للبنك، حيث بلغ عدد الموافقين بشدة ( 62 ) ونسبتهم ( 51.70 % ) وعدد الموافقين ( 25 ) ونسبتهم ( 20.80 % ) وعدد المحايدين ( 13 ) ونسبتهم ( 10.80 % ) وعدد غير الموافقين ( 8 ) ونسبتهم ( 6.70 % ) وعدد غير الموافقين بشدة ( 12 ) ونسبتهم ( 10 % ).

العبرة العشرون : الحظر الاقتصادي الذي كان مفروض على السودان حرم البنك من مواكبة التطور في التكنولوجيا المصرفية : يوضح الجدول رقم ( 3-2-34 ) والشكل رقم ( 3-2-26 ) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبرة العشرون.

### الجدول رقم ( 3-2-34 )

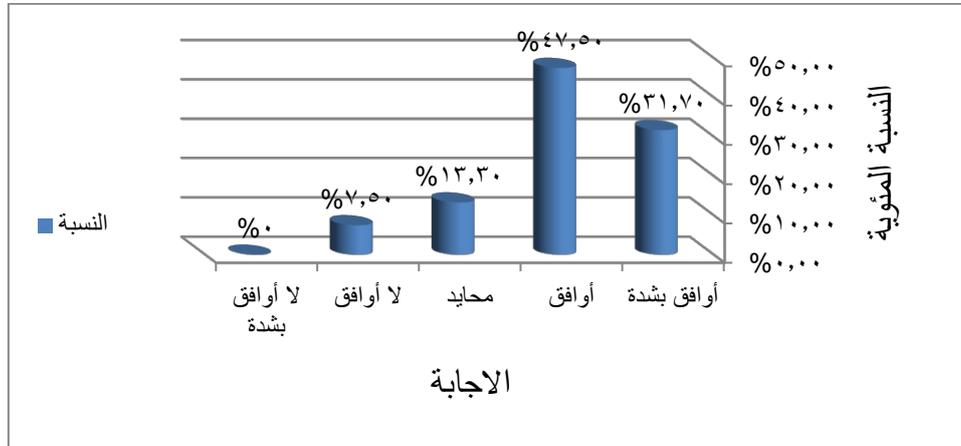
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبرة العشرون

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
31.70%	38	أوافق بشدة
47.50%	57	أوافق
13.30%	16	محايد
7.50%	9	لا أوافق
0%	0	لا أوافق بشدة
100%	120	المجموع

المصدر : إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

### الشكل رقم ( 3-2-26 )

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبرة العشرون



المصدر : إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

من خلال الجدول رقم ( 3-2-34 ) والشكل رقم ( 3-2-26 ) يتضح إن الحظر الاقتصادي الذي كان مفروض على السودان حرم البنك من مواكبة التطور في التكنولوجيا المصرفية، حيث بلغ عدد الموافقين بشدة ( 38 ) ونسبتهم ( 31.70% ) وعدد الموافقين ( 57 ) ونسبتهم ( 47.50% ) وعدد المحايدين ( 16 ) ونسبتهم ( 13.30% ) وعدد غير الموافقين ( 9 ) ونسبتهم ( 7.50% ) ولا يوجد غير موافقين بشدة.

العبارة الواحدة والعشرون : تؤثر التقاليد الاجتماعية والقيم الدينية في اتخاذ القرارات في البنك : يوضح الجدول رقم ( 3-2-35 ) والشكل رقم ( 3-2-27 ) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الواحدة والعشرون.

### الجدول رقم ( 3-2-35 )

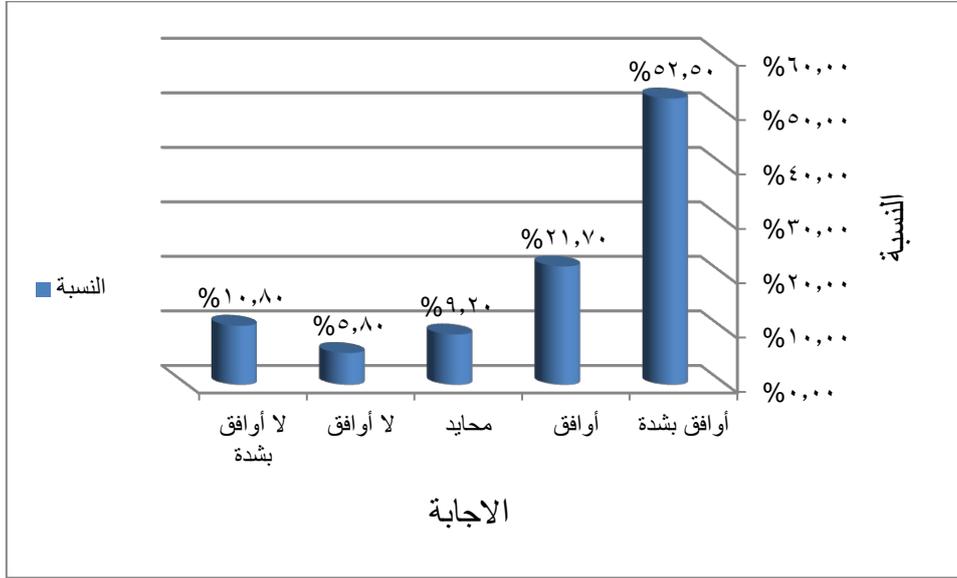
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الواحدة والعشرون

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
52.50%	63	أوافق بشدة
21.70%	26	أوافق
9.20%	11	محايد
5.80%	7	لا أوافق
10.80%	13	لا أوافق بشدة
100%	120	المجموع

المصدر : إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

### الشكل رقم ( 3-2-27 )

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي العبارة الواحدة والعشرون



المصدر : إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

من خلال الجدول رقم ( 3-2-35 ) والشكل رقم ( 3-2-27 ) يتضح إن التقاليد الاجتماعية والقيم الدينية تؤثر في اتخاذ القرارات في البنك، حيث بلغ عدد الموافقين بشدة ( 63 ) ونسبتهم ( 52.50% ) وعدد الموافقين ( 26 ) ونسبتهم ( 21.70% ) وعدد المحايدين ( 11 ) ونسبتهم ( 9.20% ) وعدد غير الموافقين ( 7 ) ونسبتهم ( 5.80% ) وعدد غير الموافقين بشدة ( 13 ) ونسبتهم ( 10.80% ).

## المبحث الثالث اختبار صحة الفرضيات

استخدم الباحث اختبار مربع كأي لتحليل بيانات عبارات الاستبانة واختبار صحة الفرضيات وذلك من خلال تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين إعداد الأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين، ولإستخدام هذا الاختبار قام الباحث بتقسيم إجابات أفراد عينة الدراسة إلي ثلاثة مستويات وهي الموافقون وتضم إجابة ( أوافق بشدة، أوافق ) في الاستبانة، المحايدون وتضم إجابة محايد في الاستبانة وغير الموافقين وتضم إجابة ( لا أوافق، لا أوافق بشدة ) في الاستبانة ولتحديد معنوية الفروق استخدم الباحث القيمة الاحتمالية وقام بمقارنتها بمستوى المعنوية الذي حدده بـ ( 0.05 ) فعندما تكون القيمة الاحتمالية اصغر من مستوى المعنوية ( 0.05 ) فإن الفروق ذات دلالة إحصائية عالية، إما إذا كانت القيمة الاحتمالية اكبر من مستوى المعنوية ( 0.05 ) فإن الفروق ليست ذات دلالة إحصائية. وسوف نقوم بعرض ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة كل علي حده فيما يلي :

### أولاً : عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى :

تتص فرضية الدراسة الأولى علي أن " هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل التنظيمية وعملية اتخاذ القرارات "، ولمعرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من عبارات هذه الفرضية، سوف نقوم بحساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات هذه الفرضية كما هو موضح في الجدول رقم ( 1-3-3 ).

الجدول رقم ( 1-3-3 )

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي عبارات

الفرضية الأولى

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوي الموافقة	النسبة المئوية	نسبة الموافقة	الترتيب
1	بيئة العمل بالبنك تؤدي إلي اتخاذ قرارات غير دقيقة.	4.2	1.00	موافقين	%84	عالية	3
2	عدم وضوح الصلاحيات والمسئوليات بالبنك يؤدي إلي اتخاذ قرارات متناقضة.	4.72	0.45	موافقين بشدة	%94	عالية جداً	1
3	المركزية المتبعة بالبنك تحد من قدرة مدراء الفروع علي اتخاذ وصناعة القرارات.	4.51	0.67	موافقين بشدة	%90	عالية جداً	2
4	نظام الاتصال المعمول به في البنك يؤدي إلي البطء في اتخاذ القرارات.	4.07	1.12	موافقين	%81	عالية جداً	4

5	عالية	%80	موافقين	1.24	3.99	لا يتم استخدام الأساليب العلمية التقنية الحديثة في اتخاذ القرارات في البنك.	5
7	عالية	%72	موافقين	1.11	3.62	لا يتم تدريب العاملين في البنك على كيفية اتخاذ القرارات بطرق علمية فعالة.	6
6	عالية	%74	موافقين	1.16	3.68	لا يتم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات في البنك.	7
عالية		%82	موافقين	4.11		جميع عبارات الفرضية	

المصدر: إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

من الجدول رقم ( 1-3-3 ) نستخلص ما يلي :

1- بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارة الأولى بالنسبة للفرضية الأولى ( 4.2 ) بانحراف معياري ( 1.00 ) وبناء على مقياس ليكارت الخماسي فإن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن بيئة العمل بالبنك تؤدي إلى اتخاذ قرارات غير دقيقة، كما نجد أن نسبة الموافقة على هذه العبارة بلغت ( 84% ) وترتيبها العبارة الثالثة من جملة عبارات الفرضية الأولى.

- 2- بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارة الثانية بالنسبة للفرضية الأولى ( 4.72 ) بانحراف معياري ( 0.45 ) وبناء علي مقياس ليكارت الخماسي فإن أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة علي أن عدم وضوح الصلاحيات والمسئوليات بالبنك يؤدي إلي اتخاذ قرارات متناقضة، كما نجد أن نسبة الموافقة علي هذه العبارة بلغت ( 94% ) وترتيبها العبارة الأولى من جملة عبارات الفرضية الأولى.
- 3- بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارة الثالثة بالنسبة للفرضية الأولى ( 4.51 ) بانحراف معياري ( 0.67 ) وبناء علي مقياس ليكارت الخماسي فإن أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة علي أن المركزية المتبعة بالبنك تحد من قدرة مدراء الفروع علي اتخاذ وصناعة القرارات، كما نجد أن نسبة الموافقة علي هذه العبارة بلغت ( 90% ) وترتيبها العبارة الثانية من جملة عبارات الفرضية الأولى.
- 4- بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارة الرابعة بالنسبة للفرضية الأولى ( 4.07 ) بانحراف معياري ( 1.12 ) وبناء علي مقياس ليكارت الخماسي فإن أفراد عينة الدراسة يوافقون علي أن نظام الاتصال المعمول به في البنك يؤدي إلي البطء في اتخاذ القرارات، كما نجد أن نسبة الموافقة علي هذه العبارة بلغت ( 81% ) وترتيبها العبارة الرابعة من جملة عبارات الفرضية الأولى.
- 5- بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارة الخامسة بالنسبة للفرضية الأولى ( 3.99 ) بانحراف معياري ( 1.24 ) وبناء علي مقياس ليكارت الخماسي فإن أفراد عينة الدراسة يوافقون علي أنه لا يتم استخدام الأساليب العلمية التقنية الحديثة في اتخاذ القرارات في البنك، كما نجد أن نسبة الموافقة علي هذه العبارة بلغت ( 80% ) وترتيبها العبارة الخامسة من جملة عبارات الفرضية الأولى.
- 6- بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارة السادسة بالنسبة للفرضية الأولى ( 3.92 ) بانحراف معياري ( 1.11 ) وبناء علي مقياس ليكارت الخماسي فإن أفراد عينة الدراسة يوافقون علي أنه لا يتم تدريب العاملين في البنك علي كيفية اتخاذ القرارات بطرق علمية فعالة، كما نجد أن نسبة الموافقة علي هذه العبارة بلغت ( 72% ) وترتيبها العبارة السابعة من جملة عبارات الفرضية الأولى.

7- بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارة السابعة بالنسبة للفرضية الأولى ( 3.68 ) بانحراف معياري ( 1.16 ) وبناء علي مقياس ليكارت الخماسي فإن أفراد عينة الدراسة يوافقون علي أنه لا يتم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات في البنك، كما نجد أن نسبة الموافقة علي هذه العبارة بلغت ( 74% ) وترتيبها العبارة السادسة من جملة عبارات الفرضية الأولى.

ولكن النتائج أعلاه لا تعني أن جميع أفراد العينة متفقون علي تلك الإجابات، لذلك قام الباحث باستخدام اختبار مربع كأي لتحديد هل الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة علي كل عبارة من عبارات الفرضية الأولى هي فروق ذات دلالة إحصائية أم لا والجدول رقم ( 2-3-3 ) يلخص نتائج اختبار مربع كأي لعبارات الفرضية الأولى.

### الجدول ( 2-3-3 )

نتائج اختبار مربع كأي لدلالة الفروق للإجابات علي عبارات الفرضية الأولى

م	العبارات	قيمة مربع كأي	القيمة الاحتمالية	الفروق	لصالح
1	بيئة العمل بالبنك تؤدي إلي اتخاذ قرارات غير دقيقة.	55.6	0.000	ذات دلالة إحصائية	الموافقين
2	عدم وضوح الصلاحيات والمسئوليات بالبنك يؤدي إلي اتخاذ قرارات متناقضة.	22.5	0.000	ذات دلالة إحصائية	الموافقين بشدة

3	المركزية المتبعة بالبنك تحد من قدرة مدراء الفرع علي اتخاذ وصناعة القرارات.	47.4	0.000	ذات دلالة إحصائية	الموافقين بشدة
4	نظام الاتصال المعمول به في البنك يؤدي إلي البطء في اتخاذ القرارات.	48.6	0.000	ذات دلالة إحصائية	الموافقين
5	لا يتم اسـتخدم الأساليب العلمية التقنية الحديثة في اتخاذ القرارات في البنك.	71.4	0.000	ذات دلالة إحصائية	الموافقين
6	لا يتم تدريب العاملين في البنك علي كيفية اتخاذ القرارات بطرق علمية فعالة.	63.7	0.000	ذات دلالة إحصائية	الموافقين
7	لا يتم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات في البنك.	78.6	0.000	ذات دلالة إحصائية	الموافقين

المصدر: إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

من الجدول رقم ( 2-3-3 ) يمكن تفسير النتائج التالية :

1- بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كأي لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى في الفرضية الأولى ( 0.000 ) وهي اقل من مستوي الدلالة ( 0.05 ) وهذا يعني أن الفروق بين إجابات المبحوثين

ذات دلالة إحصائية عالية، مما يعني أن بيئة العمل بالبنك تؤدي إلى اتخاذ قرارات غير دقيقة.

2- بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كأي لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية في الفرضية الأولى ( 0.000 ) وهي أقل من مستوي الدلالة ( 0.05 ) وهذا يعني أن الفروق بين إجابات المبحوثين ذات دلالة إحصائية عالية، مما يعني أن عدم وضوح الصلاحيات والمسئوليات بالبنك يؤدي إلى اتخاذ قرارات متناقضة.

3- بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كأي لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة في الفرضية الأولى ( 0.000 ) وهي أقل من مستوي الدلالة ( 0.05 ) وهذا يعني أن الفروق بين إجابات المبحوثين ذات دلالة إحصائية عالية، مما يعني أن المركزية المتبعة بالبنك تحد من قدرة مدراء الفروع علي اتخاذ وصناعة القرارات.

4- بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كأي لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة في الفرضية الأولى ( 0.000 ) وهي أقل من مستوي الدلالة ( 0.05 ) وهذا يعني أن الفروق بين إجابات المبحوثين ذات دلالة إحصائية عالية، مما يعني أن نظام الاتصال المعمول به في البنك يؤدي إلى البطء في اتخاذ القرارات.

5- بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كأي لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة في الفرضية الأولى ( 0.000 ) وهي أقل من مستوي الدلالة ( 0.05 ) وهذا يعني أن الفروق بين إجابات المبحوثين ذات دلالة إحصائية عالية، مما يعني أنه لا يتم استخدام الأساليب العلمية التقنية الحديثة في اتخاذ القرارات في البنك.

6- بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كأي لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة في الفرضية الأولى ( 0.000 ) وهي أقل من مستوي الدلالة ( 0.05 ) وهذا يعني أن الفروق بين إجابات المبحوثين

ذات دلالة إحصائية عالية، مما يعني أنه لا يتم تدريب العاملين في البنك علي كيفية اتخاذ القرارات بطرق علمية فعالة.

7- بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كأي لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة في الفرضية الأولى ( 0.000 ) وهي اقل من مستوي الدلالة ( 0.05 ) وهذا يعني أن الفروق بين إجابات المبحوثين ذات دلالة إحصائية عالية، مما يعني أنه لا يتم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات في البنك.

من الجدول رقم ( 2-3-3 ) نخلص إلي انه توجد فروق معنوية بين إجابات المبحوثين لجميع عبارات الفرضية الأولى وهذه الفروق لصالح الموافقين والموافقين بشدة علي كل ما جاء في الفرضية الأولى، أي أنها متحققة لصالح الموافقين علي أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل التنظيمية وعملية اتخاذ القرارات.

**ثانياً : عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية :**

تنص الفرضية الثانية لهذه الدراسة علي أن " هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل الشخصية وعملية اتخاذ القرارات " ولمعرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من عبارات هذه الفرضية سوف نقوم بحساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات هذه الفرضية كما هو موضح بالجدول رقم ( 3-3-3 ).

الجدول رقم ( 3-3-3 )

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي عبارات  
الفرضية الثانية

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	النسبة المئوية	نسبة الموافقة	الترتيب
1	طبيعية شخصية متخذ القرار تؤثر في اتخاذ القرارات في البنك.	4.03	0.78	موافقين	%80.6	عالية	4
2	الخبرات السابقة لمتخذ القرار تؤثر في اتخاذ القرارات في البنك.	4.72	0.44	موافقين بشدة	%94.4	عالية جداً	1
3	تؤثر الحالة النفسية لمتخذ القرار في اتخاذ القرارات في البنك.	3.79	1.21	موافقين	%75.8	عالية	7

4	تؤثر العلاقات الإنسانية لمتخذ القرار في اتخاذ القرارات في البنك.	3.89	1.35	موافقين	77.8%	عالية	5
5	الاضطرابات في الحياة الأسرية لمتخذ القرار تؤثر في اتخاذ القرارات في البنك.	3.84	1.39	موافقين	76.8%	عالية	6
6	عدم توافق قدرات متخذ القرار مع حاجات العمل يقلل من فعالية القرارات التي يتخذها.	4.58	0.65	موافقين بشدة	91.6%	عالية جداً	3
7	سوء إدارة متخذ القرار للوقت يؤدي إلي البطء في اتخاذ القرارات في البنك.	4.68	0.47	موافقين بشدة	93.6%	عالية جداً	2
<b>جميع عبارات الفرضية</b>		<b>4.2</b>	<b>موافقين</b>	<b>84%</b>	<b>عالية</b>		

المصدر : إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

من الجدول رقم ( 3-3-3 ) نستخلص ما يلي :

1- بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارة الأولى بالنسبة للفرضية الثانية ( 4.03 ) بانحراف معياري ( 0.78 ) وبناء علي مقياس ليكارت الخماسي فإن

- أفراد عينة الدراسة يوافقون علي أن طبيعة شخصية متخذ القرار تؤثر في اتخاذ القرارات في البنك، كما نجد أن نسبة الموافقة علي هذه العبارة بلغت ( 80.6% ) وترتيبها العبارة الرابعة من جملة عبارات الفرضية الثانية.
- 2- بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارة الثانية بالنسبة للفرضية الثانية ( 4.72 ) بانحراف معياري ( 0.44 ) وبناء علي مقياس ليكارت الخماسي فإن أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة علي أن الخبرات السابقة لمتخذ القرار تؤثر في اتخاذ القرارات في البنك، كما نجد أن نسبة الموافقة علي هذه العبارة بلغت ( 94.4% ) وترتيبها العبارة الأولى من جملة عبارات الفرضية الثانية.
- 3- بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارة الثالثة بالنسبة للفرضية الثانية ( 3.79 ) بانحراف معياري ( 1.21 ) وبناء علي مقياس ليكارت الخماسي فإن أفراد عينة الدراسة يوافقون علي أن الحالة النفسية لمتخذ القرار تؤثر في اتخاذ القرارات في البنك، كما نجد أن نسبة الموافقة علي هذه العبارة بلغت ( 75.8% ) وترتيبها العبارة السابعة من جملة عبارات الفرضية الثانية.
- 4- بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارة الرابعة بالنسبة للفرضية الثانية ( 3.89 ) بانحراف معياري ( 1.35 ) وبناء علي مقياس ليكارت الخماسي فإن أفراد عينة الدراسة يوافقون علي إن العلاقات الإنسانية لمتخذ القرار تؤثر في اتخاذ القرارات في البنك، كما نجد أن نسبة الموافقة علي هذه العبارة بلغت ( 77.8% ) وترتيبها العبارة الخامسة من جملة عبارات الفرضية الثانية.
- 5- بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارة الخامسة بالنسبة للفرضية الثانية ( 3.84 ) بانحراف معياري ( 1.39 ) وبناء علي مقياس ليكارت الخماسي فإن أفراد عينة الدراسة يوافقون علي أن الاضطرابات في الحياة الأسرية لمتخذ القرار تؤثر في اتخاذ القرارات في البنك، كما نجد أن نسبة الموافقة علي هذه العبارة بلغت ( 76.8% ) وترتيبها العبارة السادسة من جملة عبارات الفرضية الثانية.

6- بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارة السادسة بالنسبة للفرضية الثانية ( 4.58 )  
بانحراف معياري ( 0.65 ) وبناء علي مقياس ليكارت الخماسي فإن  
أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة علي أن عدم توافق قدرات متخذ القرار  
مع حاجات العمل يقلل من فعالية القرارات التي يتخذها، كما نجد أن  
نسبة الموافقة علي هذه العبارة بلغت ( 91.6% ) وترتيبها العبارة الثالثة من جملة  
عبارات الفرضية الثانية.

7- بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارة السابعة بالنسبة للفرضية الثانية ( 4.68 )  
بانحراف معياري ( 0.47 ) وبناء علي مقياس ليكارت الخماسي فإن  
أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة علي أن سوء إدارة متخذ القرار للوقت يؤدي  
إلي البطء في اتخاذ القرارات في البنك، كما نجد أن نسبة الموافقة  
علي هذه العبارة بلغت ( 93.6% ) وترتيبها العبارة الثانية من جملة  
عبارات الفرضية الثانية.

ولكن النتائج أعلاه لا تعني أن جميع أفراد العينة متفقون علي تلك الإجابات،  
لذلك قام الباحث باستخدام اختبار مربع كأي لتحديد هل الفروق في إجابات  
إفراد عينة الدراسة هي فروق ذات دلالة إحصائية أم لا والجدول رقم ( 3-3-4 )  
يلخص نتائج اختبار مربع كأي لعبارات الفرضية الثانية.

الجدول رقم ( 4-3-3 )

نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق للإجابات علي عبارات الفرضية الثانية

م	العبارات	قيمة مربع كأي	القيمة الاحتمالية	الفروق	لصالح
1	طبيعة شخصية متخذ القرار تؤثر في اتخاذ القرارات في البنك.	71.9	0.000	ذات دلالة إحصائية	الموافقين
2	الخبرات السابقة لمتخذ القرار تؤثر في اتخاذ القرارات في البنك.	24.3	0.000	ذات دلالة إحصائية	الموافقين بشدة
3	تؤثر الحالة النفسية لمتخذ القرار في اتخاذ القرارات في البنك.	65.5	0.000	ذات دلالة إحصائية	الموافقين
4	تؤثر العلاقات الإنسانية لمتخذ القرار في اتخاذ القرارات في البنك.	64.7	0.000	ذات دلالة إحصائية	الموافقين
5	الاضطرابات في الحياة الأسرية لمتخذ القرار تؤثر في اتخاذ القرارات في البنك.	61.5	0.000	ذات دلالة إحصائية	الموافقين

الموافقين بشدة	ذات دلالة إحصائية	0.000	59.1	عدم توافق قدرات متخذ القرار مع حاجات العمل يقلل من فعالية القرارات التي يتخذها.	6
الموافقين بشدة	ذات دلالة إحصائية	0.000	14.7	سوء إدارة متخذ القرار للوقت يؤدي إلي البطء في اتخاذ القرارات في البنك.	7

المصدر: إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

من الجدول رقم ( 3-3-4 ) يمكن تفسير النتائج التالية :

1- بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كأي لدلالة الفرق بين إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى في الفرضية الثانية ( 0.000 ) وهي أقل من مستوي الدلالة ( 0.05 ) وهذا يعني أن الفرق بين إجابات المبحوثين ذات دلالة إحصائية عالية، مما يعني أن طبيعة شخصية متخذ القرار تؤثر في اتخاذ القرارات في البنك.

2- بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كأي لدلالة الفرق بين إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية في الفرضية الثانية ( 0.000 ) وهي أقل من مستوي الدلالة ( 0.05 ) وهذا يعني أن الفرق بين إجابات المبحوثين ذات دلالة إحصائية عالية، مما يعني أن الخبرات السابقة لمتخذ القرار تؤثر في اتخاذ القرارات في البنك.

3- بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كأي لدلالة الفرق بين إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة في الفرضية الثانية ( 0.000 ) وهي أقل من مستوي الدلالة ( 0.05 ) وهذا يعني أن الفرق بين إجابات المبحوثين ذات دلالة إحصائية عالية، مما يعني إن الحالة النفسية لمتخذ القرار تؤثر في اتخاذ القرارات في البنك.

4- بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كأي لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة في الفرضية الثانية ( 0.000 ) وهي اقل من مستوي الدلالة ( 0.05 ) وهذا يعني أن الفروق بين إجابات المبحوثين ذات دلالة إحصائية عالية، مما يعني إن العلاقات الإنسانية لمتخذ القرار تؤثر في اتخاذ القرارات في البنك.

5- بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كأي لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة في الفرضية الثانية ( 0.000 ) وهي اقل من مستوي الدلالة ( 0.05 ) وهذا يعني أن الفروق بين إجابات المبحوثين ذات دلالة إحصائية عالية، مما يعني أن الاضطرابات في الحياة الأسرية لمتخذ القرار تؤثر في اتخاذ القرارات في البنك.

6- بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كأي لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة في الفرضية الثانية ( 0.000 ) وهي اقل من مستوي الدلالة ( 0.05 ) وهذا يعني أن الفروق بين إجابات المبحوثين ذات دلالة إحصائية عالية، مما يعني أن عدم توافق قدرات متخذ القرار مع حاجات العمل يقلل من فعالية القرارات التي يتخذها.

7- بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كأي لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة في الفرضية الثانية ( 0.000 ) وهي اقل من مستوي الدلالة ( 0.05 ) وهذا يعني أن الفروق بين إجابات المبحوثين ذات دلالة إحصائية عالية، مما يعني أن سوء إدارة متخذ القرار للوقت يؤدي إلي البطء في اتخاذ القرارات في البنك.

من الجدول رقم ( 4-3-3 ) نخلص إلي انه توجد فروق معنوية بين إجابات المبحوثين لجميع عبارات الفرضية الثانية وهذه الفروق لصالح الموافقين والموافقين بشدة علي كل ما جاء في الفرضية الثانية، أي أنها متحققة لصالح الموافقين

علي أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل الشخصية وعملية اتخاذ القرارات.

### ثالثاً : عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة :

تتص الفرضية الثالثة من فرضيات الدراسة علي أن " هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل البيئية وعملية اتخاذ القرارات "، ولمعرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من عبارات هذه الفرضية سوف نقوم بحساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات الفرضية الثالثة كما هو موضح في الجدول رقم ( 3-3-5 ).

### الجدول رقم ( 3-3-5 )

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي عبارات الفرضية الثالثة

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوي الموافقة	النسبة المئوية	نسبة الموافقة	الترتيب
1	تواجه إدارة البنك صعوبة في اختيار الاستثمارات المربحة بسبب التغييرات في السياسات الاقتصادية للدولة.	4.41	0.73	موافقين بشدة	88.2%	عالية جداً	2

3	عالية	83.0%	موافقين	0.61	4.15	الوضع الاقتصادي للدولة يؤثر في تحديد هامش الإرباح علي التمويل بالبنك.	2
1	عالية جداً	91.2%	موافقين بشدة	0.49	4.56	تؤثر المنافسة في تحديد أسعار الخدمات المصرفية بالبنك.	3
7	عالية	76.2%	موافقين	0.90	3.81	عدم الاستقرار الأمني في بعض الولايات أدى إلي إغلاق البنك لفروعه بها.	4
6	عالية	79.6%	موافقين	1.34	3.98	تتقيد إدارة البنك بسياسات وموجهات بنك السودان المركزي في وضع السياسة التمويلية للبنك.	5
4	عالية	80.6%	موافقين	0.86	4.03	الحظر الاقتصادي الذي كان مفروض على السودان حرم البنك من مواكبة التطور في التكنولوجيا المصرفية.	6

5	عالية	79.8%	موافقين	1.35	3.99	تؤثر التقاليد الاجتماعية والقيم الدينية في اتخاذ القرارات في البنك.	7
عالية		82.7%	موافقين	4.13		جميع عبارات الفرضية	

المصدر: إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

من الجدول رقم ( 3-3-5 ) نستخلص ما يلي :

1- بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارة الأولى بالنسبة للفرضية الثالثة ( 4.41 ) بانحراف معياري ( 0.73 ) وبناء علي مقياس ليكارت الخماسي فإن أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة علي أن إدارة البنك تواجه صعوبة في اختيار الاستثمارات المرحة بسبب التغيرات في السياسات الاقتصادية للدولة، كما نجد أن نسبة الموافقة علي هذه العبارة بلغت ( 88.2% ) وترتيبها العبارة الثانية من جملة عبارات الفرضية الثالثة.

2- بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارة الثانية بالنسبة للفرضية الثالثة ( 4.15 ) بانحراف معياري ( 0.61 ) وبناء علي مقياس ليكارت الخماسي فإن أفراد عينة الدراسة يوافقون علي أن الوضع الاقتصادي للدولة يؤثر في تحديد هامش الإرباح علي التمويل بالبنك، كما نجد أن نسبة الموافقة علي هذه العبارة بلغت ( 83% ) وترتيبها العبارة الثالثة من جملة عبارات الفرضية الثالثة.

3- بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارة الثالثة بالنسبة للفرضية الثالثة ( 4.56 ) بانحراف معياري ( 0.49 ) وبناء علي مقياس ليكارت الخماسي فإن أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة علي أن المنافسة تؤثر في تحديد أسعار الخدمات المصرفية بالبنك، كما نجد أن نسبة الموافقة علي هذه العبارة بلغت ( 91.2% ) وترتيبها العبارة الأولى من جملة عبارات الفرضية الثالثة.

4- بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارة الرابعة بالنسبة للفرضية الثالثة ( 3.81 ) بانحراف معياري ( 0.90 ) وبناء علي مقياس ليكارت الخماسي فإن أفراد عينة الدراسة يوافقون علي أن عدم الاستقرار الأمني في بعض الولايات أدى إلي إغلاق البنك لفروعه بها، كما نجد أن نسبة الموافقة علي هذه العبارة بلغت ( 76.2% ) وترتيبها العبارة السابعة من جملة عبارات الفرضية الثالثة.

5- بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارة الخامسة بالنسبة للفرضية الثالثة ( 3.98 ) بانحراف معياري ( 1.34 ) وبناء علي مقياس ليكارت الخماسي فإن أفراد عينة الدراسة يوافقون علي أن إدارة البنك تتقيد بسياسات وموجهات بنك السودان المركزي في وضع السياسة التمويلية للبنك، كما نجد أن نسبة الموافقة علي هذه العبارة بلغت ( 79.6% ) وترتيبها العبارة السادسة من جملة عبارات الفرضية الثالثة.

6- بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارة السادسة بالنسبة للفرضية الثالثة ( 4.03 ) بانحراف معياري ( 0.86 ) وبناء علي مقياس ليكارت الخماسي فإن أفراد عينة الدراسة يوافقون علي أن الحظر الاقتصادي الذي كان مفروض على السودان حرم البنك من مواكبة التطور في التكنولوجيا المصرفية، كما نجد أن نسبة الموافقة علي هذه العبارة بلغت ( 80.6% ) وترتيبها العبارة الرابعة من جملة عبارات الفرضية الثالثة.

7- بلغت قيمة الوسط الحسابي للعبارة السابعة بالنسبة للفرضية الثالثة ( 3.99 ) بانحراف معياري ( 1.35 ) وبناء علي مقياس ليكارت الخماسي فإن أفراد عينة الدراسة يوافقون علي أن التقاليد الاجتماعية والقيم الدينية تؤثر في اتخاذ القرارات في البنك، كما نجد أن نسبة الموافقة علي هذه العبارة بلغت ( 79.8% ) وترتيبها العبارة الخامسة من جملة عبارات الفرضية الثالثة.

ولكن النتائج أعلاه لا تعني أن جميع أفراد العينة متفقون علي تلك الإجابات، لذلك قام الباحث باستخدام اختبار مربع كأي لتحديد هل الفروق بين إجابات

إفراد عينة الدراسة هي فروق ذات دلالة إحصائية أم لا والجدول رقم ( 6-3-3 ) يلخص نتائج اختبار مربع كأي لعبارات الفرضية الثالثة.

### الجدول رقم ( 6-3-3 )

نتائج اختبار مربع كأي لدلالة الفروق للإجابات علي عبارات الفرضية الثالثة

م	العبارات	قيمة مربع كأي	القيمة الاحتمالية	الفروق	لصالح
1	تواجه إدارة البنك صعوبة في اختيار الاستثمارات المربحة بسبب التغيرات في السياسات الاقتصادية للدولة.	30.9	0.000	ذات دلالة إحصائية	الموافقين بشدة
2	الوضع الاقتصادي للدولة يؤثر في تحديد هامش الإرباح علي التمويل بالبنك.	42.4	0.000	ذات دلالة إحصائية	الموافقين
3	تؤثر المنافسة في تحديد أسعار الخدمات المصرفية بالبنك.	1.6	0.201	ليست ذات دلالة إحصائية	
4	عدم الاستقرار الأمني في بعض الولايات أدى إلي إغلاق البنك لفروعه بها.	37.9	0.000	ذات دلالة إحصائية	الموافقين

5	تتقيد إدارة البنك بسياسات وموجهات بنك السودان المركزي في وضع السياسة التمويلية للبنك.	81.9	0.000	ذات دلالة إحصائية	الموافقين
6	الحظر الاقتصادي الذي كان مفروض على السودان حرم البنك من مواكبة التطور في التكنولوجيا المصرفية.	47.6	0.000	ذات دلالة إحصائية	الموافقين
7	تؤثر التقاليد الاجتماعية والقيم الدينية في اتخاذ القرارات في البنك.	87.6	0.000	ذات دلالة إحصائية	الموافقين

المصدر: إعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

من الجدول رقم ( 3-3-6 ) يمكن تفسير النتائج التالية :

1- بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كأي لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى في الفرضية الثالثة ( 0.000 ) وهي اقل من مستوي الدلالة ( 0.05 ) وهذا يعني أن الفروق بين إجابات المبحوثين ذات دلالة إحصائية عالية مما يعني أن إدارة البنك تواجه صعوبة في اختيار الاستثمارات المربحة بسبب التغيرات في السياسات الاقتصادية للدولة.

2- بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كأي لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية في الفرضية الثالثة ( 0.000 ) وهي اقل من مستوي الدلالة ( 0.05 ) وهذا يعني أن الفروق بين إجابات المبحوثين ذات دلالة إحصائية عالية، مما يعني أن الوضع الاقتصادي للدولة يؤثر في تحديد هامش الإرباح علي التمويل بالبنك.

3- بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كأي لدلالة الفرق بين إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة في الفرضية الثالثة ( 0.201 ) وهي أكبر من مستوي الدلالة ( 0.05 ) وهذا يعني أن الفرق بين إجابات المبحوثين ليست ذات دلالة إحصائية مما يعني أن هنالك غموض في إجابات المبحوثين حول العبارة " تؤثر المنافسة في تحديد أسعار الخدمات المصرفية بالبنك " .

4- بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كأي لدلالة الفرق بين إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة في الفرضية الثالثة ( 0.000 ) وهي أقل من مستوي الدلالة ( 0.05 ) وهذا يعني أن الفرق بين إجابات المبحوثين ذات دلالة إحصائية عالية، مما يعني أن عدم الاستقرار الأمني في بعض الولايات أدى إلى إغلاق البنك لفروعه بها.

5- بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كأي لدلالة الفرق بين إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة في الفرضية الثالثة ( 0.000 ) وهي أقل من مستوي الدلالة ( 0.05 ) وهذا يعني أن الفرق بين إجابات المبحوثين ذات دلالة إحصائية عالية، مما يعني أن إدارة البنك تتقيد بسياسات وموجهات بنك السودان المركزي في وضع السياسة التمويلية للبنك.

6- بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كأي لدلالة الفرق بين إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة في الفرضية الثالثة ( 0.000 ) وهي أقل من مستوي الدلالة ( 0.05 ) وهذا يعني أن الفرق بين إجابات المبحوثين ذات دلالة إحصائية عالية، مما يعني أن الحظر الاقتصادي الذي كان مفروض على السودان حرم البنك من مواكبة التطور في التكنولوجيا المصرفية.

7- بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كأي لدلالة الفرق بين إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة في الفرضية الثالثة ( 0.000 ) وهي أقل من مستوي الدلالة ( 0.05 ) وهذا يعني أن الفرق بين إجابات المبحوثين

ذات دلالة إحصائية عالية، مما يعني أن التقاليد الاجتماعية والقيم الدينية تؤثر في اتخاذ القرارات في البنك.

من الجدول رقم ( 6-3-3 ) نخلص إلي انه توجد فروق معنوية بين إجابات المبحوثين لمعظم عبارات الفرضية الثالثة وهذه الفروق لصالح الموافقين والموافقين بشدة علي معظم ما جاء في الفرضية الثالثة، أي أنها متحققة لصالح الموافقين علي أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل البيئية وعملية اتخاذ القرارات.

## النتائج

توصلت الدراسة إلي النتائج التالية :

### أ- نتائج رئيسية :

- 1- بيئة العمل وعدم وضوح الصلاحيات والمسئوليات بالبنك يؤدي إلي اتخاذ قرارات غير دقيقة ومتناقضة.
- 2- اعتماد إدارة البنك الأسلوب المركزي في اتخاذ القرارات يحد من قدرة مدراء الفروع علي اتخاذ وصناعة القرارات.
- 3- لا يتم استخدام الأساليب العلمية التقنية الحديثة في اتخاذ القرارات في البنك، فنظام الاتصال المعمول به في البنك يؤدي إلي البطء في اتخاذ القرارات.
- 4- لا يتم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات في البنك ولا يتم تدريبهم علي كيفية اتخاذ القرارات بطرق علمية فعالة.
- 5- طبيعة شخصية متخذ القرار وخبراته السابقة وحالته النفسية تؤثر في اتخاذ القرارات.
- 6- الاضطرابات في الحياة الأسرية لمتخذ القرار وعلاقاته الإنسانية تؤثر في عملية اتخاذ القرارات.
- 7- عدم توافق قدرات متخذ القرار مع حاجات العمل وسوء إدارته للوقت يقلل من فعالية القرارات التي يتخذها.
- 8- تواجه إدارة البنك صعوبة في اختيار الاستثمارات المربحة بسبب التغيرات في السياسات الاقتصادية للدولة وتقيدها بسياسات وموجهات بنك السودان المركزي.
- 9- الحظر الاقتصادي الذي كان مفروض على السودان حرم البنك من مواكبة التطور في التكنولوجيا المصرفية.
- 10- عدم الاستقرار الأمني في بعض الولايات أدى إلي إغلاق البنك لفروعه بها.

**11-** تعرض المورد البشري لمستويات مرتفعة من ضغوط العمل بصورة مستمرة ولمدة زمنية طويلة يؤثر سلباً علي صحته الجسدية والنفسية وعلي سلوكياته.

**12-** لا يترتب عن ضغوط العمل آثار سلبية فقط بل قد يترتب عنها آثار ايجابية تكون مرغوبة للمورد البشري والمؤسسة حيث يتوقف ذلك علي مستويات الضغوط التي يتعرض لها المورد البشري وطول مدتها ومدى تكرارها.

**13-** هناك مصادر متعددة لضغوط العمل فمنها ما هو مرتبط بالبيئة الخارجية ومنها ما هو مرتبط بالبيئة الداخلية ومنها ما هو مرتبط بالمورد البشري وغالبا ما تتفاعل هذه المصادر فيما بينها لتؤثر علي العاملين.

**ب- نتائج ثانوية :**

**1-** رواتب العاملين بالبنك متدنية بالمقارنة مع البنوك الأخرى والوضع الاقتصادي السائد.

**2-** فرص الترقية بالبنك محدودة ويشوبها الغموض.

**3-** العلاقات الاجتماعية بين العاملين بالبنك ضعيفة وتكاد تكون معدومة.

**4-** الأسلوب الذي تتبعه إدارة البنك في تقييم أداء العاملين يفتقر إلي المنهجية العلمية ويعتبر مصدراً من مصادر ضغوط العمل.

## التوصيات

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحث بالاتي :

**أ- توصيات رئيسية :**

- 1- تحسين بيئة العمل بالبنك من خلال توفير ما يلزم من احتياجات لتأدية العمل بالصورة الصحيحة.
- 2- التحديد الدقيق للصلاحيات والمسئوليات بالبنك وتوزيع أعباء العمل علي العاملين وخاصة رؤساء الأقسام ومراقبي الفروع بطريقة منصفة ومتساوية.
- 3- تفويض بعض سلطات اتخاذ القرار لمدرء الفروع.
- 4- ضرورة استخدام الأساليب العلمية التقنية الحديثة في اتخاذ القرارات في البنك وتطوير نظام الاتصال المعمول به لتحقيق السرعة في اتخاذ القرارات.
- 5- يجب علي إدارة البنك إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وخاصة القرارات المتعلقة بسياسات واستراتيجيات البنك وتدريبهم علي اتخاذ القرارات بطرق علمية فعالة.
- 6- علي إدارة البنك التعرف علي المشاكل النفسية والاجتماعية التي تواجه متخذي القرارات والعمل علي معالجتها.
- 7- استقطاب القيادات الإدارية المؤهلة وذوي الخبرات لإدارة البنك.
- 8- مراعاة القدرات والمؤهلات الدراسية والميول الشخصية للمسؤولين عن اتخاذ القرارات في البنك وملائمتها مع وظائفهم.
- 9- علي الدولة وضع سياسات اقتصادية إستراتيجية واضحة ومستقرة.
- 10- علي الدولة مواصلة جهودها المبذولة لاستكمال خطوات تحقيق الرفع الكامل للحظر الاقتصادي المفروض علي السودان.
- 11- يجب علي الدولة العمل علي توفير الاستقرار الأمني في الولايات التي تضررت من الحروب والصراعات.

- 12- إثراء واغناء الأعمال التي يؤديها العاملين وذلك من خلال تنويعها والتقليل ما أمكن من الأعمال الروتينية التي يؤديونها وتحسين الوضع الوظيفي لهم.
- 13- علي إدارة البنك التعامل مع ظاهرة الضغوط الوظيفية بصورة جديّة وعلمية وذلك من خلال العمل علي إيجاد نظام مرن لاستيعاب ضغوط العمل والتوافق معها بشكل سريع وفعال.

#### ب- توصيات ثانوية :

- 1- علي إدارة البنك العمل علي تحسين مستويات أجور العاملين خاصة في ظل غلاء المعيشة المتزايد والظروف الاقتصادية الصعبة التي تمر بها البلاد.
- 2- العمل علي زيادة فرص الترقية بالبنك وتحديد الأسس العلمية للترقية.
- 3- تحسين وتقوية العلاقات الاجتماعية بين العاملين ضمن نطاق العمل الرسمي وغير الرسمي من خلال الأنشطة ذات الطابع الثقافي والترفيهي لتلبية احتياجاتهم النفسية من الاحترام وتحقيق الذات.
- 4- استخدام الأسلوب العلمي في تقييم أداء العاملين في البنك وذلك من خلال تصميم سجل خاص لكل عامل يدون فيه مديره المباشر البيانات والملاحظات الايجابية والسلبية المتعلقة به.

#### ج- توصيات للدراسات المستقبلية :

- 1- دراسة اثر ضغوط العمل علي الأداء الوظيفي.
- 2- دراسة اثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي.
- 3- دراسة اثر ضغوط العمل علي الولاء التنظيمي.

#### قائمة المصادر والمراجع

أولاً : القران الكريم.

ثانياً : الكتب :

- 1- احمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي، الطبعة الأولى، ( عمان : دار وائل للنشر والتوزيع، 1998م ).
- 2- احمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، د.ط، ( القاهرة : الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2012م ).
- 3- اعتدال معروف، مهارات مواجهة الضغوط في الأسرة في العمل في المجتمع، الطبعة الأولى، ( الرياض : مكتبة الشقري للنشر والتوزيع، 2001م ).
- 4- انس عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، ( عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011م ).
- 5- جلال إبراهيم العبد، إدارة الأعمال : مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات، الطبعة الأولى، ( الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة للطباعة والنشر والتوزيع، 2003م ).
- 6- جمال الدين محمد مرسى، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، د.ط، ( الإسكندرية : الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2002م ).
- 7- جمعه سيد يوسف، إدارة ضغوط العمل ( نموذج للتدريب والممارسة )، الطبعة الأولى، ( القاهرة : إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2004م ).
- 8- حسن علي مشرقى، نظرية القرارات الإدارية : مدخل كمي في الإدارة، الطبعة الأولى، ( عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 1997م ).
- 9- حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، ( عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع، 2013م ).
- 10- رابية محمد حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الطبعة الأولى، ( الإسكندرية : الدارة الجامعية للطباعة والنشر، 2003م ).

- 11- زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، ( عمان : دار المسيرة للطباعة والنشر، 2011م ).
- 12- زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، الطبعة الأولى، ( الكويت : ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، 1987م ).
- 13- سونيا محمد البكري، استخدام الأساليب الكمية في الإدارة، الطبعة الأولى، ( الإسكندرية : الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 2003م ).
- 14- عبد الحكم احمد الخزامي، آفة العصر ضغوط العمل والحياة بين المدير والخبير، د.ط، ( القاهرة : مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع والتصدير، 1998م ).
- 15- عبدالله محمد الشريف، مناهج البحث العلمي : دليل الطالب في كتابة الأبحاث والرسائل العلمية، د.ط، ( القاهرة : عصمي للنشر والتوزيع، 1996م ).
- 16- علي شريف، الإدارة المعاصرة ، الطبعة الأولى، ( الإسكندرية : الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 2000م ).
- 17- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، الطبعة العاشرة، ( عمان : دار المسيرة للطباعة والنشر، 2016م ).
- 18- فؤاد الشيخ سالم، محمد فالح حسن، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، ( عمان : المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1983م ).
- 19- كاسر نصر منصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، ( عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006م ).
- 20- محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، د.ط، ( الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة للطباعة والنشر والتوزيع، 2005م ).

- 21- محمد الصيرفي، السلوك الإداري " العلاقات الإنسانية "، الطبعة الأولى، ( الإسكندرية : دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2007م ).
- 22- محمد توفيق ماضي، الأساليب الكمية في مجال الإدارة، د.ط، ( الإسكندرية : الدار الجامعية للطباعة والنشر، 1995م ).
- 23- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، ( عمان : دار وائل للنشر، 2010م ).
- 24- محمود عبد الفتاح احمد، الأساليب الحديثة في التعامل مع ضغوط العمل، الطبعة الثانية، ( القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر، ص 2015م ).
- 25- محمود عبد الفتاح رضوان، صناعة القرارات الإدارية : بين النظرية والتطبيق، د.ط، ( القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012م ).
- 26- منعم زمير الموسوي، اتخاذ القرارات الإدارية : مدخل كمي، الطبعة الأولى، ( عمان : دار زهران للنشر والتوزيع، 2009م ).
- 27- مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، ( الشارقة : إثراء للنشر والتوزيع، 2008م ).
- 28- نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، الطبعة الخامسة، ( عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2011م ).
- 29- ياسر احمد فرح، إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل، الطبعة الأولى، ( عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008م ).

ثالثاً : الرسائل العلمية :

- 1- ابوالقاسم محمد عبدالله، ضغوط العمل وأثرها علي اتخاذ القرار في القطاع المصرفي : دراسة ميدانية علي البنك الزراعي السوداني،

رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،  
كلية الدراسات العليا، 2009م.

**2-** ادم عبدالله سليمان، أثر ضغوط العمل على إنتاجية العاملين بقطاع  
الاتصالات السودانية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان  
للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2014م.

**3-** أمير عبد الجبار الزين، اثر ضغوط العمل علي أداء العاملين: دراسة تطبيقية  
علي بنك فيصل الإسلامي السوداني، رسالة ماجستير غير منشورة،  
جامعة الزعيم الأزهري، كلية الدراسات العليا، 2013م.

**4-** إيمان الخيام سعد سالم، ضغط العمل وعلاقته ببعض المتغيرات  
لدى الموظفين بوزارة التنمية الاجتماعية : دراسة وصفية  
علي وزارة التنمية الاجتماعية بولاية الخرطوم، رسالة ماجستير غير منشورة،  
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2015م.

**5-** الخير عمارة محمد علي عامر، نظم المعلومات الإدارية ودورها في تطوير  
القرارات الإدارية : بالتطبيق علي الشركة السودانية للاتصالات المحدودة  
(سوداتل) قطاع ولاية شمال كردفان، رسالة ماجستير غير منشورة،  
جامعة كردفان، كلية الدراسات العليا، 2010م.

**6-** هادية عبد العظيم سيد احمد الفكي، المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية  
وأثرها علي العاملين بمنظمات الأعمال في السودان : دراسة حالة  
علي شركة دان فوديو للمقاولات والطرق والجسور المحدودة، بحث تكميلي  
لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا،  
2004م.

7- هند عبد الدائم السيد عبد الدائم، تقييم مدي استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية في قطاع الكهرباء في السودان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، كلية الدراسات العليا، 2017م.  
رابعاً : المقابلات الشخصية :

1- الأستاذ / عبد الدافع محمد الحسن، مدير إدارة الشؤون الإدارية ببنك الأسرة، مدينة الخرطوم، الأربعاء 26/9/2018م.

2- الأستاذ / مأمون محمد حامد أجمري، مدير بنك الأسرة فرع شندي، مدينة شندي، الأحد 23/9/2018م.

خامساً : الشبكة العالمية للمعلومات ( الانترنت ) :

1- الموقع الإلكتروني لبنك الأسرة <http://www.familybank.sd>

## لملاحق

ملحق رقم ( 1 )

الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة شندي

## كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

أخي الكريم / أختي الكريمة :

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته،،،

### الموضوع : ملء استبانته

أرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة علي مجموعة من الأسئلة لاستكمال متطلبات دراستي لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال بعنوان :

اثر ضغوط العمل في عملية اتخاذ القرارات في البنوك السودانية - دراسة ميدانية علي بنك الأسرة في الفترة من 2010م إلي 2018م والتمس منكم تعبئة هذه الاستبانته وإعطائها اهتمامكم الكافي، شاكراً لكم تعاونكم وصبركم وجهدكم لما فيها من إطالة، علما بان البيانات والمعلومات التي ستدلون بها لن تستخدم إلا لإغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول وافر التقدير والاحترام،،،

الباحث : منهل محمد عبدالله الحاج صالح

القسم الأول : البيانات الشخصية :

أرجو التكرم بوضع علامة (✓) إمام المربع المناسب لكل عبارة من العبارات التالية :

1- النوع : ذكر  أنثي

2- العمر :

من 20 واصل من 30 سنة  من 31 واصل من 40 سنة

من 41 واصل من 50 سنة  51 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي : جامعي  فوق الجامعي  دون ذلك

4- التخصص العلمي : إدارة أعمال  محاسبة  اقتصاد

بنوك ومصارف  إحصاء وحاسوب  أخرى اذكرها : .....

**5- المسمى الوظيفي :**

مدير إدارة  مدير مركز  رئيس قسم   
مدير فرع  مراقب فرع

**6- سنوات الخبرة :**

اقل من 5 سنة  من 5 سنة و اقل من 10 سنوات   
من 10 سنوات و اقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر

**القسم الثاني : بيانات الدراسة :**

أرجو التكرم بوضع علامة (✓) إمام مربع الإجابة التي تجدها مناسبة إمام كل عبارة من العبارات التالية :

**الفرضية الأولى : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل التنظيمية وعملية اتخاذ القرارات.**

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1/ بيئة العمل بالبنك تؤدي إلي اتخاذ قرارات					

					غير دقيقة.
					2/ عدم وضوح الصلاحيات والمسئوليات بالبنك يؤدي إلى اتخاذ قرارات متناقضة.
					3/ المركزية المتبعة بالبنك تحد من قدرة مدراء الفروع علي اتخاذ وصناعة القرارات.
					4/ نظام الاتصال المعمول به في البنك يؤدي إلى البطء في اتخاذ القرارات.
					5/ لا يتم استخدام الأساليب العلمية التقنية الحديثة في اتخاذ القرارات في البنك.
					6/ لا يتم تدريب العاملين في البنك علي كيفية اتخاذ القرارات بطرق علمية فعالة.
					7/ لا يتم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات في البنك.

الفرضية الثانية : هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط

العمل الشخصية وعملية اتخاذ القرارات.

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارات
					8/ طبيعة شخصية متخذ القرار تؤثر في اتخاذ القرارات في البنك.
					9/ الخبرات السابقة لمتخذ القرار تؤثر في اتخاذ القرارات في البنك.

					10/ تؤثر الحالة النفسية لمتخذ القرار في اتخاذ القرارات في البنك.
					11/ تؤثر العلاقات الإنسانية لمتخذ القرار في اتخاذ القرارات في البنك.
					12/ الاضطرابات في الحياة الأسرية لمتخذ القرار تؤثر في اتخاذ القرارات في البنك.
					13/ عدم توافق قدرات متخذ القرار مع حاجات العمل يقلل من فعالية القرارات التي يتخذها.
					14/ سوء إدارة متخذ القرار للوقت يؤدي إلي البطء في اتخاذ القرارات في البنك.

الفرضية الثالثة : هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل

البيئية وعملية اتخاذ القرارات.

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارات
					15/ تواجه إدارة البنك صعوبة في اختيار الاستثمارات المربحة بسبب التغيرات في السياسات الاقتصادية للدولة.
					16/ الوضع الاقتصادي للدولة يؤثر في تحديد

					هامش الإرباح علي التمويل بالبنك.
					17/ تؤثر المنافسة في تحديد أسعار الخدمات المصرفية بالبنك.
					18/ عدم الاستقرار الأمني في بعض الولايات أدى إلي إغلاق البنك لفروعه بها.
					19/ تنقيد إدارة البنك بسياسات وموجهات بنك السودان المركزي في وضع السياسة التمويلية للبنك.
					20/ الحظر الاقتصادي الذي كان مفروض على السودان حرم البنك من مواكبة التطور في التكنولوجيا المصرفية.
					21/ تؤثر التقاليد الاجتماعية والقيم الدينية في اتخاذ القرارات في البنك.

وجزاكم الله خيرا.

## ملحق رقم ( 2 )

### محكمو الاستبانة

م	الاسم	التخصص	الدرجة الوظيفية	عنوان العمل
1	د.هيثم طلعت عيسى عوض	إدارة أعمال	أستاذ مساعد	كلية الاقتصاد - جامعة شندي
2	د.التجاني الطاهر عبد القادر	إدارة أعمال	أستاذ مساعد	كلية الاقتصاد - جامعة شندي

3	د.هند محمد احمد السيد	إدارة أعمال	أستاذ مساعد	كلية الاقتصاد - جامعة شندي
---	-----------------------	-------------	-------------	----------------------------