

عنوان البحث

ضغوط العمل وأثرها في اتخاذ القرارات الإدارية في القطاع الحكومي

(دراسة ميدانية: رئاسة محلية شندي، مستشفى المك نمر الجامعي ومستشفى شندي التعليمي)

د. هيثم طلعت عيسى عوض¹

¹ أستاذ إدارة الأعمال المساعد-جامعة شندي

بريد الكتروني: Haitham247777@gmail.com

تاريخ النشر: 2021/03/01م

تاريخ القبول: 2021/02/24م

المستخلص

هدفت الدراسة للتعرف على ضغوط العمل وأثرها في اتخاذ القرارات الإدارية في القطاع الحكومي، ومعرفة أهم المصادر المسببة لضغوط العمل وإيجاد الحلول لها. تمثلت مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي: إلى أي مدى ضغوط العمل تؤثر في اتخاذ القرارات الإدارية في القطاع الحكومي. توصلت الدراسة إلى أن مصادر الضغوط المتعلقة بصراع وغموض وعبء الدور الوظيفي هي الأكثر تأثيراً بين الضغوط التنظيمية الوظيفية في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة، وإن ضغوط العمل الخارجية لها تأثير سلبي على اتخاذ القرارات الإدارية في القطاع الحكومي وخاصة الضغوط الاقتصادية التي تواجه الإداريين والموظفين، وإتباع الأساليب والخطوات العلمية من قبل متخذي القرارات يقلل من ضغط العمل في القطاع الحكومي. أوصت الدراسة بأنه يجب على الأجهزة الحكومية إدارة ضغوط العمل بشكل أكثر فعالية واحتوائها، وزيادة الاهتمام بتدريب العاملين على اتخاذ القرارات تحت الضغط بشكل علمي وسليم، كما يجب على الأجهزة الحكومية الحد من الضغوط الاقتصادية ومراجعة السياسات المتعلقة بهيكل الأجور والرواتب.

RESEARCH ARTICLE

WORK PRESSURE AND ITS IMPACT ON ADMINISTRATIVE DECISION-MAKING IN THE GOVERNMENT SECTOR

(Field study: Shendi Locality Head Qarter, Al-Mek Nimer Teaching Hospital and Shendi Teaching Hospital)

Dr: HaithamTalat Eisa Awad¹

¹ Assistant Professor, Business Administration, University of Shendi

Accepted at 24/02/2021

Published at 01/03/2021

Abstract

The study aimed to identify the pressures of work and its impact in making administrative decisions in the government sector, and to identify the most important sources of labor pressures and find solutions to them. The research problem was represented in the following main question: To what extent work pressures affect administrative decision-making in the government sector. The study found that the sources of pressures related to conflict, ambiguity and the burden of the role of jobs are the most influential among the functional organizational pressures in making good administrative decisions, and that external pressures have a negative impact on the decision-making of administrators in the government sector, especially the economic pressures facing administrators and employees, and the follow-up of scientific methods and steps by decision makers reduces the pressure of work in the government sector. The study recommended that government agencies should manage the pressures of work more effectively and contain them, increase interest in training workers to make decisions under scientific and sound pressure, and government agencies should reduce economic pressures and review policies related to the wage and salary structure.

الإطار العام للدراسة

أولاً: الإطار المنهجي للدراسة:

مقدمة:

تعد ضغوط العمل من أكثر الموضوعات التي لاقى اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين في مجال السلوك التنظيمي، وذلك لما لها من آثار سلبية على سلوك الأفراد والعاملين واتجاهاتهم نحو العمل، وعلى الإدارة الواعية أن تعمل على مواجهة الضغوط وإدارتها لتتمكن من اتخاذ قراراتها بفاعلية وكذلك تمكين العاملين من أداء أعمالهم بكفاءة. وأصبحت ضغوط العمل مظهراً طبيعياً في حياة المدير والموظف، كما تشهد المنظمة الواحدة أشكالاً مختلفة من الضغوط في مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية. تجدر الإشارة إلى أن اتخاذ القرار ليس بالأمر اليسير إذ يعد مهمة صعبة وذلك بسبب وجود العديد من العوامل المؤثر فيه بما فيها العوامل البيئية والتنظيمية والفردية. كما تتأثر القرارات الإدارية عندما يواجه المديرون في المنظمات ضغوط إدارية ذات أثر سلبي، مما يؤدي إلى العديد من المشكلات التي تؤثر بدورها في صناعة واتخاذ القرارات. ولا شك أن الآثار الناتجة عن هذه الضغوط تشكل عاملاً فعالاً ومهماً يؤثر سلباً أو إيجاباً في العديد من الجوانب الإدارية ومن أهم هذه الجوانب اتخاذ القرارات الإدارية. بناءً عليه فإن المنظمات الحكومية كغيرها من المنظمات الأخرى التي يتعرض العاملون والمديرون بها إلى مستويات مختلفة من الضغوط التي من الممكن أن تؤثر في قراراتهم وأدائهم ككل. لذلك تتطرق الدراسة إلى ضغوط العمل وأثرها في اتخاذ القرارات الإدارية في القطاع الحكومي.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من حيوية الموضوع الذي تناولته وهو ضغوط العمل وأثرها في اتخاذ القرارات الإدارية باعتباره من الموضوعات التي تحظى باهتمام كبير من قبل الباحثين في مجال الإدارة لما لها من آثار سلبية على الفرد والمنظمة. كما تبرز الدراسة أكثر ضغوط العمل تأثيراً في المعنيين باتخاذ القرارات وأهم أسباب ومصادر تلك الضغوط. وأيضاً الدراسة تلقي الضوء على الخطوات والعوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الإدارية في القطاع الحكومي. وتساعد الدراسة على مواجهة وتقليل المشكلات التي تسببها ضغوط العمل في القطاع الحكومي.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى :

- التعرف على ضغوط العمل وأثرها في اتخاذ القرارات الإدارية في القطاع الحكومي.
- معرفة أهم المصادر المسببة لضغوط العمل في القطاع الحكومي وإيجاد الحلول لها.
- تحديد الأساليب المتبعة في اتخاذ القرارات الإدارية في القطاع الحكومي.

مشكلة الدراسة:

يمكن حصر مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي :

إلى أي مدى ضغوط العمل تؤثر في اتخاذ القرارات الإدارية في القطاع الحكومي؟ وحتى يتسنى الإجابة على هذا السؤال الجوهرى فإنه من الضروري طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما تأثير ضغوط العمل الفردية في اتخاذ القرارات الإدارية؟
- هل تؤثر ضغوط العمل الوظيفية التنظيمية (البيئة الداخلية) في اتخاذ القرارات الإدارية؟
- هل ضغوط العمل بالبيئة الخارجية تؤثر في اتخاذ القرارات الإدارية؟

أسباب اختيار موضوع الدراسة :

- تعتبر ضغوط العمل من الأسباب الرئيسة لكثير من المشكلات الإدارية والتنظيمية (عدم الرضا والأمان الوظيفي، الغياب، التسرب الوظيفي، الاستقالة والإقالة، والأداء المنخفض... الخ).
- التكلفة التي تتحملها المنظمات الحكومية بسبب ضغوط العمل (العلاج والخطأ الناتجة عنها).

- لإضافة الحلول والمقترحات التي تواجه ضغوط العمل وأسبابها.

فرضيات الدراسة:

تختبر الدراسة الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ضغوط العمل الفردية واتخاذ القرارات الادارية.
2. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين ضغوط العمل الوظيفية التنظيمية(البيئة الداخلية) واتخاذ القرارات الإدارية.
3. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ضغوط العمل بالبيئة الخارجية واتخاذ القرارات الادارية.

منهجية الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج التاريخي ، المنهج الاستنباطي والمنهج الوصفي التحليلي.

حدود الدراسة:

اولا: الحدود المكانية: ولاية نهر النيل بمحلية شندي - رئاسة محلية شندي ، مستشفى المك نمر الجامعي ومستشفى شندي التعليمي

ثانيا: الحدود الزمانية: تغطي الدراسة الفترة من 2019- 2020م.

مصادر جمع البيانات والمعلومات:

اولا: المصادر الاولية: الاستبانة.

المصادر الثانوية: الكتب والدوريات والمجلات العلمية والرسائل العلمية والانترنت.

ثانيا: الدراسات السابقة:

1. دراسة موسى اللوزي ونادية الحنيطي(2003م)¹:

تناولت الدراسة اثر العوامل المهنية والشخصية على الضغط الوظيفي في المستشفيات الحكومية الاردنية. وهدفت الدراسة للتعرف على العوامل المهنية للضغوط الوظيفية لدى العاملين في المستشفيات الحكومية، والتعرف على اهمية كل عامل من هذه العوامل المهنية واثرها على الضغط الوظيفي، اضافة للتعرف على اثر المتغيرات الشخصية(النوع والحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي والدخل الشهري) في تصورات العوامل المهنية المسببة للضغوط الوظيفية. اظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين العوامل المهنية(طبيعة تعامل المستفيدين من الخدمة، طبيعة العمل، بيئة العمل المادية، السلامة والصحة المهنية والعلاقة بين الرئيس والمرؤوس) والضغوط الوظيفية، كما توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصورات العاملين نحو العوامل المهنية التي لها علاقة بالضغط الوظيفي. اوصت الدراسة بخفض الضغوط المهنية للفئات الاكثر عضة لها على حسب ارتفاع مستوى الضغط لها.

2. دراسة اسلام احمد(2011م)²:

تناولت الدراسة اثر ضغوط العمل في الاداء الوظيفي للعاملين في الشركات الاستخراجية العاملة في اقليم الجنوب. وهدفت الدراسة الى معرفة اثر ضغوط العمل في الاداء الوظيفي. توصلت الدراسة الي ان العوامل التنظيمية تحتل المرتبة الاولى بين العوامل والمتغيرات الاخرى، واثبتت الدراسة ان اعلى تأثير في ضغوط العمل على الاداء الوظيفي كانت العوامل التنظيمية واكل تأثير للعوامل البيئة المادية، وان هنالك علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين مستويات ضغوط العمل لدى العاملين في الشركات الاستخراجية في اقليم الجنوب ودرجات ادائهم الوظيفي، وتبين ان هنالك اثر سلبي لضغوط العمل الفردية في الاداء الوظيفي. كما اوصت بإعادة النظر بالسياسات المتعلقة في حلف المنظمات لتكون اكثر عدالة بين العاملين، والسعي للحصول على الاجهزة الحديثة اللازمة لإنجاز

العمل، وعقد دورات تدريبية للعاملين ليستطيعوا مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي.

3. دراسة ادم عبدالله (2014م):³

تناولت الدراسة اثر ضغوط العمل على انتاجية العاملين بقطاع الاتصالات السودانية بالتطبيق على شركات الهاتف السيار العاملة بالسودان. وهدفت الدراسة الى الكشف عن الاسباب الحقيقية لضغوط العمل التي تواجه العاملين في قطاع الاتصالات في السودان ومعالجة اثارها، وتحديد مصادر ضغوط العمل الاكثر تأثيرا علا انتاجية العاملين. تمثلت مشكلة الدراسة في قياس اثر ضغوط العمل لدى العاملين في شركات الهاتف السيار في السودان على انتاجيتهم. وافترضت الدراسة انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ضغوط العمل وانتاجية العاملين. توصلت الدراسة الى ان عبء العمل الزائد يسبب ضغوط العمل ويؤثر على انتاجية العاملين، وان المكالمات الهاتفية اثناء العمل تسبب ضغوط العمل، و ان قلة الاجر الذي يتقاضاه العامل مع زيادة كمية العمل يسبب ضغوط العمل ويقلل الانتاجية. كما اوصت الدراسة بتنظيم مكان العمل وتقليل كمية العمل بالشكل الذي يجعل العامل قادرا على تأدية عمله بما هو مطلوب، والعمل على زيادة الاجور الذي يحفز العامل ويرفع عنه ضغط العمل.

4. دراسة حمزة خليل وعزالدين احمد (2016م):⁴

تناولت الدراسة ضغوط العمل واثرها في صناعة القرارات في مديرية الامن العامل بالإقليم الشمالي بالأردن. هدفت الدراسة للكشف عن مستوى ضغوط العمل لدى القيادات الادارية في اقليم امن الشمال بالأردن واثرها على صناعة القرارات لديهم. اظهرت نتائج الدراسة ان الضغوط الخاصة بالدور الوظيفي هي الأكثر تأثيرا على صناعة القرارات، ولا يوجد فروق فردية في الضغوط وفقا للمتغيرات الديمغرافية، وان جميع القيادات تتأثر بنفس القدر من الضغوط، وان مستوى الضغوط لدى قيادات امن الشمال مرضية بصورة عامة باستثناء الضغوط الخاصة بصناعة القرارات. كما اوصت الدراسة بمراجعة سياسات صناعة القرارات وتنظيم دورات تدريبية لتطوير مهارات التعامل مع الضغوط المختلفة.

الاطار النظري للدراسة

اولا: مفهوم ضغوط العمل وعناصرها وانواعها ومصادرها:

تمهيد:

لقد تزايدت الضغوط في عصرنا الحالي نظرا للتغيرات السريعة التي تحدث في المجالات الصناعية، الخدمية، الاجتماعية، الاقتصادية والتكنولوجية، وتعددت المتغيرات البيئية سواء منها المادية والسيكولوجية جعل الانسان في هذا العصر يتأثر بكثير من العوامل، ولا يقف هذا التأثير عند حد المنزل او الحياة اليومية العامة، بل ينتقل الى بيئة العمل ويمثل هذا التأثير في حدوث الضغوط التي تجعل الانسان قلقا ويسهل الاستثارة والانفعال، الامر الذي ينعكس على ادائه واختياراته وعلاقته بزملائه ورؤسائه، وبل على صحته النفسية والجسدية.

مفهوم ضغوط العمل:

ان الاستخدام المتنوع لمصطلح الضغوط من طرف العديد من الفروع العلمية ادى الى تعدد التعريفات والشروح منها:

كما عرفت ضغوط العمل بانها مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الفرد والتي تنتج عنها مجموعة ردود الافعال التي تظهر في سلوك الافراد في العمل، او في حالتهم النفسية والجسمانية، او في ادائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الافراد مع بيئة عملهم التي تحتوي على الضغوط.⁵ وايضا هي عبارة عن اتخاذ كافة الوسائل والتدابير لتقليل حدة وكثافة الضغوط التنظيمية الايجابية والسلبية مع تعظيم الاستفادة من الضغوط التنظيمية الايجابية وتأتي ذلك من خلال متابعة ومراقبة الضغوط حتى لا تتجاوز الحد المقبول وذلك بما يؤدي الى تحقيق التوازن بين الاهداف العامة التي تسعى المنظمة الى تحقيقها واهداف العاملين بها.⁶

اهمية دراسة ضغوط العمل:

وتتمثل اهمية دراسة ضغوط العمل في الجوانب التالية:⁷

1. حماية متخذ القرار، ومن ثم المنظمة من اتخاذ قرار خاطئ ناتج عن انفعال اللحظة.
2. تحقيق اهداف المنظمة بشكل سليم وفقا لما هو مخطط وموضوع بالبرامج التنفيذية.

3. حماية المنفذين من عشوائية القرار، ومن ارتجالية السياسات، ومن التخبط بالازدواجية.
4. توفير الظروف المناسبة والجو الصحي المناسب في بيئة عمل المنظمة.
5. زيادة الانتاج والانتاجية بتبسيط دوافع متخذ القرار في المنظمة.
6. تنمية مهارات التوافق السريع والتعامل الفعال مع الضغوط الادارية الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار.
7. ارساء روح التعاون وسيادة روح الفريق بين الرؤساء والمرؤوسين وزيادة التفاهم والمشاركة الايجابية والبناء.
8. التخطيط والرقابة الفعالة والمتابعة الحثيثة للسلوكيات الادارية للمديرين في كافة مستويات الادارة بشكل يؤكد تلافي الاخطاء الناجمة عن أي ضغوط تواجه متخذ القرار.
9. تقليل المنفق على العلاج الصحي الناجم عن الضغوط الادارية.
10. تجنب المنظمة لتكاليف اتخاذ القرار اداري غير سليم ، وكذلك تكاليف الاصلاح ما ترتب عن هذا القرار.

اهداف دراسة ضغوط العمل:

اهم الاهداف الخاصة بدراسة ظاهرة ضغوط الادارية هي:⁸

1. استيعاب وامتصاص الضغوط الادارية أيا كان حجمها ومصدرها وتأثيرها.
2. فهم وادراك العلاقات التشابكية التي تمثلها قوى الضغط الاداري المسببة والفاعلة وراء هذا الضغط.
3. تحليل الضغوط الادارية بشكل يمتد الى الاحاطة بأسبابها ومسبباتها، والبيئة التي وجدتتها حتى اصبحت مؤثرة ومعرفة العوامل والعناصر التي اثرت فيها سلبا او ايجابا.
4. تحليل الهيكل والتنظيم الاداري ومعرفة اين الجمود باعتبار ان الجمود احد مسببات الضغط واحد العوامل الكامنة وراء احداثه وتطوره واضفاء قدر من المرونة لامتصاص هذا الضغط.
5. ايجاد نظام مرن لاستيعاب الضغوط الادارية والتوافق معها بشكل سريع وفعال يقضي على ما قد تسببه من ارهاق او ازعاج او قلق او توتر يحدث تأثيره على جودة القرار الاداري المتخذ.
6. حماية متخذ القرار والمنظمة من النتائج السلبية التي قد تتجم تحت الضغط.

عناصر ضغوط العمل:

اتفق معظم المختصين والباحثين على ان هنالك عناصر مكونة لضغوط العمل هي:⁹

1. عنصر المثير: يتمثل المثير في القوى المسببة والتي تقضي الى الشعور بالضغط النفسي ومن الممكن ان تنشأ العوامل المثيرة للضغط من البيئة او المنظمة او الفرد او الجماعات او الافراد.
2. عنصر الاستجابة: يمثل ردود الفعل الفيزيولوجية والنفسية والسلوكية التي يبذلها الفرد مثل القلق والتوتر والاحباط وغيرها.
3. عنصر التفاعل: يقصد بالتفاعل هو مزيج بين المثير والاستجابة، وهو التفاعل بين عوامل المثيرات وعوامل الاستجابات وبأن هذا التفاعل يأتي من البيئة والعوامل التنظيمية والمشاعر الانسانية وما يترتب عنها من استجابة.

انواع ضغوط العمل:

ان ضغوط العمل متعددة الانواع ويمكن تصنيفها وفقا لعدة اسس ومعايير رئيسية وهي:¹⁰

1. انواع ضغوط العمل وفقا لمعايير الاثار المرتبطة على حدوثها وتصنف الى الضغوط الايجابية والضغوط السلبية.
2. انواع ضغوط العمل وفقا لمعايير الفترة الزمنية التي تستغرقها الشدة او التوتر ومدى تأثيرها على صحة الانسان البدنية والنفسية وتتقسم الى الضغوط البسيطة والضغوط المتوسطة والضغوط المضاعفة.
3. انواع ضغوط العمل وفقا لمعايير عمق وعنق وشدة الضغط وتصنف الى ضغوط شديدة القوة(كاسحة عنيفة)، ضغوط متوسطة القوة، وضغوط هادئة موقفية.
4. انواع ضغوط العمل وفقا لمعايير المصدر الذي ادى الى حدوثها وهي الضغوط الناتجة عن البيئة المادية للعمل، الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية، والضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للمور البشري.

مصادر ضغوط العمل:

ان مصادر ضغوط العمل التي اتفق عليها الكتاب والباحثين يمكن حصرها في ثلاثة مصادر رئيسية وهي:¹¹

1. **المصادر الفردية (الشخصية):** هي عبارة عن العوامل والمتغيرات المتعلقة بالفرد التي ادت الى تكوين شخصيته، كالوراثة والبيئة التي عاش فيها وتربى، اضافة الى التركيبة الذاتية الخاصة بكل فرد والتي تتكون من طبيعة الاحداث التي يتعرض لها واثرها في بناء شخصيته.
2. **المصادر التنظيمية والوظيفية:** وبرزت هذه المصادر هي:¹² السياسات الادارية للمنظمة، الثقافة التنظيمية الهيكل التنظيمي، ظروف العمل المادية، الاشراف، نمط القيادة الادارية، الفرص المتاحة للتقدم والنمو الوظيفي، عدم المشاركة في اتخاذ القرارات، طبيعة العمل (الوظيفة): صراع الدور، غموض الدور وزيادة او انخفاض عبء الدور.
3. **المصادر البيئية:** ومن ابرز المسببات البيئية لضغوط العمل هي:¹³ العوامل الاقتصادية العامة، العوامل الاجتماعية، العوامل السياسية والتقدم التكنولوجي.

ثانياً: مفهوم اتخاذ القرارات وعناصره وانواعه ومراحله:

تمهيد:

تعد عملية اتخاذ القرارات من العمليات المعقدة فليست كل القرارات سهلة او واضحة ويشير الباحثون الى انه على الرغم من ان اتخاذ القرار هو عملية ذهنية ومعرفية الا ان الاتجاهات ومنظومة القيم والحالة الوجدانية اضافة الى العوامل الاجتماعية المحيطة بالفرد وتؤثر في عملية اتخاذ القرار بشكل مباشر او غير مباشر. وعملية اتخاذ القرار هي جوهر العملية الادارية بأكملها، وتعد علم خاص له اصوله وقواعده المنهجية ولهذه العملية مهارات خاصة تساعد في اختيار القرار الانسب من خلال اختيار البديل الانسب في ظل الظروف الممكنة او الواقع المحيط بالفرد. واتخاذ القرارات الادارية لا تقتصر على موظف دون غيره او على مستوى دون سواه، فهي في الواقع تنتشر في كل ارجاء التنظيم وتمارس على جميع مستوياته.

مفهوم اتخاذ القرارات:

تعددت تعريفات مفاهيم اتخاذ القرارات، ولكن يدور اغلبها في محور اختيار بديل من عدة بدائل لتجاوز موقف او حل مشكلة قائمة او متوقعة وذلك بعد جمع المعلومات وتحليلها.

وعرف اتخاذ القرار بأنه اصدار حكم معين عما يجب فعله الفرد في موقف ما بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن اتباعها، او هو لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة وفقاً لتوقعات معينة لمتخذ القرار.¹⁴ كما عرفه الصيرفي بأنه اختيار بين بديل واحد من بين بديلين محتملين او اكثر لتحقيق هدف او مجموعة من الاهداف خلال فترة زمنية معينة، في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة.¹⁵ وعرف اتخاذ القرار ايضا على انه اختيار افضل البديل المتوفرة بناءً على اهمية القرار ذاته، وطالما تم الاختيار بين بديلين او اكثر فان هذا يعد قرار.¹⁶

اهمية اتخاذ القرارات:

تتمثل اهمية اتخاذ القرارات الادارية في الاتي:¹⁷

1. اتخاذ القرار عملية مستمرة مع استمرار العملية الادارية نفسها.
2. اتخاذ القرارات اداة المدير في عمله ولا تنفذ الأنشطة والاعمال الا من خلال سلسلة من القرارات المتخذة في مجال شيء، وبشكل مترابط ومتكامل في سبيل تحقيق الاهداف بكفاءة عالية.
3. القرارات تحدد مستقبل المنظمة ويكون لها اثر كبير في نجاح المنظمة او فشلها.
4. اتخاذ القرار جوهر العملية الادارية ويتمحور فيها جميع الأنشطة الادارية للمنظمة والمدير.
5. يعتبر القرار الاداري تصرفاً قانونياً او نظامياً ووسيلة من وسائل الادارة لتحقيق اغراضها واهدافها وهو الذي يبلور التوجهات والسياسات الي امور محسوسة كما يعدل الاخطاء ويقوم الاعوجاج في مسار تلك العملية.¹⁸

عناصر اتخاذ القرارات الادارية:

تتكون عملية اتخاذ القرارات الادارية من عدة عناصر هي:¹⁹

1. متخذ القرار: قدر يكون فردا او جماعة، هو الذي يقوم بالاختيار بين البدائل، وأيا كان متخذ القرار فهو يتمتع بالسلطة التي تمنح له بحكم موقعه في الهيكل التنظيمي او بالتفويض.
2. موضوع القرار: هو المشكلة التي تستوجب الحل من قبل متخذ القرار وهو المبرر المنطقي لعملية اتخاذ القرار.
3. الاهداف والدوافع: فلكل قرار هدف يسعى لتحقيقه، وكما هو متعارف عليه في مجال العلوم السلوكية وراء كل سلوك دافع، ووراء كل دافع حاجة يراد اشباعها، حيث تحقيق الهدف هو بمسابة اشباع لتلك الحاجة، فكلما زادت اهمية الاشباع زادت اهمية الهدف.
4. البيانات والمعلومات: ان التحديد الجيد للمشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها يتطلب توفير بيانات ومعلومات عن طبيعة المشكلة، سواء كانت هذه المعلومات تتعلق بالماضي او الحاضر او المستقبل.
5. التنبؤ: ان التنبؤ يساعد متخذ القرار على استطلاع المستقبل، مما يمكن متخذ القرار حل المشكلات التي تواجهه.
6. البدائل او الحلول المتاحة: يعني وجود اكثر من سبيل لمواجهة موقف معين، وهذه السبل تسمى بدائل الحل، فوجود قرار اداري يتطلب وجود على الاقل بديلين حتي يقوم متخذ القرار بالمفاضلة بينهما، فوجود بديل واحد لا يجعل المدير بصدد اتخاذ قرار.
7. القيود: هي الظروف الداخلية والخارجية التي تشكل معوقات امام متخذ القرار عند صنع القرارات.

انواع القرارات الادارية:

وبصدد هذه الدراسة سنتناول تصنيف القرارات وفقا للمستوى الاداري وتدرج حسب اهميتها:²⁰

1. القرارات الاستراتيجية: هي القرارات التي تتعلق بكيان التنظيم الاداري ومستقبله والبيئة المحيطة به، وتتميز القرارات الاستراتيجية بالثبات النسبي طويل الاجل وبضخامة الاعتمادات المالية اللازمة لتنفيذها، فإن الاختصاص في اتخاذها منوطا بالإدارة العليا.
2. القرارات التكتيكية: هي القرارات التي يتخذها في الغالب رؤساء الاقسام او الادارات، او ما يسمى بالإدارة الوسطى، وغالبا ما تهدف هذه القرارات الى تقدير الوسائل المناسبة لتحقيق الاهداف وترجمة الخطط، او بناء الهيكل التنظيمي، او تحديد مسار العلاقات بين العاملين، او بيان حدود السلطة او تقسيم العمل، او تفويض الصلاحيات، وتحديد قنوات الاتصال.
3. القرارات التنفيذية (التشغيلية): هي القرارات التي تتعلق بمشكلات العمل اليومي وتنفيذه والنشاط الجاري في المنظمة، وتعتبر هذه القرارات من اختصاص الادارة المباشرة او التنفيذية في معظم الاحيان. وهذه القرارات ايضا تسمى بالقرارات التشغيلية، وهذه القرارات غالبا ما تكون قصيرة المدى.

مراحل اتخاذ القرارات الادارية:

تمر عملية اتخاذ القرارات الادارية بمراحل وخطوات متعددة لابد لمتخذ القرار مراعاتها، وقد اتفق اغلب المؤلفين في هذا المجال على انه يمر بالمراحل التالية:²¹

1. تحديد وتشخيص المشكلة او الموقف.
2. جمع البيانات والمعلومات الصحيحة عن المشكلات.
3. تحليل المشكلة او الموقف.
4. ايجاد البدائل لحل المشكلة.
5. تقييم البدائل المختارة.
6. اخيار الحل او البديل الملائم.
7. تنفيذ القرار ومتابعته.

الدراسة الميدانية

أولاً : إجراءات الدراسة الميدانية

أداة الدراسة :

تم تصميم استبانة بشكل خاص لجمع البيانات بالاعتماد على الدراسات السابقة والمراجع للمواضيع المتعلقة بموضوع الدراسة وأراء عدد من أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة في مجال إدارة الأعمال ، وكذلك بعض الموظفين وأصحاب الخبرة في المجال ،

وذلك لتحديد فقرات الاستبانة ، وقد تم تحكيم الاستبانة من قبل ذوى الخبرة.

عينة الدراسة :

تم توجيه الاستبانة إلى عينة قصدية (عمدية) تتكون من 130 فرد من الموظفين والإداريين بمحلية شندي ومستشفى المك نمر ومستشفى شندي التعليمي وتم جمع 130 استمارة بعد توزيعها وتم تحليل 130 استمارة صالحة للتحليل من جملة الاستمارات المستردة ، وتتكون الاستبانة من جزئين :

الجزء الأول : يتضمن المعلومات الشخصية للمبحوثين (النوع، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة ، الحالة الاجتماعية) وذلك للوقوف على أعمار وتخصصات وظائف ومؤهلات وسنوات خبرة المبحوثين .

الجزء الثاني يتضمن عبارات الاستبانة : تم توجيه عبارات الاستبانة على الموظفين والإداريين بمحلية شندي ومستشفى المك نمر ومستشفى شندي التعليمي (عينة الدراسة) وقد احتوت الاستبانة على (40) سؤال و على كل فرد من عينة الدراسة تحديد إجابة واحدة في كل سؤال وفق مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة ، موافق ، محايد ، غير موافق ، غير موافق بشدة).

وقد تم توزيع عبارات الاستبانة على فرضيات الدراسة الثلاثة ، وقد اشتملت كل فرضية على عدة عبارات.

صدق وثبات الاستبانة :

ثبات أداة الدراسة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها علي الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة. استخدمت طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة وقد تبين أن معامل الثبات مرتفعة مما يطمئن علي استخدام الاستبانة . وتم اختبار ثبات عبارات الاستبانة عن طريق معامل ألفا كرونباخ الإحصائي وقد كانت النتيجة 0.86 من 1 وهذا يدل على ثبات عبارات الاستبانة.

صدق الاستبانة

يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه ، كما يقصد بالصدق شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية ، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها .تم التأكد من صدق فقرات الاستبانة بطريقتين بالصدق الظاهري للأداة (صدق الاستبانة)

الأساليب الإحصائية المستخدمة :

لتحقيق أهداف الدراسة وللتحقق من فرضياتها ، تم استخدام الطرق والإجراءات الإحصائية التالية: العرض البياني والتوزيع التكراري للإجابات، النسب المئوية، الوسط الحسابي، اختبار تحليل التباين الأحادي. ولتطبيق الطرق والأساليب الإحصائية المذكورة أعلاه علي البيانات التي تم الحصول عليها من إجابات العينة تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) والذي يعد من أكثر الحزم الإحصائية دقة في النتائج.

تطبيق أداة الدراسة :

وزعت الاستبانة على عينة الدراسة وتم تفرغ البيانات في جداول أعدتها الباحثة لهذا الغرض ، حيث تم تحويل المتغيرات الاسمية (موافق بشدة ، موافق ، محايد ، غير موافق ، غير موافق بشدة) إلى متغيرات كمية (1 2 3 4 5) على الترتيب . وأعدت الباحثة الجداول اللازمة لكل سؤال في الاستبانة كما يلي :

أولاً : تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة :

جدول (1) : التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن البيانات الشخصية

النسبة	التكرار	البيانات	البيانات الشخصية
39,2%	51	ذكر	النوع
60,8%	79	انثي	
16,9%	22	أقل من 30 سنة	العمر
32,3%	42	30 وأقل من 40 سنة	
24,6%	32	40 وأقل من 50 سنة	

26,2%	34	50 سنة فأكثر	
0,8%	1	مدير عام	المسمي الوظيفي
8,5%	11	مدير إدارة	
16,2%	21	رئيس وحدة	
6,2%	8	مدير مكتب	
4,6%	6	مراجع حسابات	
54,6%	71	موظف	
9,2%	12	أخرى	
20%	26	ثانوي	
65,4%	85	جامعي	
14,6%	19	فوق الجامعي	
6,2%	8	إحصاء	التخصص
3,8%	5	اقتصاد وعلوم سياسية	
9,2%	12	إدارة أعمال وإدارة عامة	
3,8%	5	علوم حاسوب	
12,3%	16	محاسبة	
3,1%	4	إعلام وعلاقات عامة	
5,4%	7	زراعة وعلم حيوان	
26,2%	34	الطب والعلوم الصحية	
30%	39	أخرى	
20,8%	27	أقل من 5 سنوات	
31,5%	41	5 سنوات وأقل من 15 سنة	
47,7%	62	15 سنة فأكثر	
61,5%	80	متزوج/ة	الحالة الاجتماعية
6,9%	40	أعزب/عزباء	
6,9%	9	مطلق/ة	
0,8%	1	أرمل/ة	

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2020م

ثانياً : تحليل عبارات الاستبانة

جدول (2): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة عن عبارات المحور الأول

الرقم	العبارات	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
	اشعر بعدم اهتمام المحيطين بي في العمل بكفاءتي	13,8 %	18	14,6 %	19	20 %	26	37,7 %	49
	يشعرنني عملي في القطاع الحكومي بالكبت والإحباط	20,8 %	27	32,3 %	42	10,8 %	14	26,2 %	34
	تتطلب الأعمال المطلوبة مني مهارات أكثر من التي امتلكها	10 %	13	16,2 %	21	16,2 %	21	37,7 %	49
	اشعر بضعف خبرتي في العمل	3,8 %	5	6,9 %	9	10 %	13	48,5 %	63
	تشعرنني وظيفتي بحاجتي للتدريب لانجاز مهامي كما يجب	21,5 %	28	30,8 %	40	10 %	13	16,2 %	21
	تتعارض معتقداتي وتقاليدي مع تلك السائدة بالمنظمة	10,8 %	14	13,1 %	17	10 %	13	37,7 %	49
الرقم	العبارات	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
	اشعر بعدم اهتمام المحيطين بي في العمل بكفاءتي	13,8 %	18	14,6 %	19	20 %	26	37,7 %	49
	يشعرنني عملي في القطاع الحكومي بالكبت والإحباط	20,8 %	27	32,3 %	42	10,8 %	14	26,2 %	34
	تتطلب الأعمال المطلوبة مني مهارات أكثر من التي امتلكها	10 %	13	16,2 %	21	16,2 %	21	37,7 %	49
	اشعر بضعف خبرتي في العمل	3,8 %	5	6,9 %	9	10 %	13	48,5 %	63
	تشعرنني وظيفتي بحاجتي للتدريب لانجاز مهامي كما يجب	21,5 %	28	30,8 %	40	10 %	13	16,2 %	21
	تتعارض معتقداتي وتقاليدي مع تلك السائدة بالمنظمة	10,8 %	14	13,1 %	17	10 %	13	37,7 %	49

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2020م

يتضح من الجدول (2) يتضح الآتي أن غالبية إجابات المبحوثين غير موافقين على عبارات المحور الأول.

جدول (3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة عن عبارات المحور الثاني

الرقم	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
1.	عدم استقرار الوضع السياسي في البلاد تحد من انجاز الأعمال في القطاع الحكومي	63,1 %	28	23,8 %	31	3,8 %	5	8,5 %	11	0,8 %	1
2.	تتقيد الإدارة العليا بسياسات وتوجيهات المركز (الاتحادية) في وضع سياساتها وأهدافها	35,4 %	46	36,9 %	48	16,9 %	22	10,0 %	13	0,8 %	1
3.	الراتب الذي أتقاضاه في القطاع الحكومي لا يتناسب مع متطلبات الوظيفة التي اعمل فيها	53,1 %	69	31,5 %	41	6,2 %	8	8,5 %	11	0,8 %	1
4.	يوفر القطاع الحكومي (ترحيل) للموظفين	10,0 %	13	10,0 %	13	6,2 %	8	33,1 %	43	40,8 %	53
5.	ارتفاع الأسعار مع تدني الأجور يؤثر سلبا على قدرتي الشرائية	72,3 %	94	16,2 %	21	3,8 %	5	3,8 %	5	3,8 %	5
6.	الهيكل أراتبي الجديد لم يخفف من معاناة الموظف الحكومي	65,4 %	85	15,4 %	20	7,7 %	10	7,7 %	10	3,8 %	5
7.	يراعي القطاع الحكومي بالولاية التقاليد والقيم الاجتماعية في كافة الأنشطة والأعمال	16,9 %	22	28,5 %	37	26,2 %	34	16,2 %	21	12,3 %	16
8.	المركز الاجتماعي للعاملين بالحكومة متدني	35,4 %	46	34,6 %	45	13,1 %	17	11,5 %	15	5,4 %	7
9.	التأمين الصحي للقطاع الحكومي لا يلبي احتياجات الموظفين	53,8 %	70	33,8 %	44	6,2 %	8	3,8 %	5	2,3 %	3
10.	توفر الحكومة الوسائل والأجهزة الحديثة لتسهيل المهام والإجراءات	13,1 %	17	13,8 %	18	12,3 %	16	27,7 %	36	33,1 %	43
11.	عدم مواكبة التطور التكنولوجي بالقطاع الحكومي وتسارعه	42,3 %	55	33,8 %	44	4,6 %	6	11,5 %	15	7,7 %	10

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2020م

يتضح من الجدول (3) أن غالبية إجابات المبحوثين غير موافقين على عبارات المحور الثاني.

جدول (4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة عن عبارات المحور الثالث

الرقم	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
1.	بيئة العمل بالقطاع الحكومي التي اعمل فيه غير مريحة	37,7 %	49	28,5 %	37	10 %	13	14,6 %	19	09,2 %	12
2.	عدم وجود حوافز مرتبطة بالعمل يحد من تنمية قدراتي	35,4 %	46	29,2 %	38	8,5 %	11	23,1 %	30	3,8 %	5
3.	لا يوجد شعور بالأمان الوظيفي في المرفق التي اعمل فيه	23,1 %	30	24,6 %	32	15,4 %	20	20 %	26	16,9 %	22
4.	وجود المركزية الشديدة في المنظمة التي اعمل فيها يزعجني	22,3 %	29	23,1 %	30	17,7 %	23	28,5 %	37	8,5 %	11
5.	لا أتمتع بالسلطات والصلاحيات الكافية للقيام بالمسؤوليات والواجبات المنوطة بي علي أكمل وجه	22,3 %	29	21,5 %	28	17,7 %	23	24,6 %	32	13,8 %	18
6.	لا يوجد التزام بالتدرج الهرمي للسلطة في المستويات الإدارية التي اعمل فيها	26,9 %	35	32,3 %	42	16,9 %	22	18,5 %	24	5,4 %	7
7.	سياسات وإجراءات العمل غير واضحة بالنسبة لي	15,4 %	20	25,4 %	33	18,5 %	24	33,1 %	43	7,7 %	10
8.	يوجد صعوبة في التفاهم مع رئيسي المباشر في العمل	11,5 %	15	13,1 %	17	10 %	13	39,2 %	51	26,2 %	34
9.	أواجه أثناء عملي مطالب متعارضة من أكثر من جهة	15,4 %	20	29,2 %	38	14,6 %	19	31,5 %	41	9,2 %	12
10.	يوجد عدم تناسب بين حجم العمل والوقت المتاح لي	15,4 %	20	22,3 %	29	16,2 %	21	36,2 %	47	10 %	13
11.	المهام والأعمال التي أقوم بها غير واضحة	6,9 %	9	10,8 %	14	10 %	13	54,6 %	71	17,7 %	23
12.	اسلوب الرقابة المتبعة في المنظمة يصيبني بالتوتر والقلق	10 %	13	13,1 %	17	18,5 %	24	36,9 %	48	21,5 %	28
13.	يعيق الهيكل التنظيمي وصول التوجيهات والقرارات من الإدارة العليا للموظفين	23,8 %	31	21,5 %	28	19,2 %	25	23,8 %	31	11,5 %	15
14.	تدخل الآخرين في مجال عملي لا يتيح لي صناعة القرارات بشكل سليم	19,2 %	25	23,8 %	31	20 %	26	26,2 %	34	10,8 %	14

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2020م

يتضح من الجدول (4) يتضح أن غالبية إجابات الباحثين موافقين على عبارات المحور الثالث

جدول (5) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة عن عبارات المحور الرابع

الرقم	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير بشدة موافق	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
1.	احرص علي اتخاذ القرار بما يتماشى مع أهداف القطاع الحكومي الذي اعلم فيه	36,2 %	47	48,5 %	63	11,5 %	15	1,5 %	2	2,3 %	3
2.	أتوخي الدقة في اختيار البديل الأنسب عند اتخاذ القرارات الإدارية	36,9 %	48	50,8 %	66	11,5 %	15	0,8 %	1	-	-
3.	تتوفر لدي المعلومات الكافية عند اتخاذ القرار	26,9 %	35	40,8 %	53	19,2 %	25	10 %	13	3,1 %	4
4.	لدي القدرة علي اتخاذ قرارات سريعة لمواجهة الحالات الطارئة	35,4 %	46	43,8 %	57	12,3 %	16	6,9 %	9	1,5 %	2
5.	أقوم باتخاذ القرارات بعيدا عن أي مؤشرات خارجية	31,5 %	41	51,5 %	67	10 %	13	6,9 %	9	-	-
6.	استخدام معايير واضحة عند اتخاذ القرارات	34,6 %	45	48,5 %	63	10,8 %	14	4,6 %	6	1,5 %	2
7.	اعتمد علي الأساليب العلمية المدروسة الحديثة في اتخاذ القرارات	32,3 %	42	35,4 %	46	21,5 %	28	8,5 %	11	2,3 %	3
8.	تخلق عملية المشاركة في القرارات الخاصة بالقطاع الحكومي ثقة كبيرة بين الرئيس والمرؤوسين	53,1 %	69	33,1 %	43	10 %	13	3,1 %	4	0,8 %	1

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2020م

يتضح من الجدول (5) أن غالبية إجابات المبحوثين موافقين على عبارات المحور الرابع

ثالثاً: اختبار ومناقشة الفرضيات

أولاً : اختبار الفرضية الأولى :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل المتعلقة بالفرد و اتخاذ القرارات الإدارية

A : يمثل المتغير المستقل (ضغوط العمل المتعلقة بالفرد) ويتكون من (6) عبارات

F : يمثل المتغير التابع (اتخاذ القرارات الإدارية) ويتكون من (8) عبارات

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
A1	0.089	0.257	0.000	0.081	0.273	0.021	0.311	0.542
A2	0.210	0.387	0.002	0.641	0.889	0.611	0.138	0.550
A3	0.079	0.415	0.887	0.120	0.219	0.051	0.703	0.791
A4	0.644	0.153	0.014	0.182	0.019	0.014	0.071	0.159
A5	0.380	0.881	0.002	0.033	0.004	0.004	0.008	0.415
A6	0.783	0.059	0.000	0.100	0.380	0.068	0.124	0.158

المصدر : الباحث من نتائج بيانات الدراسة الميدانية 2020م

يتضح من الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية لاختبار تحليل التباين الأحادي بين إجابات عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولى أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والغير موافقين وبشدة و المحايدين والغير موافقين بشدة ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين بشدة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الأولى . وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل تستنتج الباحثة بأن الفرضية الأولى والتي نصت على أن (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل المتعلقة بالفرد و اتخاذ القرارات الإدارية) قد تحققت .

ثانياً : اختبار الفرضية الثانية :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل التنظيمية والوظيفية (البيئة الداخلية) واتخاذ القرارات الإدارية

B : يمثل المتغير المستقل (ضغوط العمل التنظيمية(البيئة الداخلية)) ويتكون من (15) عبارات

F : يمثل المتغير التابع (اتخاذ القرارات الإدارية) ويتكون من (8) عبارات

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
B1	0.063	0.273	0.000	0.481	0.327	0.050	0.061	0.249
B2	0.003	0.349	0.019	0.031	0.797	0.238	0.891	0.392
B3	0.143	0.556	0.045	0.350	0.131	0.298	0.129	0.718
B4	0.158	0.743	0.000	0.077	0.007	0.042	0.004	0.141
B5	0.317	0.851	0.038	0.349	0.229	0.254	0.107	0.248
B6	0.247	0.970	0.003	0.108	0.248	0.705	0.611	0.069
B7	0.349	0.390	0.000	0.559	0.005	0.207	0.017	0.050
B8	0.134	0.425	0.001	0.426	0.011	0.000	0.090	0.302
B9	0.016	0.118	0.014	0.074	0.358	0.785	0.163	0.563
B10	0.134	0.034	0.125	0.285	0.104	0.857	0.674	0.595
B11	0.307	0.116	0.037	0.342	0.003	0.073	0.414	0.652
B12	0.324	0.291	0.334	0.345	0.547	0.336	0.097	0.297
B13	0.667	0.698	0.004	0.091	0.013	0.876	0.151	0.637
B14	0.520	0.667	0.237	0.013	0.167	0.590	0.331	0.593
B15	0.393	0.377	0.002	0.584	0.743	0.359	0.803	0.674

المصدر : الباحث من نتائج بيانات الدراسة الميدانية 2020م

يتضح من الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية لاختبار تحليل التباين الأحادي بين إجابات عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والغير موافقين والموافقين بشدة و المحايدين والغير موافقين بشدة ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين بشدة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثانية . وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل تستنتج الباحثة بأن الفرضية الثانية والتي نصت على أن (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل التنظيمية والوظيفية (البيئة الداخلية) واتخاذ القرارات الإدارية) قد تحققت .

ثالثاً : اختبار الفرضية الثالثة :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الضغوط المتعلقة بالبيئة الخارجية واتخاذ القرارات الإدارية

C : يمثل المتغير المستقل (الضغوط المتعلقة بالبيئة الخارجية) ويتكون من (11) عبارات

F : يمثل المتغير التابع (اتخاذ القرارات الإدارية) ويتكون من (8) عبارات

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
C1	0.136	0.252	0.148	0.418	0.329	0.424	0.004	0.348
C2	0.006	0.019	0.014	0.003	0.004	0.070	0.001	0.021
C3	0.026	0.024	0.022	0.108	0.274	0.004	0.071	0.379
C4	0.307	0.347	0.383	0.434	0.326	0.513	0.398	0.490
C5	0.374	0.883	0.132	0.153	0.479	0.357	0.091	0.003
C6	0.028	0.039	0.095	0.453	0.007	0.004	0.020	0.018
C7	0.240	0.315	0.024	0.004	0.343	0.289	0.336	0.652
C8	0.460	0.026	0.001	0.201	0.151	0.403	0.830	0.366
C9	0.467	0.016	0.019	0.441	0.116	0.639	0.138	0.521
C10	0.282	0.941	0.078	0.225	0.506	0.062	0.295	0.436
C11	0.328	0.250	0.220	0.345	0.197	0.341	0.092	0.127

المصدر : الباحث من نتائج بيانات الدراسة الميدانية 2020م

يتضح من الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية لاختبار تحليل التباين الأحادي بين إجابات عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والغير موافقين والموافقين بشدة و المحايدين والغير موافقين بشدة ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين بشدة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثالثة . وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل تستنتج الباحثة بأن الفرضية الثالثة والتي نصت على أن (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الضغوط المتعلقة بالبيئة الخارجية واتخاذ القرارات الإدارية) قد تحققت .

الخاتمة

النتائج والتوصيات

أولاً : النتائج :

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- 1/ ضغوط العمل المتعلقة بالفرد تؤثر سلباً في اتخاذ القرارات الإدارية في القطاع الحكومي.
- 2/ تبين من الدراسة أن مصادر الضغوط المتعلقة بصراع وغموض وعبء الدور الوظيفي هي الأكثر تأثيراً بين الضغوط التنظيمية الوظيفية في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة.
- 3/ إن ضغوط العمل الخارجية لها تأثير سلبي على اتخاذ القرارات الإدارية في القطاع الحكومي وخاصة الضغوط الاقتصادية التي تواجه الإداريين والموظفين.

- 4/ إتباع الأساليب والخطوات العلمية من قبل متخذي القرارات يقلل من ضغط العمل في القطاع الحكومي.
- 5/ إشراك العاملين في صنع واتخاذ القرارات الإدارية يحد من الضغوط التنظيمية والوظيفية.
- 6/ عدم مواكبة القطاع الحكومي للتكنولوجيا الحديثة يسبب ضغوط على الإداريين والموظفين مما يؤثر سلباً على جودة قراراتهم.
- 7/ البيئة المادية للقطاع الحكومي تتسم بالضعف وذلك يخلق ضغوط عمل للموظفين.
- 8/ ضعف التأمين الاجتماعي والصحي في القطاع الحكومي يسبب ضغوط على الموظفين.

ثانياً : التوصيات

أوصت الدراسة بعدة توصيات وهي:

- 1/ يجب على الأجهزة الحكومية إدارة ضغوط العمل بشكل أكثر فعالية واحتوائها.
- 2/ ضرورة وضع وشرح الوصف والتوصيف الوظيفي لجميع العاملين بالأجهزة الحكومية.
- 3/ زيادة الاهتمام بتدريب العاملين على اتخاذ القرارات تحت الضغط بشكل علمي وسليم .
- 4/ يجب تحسين بيئة العمل المادية ومواكبة التطورات التكنولوجية وتحديث أساليب العمل لزيادة فعالية وجودة القرارات في القطاع الحكومي.
- 5/ يجب على الأجهزة الحكومية الحد من الضغوط الاقتصادية ومراجعة السياسات المتعلقة بهيكل الأجور والرواتب.
- 6/ خفض ضغوط العمل الاجتماعية من خلال توفير الخدمات الصحية والاجتماعية الجيدة للموظفين بالقطاع الحكومي.

المصادر والمراجع

1. موسى اللوزي ونادية الحنيطي، أثر العوامل المهنية والشخصية على الضغط الوظيفي في المستشفيات الحكومية بالأردن، مجلة دراسات العلوم الادارية، المجلد30، العدد2، 2003م.
2. اسلام احمد مفضي العزام ، اثر ضغوط العمل في الاداء الوظيفي، رسالة دكتوراه منشورة ، جامعة ال البيت ، الاردن، 2011م.
3. ادم عبدالله سليمان، اثر ضغوط العمل على انتاجية العاملين بقطاع الاتصالات السودانية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، 2014م.
4. حمزة خليل الخدام وعزالدين احمد النعيمي، ضغوط العمل واثرها في صناعة القرارات في مديرية الامن العام بالإقليم الشمالي بالأردن، المجلة العربية للدراسات الامنية، المجلد32، العدد66، الرياض، 2016 م.
5. صلاح الدين عبد القاش، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005م، ص287.
6. سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي ،مطبعة العشري، مصر، 2005م، ص537.
7. قاسم نايف عدوان ونجوى رمضان احمد، ادارة الوقت والمفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ، 2009م، صص 127-128.
8. محسن احمد الخضيرى، الضغوط الادارية: الظاهرة، الاسباب، العلاج، مكتبة مدبولي، القاهرة، 1991م، ص7.
9. ناصر محمد العديلي، السلوك التنظيمي: منظور كلي مقارنة، معهد الادارة العامة، الرياض، 1995م، ص245.
10. محمد الصيرفي، السلوك الاداري: العلاقات الانسانية، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2007م، صص 83-85.
11. حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط4، 2013م، صص 289-290.
12. راوية محمد الحسن، السلوك التنظيمي المعاصر، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003، صص 207-208.
13. جمال الدين محمد موسى وثابت عبد الحمن ادريس، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2002م، ص262.
14. نواف كنعان، اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط5، 2007م، ص46.
15. كاسر نصر منصور، الاسباب الكمية في اتخاذ القرارات الادارية، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان، 2006م، ص23.
16. رزيق اهاب، ادارة العمليات واتخاذ القرارات السليمة، دار الكتاب العملية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001م، ص7.

17. نعيم ابراهيم الطاهر، اساسيات ادارة الاعمال ومبادئها، مطبعة عالم الكتب الحديثة، الاردن، 2010م، ص172.
18. حسن على مشرقي، نظرية القرارات الادارية: مدخل كمي في الادارة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 1997م، ص99.
19. مؤيد عبد الحسين الفضل، الابداع في اتخاذ القرارات الادارية، دار اثراء للنشر والتوزيع ، الشارقة، 2008م، ص ص17-18.
20. علي عباس، اساسيات علم الادارة، دار الميسرة للطباعة والنشر، عمان، ط10، 2016م، ص143.
21. أحمد محمد المصري، الادارة الحديثة: الاتصال والمعلومات والقرارات، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الاسكندرية، 2000م، ص316.