



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثلجي - الأغواط-

علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة و التسيير الرياضي

تخصص: تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات
البدنية والرياضية

ضغوط العمل وعلاقتها باتخاذ القرارات الادارية دراسة مسحية حول مسؤولي المنشآت الرياضية لولاية الأغواط

تحت إشراف:

د/ عمر دمانة

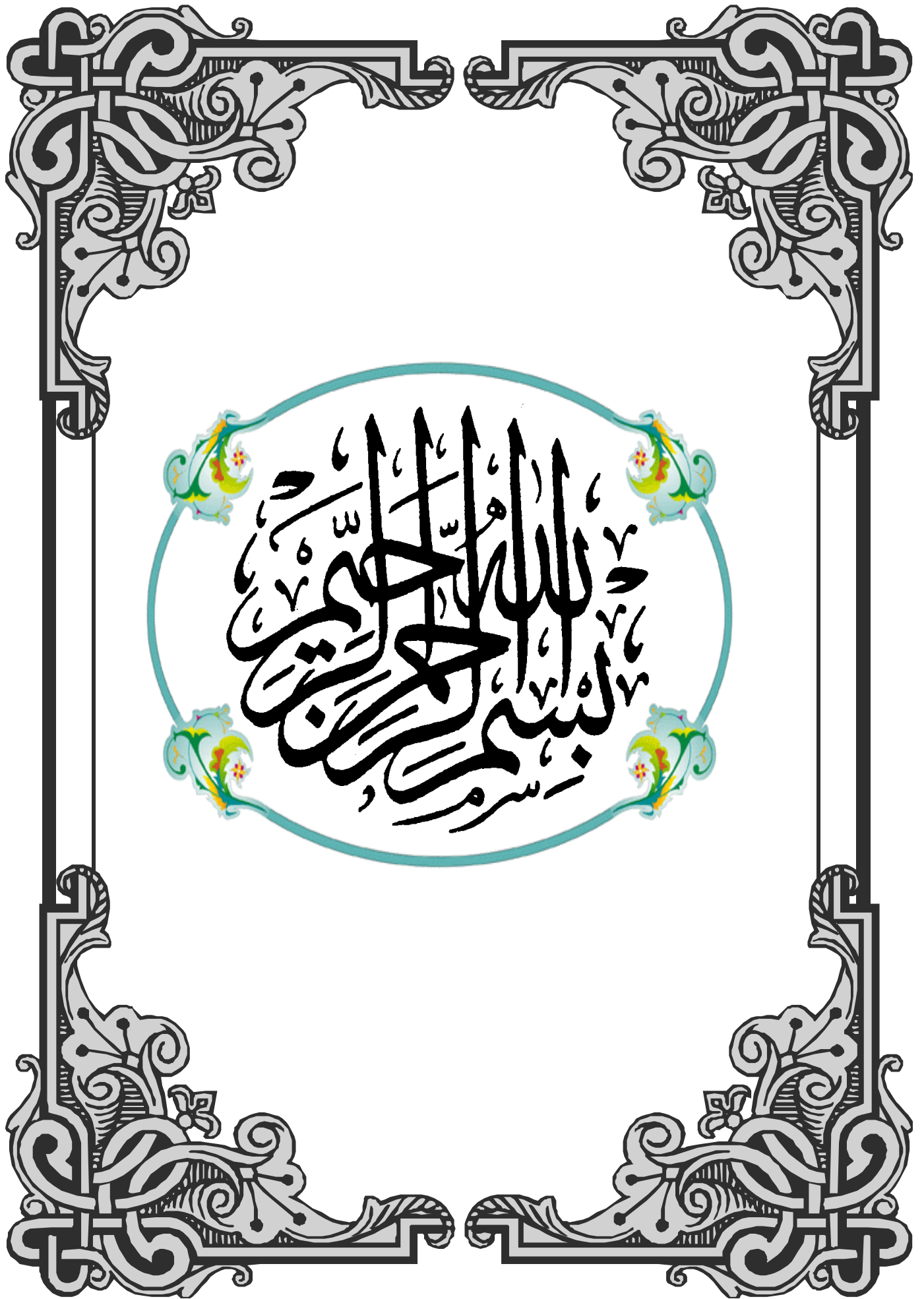
من إعداد الطالب:

الاخضر حوداشي

لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ محاضر	- عاشور عادل
مشرفا	أستاذ محاضر	- دمانة عمر
ممتحنا	أستاذ محاضر	- حمادي جمال

السنة الجامعية 2023/2022





الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

{ قل اعملوا فيسرى الله أعمالكم ورسوله و المؤمنين { صدق الله العظيم.

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخر إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك . إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى النبي صلى الله عليه وسلم . إلى من ترك الدنيا تحت قدمها إلى المنيع المتدفق بالحب والحنان التي أنارت طريقي بالدعائه (أي الحبيبة الغالية وعشقي الأبدى) أدامها الله تاجاً على رأسي.

إلى من أثقل كاهنه بالعطف والحنان والقلب الكبير والصدر الرحب ودعوته التي أنارت دربي ووفق على بوابه الحياة صامدا يصارع الأقدار ليعطي فما مل العطاء (أي الغالي) .

إلى كل أفراد الأسرة كبرا وصغيرا من أكبرهم إلى أصغرهم (أخي محمد ويوسف ومريم ورباب اسراء) حفظهم الله ورعاهم.

إلى الأعمام والأخوال إلى كل من حمل لقب (حوداشي).

إلى جميع أصدقائي كافة وأخص بالذكر " الدكتور خليفة بن موية والأستاذ بشير بوعزارة ورميلات نورالدين وسويبي سالم والعلمي الوسيم .

إلى جميع الأساتذة والمعلمين الذي قاموا بتدريسي من مرحلة التعليم الابتدائي إلى مرحلة الجامعة.

إلى كل من سقط من ذاكرتي سهوا فليعلم أنه مكتوب في قلبي.

الأخضر حوداشي



كلمة شكر

نشكر الله عز وجل على النعم التي أنعم بها علينا، والذي وفقنا لانجاز العمل المتواضع.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتور المشرف "عمر دمانه" على هذا العمل والذي لم ييخل علينا بالمعلومات القيمة ونصائحه وتوجيهاته وحسن متابعته لنا و مرافقته لنا حتى اتممنا هذا الانجاز .

إلى زملائنا عامة الذين وقفوا على نجاحنا والله في عون العبد مادام العبد في عون أخيه، وخاصة الزميل " الدكتور بن مويضة خليفة ولا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر لجميع أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية بالأغواط.

وفي الأخير نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من علمني حرفاً نافعاً صالحاً، إلى من حمل مشعل التربية في هذا الوطن الحبيب.

إلى كل من ساعدونا على اتمام هذا العمل وقدموا لنا يد العون والمساعدة ولم ييخلوا علينا ولو بالشيء القليل وزودونا بالمعلومات اللازمة.

لكل هؤلاء نهديهم خالص عملنا دمت لنا سند

فهرس المحتويات

1	إهداء	
2	كلمة شكر	
	مقدمة	أ، ب
	الاطار العام للدراسة	
1	الإشكالية	04
2	فرضيات البحث	05
3	تحديد المفاهيم المصطلحات	06
4	أسباب اختيار الموضوع	07
5	أهمية البحث	07
6	أهداف البحث	08
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية	
	المبحث الأول: الإطار النظري	
1	تمهيد	11
2	1- ضغوط العمل	12
3	1.1 تعريفات ضغوط العمل	12
4	2.1 عوامل ضغوط العمل	13
5	3.1 المصادر المتعلقة بضغوط العمل:	13
6	أولاً : غموض الدور	13
7	ثانياً : صراع الدور	14
8	ثالثاً: عبء العمل	15
9	رابعاً: ظروف العمل المادية	16
10	خامساً : التطوير والنمو الوظيفي	17
11	سادساً: المسؤولية تجاه الآخرين	18
12	سابعاً: الهيكل التنظيمي	19
13	ثامناً: المساندة الاجتماعية	19

20	4.1 أنواع ضغوط العمل	14
21	5.1 نتائج ضغوط العمل	15
23	2. اتخاذ القرارات الإدارية	16
23	1.2 تعريف القرارات الإدارية	17
23	2.2 مستويات اتخاذ القرارات الإدارية	18
24	3.2 الصعوبات التي تواجه المؤسسات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية	19
25	4.2 مراحل صناعة القرارات الإدارية	20
26	5.2 أنواع القرارات	21
28	6.2 معوقات اتخاذ القرار الإداري	22
29	3. تقديم عام لمديرية الشباب والرياضية	23
29	1.3 مهام مديرية الشباب والرياضة	24
29	1.1.3 التنظيم	25
29	2.1.3 الموارد البشرية	26
30	3.1.3 التنسيق	27
30	4.1.3 التنمية و تسيير المنشآت	28
المبحث الثاني: الدراسات المرتبطة		
32	1. تمهيد	
33	2. أولا: استعراض الدراسات السابقة (ضغوط العمل، إتخاذ القرارات الادارية)	
37	3. ثانيا: التعليق على الدراسات السابقة	
الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية		
المبحث الأول: الطريقة المنهجية وأدواتها		
41	1. الدراسة الاستطلاعية	1
41	2. منهج البحث	2
41	3. متغيرات الدراسة	3
42	4. مجالات الدراسة	4

42	5. مجتمع الدراسة وعينته	5
42	6. أدوات جمع المعلومات	6
43	7. الخصائص السيكومترية للأداة	7
45	8. الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة	8
المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة		
1- عرض وتحليل نتائج الدراسة		
48	1. عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى	1
49	2. عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية	2
50	3. عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة	3
51	4. عرض نتائج الفرضية الجزئية الرابعة	4
52	5. عرض نتائج الفرضية الجزئية الخامسة	5
53	6. عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية العامة	6
2- مناقشة نتائج الدراسة		
54	1. مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى	1
55	2. مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية	2
57	3. مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة	3

59	4. مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة	4
61	5. مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الخامسة	5
63	6. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية العامة	6
64	3-الاستنتاج العام	7
65	4-خاتمة البحث	8
قائمة المراجع		
الملاحق		

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
43	رقم (01) : يبين صدق المقارنة بين المجموعة العليا والمجموعة الدنيا لاستبيان ضغوط العمل
44	رقم (02): يبين صدق المقارنة بين المجموعة العليا والمجموعة الدنيا لاستبيان اتخاذ القرارات الادارية.
44	رقم (03): يبين قيم ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية لاستبيان ضغوط العمل
45	رقم (04): يبين قيم ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية لاستبيان اتخاذ القرارات الادارية
48	رقم (05) : المقاييس الوصفية لاستجابات العينة اتجاه متغير ضغوط العمل
49	رقم (06): المقاييس الوصفية للاستجابات اتجاه متغير إتخاذ القرارات الادارية
50	رقم (07) : يوضح العلاقة بين مستوى الأعباء الوظيفية واتخاذ القرارات الإدارية
51	رقم (08) : يوضح العلاقة بين الظروف المادية واتخاذ القرارات الإدارية
52	رقم (09): يوضح العلاقة بين المسؤولية تجاه الآخرين واتخاذ القرارات الإدارية
53	رقم (10): العلاقة بين ضغوط العمل واتخاذ القرارات الإدارية لدى مسؤولي المنشآت الرياضية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).

ضغوط العمل وعلاقتها باتخاذ القرارات الادارية

دراسة حالة حول مسؤولي المنشآت الرياضية لولاية الأغواط

Work stress and its relationship to administrative decision-making
A case study on officials of sports facilities in the state of Laghouat

الأخضر حوداشي

ملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على علاقة ضغوط العمل باتخاذ القرارات الادارية لدى مسؤولي المنشآت الرياضية ولهذا الغرض استخدمنا منهج الوصفي التحليلي على عينة مكونة من 29 مسؤولا تم اختيارها بشكل العينة قصدية لجمع البيانات استخدمنا أداة الاستبيان، بعد جمع النتائج ومعالجتها إحصائيا تم التوصل للنتائج على انها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ضغوط العمل واتخاذ القرارات الإدارية لدى مسؤولي المنشآت الرياضية وعلى هذا الأساس أوصت الدراسة إلى تحقق نتائج هذه الدراسة.

كلمات مفتاحية: ضغوط العمل ، اتخاذ القرارات الادارية ، المنشآت الرياضية.

Abstract:

The study aims to identify the relationship of work pressures to administrative decision-making among officials of sports facilities. For this purpose, we used the descriptive analytical approach on a sample consisting of 29 officials that were chosen in the form of an intentional sample to collect data. We used the questionnaire tool. After collecting the results and processing them statistically, the results were concluded that there is a relationship Statistically significant at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between work pressures and administrative decision-making among officials of sports facilities. On this basis, the study recommended that the results of this study be achieved

Keywords: Work pressures administrative decision-making; sports facilities.

مقدمة:

يواجه معظم الناس في عصرنا الحالي شتى الضغوط أثناء العمل وفي الشارع وحتى أثناء التعامل مع الأسرة، ولقد قادنا اليوم التقدم التكنولوجي وسرعة التقارب والاتصالات إلى الحضارة والرفاهية وزيادة الأموال ولكن للأسف جلبت معها المتاعب والهموم وأضافت فوق الضغوط النفسية والبدنية ضغوطات أخرى حتى أصبح العامل في المؤسسات يواجه ضغوطا كثيرة داخل عمله وخارجه وقد يعاني من عدم رغبته في التنقل في عمله من وظيفة إلى أخرى.

حيث يعد موضوع ضغوط العمل من أهم الموضوعات التي حظيت بتركيز واهتمام الباحثين في السلوك التنظيمي لانعكاسها الكبير على العامل والمؤسسة، وعندما نتحدث عن مفهوم ضغوط العمل فإننا نعني بذلك قضية لازمت الانسان منذ وجوده على هذه الأرض فقد وجد من أجل أن يعمل وكان هذا العمل ولا يزال مصدر التعب، ولقد ترتب على هذا العمل وما صاحبه من شقاء مواجهته لعدد من المخاطر والتحديات في حياته التي جلبت له تلك الضغوط، وإزاء هذه المخاطر استطاع أن يتكيف مع بعضها وأن يسخرها لصالحه في حين كان لبعضها أثر قاس وشديد يترتب عليها تعاسته وفناؤه ومع تكيفه مع هذه الضغوط وتفاعله معها، وشيوع استخدام مصطلح الضغوط لدى أغلب الأوساط فإن من أهم المشكلات التي واجهها بعض المهتمين بموضوع الضغوط بصفة عامة وضغوط العمل بصفة خاصة، وهي محاولة التوصل إلى تعريف متفق عليه لمعنى الضغوط والفروق الفردية لتحمل درجات من عدمه، بالإضافة الى أسباب وسبل معالجتها وآثارها النفسية والجسدية. وتأتي هذه الدراسة لتحديد ضغوط العمل التي يتعرض لها الموظفون وعلاقتها باتخاذ القرارات الادارية المنشآت الرياضية، وذلك من خلال تبني أساليب في عملية اتخاذ القرارات بما يتلأَم مع الظروف المحيطة والامكانيات المتوفرة، فعملية أحد المواضيع الحديثة التي برزت لمحاولة اكتشاف اتخاذ القرارات الادارية الرشيدة، وذلك من خلال المواقف مختلفة وارتباط اتخاذ القرارات بالخصائص الشخصية لدى المسؤولين، حيث تتأثر بذكاء وتطلعات متخذ القرار نحو المستقبل، حيث أصبحت القرارات الادارية بمثابة الإدارة الهادفة والمعبرة عن مدى تحقيق النجاح أو الفشل الذي تمارسه قيادات المنظمات في توجيه مختلف الجهود الإنسانية نحو استثمار الموارد المتاحة واستغلال الوقت للوصول إلى الأهداف المنشودة. (الشماخ وحمود، 2009، ص932)

وفي هذه الدراسة سنتطرق إلى المعلومات النظرية المتمحورة حول موضوع البحث، والمتكونة من قسمين، (الجانب النظري، والجانب التطبيقي).

أولاً: الإطار العام للدراسة ويتكون من (الإشكالية، فرضيات البحث، تحديد المفاهيم المصطلحات، أسباب اختياراً لموضوع، أهمية البحث، أهداف البحث).

ثانياً: الفصل الأول: الأدبيات النظرية ويتكون من مبحثين المبحث الأول: الإطار النظري (ضغوط العمل، اتخاذ القرارات الادارية، تقديم عام حول مديرية شباب و الرياضة) والمبحث الثاني: الدراسات المرتبطة

ثالثاً: الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية المبحث الأول: الطريقة المنهجية وأدواتها (الدراسة الاستطلاعية، منهج البحث، متغيرات الدراسة، مجالات الدراسة، مجتمع الدراسة وعينته، أدوات جمع المعلومات، الخصائص السيكومترية للأداة، أساليب المعالجة الإحصائية) واما المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها، واخيرا الاستنتاج العام وخاتمة.

الإطار العام للدراسة

1. الإشكالية:

تعد ضغوط العمل من أكثر الموضوعات التي لاقَت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين، وذلك لما لها من آثار سلبية على سلوك الموظفين واتجاهاتهم نحو العمل، وعلى الإدارة الواعية أن تعمل على مواجهة الضغوط وإدارتها لتتمكن من اتخاذ قراراتها بفاعلية وكذلك تمكين الموظفين من أداء أعمالهم بكفاءة، وأصبحت ضغوط العمل مظهرا طبيعيا في حياة المدير والموظف، كما تشهد المنشأة الرياضية الواحدة أشكالا مختلفة من الضغوط في مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية. وتجدر 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 المسؤولي في المنشآت الرياضية ضغوط إدارية ذات اثر سلبي، مما يؤدي إلى العديد من المشكلات التي تؤثر بدورها في صناعة واتخاذ القرارات، ولا شك أن آثار الناتجة عن هذه الضغوط تشكل عاملا فعال ومهم يؤثر سلبا أو إيجابا في العديد من الجوانب الإدارية ومن أهم هذه الجوانب اتخاذ القرارات الإدارية بناء عليه فان المنشآت الرياضية كغيرها من المؤسسات الأخرى التي يتعرض الموظفون والمديرون بها إلى مستويات مختلفة من الضغوط التي من الممكن أن تؤثر في قراراتهم وأدائهم ككل، لذلك نتطرق الدراسة إلى ضغوط العمل وعلاقتها باتخاذ القرارات الإدارية لدى مسؤولي المنشآت الرياضية، ولدراسة هذا الموضوع تم تبلور اشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي:

- ما علاقة ضغوط العمل باتخاذ القرارات الادارية لدى مسؤولي المنشآت الرياضية ؟

ولمعالجة وتحليل هذه الإشكالية وتشكيل إطار نظري وفكري قمنا بطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية والالام بحيثيات التساؤل الرئيسي وتتمثل في:

1. ما مستوى ضغوط العمل واتخاذ القرارات الادارية لدى مسؤولي المنشآت الرياضية؟

2. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الأعباء

الوظيفية واتخاذ القرارات الإدارية لدى مسؤولي المنشآت الرياضية ؟

3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الظروف المادية واتخاذ

القرارات الإدارية لدى مسؤولي المنشآت الرياضية ؟

4. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المسؤولية تجاه

الآخرين واتخاذ القرارات الإدارية لدى مسؤولي المنشآت الرياضية ؟

لا يمكن اعتبار أي بحث مهما كان علمياً أو موضوعياً، إذ لم يعتمد صاحبه على المنهج العلمي المتبع في الدراسة والتحليل، وهذا المنهج يتكون من مراحل متعاقبة، توصل الباحث في النهاية إلى نتائج مرجوة، ومن أهم هذه المراحل مرحلة وضع الفرضيات وصياغتها لتكون جاهزة للفحص والتحليل للتأكد من صحتها.

2- فرضيات البحث:

و بما أن الفرضية هي تفسير مؤقت فقد تم صياغة مجموعة من الفرضيات بناء على الإشكالية والتساؤلات الفرعية المطروحة وتتمثل هذه الفرضيات على النحو التالي فيما يلي:

1-الفرضية العامة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ضغوط العمل واتخاذ القرارات الإدارية لدى مسؤولي المنشآت الرياضية.

2-الفرضيات الجزئية:

- يوجد مستوى مرتفع من ضغوط العمل لدى مسؤولي المنشآت الرياضية.
- يوجد مستوى متوسط من اتخاذ القرارات الادارية لدى مسؤولي المنشآت الرياضية
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الأعباء الوظيفية واتخاذ القرارات الإدارية لدى مسؤولي المنشآت الرياضية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الظروف المادية واتخاذ القرارات الإدارية لدى مسؤولي المنشآت الرياضية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المسؤولية تجاه الآخرين واتخاذ القرارات الإدارية لدى مسؤولي المنشآت الرياضية.

3- تحديد المفاهيم والمصطلحات:

1- ضغوط العمل:

1-1- تعريف ضغوط العمل اصطلاحاً: يعرفها (عسكر، 1995، ص:67) بأنها "حالة نفسية وذهنية

واجتماعية تتأب الإنسان وتتسم بالشعور والإرهاق الجسمي والبدني الذي قد يصل إلى الإحترق، كما تتسم بالشعور بالضيق والتعاسة وعدم القدرة على التأقلم وما يصاحب ذلك من عدم الرضا عن النفس أو المنظمة أو المجتمع بصفة عامة."

1-2- تعريف ضغوط العمل إجرائياً: هي جملة من الحالات النفسية والجسمية التي تصيب المسؤول عند

القيام بتأدية مهامه، والتي تؤثر عليه بدرجة سلبية وتجعله يشعر بالضيق وعدم الرضا عن عمله.

2- إتخاذ القرارات الإدارية:

1-2- تعريف إتخاذ القرارات الإدارية اصطلاحاً: يمكن تعريف عملية إتخاذ القرارات بأنها "المفاضلة بين

البدائل المتاحة لحل مشكلة محددة طبقاً للأهداف المراد تحقيقها"، وكذلك يمكن تعريفها بأنها: "اختيار البديل الأمثل من بين البدائل المتاحة على أسس علمية وحقائق تفيد عملية المفاضلة". (عسكر، 1988، ص:67).

2-2- تعريف إتخاذ القرارات الإدارية إجرائياً: هو عملية إختيار أحد الحلول المقترحة بشكل معين تجاه

المنشأة الرياضية، وذلك القرار يكون من طرف المدير أو المسؤول عن المنشأة الرياضية.

3- المنشآت الرياضية:

1-3- تعريف المنشآت الرياضية اصطلاحاً: هي عبارة عن مجتمعات رياضية تمارس فيها مختلف

الرياضات، سواء الفردية أو الجماعية، وهذه المنشآت لها تسييرها وفقاً لبرنامج معين.

أو هي تلك المكان المجهز بالوسائل والإمكانات الرياضية والمخصصة لممارسة الأنشطة الرياضية وتقديم الخدمات اللازمة لتحقيق الأهداف الرياضية حاضراً ومستقبلاً. (بوعزارة وعكوش، 2021، ص:17)

3-2- تعريف المنشآت الرياضية إجرائيا: المنشآت الرياضية هي كل مكان معد أو مجهز لممارسة الأنشطة الرياضية والبدنية سواء كانت أنشطة تعليمية أو تنافسية وهي تختلف حسب نوع النشاط والهدف الذي نشأت لأجله.

4-أسباب اختيار الموضوع:

إن معالجتنا لهذا الموضوع ترجع إلى الصدى الذي أصبحت تشكله ضغوط العمل داخل المنشآت الرياضية وذلك للبحث أسبابه، وبعد مراجعة الإطار النظري والدراسات السابقة لم تتوفر لدى الباحثان معلومات متصلة بطبيعة المشكلة قيد الدراسة وعند الدراسة كذلك مما يؤكد على مشروعية القيام بالدراسة الحالية، والحاجة لها على أمل أن تسهم الدراسة الحالية في توفير المعلومات غير المتوفرة. ونظرا لنقص الدراسات فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة مجتمعة أو فرادا لدى مسؤولي المنشآت الرياضية ونظرا لطبيعة العمل الذي ينتظر الباحثان مستقبلا.

5-أهمية الدراسة:

وتكمن أهمية هذا الدراسة في تناولها لعلاقة بالغة الأهمية في موضوع ضغوط العمل واتخاذ القرارات الادارية لدى مسؤولي المنشآت الرياضية، وحيث تتسم هذا الدراسة بالحدثة وتعد من المواضيع المعاصرة والجوهرية في الحياة الإدارية، ويمكن استعراض أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- تزود الدراسة متخذي القرارات بمعلومات عن القرارات الادارية المتبعة، مما تساعدهم على الارتقاء بالمستوى الوظيفي في المنشآت الرياضية لولاية الاغواط .
- تحاول الدراسة التعرف على واقع عمليات صنع القرار الاداري في المنشآت الرياضية لولاية الاغواط.
- تتبع أهمية الدراسة من كونها تعالج موضوع وفي غاية الاهمية وهو اتخاذ القرارات الادارية للعاملين في المنشآت الرياضية، ومدى علاقته بضغوط العمل التي يتعرض لها العاملين في المنشآت الرياضية، وخاصة في هذه المرحلة التي تحتاج لجهود كبيرة في سل المعطيات والمتغيرات الحالية.
- توضيح أثر ضغوط العمل في تنمية مهارات الموظفين، وإيجاد الحلول الملائمة لمتخذي القرارات.
- تسلط الدراسة الضوء على مشكلة ضغوط العمل في ضغوط العمل في بيئة متخذي القرارات في كل المنشآت الرياضية، حيث إنها تناقش أهم هذه الضغوط ومدى تأثيرها على عملية اتخاذ القرارات الادارية .

- تعتبر هذه الدراسة قاعدة معلوماتية يمكن للباحثين في مجال ضغوط العمل واتخاذ القرارات الادارية الاستفادة منها.

6-أهداف الدراسة:

1. التعرف على العلاقة بين متغيرات ضغوط العمل واتخاذ القرارات الادارية لدى مسؤولي المنشآت الرياضية .
2. إبراز إجابات المبحوثين حول مستوى ضغوط العمل واتخاذ القرارات الادارية لدى مسؤولي المنشآت الرياضية.
3. الخروج بمجموعة من المقترحات التي تساهم في التغلب على ضغوط العمل لدى مسؤولي المنشآت الرياضية لولاية الاغواط.
4. يأمل الباحث أن تسهم نتائج هذه الدراسة في إضافة جديدة لكل من موضوع ضغوط العمل، وعملية اتخاذ القرارات الادارية لدى مسؤولي المنشآت الرياضية لولاية الاغواط وتحديد المشكلات التي تواجه القيادات الادارية لإيجاد الحلول المناسبة.

الفصل الأول الأدبيات النظرية

المبحث الاول

الإطار النظري

تمهيد :

يمضي الموظف جل وقته في العمل، وفي بعض الأحيان وتحت تأثير متطلبات العمل يزيد الموظف من ساعات العمل، وذلك لإنجاز بعض المهام التي تتعلق بالعمل، بالإضافة إلى أن العمل لا ينتهي عند نهاية الدوام الرسمي للمنظمة، بل يمتد الأمر إلى أن يحمل الموظف هموم ومعاونة عمله إلى المنزل، وهذا يعني أن ما يتعرض له الموظف من ضغوط في عمله تؤثر في حياته الأسرية، ومن هنا نجد أن حياة الموظف عبارة عن حلقة مترابطة تؤثر بعضها في بعض، لأن ما يمر به من مواقف أو أحداث محيطة أو ضاغطة بالمنزل ينعكس على عمله وبالتالي على درجة أدائه (المشعان، 2000 :70)

1- ضغوط العمل

1.1 تعريفات ضغوط العمل:

عددت المفاهيم والمصطلحات الموضوع ضغوط العمل واختلفت التعاريف للعديد من الباحثين والكتاب في هذا المجال، فليس هناك تعريف محدد ودقيق لهذا المفهوم يقبل به الجميع ويرجع ذلك أساساً إلى ارتباط موضوع ضغوط العمل بكثير من العلوم الأخرى.

تعرف الضغوط بأنها شعور بعدم الراحة مؤقتاً قد يزول بزوال المشكلات المسببة لها وقد يتفاقم إذا ما اشتدت تلك المشكلات التي تفوق قدرات وطاقات الموظف. (الغيص، 1997 : 37)

ويعرفها (عسكر، 1995: 67) بأنها حالة نفسية وذهنية واجتماعية تنتاب الإنسان وتتسم بالشعور والإرهاق الجسمي والبدني الذي قد يصل إلى الاحتراق، كما تتسم بالشعور بالضيق والتعاسة وعدم القدرة على التأقلم وما يصاحب ذلك من عدم رضا عن النفس أو المنظمة أو المجتمع بصفة عامة".

ويعرفها (عليان وابوزيد ، 2002: 23) بأنها "مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد والتي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل، أو في حالتهم النفسية والجسمانية، أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد في بيئة عملهم التي تحوي الضغوط.

ويعرفها (الخضيري، 1991 : 68) بأنها حالة نفسية وذهنية واجتماعية تنتاب الإنسان وتتسم بالشعور والإرهاق الجسمي والبدني الذي قد يصل إلى الاحتراق، كما تتسم بالشعور بالضيق والتعاسة وعدم القدرة على التأقلم وما يصاحب ذلك من عدم رضا عن النفس أو المنظمة.

فالضغوط تجربة ذاتية لدى الفرد تحدث نتيجة لعوامل في الفرد نفسه، أو البيئة التي يعمل بها بما في ذلك المنظمة، حيث يترتب على هذه العوامل حدوث آثار أو نتائج جسمية، أو نفسية، أو سلوكية على الفرد تؤثر بدورها على أدائه للعمل مما يستلزم معالجة هذه الآثار وإدارتها بطريقة سليمة.

يتضح من التعاريف السابقة أنها تجمع النقاط التالية :

- أن الضغوط عبارة عن مجموعة من الفرص أو الأعباء أو الاحتياجات التي يتعرض لها الفرد وهي

أربعة مصادر رئيسية بيئية، تنظيمية، وظيفية، فردية .

- ولها أربعة آثار أو نتائج سلبية نفسية ، تنظيمية، سلوكية، جسمانية.

- ولها تأثير إيجابي إلى جانب التأثير السلبي، والتأثير الإيجابي يحدث إذا كانت الضغوط ضمن قدرة الفرد فتصبح حافزاً له على الإنجاز ، بينما التأثير السلبي يحدث إذا زادت هذه الضغوط عن قدرة الفرد على التحمل.

2.1 عوامل ضغوط العمل:

وتنقسم عوامل ضغوط العمل إلى :

- 1- عوامل متعلقة بالوظيفة ذاتها، مثل ظروف العمل وتكنولوجيا المعلومات، وعبء العمل سواء أكان ذلك من حيث زيادته أو نقصانه، ثم ساعات العمل من حيث طولها وقصرها.
- 2- عوامل متعلقة بدور الفرد في المنظمة وتشمل : صراع الدور وغموض الدور، والمسؤولية عن الآخرين، وصدمة الدور والمكانة الوظيفية وبخاصة المكانة الإدارية.
- 3- عوامل متعلقة بالتطور الوظيفي وتشمل : الترقية الكبيرة، أو الإنزال إلى مرتبة أقل من المرتبة الحالية، والأمان الوظيفي، والكساد المالي للمنظمة الذي يحول دون مكافأة الموظفين، وعدم وجود فرص للتقدم الوظيفي.
- 4- عوامل متعلقة بالعلاقات مع الآخرين في العمل وتشمل العلاقة مع المدير المباشر، وعدم انسجام الفرد في بيئة العمل.
- 5- عوامل متعلقة بالبناء والمناخ التنظيمي، وتشمل: المشاركة في اتخاذ القرار، وتقويم الأداء، والثقافة التنظيمية.
- 6- عوامل متعلقة بالتداخل بين البيت والعمل، ويشمل : ظروف بعض الأزواج الذين يعملون خارج المنزل، وعلاقة العمل بالأسرة، وأحداث الحياة، ثم النجاح التالي في العمل. (القحطاني، 2007: 102)

3.1 المصادر المتعلقة بضغوط العمل:

أولاً : غموض الدور:

ينشأ غموض الدور عندما لا يملك الفرد معلومات عن دوره في المنظمة أو القسم الذي يعمل فيه، أو عندما تكون أهداف العمل غامضة ، فيمثل تعارض الأهداف التنظيمية مصدراً رئيسياً لضغوط العمل. أو أن الأشكال المختلفة لاستراتيجيات المنظمة تتضمن مسببات الضغط، فاستراتيجية الاستقرار تؤدي إلى الملل والفتور في العمل وعدم إشباع دافع الإنجاز، بينما تفرض استراتيجية النمو والتوسع على أفراد المنظمة جهوداً وتحديات قد لا يتحملها الكثير منهم، في حين أن استراتيجيات تقليص أوجه النشاط أو تصفية بعضها تؤدي إلى شعور الإدارة العليا والعاملين بالفشل (المشعان، 2000: 97)

ويعتبر غموض الدور من مصادر ضغوط العمل الرئيسية في المنظمات ويحدث عندما لا يعرف الفرد بوضوح ما الذي يتوقعه الغير منه أو قد يعرف ما هو متوقع منه ولكن لا يفهم منه بوضوح يحقق المطلوب منه حيث إن مطالب العمل التي يجب أن يؤديها غير واضحة لديه، وافتقاره إلى المعلومات

التي من شأنها أن تبين له المعلومات التي تبين حدود سلطاته ومسئوليته في العمل والإجراءات والسياسات الخاصة بالمنظمة، مما يؤدي إلى أداء العمل المنوط به وإحساسه بالضغط النفسية وعدم الرضا في العمل. (الهنداوي، 2005:101)

ثانياً : صراع الدور:

ويعرف 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. ويتعرض الفرد في المنظمة عند القيام بدوره لمجموعة من التوقعات تأتي إليه من مجموعة الدور التي ينتمي إليها، ما تكون هذه التوقعات متضاربة فتخلق له صراعاً نفسياً تتوقف حدته على قوة هذه الضغوط وعلى قوة شخصيته ويطلق على هذا النوع من الضغوط صراع الدور، ويقصد به تعرض الفرد لمجموعتين متعارضتين من توقعات الدور في آن واحد والامتنال لإحدهما يجعل من الصعب الامتنال للآخرى، ويتخذ هذا الصراع عدة أشكال نوجزها فيما يلي:

أ- صراع المرسل الواحد للدور: ويحدث عندما يطلب رئيس العمل - مثلاً - من مرؤوسيه القيام بواجبين متعارضين.

ب الصراع بين مرسلي الدور: ويحدث عندما تتعارض توقعات أعضاء مجموعة الدور مع بعضها البعض تجاه دور معين، أو عند تعرض رجال الإدارة الوسطى لتوقعات متعارضة من قبل الإدارة العليا والإدارة الدنيا.

ج- صراع تعدد الأدوار : وهذا النوع من الصراع شائع بين الأفراد نظراً لقيامهم بأدوار مختلفة ومتعددة خلال حياتهم وهذا يتطلب أنماطاً سلوكية غير متوافقة مع بعضها البعض أو تغيرات في السلوك تبعاً للموقف، وغالباً ما يحدث ذلك نتيجة لشغل الفرد لأكثر من وظيفة في نظام الدور.

د - صراع الدور الشخصي: وينجم عندما تتعارض توقعات الآخرين، مع القيم التي يتمسك بها القائم بالدور.

هـ - صراع الإفراط في الدور: ويظهر صراع الدور في العمل عندما يقوم الفرد بأداء مهام كثيرة تتطلب سرعة كبيرة لإنجازها، ويشعر الفرد عند أدائه لهذه المهام بعدم رغبته في أدائها ويعتبرها جزءاً من مهام وظيفته، بالإضافة إلى أن هذه المهام تكون متشعبة ومتداخلة مع مهام أو أدوار أخرى يؤديها الفرد وأمثلة ذلك تداخل عمل الفرد مع واجباته العائلية، أو عدم اهتماماته الشخصية في هذه الوظيفة، ولا يعتبرها محببة إلى 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. (عبد الباقي، 2003: 98)

وتتعدد صور صراعات الدور في المنظمات كما يلي

- تعارض أولويات مطالب العمل .
- تعارض حاجات الفرد مع متطلبات المنظمة.
- تعارض مطالب الزملاء مع تعليمات المنظمة.
- تعارض قيم الفرد مع قيم المنظمة التي يعمل بها. (هيجان، 1998: 177)

ثالثاً: عبء العمل:

هناك علاقة بين الأعباء التي يتضمنها الدور وشعور الفرد بالضغوط، وعبء العمل هو آدمية زيادة عبء ونوعية العمل اللتان يطلب من الفرد إنجازهما في وقت محدد، ويتخذ عبء العمل شكلين أساسيين هما الدور أو انخفاضه، وتعني زيادة عبء الدور قيام الفرد بمهام لا يستطيع إنجازها في الوقت المحدد، أو أن هذه المهام تتطلب مهارات عالية لا يمتلكها الفرد، وقد أثبتت بعض الدراسات أن الموظف الذي يتحمل زيادة كبيرة في عبء الدور يعاني من مستوى عال من الضغوط. (جيرالد، روبرت، 2004: 91)

وتمثل مطالب العمل المجموعة الأساسية والهامة لمسببات ضغوط العمل، وترتبط هذه المطالب بالأنشطة المحددة التي يجب القيام بها لأداء عمل معين، وتكشف الدراسات عن نوع العمل الذي يقوم به الفرد، وما يتضمنه من واجبات ومسؤوليات وأعباء، حيث يعتبر من المحددات الهامة لمقدار ونوع الضغط الذي يتعرض له، وقد تبين أن رجال الإدارة أكثر عرضة - من المهندسين والعلماء - لأشكال مختلفة من ضغوط العمل بسبب زيادة أعباء العمل، أو أن المسؤولية عن الأفراد تعتبر مصدراً قوياً للضغط بدرجة من المسؤولية عن الأشياء. (هيجان، 1998: 104)

إن زيادة أعباء العمل، تؤدي إلى تدني رضا العاملين عن العمل، وتمثل الزيادة في أعباء العمل مصدراً للضغط، وإن انخفاض أعباء العمل تمثل مشكلة لكثير من الأفراد خاصة عندما تصبح ظاهرة مستمرة، ويرجع ذلك إلى أن العمل لا يمثل تحدياً لقدراتهم ويدفع إلى الملل. (فلمبان، 1999: 69)

وينقسم عبء العمل إلى عبء كمي ونوعي : تعتبر زيادة أو انخفاض عبء الدور وتحميل الفرد بأعباء فوق طاقته مصدراً من مصادر الضغوط ، وقد تكون زيادة الأعباء من الناحية الكمية حيث يطلب من الفرد القيام بأعمال أكثر مما يستطيع إنجازها في الوقت المحدد، كأن يطلب من الفرد القيام بأعمال لا تلائم استعداداته وقدراته الخاصة. (جيرالدروبرت، 2004 : 260)

1- عبء العمل الكمي:

تعتبر زيادة كمية العمل أو نقصان كمية العمل أحد المؤثرات بالضغوط الوظيفية وزيادة كمية العمل تتمثل في زيادة المهام المطلوب إنجازها أو تعدد المهام في وقت ضيق، فزيادة الواجبات والمهام المناطة بالشخص بقدر أكبر مما هو متوافر لديه من قدرات وإمكانات تحدث اختلالاً نفسياً داخل الفرد، وذلك لعدم تناسق قدرات الفرد مع مهام العمل الموكلة له من حيث قلة تأهيله أو حدائته أو عدم تناسب مؤهلاته مع طبيعة العمل، وإذا كانت زيادة كمية العمل تسبب ضغطاً على الفرد فإنه يواجه ضغطاً في حالة انخفاض كمية العمل أيضاً وذلك عندما يسند إلى الفرد مهاماً تكون أقل من قدراته واستعداداته أو عندما يشعر أن كمية العمل قليلة بحيث لا تستوعب الوقت المتاح له. (فرج الله، 1994: 100)

وكذلك ينقسم أعباء العمل إلى نوعين هما:

1- عبء العمل الزائد: إن أعباء العمل تمثل مصدراً للضغط، وإن 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. (محمد، 1992: 80)

2 - عبء العمل الناقص : يقصد به أن 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. (هيجان، 1998: 171)

رابعاً: ظروف العمل المادية:

وتعتبر ظروف العمل المادية من أعباء الدور الوظيفي التي تعتبر من مصادر ضغوط العمل، حيث تؤثر الظروف على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، وبالتالي على رضاه عن العمل، حيث تشير الدراسات إلى أن درجة جودة أو سوء ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله وهناك مجموعة من العوامل المادية التي قد تتسبب في ضغوط الفرد في العمل، حيث ينبغي أن تكون هذه العوامل مواتية لتساعد العامل على سرعة الإنتاج وتحسينه وتقليل التعب والملل والإرهاق وتخفيض من احتمالات تعرضه لإصابات العمل مثل درجة الحرارة، والإضاءة ومصادر الضوضاء، والكثافة الاجتماعية، ومطالب العلاقات مع الأفراد والجماعات في المنظمة الواحدة. (فرج الله، 1994: 207)

إضافة إلى ارتفاع معدلات الغياب نتيجة للإرهاق والإجهاد الذي يعتري الأفراد مما يؤدي إلى الغياب أو التأخر عن العمل كردة فعل لتلك الزيادة، وقد تؤدي في بعض الأحيان إلى أضرار اجتماعية في

علاقة الفرد بأسرته، أو تؤدي بالفرد إلى نقل بعض أعباء العمل إلى المنزل لاستكمالها وبالتالي تؤثر على برامج الأسرة مما يؤدي إلى ضغط الأسرة والفرد أيضاً. (السالم، 1999: 79)

خامساً : التطوير والنمو الوظيفي

يمثل التطوير والنمو الوظيفي مصدراً رئيسياً لضغوط العمل وذلك لما يكتتفه من غموض، وتهديد للمصالح المكتسبة للعاملين، وتفتيت للتنظيمات غير الرسمية، وتقادم للمعارف والمهارات فيتمثل عدم الأمان الوظيفي للفرد عندما يشعر الفرد بأنه مهدد بالفصل أو الاستغناء عنه، ويزيد الانحسار الاقتصادي وقلة الوظائف من هذا الشعور على الأفراد وأيضاً زيادة البطالة.

وبناء على ما سبق يمكن القول أن عدم الأمان الوظيفي يعتبر أحد مصادر الضغوط في العمل وما يتطلب من المنظمات توفير الأمان الوظيفي للفرد لكي يقوم بدوره بحيوية ونشاط وعدم تعرضه لضغوط عدم الأمان الوظيفي. (السالم، 1999: 80)

وإن الاهتمام بدراسة تحفيز العاملين تفرضه الرغبة في تحسين أداء العاملين ورفع الكفاية الإنتاجية لهم بما يكفل تحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفعالية واقتصاد، ومن خلال ذلك فإن عدم تحقيق رغبات العمال وإشباع حاجاتهم سوف يؤدي بهم إلى الإحساس بضغوط العمل، إضافة إلى وجود الحوافز السلبية في مبدأ العقاب والتخويف بما يكفل حث العاملين على تحقيق رغبة معينة، هذه الحوافز السلبية تؤدي بهم إلى الطمأنينة مما يكون له أثراً سلبياً على مجهوداتهم ونتائج أعمالهم ويتضح من ذلك أن الأجور القلق وعدم الحوافز يمكن أن تكون من عوامل ضغوط العمل السالبة. (محمد 2000: 137)

وقد يرجع شعور الفرد بالضغوط نتيجة عدم معرفته لفرص النمو والترقي المتاحة له في المستقبل، خاصة مع تقدم سنه وشعوره أنه في آخر حياته الوظيفية، وهذا يولد لدى الفرد شعوراً بالإحباط والاستياء من عمله، كذلك يتولد انخفاض في الشعور بالانتماء للمنشأة. (عبد الباقي، 2003 : 334)

3-مسببات الضغوط المتعلقة بالتطوير الوظيفي

تمر مسببات الضغوط المتعلقة بالتطوير الوظيفي بثلاث مراحل وهي:

أ - مرحلة بدء الحياة الوظيفية : وهي المرحلة التي تبدأ بمجرد التحاق الفرد في عمله بعد انتهائه من المراحل التعويمية ويحدث في هذه المرحلة ضغوط العمل وترجع مسببات الضغط في هذه المرحلة إما إلى نقص المعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل، أو عدم التوازن بين مغريات العمل ومنفقاته، أو عدم القدرة على تحمل مسئوليات العمل، أو صعوبة التكيف مع زملاء العمل، أو القيام بعمل قد لا يتفق مع مؤهلات

الفرد وقدراته.

ب - مرحلة منتصف النمو الوظيفي: وليس هناك تحديد أو اتفاق على ماهية هذه المرحلة أو متى تبدأ ومتى تنتهي ويصل أغلب الناس في هذه المرحلة إلى أعلى المراتب ويطلق عليها البعض فترة التحول، أو فترة الأزمة، أو فترة معرفة الذات ومن مسببات الضغوط في هذه المرحلة الآتي: زيادة أعباء العمل وكثرة التغير وعدم التأكد الحاجة الشديدة إلى اليقظة والانتباه شدة التنافس بين الأقران، تقادم المعارف والمهارات ضغوط الوقت زيادة الاعتماد على الآخرين ورجال التخصص.

ج - مرحلة نهاية الوظيفة : التقاعد ومن مسببات الضغوط في هذه المرحلة الخوف من فقد المنصب والسلطة والمزايا المختلفة التفكير التقاعد ومصادر الدخل ترك الزملاء وفقد الأصدقاء، والشعور بالوحدة، التفكير في استغلال أوقات الفراغ بعد ترك العمل. (التويم، 2005: 94)

سادساً: المسؤولية تجاه الآخرين

إن المنظمة عبارة عن نظام اجتماعي تكنولوجي بالغ التعقيد، وتقوم على أساس التفاعل بين الأفراد بعضهم البعض، وتفاعلهم داخل الجماعات سواء الرسمية أو غير الرسمية، فمن المتوقع أن ينشأ عن هذا التفاعل العديد من مسببات الضغط في العمل منها. (الدوسري، 2005: 94)

- وجود شخصيات عدائية ومشغبة في العمل.

- ارتفاع الكثافة الاجتماعية وافتقاد الخصوصية في العمل.

- ضعف القيادة وعدم قدرتها على الدفاع عن مصالح الأفراد والجماعة.

- ضغوط الجماعة، وتباين معاييرها مع القيم التي يتمسك بها الفرد والمنظمة عبارة عن نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة، يصبح من الصعب أن نقصر الضغوط التي يتعرض لها الفرد على تلك التي تحدث داخل المنظمة خلال ساعات العمل، فعندما يأتي الفرد إلى المنظمة يأتي ومعه القيم والعادات والتقاليد التي اكتسبها من المجتمع، أو يأتي ومعه ضغوط الحياة التي يعيشها، وهي بدورها تؤثر على ضغوط العمل التي يتأثر بها، ومن بين المسببات البيئية للضغط ضغوط الحياة، وتأتي في مقدمتها الأسرة، الظروف الاقتصادية السائدة واتجاهاتها في المستقبل، وانخفاض مستويات الدخل، وانتشار البطالة. (السابع، 2005: 137)

- المسؤولية تجاه الآخرين بوجه عام فإن الأفراد المسؤولين عن آخرين في تحفيزهم، ومكافأتهم، وعقابهم، والاتصال بهم يواجهون ضغوطاً أكثر من غيرهم، لذلك فإن وظائف المديرين في المنطقة التي تتحمل التكاليف الإنسانية لسياسات المنظمة ، وقراراتها، كذلك اتجاهات وتوقعات المديرين والمشرفين تؤثر على طبيعة علاقاتهم بالموظفين أو العاملين الذين يشرفون عليهم، كذلك الأسلوب الإشرافي الذي يتبعه المديرين في قيادتهم لهؤلاء الموظفين، ذلك أنه إذا ما كانت نظرة المديرين إيجابية نحو موظفيهم

ويعاملونهم على اعتبار أنهم يحبون العمل، فإن ذلك يؤثر على رفع معنويات الموظفين وزيادة رضاهم الوظيفي، وبالتالي يقلل من ضغوط العمل عليهم، وبالمقابل فانه إذا ما كانت النظرة سلبية، فإن النتيجة ستكون أيضاً سلبية بالنسبة لمعنويات الموظفين ودرجة الضغوط التي يعانونها في العمل.

(هيجان، 1998: 180)

سابعاً: الهيكل التنظيمي:

يحدد موقع الفرد داخل الهيكل التنظيمي نوعاً من مسببات الضغط التي يتعرض لها رجل الإدارة العليا حيث يتعرض لضغوط تأتيه من البيئة الخارجية بالإضافة إلى بيئة العمل، فهو يواجه مشاكل المنافسة والتغيير في الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية، كما يواجه مشكلة تدبير الموارد وتوزيعها، واتخاذ القرارات الصعبة ومشاكل العاملين، بينما يعاني رجال الإدارة الوسطى من ضغوط صراع الدور، أما الشكوى عند المستويات الأدنى من التنظيم فهي عدم التوازن بين السلطات والمسئوليات، وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم. يحدد موقع الفرد داخل الهيكل التنظيمي نوعاً من مسببات الضغط التي يتعرض لها، فرجل الإدارة العليا يتعرض لضغوط تأتيه من البيئة الخارجية بالإضافة إلى بيئة العمل، فهو يواجه مشاكل المنافسة والتغيير في الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية، كما يواجه مشكلة تدبير الموارد وتوزيعها واتخاذ القرارات الصعبة ومشاكل العاملين، بينما يعاني رجال الإدارة الوسطى من ضغوط صراع الدور، والمسئوليات وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم، كما تبين أن شكل الهيكل التنظيمي والمركزية الشديدة والإفراط في التخصص وتقسيم العمل ونطاق الإشراف غير الملائم والاعتماد الزائد بين وحدات المنظمة من العوامل المسببة لضغوط العمل (السباعي، 2001: 107)

ثامناً: المساندة الاجتماعية ترتبط المساندة الاجتماعية التي يتلقاها الفرد من الآخرين من الجوانب المختلفة للصحة والاستقرار النفسي والاجتماعي:

ويشير مفهوم المساندة الاجتماعية إلى الشعور بالراحة والمساعدة أو المعلومات التي يتلقاها الفرد من خلال اتصاله الرسمي أو غير الرسمي بالجماعات والأفراد، ومثالاً لذلك استماع العامل لشكوى صديقه الذي تخطى في الترقية أو مساعدة العامل زميله في تعلم مهارات جديدة، أو مساعدة الفرد زميله الذي فصل من عمله في البحث عن عمل آخر. (عسكر، 1988: 271)

فالفرد يشعر بالأمان حينما يجد بجواره صديقاً أو قريباً يستطيع اللجوء إليه حينما يواجه صعوبات أو مشكلة أو يحتاج إلى مشورة. ومن هنا تأتي أهمية العلاقة الإنسانية بين المدير ومروؤسيه، وجو الصداقة بين الزملاء في العمل، لأن ذلك من شأنه أن يخفف من مقدار الضغوط التي يواجهها الفرد. (جيرالد وبريت، 2004: 94)

4.1 أنواع ضغوط العمل:

يوجد نوعان من الضغوط وهي :

1 - الضغوط الإيجابية : وهي الضغوط المفيدة التي لها انعكاسات إيجابية حيث يشعر الفرد بالقدرة على الإنتاج وإنجاز المهام بسرعة، كما أن لها آثاراً نفسية وإيجابية تتمثل فيما تولده لديه من شعور بالسعادة والسرور وينعكس هذا في مجمله على إنتاجية العمل، حيث إن المهام التي تنفذ بتفوق هي المحددة بإطار زمني لتنفيذها، أما غير المحددة فهي حتى لو أنجزت بدون تحديد إطار زمني فإن إنجازها يكون بطريقة سيئة وغير مقبولة.

وعلى المستوى الوظيفي قد يتعرض العامل للعديد من الضغوط المرغوب فيها مثل اجتياز اختبار ما أو دورة تدريبية للترقي أو أن يحوز رضا مباشر وقد أوضح بعض الكتاب الحاجة إلى ضغوط مثالية للوظيفة، حيث إن الهدف منه إيجاد وظيفة فعالة للضغوط هو أنها تستخدم كمنبه أو كأداة تحذير للمشاكل التي تتعرض لها المنظمة والأفراد بالإضافة إلى تقليل حدة وآثار هذه المشاكل، وتتمثل الضغوط الإيجابية التي تحدث بين الموظفين فيما يلي :

- ارتفاع حجم النشاط وقوته.
- زيادة الدوافع.
- تعلم الهدوء وعدم الانفعال تحت الضغوط.
- القدرة على إدراك وتحليل المشاكل.
- زيادة القدرة على التصرف.
- زيادة القدرة على التذكر والتركيز والاسترجاع
- التفاؤل نحو المستقبل. (غنام، 2004: 37)

2- الضغوط السلبية: وهي الضغوط المؤذية ذات الانعكاسات السلبية على صحة ونفسية الإنسان ومن ثم تنعكس على أدائه وإنتاجيته في العمل مثل تلك الضغوط التي ندفع في الواقع ثمنها بالإحباط وعدم الرضا عن العمل بالإضافة إلى النظرة السلبية تجاه قضايا العمل (القبلان، 2004: 94)

وتعتبر الضغوط غير المفضلة والتي تسبب الضرر والأذى والمرض للأفراد وتركز على التعامل مع الضغوط بمفهومها السلبي، ويعتبر هذا الضغط عبارة عن قليل أو كثير من الاستثارة التي ينتج عنها أذى أو ضرر على عقل أو جسم الفرد وتفرز الضغوط السلبية آثاراً ضارة بالفرد سواء من الناحية الصحية أو النفسية (القحطاني، 2007: 39)

وتنقسم الضغوط السلبية إلى :

1- الضغوط السلبية المنخفضة: وهي عبارة عن ذلك القدر من الضغوط التي يتعرض لها الفرد ويكون تأثيرها محدوداً ، فهي لا تحمس الفرد على الأداء، كما أنها لا تخلق لديه الدافع أو الحافز على تحدي الصعاب. (الهنداوي، 2005: 66)

2- الضغوط السلبية الزائدة: وهو ذلك القدر من الضغوط السلبية الذي يزيد عن قدرة وتحمل الفرد له، فعندما يتعرض الفرد لضغوط متزايدة نتيجة مرض أو اضطهاد من رئيس مباشر في العمل، فعندئذ تكون الضغوط السلبية متزايدة، وكل من الضغوط السلبية المتزايدة أو المنخفضة تؤديان إلى نتائج قد تكون متشابهة أو مختلفة من حيث قوة تأثيرها مثل حدة الطبع والقلق والأرق والانفعال والتوتر وتختلف من فرد لآخر، كما أنه يجب التفرقة بين كل من الضغوط الإيجابية والضغوط السلبية وذلك من خلال المقارنة بينهما وذلك بهدف التعرف على الضغوط الإيجابية وأهم إيجابياتها والتعرف على الضغوط السلبية. (الخضير، 1991: 127)

5.1 نتائج ضغوط العمل:

أولاً: نتائج الضغط على الفرد:

عندما تثار استجابة الضغط لدى الفرد بشكل قوي ومتكرر ولم يستطع مواجهتها يظهر الجانب السلبي للضغط ومن ثم يؤدي إلى نتائج فسيولوجية ونفسية وسلوكية ضارة تختلف حدتها بين الأفراد وبعضهم البعض وهذا يرجع إلى اختلاف الناس تبعاً لقوتهم الجسمية وخصائصهم الشخصية حيث إن أضعف جزء في النظام الحيوي أو العضوي للإنسان في الجسم هو أول من يتأثر بالضغط ومن ثم يتعرض للانهايار أو التلف وتكمن نتائج الضغط المحتملة على الفرد في كل من: (الهنداوي، 2005: 64)

أ - النتائج الفسيولوجية : حيث تبين عدد من الدراسات أن هناك علاقة قوية بين الضغط والاضطرابات الفسيولوجية، كما أن البحوث الطبية تكشف عن أن أكثر من 50% من الأمراض يرتبط بالضغط ومن بين هذه الأمراض الأزمات القلبية، ارتفاع ضغط الدم، قرحة المعدة، وسكر الدم، والربو، والصداع النصفي، وآلام الظهر، والتهاب المفاصل، ويطلق البعض على هذه الأمراض أمراض التكيف، لأن هذه الأمراض لا تنشأ عن طريق العدوى أو الميكروبات. (اللوذي، 2003: 40)

ب - النتائج النفسية: يلاحظ أن هناك اهتماماً بالنتائج الفسيولوجية للضغط أكثر من اهتمامه بأثره على الصحة العقلية، (السيكولوجية) ومن ذلك يمكن القول أن المستويات العالية من الضغط عادة ما يصاحبها الإحباط، والقلق والاكتئاب والغضب والانفعال، والشعور بالملل، وقلة الأهمية وهذه الحالات تؤدي إلى تغير في المزاج النفسي والعاطفي للفرد، وضعف القدرة على التركيز في العمل واتخاذ القرارات، وعدم

الرضا، وهذه النتائج بلا شك تنعكس على المنظمة خاصة عندما يعاني منها رجال الإدارة لما لهم من أثر اجتماعي ينعكس على بقية العاملين في المنظمة. (المعشر، 2003: 64)

ج - النتائج السلوكية : حيث تعتبر هذه النتائج أكثر وضوحاً من النتائج النفسية والفسولوجية ومن ثم تساعد في تحليل آثار ضغوط العمل على الأداء ومن بين هذه النتائج الغياب عن العمل والتأخر عنه، والإسراف في التدخين وتناول العقاقير والمخدرات، والأرق أو الإفراط في النوم، فقد الشهية أو الإفراط في الطعام، ترك العمل والميل للوقوع في الحوادث وشروذ الذهن، والاعتداء على الأفراد والاستياء، والانتحار في أقصى حالات الضغط ونؤكد من هذا المنطلق بأن نتائج الضغط على الفرد لا تقتصر أثارها على الفرد وحده تنعكس أيضاً على حياته خارج العمل، كما أن لهذه النتائج أثر مضاعف آخر حيث أنها تصبح من مسببات الضغط في حالة تفاقمها. (عساف، 2003: 127)

2. اتخاذ القرارات الإدارية :

1.2 تعريف القرارات الإدارية:

إن عملية اتخاذ القرارات هي جوهر العملية الإدارية، فقرارات الإدارة ما هي إلا سلسلة مترابطة وكل قرار يسبقه قرار، ويتبعه قرار، إلى أن تتحقق أهداف المؤسسة، والقرارات التي تصدر من المستويات الإدارية العليا تتبعها قرارات يتم اتخاذها في المستويات الإدارية الأدنى، أي أن اتخاذ قرار ما، لا يكون سوى نتيجة اتخاذ سلسلة أخرى متصلة من القرارات.

ويعرفها (سلمان، 2004 : 101) هي العملية المتضمنة التي بها وصل شخص واحد إلى أن يقوم بالاختيار الذي يؤثر في سلوك الآخرين بالمنظمة في مساهمتهم لتحقيق أهدافها ومن وجهة نظرنا فإن صنع القرار هو سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين، إن مفهوم صنع القرار لا يعني اتخاذ القرار فحسب وإنما هو عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل متعددة نفسية، سياسية اقتصادية واجتماعية وتتضمن عناصر عديدة. وتتشابه التعاريف في العناصر التالية:

1- اتخاذ القرار يتم من خلال اتباع عدة خطوات متتابعة تشكل أسلوباً منطقياً في الوصول إلى حل أمثل.

2- أي موقف أو مشكلة عامة لها حلول بديلة يجب تحديدها وتحليلها ومقارنتها على هدى قواعد أو مقاييس محددة.

3- إن طريقة اكتشاف البدائل وتحديد قواعد الاختيار واختيار الحل الأمثل تعتمد كلية على هدف أو مجموعة أهداف يمكن تحقيقها، والمعيار الرئيسي لقياس مدى فعالية القرار . (محمد 1992: 67)

2.2 مستويات اتخاذ القرارات الإدارية:

يمكن تصنيف القرارات وفقاً للمستويات التنظيمية في أي منظمه، وهي المستوى الاستراتيجي، والمستوى الإداري، مستوى المعرفة، والمستوى التشغيلي.

1. **المستوى الاستراتيجي:** وتحدد هذه القرارات الأهداف والموارد والسياسات الخاصة بالمنظمة، إن المشكلة الرئيسية على هذا المستوى من القرارات تتعلق بالتنبؤ بالمستقبل الخاص بالمنظمة والبيئة وتحقيق المواءمة والتكيف بين المنظمة والبيئة، إن هذه العملية يقوم بها غالباً مجموعه صغيرة من المديرين على مستوى الإدارة العليا والذين يتعاملون مع مشكلات معقدة وغير روتينية (العبتي، 2004: 185)

- 2- **مستوى الإدارة :** وتتعلق بصفه أساسيه بكفاءة وفعالية استخدام الموارد والرقابة على مستوى أداء الوحدات الإدارية بالمنظمة، ويتم اتخاذ هذه القرارات عن طريق المديرين في الإدارة الوسطي في المنظمة وفي إطار السياسات العامة والأهداف المقررة على المستوى الاستراتيجي . (**جوهري، 2002 : 11**)
- 3- **مستوى المعرفة:** وتتعامل هذه النوعية من القرارات مع تقييم الأفكار الجديدة للمنتجات والخدمات، وأساليب الاتصال بالمعرفة الجديدة، وأساليب توزيع المعلومات في جميع أجزاء المنظمة.
- 4- **المستوى التشغيلي:** ويتعلق النوع الأخير من القرارات بتنفيذ الأعمال والمهام المحددة بواسطة الإدارة العليا والوسطي، وتحديد معايير للمنافسة واستخدام الموارد المتاحة، وتحقيق الرقابة على التشغيل والأداء اليومي. (**مسعود، 2008 : 159**)

3.2 الصعوبات التي تواجه المؤسسات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية:

1 - صعوبة في تشخيص المشكلة:

يصعب تشخيص المشكلة عندما لا تكون واضحة أو قابلة لتحديد الأسباب بالنتائج، ويتشتت جهد الإدارة في علاج مشكلات وهمية تخفي وراءها مشكلات حيوية ولكنها غير واضحة وقد يلتبس الأمر على الإدارة أو يصعب التمييز بين المشكلة الحقيقية وبين ظواهرها أو العرضية.

2- صعوبة في تقديم دليل يرشد الإدارة إلى وجود مشكلة ما :

هي عقبة تحول دون تحقيق الأهداف المنشودة، مما يستدعي توفير المعلومات الدقيقة والمستمرة عن الأهداف وعن النتائج، فإذا كان الإنجاز الفعلي يقل عن الهدف المخطط فإن ذلك يعتبر مؤشراً لوجود مشكلة حالت دون الإدارة وهدفها المنشود. (**حجي، 2000 : 149**)

- 3- **صعوبة وضوح مؤشر للتمييز بين المشكلة وظواهرها الرئيسية أو الفرعية أو العرضية على أساس أن المشكلة الحقيقية:** هي التي يترتب على معالجتها جميع ظواهرها المشكلات الأخرى، أما المشكلة الفرعية فهي التي يؤدي علاجها إلى اختفاء أو زوال آثارها المالية الذاتية مع بقاء المشكلات الأخرى. (**عسكر، 2003 : 99**)

- 1- **صعوبة قلة المعلومات أو عدم دقتها:** إن جودة القرار الإداري تتوقف على دقة ووفرة المعلومات التي اتخذ على أساسها، فالمعلومات الدقيقة الواحدة سواء عن المحاضر، أو احتمالات المستقبل والدراسات التحليلية لها والمبينة لمدلولاتها ذات أهمية كبيرة للإدارة إذ تمكنها من تفهم المواقف بدقة ووضع التنبؤات وتشخيص المشكلات تشخيصاً يساعد على حلها . (**مالك، 2004 : 64**)

5- تناقض الأهداف والنتائج : قد تتناقض الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها أو قد يتناقض نتائج عمل ما لتحقيق الأهداف مع خطط وبرامج أهداف أخرى، ولهذا فإن الإدارة قد تجد نفسها مضطرة للتغاضي عن تحقيق النتائج المثلى . (ياسين، 2005: 64)

4.2 مراحل صناعة القرارات الإدارية : وتتمثل في خمس مراحل وهي كالتالي:

المرحلة الأولى تشخيص المشكلة :

ومن الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها، هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة، وعدم أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها. (جوهري، 2002: 96)

المرحلة الثانية جمع البيانات والمعلومات:

إن فهم المشكلة فهماً حقيقياً، واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمسألة محل القرار، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنياً من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلاً دقيقاً، ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعد على الوصول إلى القرار المناسب. (عليوة، 1987: 67)

المرحلة الثالثة تحديد البدائل المتاحة وتقويمها :

ويتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل منها وضع المنظمة، والسياسات التي تطبقها، والفلسفة التي تلتزم بها وإمكانياتها المادية، والوقت المتاح أمام متخذي القرار، واتجاهات المدير متخذ القرار وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع، الذي يعتمد على التفكير الابتكاري الذي يركز على التصور والتوقع وخلفية الأفكار، مما يساعد على تصنيف البدائل المتواترة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منها

(العمري، 2003: 192)

المرحلة الرابعة اختيار البديل المناسب لحل المشكلة:

وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقاً لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار، وأهم هذه المعايير تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة، فيفضل البديل الذي يحقق لهم الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها، واتفاق البديل مع أهمية المنظمة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاتها، وقبول أفراد المنظمة للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه، ومدى ملاءمة كل بديل مع العوامل البيئية الخارجية للمنظمة مثل العادات والتقاليد، والقيم وأنماط السلوك والأنماط الاستهلاكية

وما يمكن أن تفرزه هذه البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل، والمعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة، وكفاءة البديل والعائد الذي سيحققه اتباع البديل المختار (ياسين، 2005: 91)

المرحلة الخامسة متابعة تنفيذ القرار وتقويمه:

ويجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يتوصل القرار إلى أحسن النتائج وعندما يطبق القرار المتخذ، وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله . (جوهر ، 2002، 91) وعملية المتابعة تنمي لدى متخذي القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها. ويضاف إلى ذلك أن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار .

(الخصري، 2005: 65)

5.2 أنواع القرارات:

يمكن التفرقة بين أكثر من نوع من القرارات التي يتخذها المدراء في منظمات الأعمال المعاصرة وتشتمل هذه الأنواع على ما يلي:

1- القرارات المبرمجة / غير المبرمجة:

إن المشكلات والفرص التي تقابل المديرين في منظمات الأعمال تختلف من حيث طبيعتها، وكذلك من حيث المعرفة والخبرة السابقة بها، وبناء على ذلك فإن هناك مشكلات تواجه المدراء تتسم بأنها بسيطة وغير معقدة حيث لا تحتاج إلى مجهودات غير عادية للتعامل معها واتخاذ القرارات المناسبة لحلها.

(المعشر، 2005: 120)

كما أن مثل هذه المشكلات لا تحتاج إلى معلومات جديدة حيث إن للمدير خبرة سابقة بها، فهي متكررة ومن ثم يصبح القرار الخاص بها روتينياً، ومن ناحية أخرى، فإن هناك مشكلات تواجه المدير بالتعقيد والصعوبة، وتحتاج إلى معلومات جديدة حيث إنها غامضة أو غير مألوفة وليس للمدير خبرة سابقة بها، كما أن مثل هذا النوع من المشكلات قد ينطوي على متغيرات متنوعة ومتداخلة، ولها من الآثار المتنوعة والمتشابكة، ومن ثم فهي غير روتينية أو غير متكررة وتحتاج إلى دراسة وتحليل ووضع بدائل وتقييمها واتخاذ القرار المناسب لها. (حريم، 2004: 25)

2- القرارات المتوقعة / غير المتوقعة :

كما يمكن التفرقة بين القرارات الإدارية من حيث أن بعضها يمثل قرارات متوقعة بينما يمثل البعض الآخر قرارات غير متوقعة، فالقرارات غير المتوقعة لا تعطى عادة متخذ القرار الوقت الكافي للقيام بمراحل عملية اتخاذ القرارات، كما أنها تضع عادة متخذي القرارات تحت

تأثير الضغوط، ويتمثل ذلك في اتخاذ قرارات مفاجئة لمواجهة أزمة مفاجئة مع بعض العملاء. (ياسين، 2005: 78) أما القرارات المتوقعة فهي تستمد مباشرة من الخطة أو كنتيجة تحويل الخطة إلى برنامج تنفيذي محدد. ويلاحظ أن مقدار الضغوط التي يتعرض لها مدير المنظمة عند اتخاذ النوع الأخير من القرارات يعتبر أقل بكثير بالمقارنة بالضغوط التي يتعرض لها عند اتخاذ النوع الأول من القرارات. (جودة والياقي، 2002: 91)

2- القرارات قصيرة / طويلة الأجل: يمكن تقسيم القرارات أيضاً من حيث المدى الزمني الذي يرتبط به في المستقبل، إلى قرارات قصيرة الأجل وأخرى طويلة الأجل، فالقرارات التي يتخذها المدراء في منظمات الأعمال خاصة على المستويات الإدارية الأقل تنسم عادة بأنها قصيرة الأجل، أي تنصب على فترات زمنية قصيرة في المستقبل. (الشامان، 2005: 143)

وعادة تتلائم مع القرارات طويلة الأجل درجات عالية من عدم التأكد بالمستقبل ومتغيراته، وتكون هناك صعوبة في توفير المعلومات الكافية والدقيقة، وتزايد احتمالات التغيير، كما أن طبيعة القرارات طويلة الأجل تميل إلى أن تكون استراتيجية مرتبطة بمتغيرات عامة وعلى العكس، فإن القرارات قصيرة الأجل تتزايد معها درجة التأكد واليقين ويمكن توفير المعلومات الكافية والتفصيلية الأكثر دقة لها، وترتبط بمتغيرات يمكن عادة التحكم والسيطرة عليها. (جودة، والياقي، 2002: 99)

3- القرارات الابتكارية :

هناك نوع رابع من القرارات الإدارية والذي يطلق عليه قرارات الأفكار النيرة أو الابتكارية، إن مجال العمل الإداري هو في الواقع مجال غني بالإبداع والابتكار والتجديد، ومن هنا فكثيراً ما تتولد لدى المدير الأفكار الجديدة والخلاقة والتي يجب أن يتم ترجمتها إلى قرارات في موقف معين، وتأتي غالباً مثل هذه الأفكار المبتكرة من الخبرة والممارسة والاحتكاك بالمواقف أو تأتي نتيجة للقدرة على التخيل التي يتحلى بها المدير أو من خلال النظرة التحليلية الثاقبة للأمور والمواقف المحيطة. (هيجان، 1998: 223)

4- القرارات التقليدية:

وهي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة كتلك المتعلقة بالحضور والانصراف وتوزيع العمل والغياب والإجازات، وكيفية معالجة الشكاوى. وهذا النوع من القرارات يمكن البت فيها على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها المدير والمعلومات التي لديه. (الفضائلة، 1999: 30)

5- القرارات التكتيكية:

وتتصف بأنها قرارات متكررة وإن كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية وأكثر فنية وتفصيلاً، ويوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين والمتخصصين. (الحوشي، 1999: 39)

6- القرارات الحيوية:

تتعلق هذه القرارات بمشكلات حيوية يحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي على نطاق واسع، وفي مواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر المدير متخذ القرار بدعوة مساعديه ومستشاريه من الإداريين والفنيين والقانونيين إلى اجتماع يعقد لدراسة المشكلة، وهنا يسعى هذا المدير لإشراك من يعينهم أمر القرار من جميع الأطراف في مؤتمر، وأن يعطيهم جميعاً حرية المناقشة مع توضيح نقاط القوة والضعف. (الحوشي، 1999: 61)

6.2 معوقات اتخاذ القرار الإداري:

1- **عدم التأكيد بالقرارات المستقبلية:** إن اتخاذ القرار أمر يتعلق بالمستقبل الذي يتميز بعدم التأكيد مما سيحدث فيه، أي إن عملية اتخاذ القرار بحد ذاتها مخاطرة تتوقف نتيجتها على مدى تطابق الافتراضات التي يتم تصورها عن المستقبل بالمستقبل ذاته، لذا فإن هذه المشاكل في ذاتها تكون هي المبرر لعملية اتخاذ القرار .

2- **التشخيص الخاطئ للمشكلة:** ويترتب عليه قرار صحيح لمشكلة تختلف عن تلك التي نريد حلها.

3 - **سرعة اتخاذ القرارات:** ويكون وقت غير ملائم إما باكراً أو متأخراً.

4- **استخدام التخمين:** في حين يتطلب الأمر أن يفكر متخذ القرار تفكيراً منطقياً مستخدماً التحليل العلمي.

5- **التركيز على التوصل إلى حل:** في حين أن المطلوب بذل الجهد الأكبر للتحديد الواضح للمشكلة.

6- **عجز متخذي القرار عن التحديد الواضح للمشكلة أو عدم القدرة على التوصل للمشكلة الرئيسية:** مما يؤدي إلى عدم الإلمام بجميع الحلول الممكنة للمشكلة، الأمر الذي يؤدي إلى اتخاذ قرار غير سديد

7- **عجز متخذ القرار عن القيام بعملية تقييم سليمة:** بين البدائل المتاحة لحل المشكلة، بسبب التزامه بارتباطات سابقة تحتم عليه ضرورة ترجيح بديل محدد مما يؤدي إلى نتائج غير متوقعة لجميع الحلول الممكنة. (الجندي، 2005: 69)

3. تقديم عام لمديرية الشباب والرياضية

1.3 مهام مديرية الشباب والرياضة:

إن مهام مديرية الشباب والرياضة والمتمثلة في جملة من التكاليف المتمثلة في تطوير البرامج الاجتماعية التربوية والترفيهية وترقية الحركة الجموعية للشباب والرياضة بالإضافة إلى متابعة برامج الإستثمار وإنجاز الهياكل الأساسية وصيانتها تعد أهداف منجزة بصفة تقريب كاملة بفضل المجهودات المبذولة من جميع الأطراف والشركاء.

1.1.3 التنظيم :

إن التنظيم الحالي للمديرية المنبثق عن المرسوم التنفيذي رقم 345-06 المؤرخ في 28-09-2006 و القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 15-01-2007 يعد تنظيما جيدا للغاية و لكنه غير قابل للتطبيق حاليا ما دام المرسوم التنفيذي رقم 94-94 المؤرخ في 10-08-94 المحدد لقائمة المناصب العليا في المصالح غير المركزية بالإدارة المكلفة بالشبيبة و الرياضة و شروط الإلتحاق بها و تصنيفها لم يتم تعديله لحد الآن ليوافق الإجراءات الجديدة التي تم إتخاذها ضمن المرسوم الجديد الصادر سنة 2006 و المتضمن تنظيم مديريات الشباب و الرياضة و سيرها (مصلحة التجهيزات).

2.1.3 الموارد البشرية:

إن التعداد العام لموظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية الأغواط يبلغ حاليا 236 موظفا موزعين حسب إختصاصاتهم و مهامهم كما يلي:

المناصب العليا: 29

الأسلاك البيداغوجية (شباب و رياضة): 79

الأسلاك المشتركة: 41

العمال المهنيين و السائقين: 75

الأسلاك التقنية: 11

ومن خلال تفحص الحالة الإحصائية لموظفي المديرية يتضح أنه ليس كل المناصب المالية مشغولة و خاصة المناصب العليا بسبب عدم توفر الشروط القانونية لشغلها كما تم ذكره سابقا من خلال كلامنا عن تنظيم المديرية. (بوعزارة، عكوش، 2021: 52)

أما بخصوص مستوى تكوين الموارد البشرية فإنه لا بأس به بصفة عامة.

3.1.3 التنسيق:

إن التنسيق بين مختلف المصالح داخل المديرية عن طريق الاجتماعات المصغرة واللقاءات التي تجري بين الحين و الآخر عندما يتعلق الأمر بعمل مشترك و بواسطة رسائل الاتصال التي تسلم للمعنيين لإعلامهم عند الضرورة أو عن طريق الاتصالات الهاتفية الداخلية المجهزة لهذا الغرض. و يتم توثيق ذلك عن طريق محاضر جلسات في الحالات الهامة التي تستدعي ذلك، أما بخصوص التنسيق مع الهيئات الأخرى الخارجية التابعة للمجلس التنفيذي للولاية فإنه يتم في مقر الولاية عندما يتعلق بعمل مشترك و يتم بإشراف السلطات المحلية للولاية ويصدر عنها محاضرة جلسات في حينها.

4.1.3 التنمية و تسيير المنشآت:

إن الولاية بما تمتلكه من برنامج تنموي طموح جدا تعتبر مكتفية في مجال التجهيزات الرياضية والشبانية، يشمل هذا البرنامج الإستثماري على عدة مجالات منها:

- *دراسة و إنجاز و تجهيز منشآت رياضية و شبانية جديدة .
- *إعادة الإعتبار لبعض المنشآت القديمة .

*تجهيزات المنشآت الشبانية و الرياضية . (بوعزارة وعكوش، 2021: 53)

المبحث الثاني

الدراسات المرتبطة

تمهيد:

هناك العديد من الدراسات التي تطرقت لموضوع ضغوط العمل وعلاقتها بإتخاذ القرارات الادارية لدى مسؤولي المنشآت الرياضية لولاية الاغواط وتناولته من زوايا مختلفة، وقد تنوعت هذه الدراسات التي تم الاستفادة منها مع الاشارة إلى أبرز ملامحها مع تقديم تعليقاً عليها يتضمن جوانب الاتفاق والاختلاف وبيان الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية، ويود الباحث أن يشير إلى أن الدراسات التي سوف يتم استعراضها جاءت في الفترة الزمنية بين (2006) و (2017)، وشملت جملة من الاقطار والبلدان مما يشير إلى تنوعها الزمني والجغرافي.

هذا وقد تم تصنيف هذه الدراسات حسب المتغيرات الرئيسية للدراسة وحسب كونها دراسات عربية أو أجنبية وتم تصنيفها إلى : الدراسات التي تناولت متغير ضغوط العمل والتي تناولت متغير إتخاذ القرارات الادارية، وفيما يلي نقدم عرضاً لهذه الدراسات، ثم نبين جوانب الاتفاق والاختلاف بينها، ثم نوضح الفجوة العلمية من خلال التعرف على اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، وأخيراً جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية .

أولاً: استعراض الدراسات السابقة:

1- الدراسة الأولى: (عامرة، 2017)

بغنوان: " علاقة الاداء الوظيفي بضغوط العمل لدى العاملين في المنشآت الرياضية, دراسة ميدانية منشآت الرياضية لولاية الوادي "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الاداء الوظيفي بضغوط العمل لدى العاملين في المنشآت الرياضية، والتعرف على الأسباب التي تزيد من ضغوط العمل، حيث اتبعنا هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقد استخدم الباحث الاستبيان لجمع المعلومات واقتصرت عملية التوزيع على أسلوب العينة العشوائية البسيطة، ولقد شملت هذه الدراسة جميع العاملين في مسابح والية الوادي والمقدر عددهم بـ : 20 عامل وتم جمع هذه البيانات .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- توجد علاقة بين قدرات الاداء الوظيفي للعاملين والتعرض لضغوط العمل في المنشأة الرياضية .
- توجد علاقة بين دافعية الاداء الوظيفي لدى العاملين والتعرض لضغوط العمل في المنشأة الرياضية
- توجد علاقة بين إدراك الدور للعامل لمتطلبات الوظيفة والتعرض لضغوط العمل في المنشأة الرياضية

2- الدراسة الثانية: (قاسمي و بلخير، 2017)

بغنوان: " علاقة إدارة الوقت بمستوى ضغوط العمل من وجهة نظر عمال المركبات الرياضية- دراسة ميدانية لمركبات ولاية سطيف والمسيلة .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الوقت ومستوى ضغوط العمل لعمال المركبات الرياضية والفروق بين عمال المركبات الرياضية في أدائهم للأعمال والمهام الإدارية والفنية والشخصية وكذلك الفروق في تعرضهم لآثار الضغوط المهنية وفقا لمتغيرات: "الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية"، كما قامت الدراسة بتقديم رؤية مقترحة تساهم في تحسين إدارة الوقت وكذلك تحديد طرق التغلب على الإحساس بالضغط لدى عمال المركبات الرياضية . وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في المنشآت الرياضية في كل من ولايتي "سطيف والمسيلة"، البالغ عددهم (158) موظفا وموظفة، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (89) موظفا وموظفة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام أداة الدراسة الرئيسية وهي الاستبيان، الذي اشتمل على خمسة (05) محاور. ومن أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة :

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأعمال والمهام التي يقوم بها العامل وقت الدوام تعزى باختلاف الجنس والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي، ولا توجد هذه الفروق في حالة اختلاف سنوات الخدمة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول آثار ضغوط العمل التي يتعرض لها العمال تعزى باختلاف الجنس والخبرة، ولا توجد هذه الفروق في حالة اختلاف الحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي.

- إدارة الوقت بكفاءة دور في التقليل من آثار ضغوط العمل .

- توجد علاقة طردية بين هدر الوقت وزيادة آثار ضغوط العمل .

- تقديم العمال رؤية مقترحة تسهم في تحسين إدارة الوقت من خلال الحرص على الحضور للمنشأة قبل الموعد المحدد وعدم مغادرتها قبل نهاية الدوام والحرص على توظيف استخدام أنظمة المعلومات الحديثة في العمل.

3- الدراسة الثالثة: (الدوسري، 2010)

بغنوان: "ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي دراسة مسحية على الافراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة "

هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة ما بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي حيث يتكون مجتمع الدراسة من جميع الافراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة ويتكوّن عوددهم مون (423) فردا وقام الباحث باختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة حسب البيانات الإحصائية والتي تحدد، الحد الأدنى لحجم العينة (203) من الافراد العاملين في مراكز حرس الحدود، حيث إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبيان أداة لجمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن مستوى ضغوط العمل مرتفع، وأتضح أن عدد من أفراد الدراسة موافقون على مستويات الرضا الوظيفي بدرجة متوسطة.

- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية من خلال معامل ارتباط بيرسون بين ضغوط العمل ومستوى الرضا الوظيفي مما يوضح أن ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملين في حرس الحدود لا تؤثر على مستوى رضاهم الوظيفي.

4- الدراسة الرابعة: (السقا، 2009)

بعنوان "أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أبرز ضغوط العمل التي تواجهها القيادة الادارية في المصارف العاملة في قطاع غزة، وإلى التعرف على مستوى ضغوط العمل والآثار المتوقعة لها على عملية اتخاذ القرارات لدى القيادة الإدارية، وكذلك إلى معرفة العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية الجنس، الحالة الاجتماعية، عدد أفراد الأسرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، العمر، الراتب الشهري. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من فئة متخذي القرارات في المصارف العاملة في قطاع غزة والبالغ عددهم 166 فرداً، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 116 فرداً.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- أن مستوى ضغط العمل لدى أفراد العينة يعد مقبولا حيث احتل مجال المسؤولية تجاه الآخرين المركز الاول.

- أظهرت النتائج وجود مؤشرات بمستوى مقبول لضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات، كما بينت أن هنات علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل وعملية اتخاذ القرارات عند مستوى دلالة 0.05 . أوصت الدراسة بمزيد من الاهتمام بالعنصر البشري فيما يخص موضوع ضغوط العمل، وعملية اتخاذ القرارات، واجراء المزيد من الابحاث حول تأثيرات ضغوط العمل المختلفة، وكذلك العوامل الاخرى المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات.

5- الدراسة الخامسة: (ابو العلا، 2009)

بعنوان: " ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي والتعرف على الأسباب التي تزيد من ضغوط العمل وأيضاً التعرف على فروق المتوسطات في ضغط العمل والولاء ، التنظيمي للعاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة والتي تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية .وقد استخدم الباحث الاستبيان لجمع المعلومات واقتصرت عملية التوزيع على أسلوب العينة العشوائية الطبقية، حيث

أن عدد أفراد مجتمع الدراسة يضم (147) مدير من مدراء وزارة الداخلية والأمن الوطني من مختلف الأجهزة والادارات والمديريات المدنية منها والعسكرية .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- إن مستوى ضغوط العمل الذي يشعر به المدراء سهر بوجه عام ضعيف ، حيث بلغ الوزن النسبي % 53.13 .

- أن عبئ العمل هو أكثر العوامل تأثيرا على الضغوط ثم صراع الدور ، ثم الثقافة التنظيمية، كما خلصت الدراسة إلى وجود درجة عالية من الولاء التنظيمي لدى المدراء بنسبة % 49.82 .

6- الدراسة السادسة: (الطحانية، 2008)

بمعنوان: "ضغوط العمل وسبل مواجهتها لدى الاعضاء العاملين في الاتحادات الرياضية في الأردن "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستويات ضغوط العمل لدى الأعضاء العاملين في الاتحادات الرياضية في الأردن، والتعرف على الاساليب التي يستخدمونها لمواجهة الضغوط التي يتعرضون لها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام استبانة مكونة من ثلاثة أجزاء بعد إيجاد معاملات الصدق والثبات لها لجمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 106 أعضاء، وقد تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي حيث تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، والتكرارات، ومعاملات الارتباط من خلال البرنامج الإحصائي spss . وقد أظهرت النتائج ما يلي :

- أن مستوى ضغوط العمل كان متوسطا بشكل عام، وأن أكثر المصادر المسببة لضغوط العمل بحسب ترتيبها التنازلي كانت عدم المشاركة في صنع القرار، العبء الوظيفي، غموض الدور، قلة فرص التطور الوظيفي، بيئة العمل المادية .

- أن الحرص على تحديد أولويات العمل اليومي، وتعلم مهارات جديدة لمواجهة المواقف الطارئة في العمل، ومناقشة المشكلات مع الزملاء في العمل، كانت أهم الاساليب المستخدمة من قبل العاملين في الاتحادات الرياضية لمواجهة ضغوط العمل.

7- الدراسة السادسة: (طراونة، 2006)

بغوان: العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن". والتي تهدف إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري وبين فاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن، وقد اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، على عينة مسحية قدرت ب 343 فردا وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كانت أبرزها ما يلي :

- أشارت النتائج أن تصورات المديرين لأبعاد متغير التمكين ومتغير فاعلية اتخاذ القرار كان متوسطا .

- أشارت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرار كان متوسطا .

- ثانيا: التعليق على الدراسات السابقة:

موقع هذه الدراسة من الدراسات السابقة هذه الدراسة المتواضعة تعتبر إضافة علمية وعملية لهذه الدراسات، لتكشف على بصيرة ودراية، واقع ضغوط العمل لدى مسؤولي المنشآت الرياضية اتخاذ القرارات الادارية لديهم .

- 1-الأهداف:

اتفقت مع مجموعة من الدراسات السابقة في دراسة المتغيرين ومؤشراته مثل التعرف على دراسة العلاقة بين المتغيرين من خلال إبراز احد متغيرين أو أحد من أجزائه مثل دراسة (عمامرة، 2017) و دراسة (قاسمي و بلخير، 2017) ودراسة (السقا، 2009) ودراسة (ابو العلا، 2009) ودراسة (الطحانية، 2008) ودراسة (طراونة، 2006) وهناك تشابه بين هذه الدراسة والدراسات السابقة تبين ذلك من خلال عدة أمور .

أما الدراسة الحالية فقد هدفت إلى التعرف على ضغوط العمل وعلاقتها باتخاذ القرارات الادارية لدى مسؤولي المنشآت الرياضية لولاية الأغواط .

- 2-أفراد العينة:

اتفقت الدراسات السابقة في عينتها حيث اشتملت عينة الدراسات السابقة على :
الاعضاء العاملين في الاتحادات الرياضية ، المدراء العاملين ، عمال المركبات الرياضية، واختيارها بطريقة العشوائية البسيطة، أما الدراسة الحالية فقد أجريت على عينة مسؤولي المنشآت الرياضية لولاية الأغواط البالغ عددهم (40) موظفا، لذلك فهي تتشابه مع العديد من الدراسات منها :

دراسة (عمامرة، 2017) ، دراسة (الدوسري، 2010)، سلوقي محمود (ابو العلا، 2009) ، دراسة (الطحانية، 2008)، دراسة (طراونة، 2006).

- 4- أدوات الدراسة والمنهج المتبع:

إن أغلب الدراسات السابقة قد استخدمت استبانات جاهزة تم بناؤها وتطويرها من قبل الباحثين، وهناك من قام بتصميم استبانة، أما الدراسة الحالية فقد استخدم فيها الباحث الاستبيان يضم ضغوط العمل واتخاذ القرارات الادارية، كذلك اتفقت الدراسات السابقة جميعها على استخدام المنهج الوصفي كما استخدم في دراستنا الحالية.

- 5- النتائج:

توصلت الدراسات السابقة إلى وجود علاقة بين المتغيرين من خلال دراستهم مثل: دراسة (عمامرة، 2017) و دراسة (قاسمي و بلخي، 2017) ودراسة (السقا، 2009) ودراسة (ابو العلا، 2009) ودراسة (الطحانية، 2008) ودراسة (طراونة، 2006). واختلفت في نتائجها في دراسة عدم وجود علاقة بين المتغيرين حيث جاءت في دراسة (الدوسري، 2010) فقط.

وذلك من خلال وجود علاقة إيجابية بين متغيراتهم وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أهدافها وأدوات الدراسة والوسائل الإحصائية في بعض النتائج، وتختلف عن غيرها من الدراسات السابقة في نتائجها وإجراءاتها وفي ربط المتغيرات والمكان الذي تمت فيه الدراسة والتطرق لأحدث المراجع التي تناولت الدراسة.

α

الفصل الثاني

الدراسة التطبيقية

المبحث الأول

الطريقة المنهجية وأدواتها

1. الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بالدراسة الاستطلاعية الأولى بمديرية الشباب والرياضة بالأغواط وللتأكد من مصداقية الأداة المستعملة في الدراسة شرعنا في إجراء دراسة استطلاعية على عينة مكونة من (10) مسؤولين إذ تم توزيع استمارة، وبعد الاسترجاع والتفريغ تبين للباحث أن الصالح من خلال تطبيق الصدق والثبات وهذا بعد استبعاد الاستمارات التي تتضمن عدم الإجابة على بعض بنود المقياس. والدراسة الاستطلاعية أو الكشفية تهدف إلى الاستطلاع على الظروف المحيطة بالظاهرة وكشف جوانبها وأبعادها، وهي تساعد في صياغة مشكلة البحث ووضع فرضيات في المرحلة التالية تمهيدا لبحثها بحثاً معمقاً وشاملاً، وهذا راجع لقرب المسافة وريح الوقت حيث كان الهدف من وراء ذلك الحصول على معلومات كافية ولإعطاء شروحات وافية تساعدنا حول اختيار العينة.

2. منهج البحث:

اعتمدنا في بحثنا هذا على المنهج الوصفي التحليلي، وهذا المنهج يرتبط بوصف تحليلي لمركبات الواقع الذي يقوم الباحث بدراسته ويعتمد على استقراء أجزاء الموضوع المدروسة، باستعمال أرقام وبيانات إحصائية، فهو الأنسب لمعرفة ضغوط العمل وعلاقتها باتخاذ القرارات الادارية لدى مسؤولي المنشآت الرياضية، وإذ يمكننا من الوقوف على الوقائع المختلفة التي تتصل بموضوع البحث. والمنهج هو الطريق المؤدي إلى الهدف المطلوب أو هو الخيط غير المرئي الذي يشد البحث من بدايته حتى نهايته قصد الوصول إلى النتائج. (محمد أزهر السماك ، 1980، ص 42)

3. متغيرات الدراسة:

- 1- المتغير المستقل: هو عبارة عن المتغير الذي يفترض الباحث أنه السبب أو أحد الأسباب لنتيجة معينة، ودراسته قد تؤدي إلى معرفة تأثيره على متغير آخر.
- 2- المتغير المستقل: وهو " ضغوط العمل ".
- 3- المتغير التابع: متغير يؤثر فيه المتغير المستقل هو الذي تتوقف قيمته على مفعول تأثير قيم المتغيرات الأخرى حيث أنه كلما أحدثت تعديلات على قيم المتغير المستقل ستظهر على المتغير التابع. (علاوي و راتب، 1999، ص 219).
- المتغير التابع: وهو " إتخاذ القرارات الادارية".

4. مجالات الدراسة:

المجال البشري: مسؤولي المنشآت الرياضية لولاية الأغواط.

المجال المكاني: المنشآت الرياضية لولاية الأغواط تابعة للمديرية الشبيبة والرياضة.

المجال الزمني: قمنا بإنجاز بحثنا هذا بداية شهر أفريل عن طريق البحث في جانب النظري، أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد دام قرابة شهرين بداية من افريل إلى أواخر شهر ماي.

5- مجتمع الدراسة وعينته :

-مجتمع الدراسة: يقصد بمجتمع البحث والذي يمكن القول على أنه " كل فرد أو وحدة أو عنصر يقع ضمن حدود ذلك المجتمع الذي يسعى الباحث إلى تعميم نتائج بحثه عليه، كما عرف مجتمع البحث بأنه تلك العناصر التي تعرف بأنها وحدة الأساسية التي تشكل مجتمع الدراسة " .(الضحيان،1999، ص15) لقد شملت جميع مسؤولي المنشآت الرياضية بمديرية الشباب والرياضة لولاية الأغواط ولقد بلغ أفراد المجتمع حسب احصائيات هذا العام 2022- 2023 الصادرة عن مديرية الشباب والرياضة لولاية الأغواط 29 مسؤولا للمنشآت الرياضية، موزعين حسب اختصاصهم ومهامهم.

- عينة الدراسة: يمكن تعريف العينة البحث على أنها: مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين. أي العينة البحث هي مجتمع الدراسة التي تجمع منه البيانات الميدانية، وهي تعتبر جزء من الكل، بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من المجتمع الأصلي، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع الأصلي. (أنجرس،2004،ص298)

حيث قمنا باختيار بطريقة عينة قصدية، وقد شملت جميع مسؤولي المنشآت الرياضية لولاية الأغواط، وكان عددهم 29 مسؤولا.

6. أدوات الدراسة:

قمنا باستخدام الإستبيان باعتباره الطريقة الأنجع، لأنه يسهل علينا جمع المعلومات المراد الحصول عليها للتحقق من الفرضيات السابقة وبالتالي للإجابة على الإشكالية المطروحة، وحيث يعرف الإستبيان على انه أداة من أدوات الحصول على الحقائق والبيانات والمعلومات في جمع البيانات عن طريق الإستبيان من خلال وضع استمارة أسئلة ومن بين المزايا هذا الطريقة أنها اقتصاد في الجهد والوقت كما أنها تسهم في الحصول على البيانات من العينة في أقل وقت بتوفير شروط التقنين من الصدق والثبات والموضوعية.(الشافين ومرسي،203ص1995)

وهذا الإستبيان موجه للمسؤولي المنشآت الرياضية لمديرية الشباب والرياضة لولاية الأغواط، حيث تضمن استمارة الإستبيان وهي كالتالي:

1- الاستبيان المتعلقة بضغط العمل: وتتكون من ثلاث محاور (بعد الاعباء الوظيفية ، بعد بيئة العمل المادية ، بعد المسؤولية تجاه الآخرين).

2- الاستبيان المتعلقة باتخاذ القرارات الادارية: وتتكون من 17 عبارة .

7. الخصائص السيكومترية لأداة:

1.7. صدق الأداة: يقصد به مدى تحقيق الأداة للغرض الذي أعدت له، فتقيس ما أعدت لقياسه فقط،

فلا تقيس خطأ أو شيئاً غيره لم تكن نريد قياسه (الأغا احسان، 1997، ص119) ، كما يعني صدق الاختبار أو المقياس هو قدرته على قياس ما وضع لأجله (عبد الجليل زوبعي ، 1987، ص178).

1- صدق الظاهري لضغوط العمل واتخاذ القرارات الادارية للمسؤولي المنشآت الرياضية:

تم الاعتماد على الصدق الظاهري الذي يقصد به "مدى تمثيل الفقرات التي تتضمنها الأداة للبعد الذي تقيسه، و مدى تمثيل الأبعاد للسمة المراد قياسها، وهو غالبا ما يسمى صدق المحكمين" (سمية مصطفى رجب علي، 2008، ص102)، وفي هذا السياق فقد تم عرض الصورة الأولية للمقياسين على (07) محكم من ذوي الاختصاص، من معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، من أجل إبداء رأيهم حول استبيان ضغوط العمل واتخاذ القرارات الادارية، حيث طلب منهم بيان مدى إنتماء الفقرات للبعد ومدى وضوحها ومدى ملائمتها للسلم الخماسي المتبع .

2-الصدق التمييزي لاستبيان المتعلقة بضغط العمل للمسؤولي المنشآت الرياضية:

الجدول رقم (01): يبين صدق المقارنة بين المجموعة العليا والمجموعة الدنيا لاستبيان ضغوط العمل .

	عدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار "ت"	Sig	
ضغوط العمل	5	2.5680	0.43026	10.12	0.00	الفئة الدنيا
	5	4.8160	0.18889			الفئة العليا

من خلال الجدول رقم (01) الذي يمثل معامل الصدق بالمقارنة الطرفية للأداة باختبار الفروق بين متوسط درجات التلث الأعلى ومتوسط درجات التلث الأدنى، والذي بلغت قيمته (ت) 10.12 وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.00 على هذا فإن الأداة تتميز بصدق عالي.

3-الصدق التمييزي لاستبان اتخاذ القرارات الادارية للمسؤولي المنشآت الرياضية:

الجدول رقم (02): يبين صدق المقارنة بين المجموعة العليا والمجموعة الدنيا لاستبيان اتخاذ القرارات الادارية.

Sig	اختبار "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد		
0.00	14.02	0.75026	3.5680	5	الفئة الدنيا	إتخاذ القرارات الادارية
		0.19889	5.8160	5	الفئة العليا	

من خلال الجدول رقم (02) الذي يمثل معامل الصدق بالمقارنة الطرفية للأداة باختبار الفروق بين متوسط درجات التلث الأعلى ومتوسط درجات التلث الأدنى، والذي بلغت قيمته (ت) 14.02 وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.00 على هذا فإن الأداة تتميز بصدق عالي.

2.7. ثبات الأداة: يقصد بالثبات دقة المقياس أو اتساقه وقمنا بحساب معامل الثبات عن طريق

التطبيق مرة واحدة ألفا كرو نباخ وبطريقة التجزئة النصفية.

2-1- حساب معامل الثبات لاستبان المتعلقة بضغوط العمل للمسؤولي المنشآت الرياضية:

الجدول رقم (03): يبين قيم ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية لاستبيان ضغوط العمل.

ضغوط العمل	ابعاد
0.82	ألفا غرونباخ
0.91	معامل الثبات
0.95	تصحيح بمعادلة سبيرمان براون

وقد تبين من خلال نتائج أن معامل ألفا كرونباخ يساوي 0.82، وبالتالي يمكننا القول أن دراسة تمتاز بثبات عالي مما يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة وبالتالي إمكانية تعميم نتائج الاستبيان على كل مجتمع الدراسة، كما تم حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية حيث قدر معامل الثبات النصف بـ 0.91 وبعد التصحيح بمعادلة سبيرمان براون قدر معامل الثبات بـ 0.95، يتضح مما سبق أن أداة الدراسة تتمتع بقدر كبير من الصدق والثبات.

2-2- حساب معامل الثبات لاستبانة المتعلقة باتخاذ القرارات الادارية للمسؤولي المنشآت الرياضية:

الجدول رقم (04): يبين قيم ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية لاستبيان اتخاذ القرارات الادارية.

ابعاد	اتخاذ القرارات الادارية
ألفا غرونباخ	0.66
معامل الثبات	0.93
تصحيح بمعادلة سبيرمان براون	0.97

نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ يساوي 0.66، وبالتالي يمكننا القول أن دراسة تمتاز بثبات عالي مما يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة وبالتالي إمكانية تعميم نتائج الاستبيان على كل مجتمع الدراسة، كما تم حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية حيث قدر معامل الثبات النصف بـ 0.93 وبعد التصحيح بمعادلة سبيرمان براون قدر معامل الثبات بـ 0.97، يتضح مما سبق أن أداة الدراسة تتمتع بقدر كبير من الصدق والثبات .

8. الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة:

تتنوع الأساليب الإحصائية باختلاف أهداف البحث، من أجل الوصول إلى التحليل الموضوعي للمعطيات المستسقة من الميدان والتي تم تحصل عليها من خلال تطبيق أدوات الدراسة، للإجابة على تساؤلاتها والتحقق من صحة فرضياتها المصاغة، وفي الدراسة الحالية تم الاستعانة بالنظام الإحصائي (Spss) بنسخته (25) للمعالجة الإحصائية للبيانات وهو يعد من أكثر الأنظمة الإحصائية استخداما وشيوعا لإجراء التحليلات المختلفة.

وقد تمثلت الأساليب الإحصائية التي استخدمها (Spss) في:

- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص مجتمع وعينة الدراسة من حيث الجنس ومادة التدريس والخبرة المهنية.
- معامل "ألفا كرونباخ" (Alfa Chronbach)، ومعامل "جوتمان" (Guttman)، لحساب الثبات لمقاييس الدراسة.
- المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية لكل عبارة من متغيرات البحث.
- معامل الارتباط "بيرسون" (Pearson) لحساب العلاقة بين الدرجة الكلية للمقاييس، وبين أبعادها في صدق الاتساق الداخلي، وكذا لحساب الفرضيات الخاصة بالعلاقة بين متغيرين.

المبحث الثاني

عرض نتائج الدراسة

1- عرض وتحليل نتائج الدراسة

1- عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الأولى :

جدول رقم (05): المقاييس الوصفية لاستجابات العينة اتجاه متغير ضغوط العمل.

الابعاد	الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
بعد الاعباء الوظيفية	01	يتم استدعائي للعمل أيام إجازاتي بصورة كبيرة.	1.95	1.16	منخفضة
	02	الأعمال المطلوبة مني أعتبرها مناسبة.	2.34	1.35	منخفضة
	03	أستطيع الحصول على وقت راحة أثناء الدوام.	3.12	1.34	متوسطة
	04	حجم العمل الذي أقوم به لا يستنزف أوقات إضافية.	2.33	1.12	منخفضة
	05	أنا مسئول عن عدة واجبات ومسؤوليات مرتبطة ببعضها البعض.	2.74	1.32	منخفضة
	06	لدي صلاحيات كافية تخولني للقيام بعملتي بدقة.	2.71	1.43	منخفضة
	07	أعباء العمل لا تزداد تعقيدا مع مرور الوقت	2.39	1.29	منخفضة
بعد بيئة العمل المادية	08	عدم اكتظاظ الغرفة الواحدة بالموظفين.	3.66	1.04	متوسطة
	09	أجهزة المكتب تعمل بشكل جيد.	3.96	0.94	مرتفعة
	10	طبيعة الديكورات والترتيبات داخل المكتب مناسبة.	3.83	0.88	مرتفعة
	11	الأدوات المستخدمة في العمل مناسبة.	3.92	1.05	متوسطة
	12	عملي مؤهل بوسائل الأمان والسلامة.	4.01	0.99	متوسطة
	13	الإضاءة والتهوية في مكنتي مناسبة لطبيعة عملي.	3.90	0.98	مرتفعة
	14	يقع على عاتقي مسؤولية تطوير العديد من الموظفين.	4.04	1.01	مرتفعة
بعد المسؤولية تجاه الآخرين	15	العلاقات الاجتماعية سائدة في أجواء العمل.	3.45	1.3	متوسطة
	16	يبد الزملاء يد المساعدة لي وللآخرين عند الحاجة.	3.72	0.81	مرتفعة
	17	أشرف على أداء عدد مناسب من الموظفين.	3.48	1.04	متوسطة
	18	يتحتم علي تقديم الرأي والمشورة للموظفين العاملين معي.	4.09	1	مرتفعة
	19	يمكنني التوجه إلي رئيسي في العمل عندما تواجهني مشكلة ما.	3.98	1.18	مرتفعة
		مجموع عبارات متغير ضغوط العمل	63.71	21.33	جيد

خلال نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول رقم (05) الذي يمثل نتائج ضغوط العمل أن قيمة متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات ضغوط العمل قد بلغ المتوسط الحسابي (63.71) والانحراف المعياري (21.33)، وهي قيمة تقع ضمن مجال التقييم الجيد، وهذا يدل على أن الأفراد العينة يرون بأن

هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات مجالات ضغوط العمل بشكل عام، ونلاحظ أنه يوجد مستوى مرتفع من ضغوط العمل لدى لدى عينة الدراسة .

2- عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الثانية :

جدول رقم (06): المقاييس الوصفية للاستجابات اتجاه متغير إتخاذ القرارات الادارية.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
01	تم في المنشأة الرياضية مسح البيئة الداخلية التي أعمل بها بغرض التعرف على المشكلة بوضوح.	4.25	0.72	مرتفعة
02	تم في المنشأة الرياضية تحديد الهدف المراد الوصول إليه قبل اتخاذ أي قرار .	3.87	0.98	متوسطة
03	تحصر المنشأة الرياضية تفكير العاملين في حل واحد لحل المشكلة التي تواجه العمل.	3.78	1.03	متوسطة
04	تم في المنشأة الرياضية جمع البيانات والمعلومات المطلوبة عن المشكلة وتحليلها وتصنيفها .	3.87	0.98	متوسطة
05	تم في المنشأة الرياضية مسح البيئة الخارجية التي أعمل بها بغرض التعرف على المشكلة بوضوح.	3.87	1.15	متوسطة
06	تستعين المنشأة الرياضية بالأساليب التقنية الحديثة في اتخاذ القرارات الإدارية.	3.98	1.18	مرتفعة
07	تبحث المنشأة الرياضية عن أسباب المشكلة التي تتطلب اتخاذ قرار .	3.80	1.08	متوسطة
08	تسهل المنشأة الرياضية عملية التنسيق والاتصال وتبادل المعلومات مع المنشآت الرياضية الأخرى.	3.86	1.02	متوسطة
09	تتابع المنشأة الرياضية بشكل مستمر القرارات وقت حدوثها.	4.12	0.86	مرتفعة
10	تُبدي المنشأة الرياضية استعدادها لمواجهة المشكلة التي تتطلب اتخاذ قرار حاسم.	3.84	0.93	متوسطة
11	تقوم المنشأة الرياضية بالاستعانة بالوسائل العلمية وآراء العاملين لتطوير أكبر عدد ممكن من البدائل.	4.15	0.91	مرتفعة
12	تسهل المنشأة الرياضية عملية تبادل المعلومات المتعلقة بصنع القرارات بين مختلف الدوائر والأقسام.	3.86	1.11	متوسطة
13	تشجع المنشأة الرياضية مروضيها علي تقديم البيانات والمعلومات اللازمة لصنع واتخاذ القرار .	3.74	1.05	متوسطة
14	تعتمد المنشأة الرياضية على أسلوب المفاضلة بين البدائل المختلفة عند اتخاذ القرارات الإدارية.	3.92	1.14	مرتفعة
15	يتوفر لدى المنشأة الرياضية المرونة الكافية لتعديل القرارات الادارية بما يتلاءم مع التطورات .	3.75	1.12	متوسطة
16	تقوم المنشأة الرياضية بالتدريب المتخصص والمستمر الموظفين على كيفية اتخاذ القرارات الإدارية .	3.86	1.26	متوسطة
17	تسعى المنشأة الرياضية للحصول على كافة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية.	3.92	1.11	مرتفعة
مجموع عبارات متغير إتخاذ القرارات الادارية		66.34	17.70	متوسط

من خلال نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول رقم (06) الذي يمثل نتائج اتخاذ القرارات

الادارية ، نلاحظ أن مستوى اتخاذ القرارات الادارية متوسط لدى عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط

الحسابي (66.34) والانحراف المعياري (17.70)، وهي قيمة تقع ضمن مجال التقييم متوسط ، وهذا

يدل على أن الأفراد العينة يرون بأن هناك موافقة معتبرة من قبل أفراد العينة على فقرات متغير إتخاذ القرارات الادارية بشكل عام، ومنه نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى اتخاذ القرارات الادارية متوسط لدى مسؤولي المنشآت الرياضية .

3- عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة :

نصت الفرضية الثالثة في هذه الدراسة وللتحقق من صحة الفرضية، والقائلة أن :هناك توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الأعباء الوظيفية واتخاذ القرارات الإدارية لدى مسؤولي المنشآت الرياضية. ومن أجل تحديد العلاقة، حصلنا على النتائج المدونة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (07) يوضح العلاقة بين مستوى الأعباء الوظيفية واتخاذ القرارات الإدارية.

المتغيرات	عدد العينة	قيمة بيرسون	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
الأعباء الوظيفية	29	0.491	0.000	دالة إحصائية
اتخاذ القرارات الإدارية				

** عند مستوى الدلالة (0.05)

من خلال نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول رقم (07) الذي يمثل العلاقة بين مستوى الأعباء الوظيفية واتخاذ القرارات الإدارية ، حيث نلاحظ أن قيمة بيرسون بلغت (0.491)، عند القيمة الاحتمالية التي جاءت قيمتها 0.000، وهي أصغر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا ما يدل على

أنها دالة إحصائية، ومنه نستنتج من خلال ما سبق أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الأعباء الوظيفية واتخاذ القرارات الإدارية عند مستوى الدلالة 0.05.

1-4- عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الرابعة :

نصت الفرضية الرابعة في هذه الدراسة وللتحقق من صحة الفرضية، والقائلة أن: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الظروف المادية واتخاذ القرارات الإدارية ، ومن أجل تحديد العلاقة، تحصلنا على النتائج المدونة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (08) يوضح العلاقة بين الظروف المادية واتخاذ القرارات الإدارية.

المتغيرات	عدد العينة	قيمة بيرسون	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
الظروف المادية	29	0.289	0.000	دالة إحصائية
اتخاذ القرارات الإدارية				

** عند مستوى الدلالة (0.05)

من خلال نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول رقم (08) الذي يمثل العلاقة بين الظروف المادية واتخاذ القرارات الإدارية ، حيث نلاحظ أن قيمة بيرسون بلغت (0.289)، عند القيمة الاحتمالية التي جاءت قيمتها 0.000، وهي أصغر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا ما يدل على أنها دالة إحصائية، ومنه نستنتج من خلال ما سبق أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الظروف المادية واتخاذ القرارات الإدارية عند مستوى الدلالة 0.05.

1-5- عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الخامسة :

نصت الفرضية الخامسة في هذه الدراسة وللتحقق من صحة الفرضية، والقائلة أن: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المسؤولية تجاه الآخرين واتخاذ القرارات الإدارية لدى مسؤولي المنشآت الرياضية ، ومن أجل تحديد العلاقة ، تحصلنا على النتائج المدونة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (09): يوضح العلاقة بين المسؤولية تجاه الآخرين واتخاذ القرارات الإدارية.

المتغيرات	عدد العينة	قيمة بيرسون	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
المسؤولية تجاه الآخرين	29	0.275	0.000	دالة إحصائية
اتخاذ القرارات الإدارية				

** عند مستوى الدلالة (0.05)

من خلال نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول رقم (09) الذي يمثل العلاقة بين المسؤولية تجاه الآخرين واتخاذ القرارات الإدارية ، حيث نلاحظ أن قيمة بيرسون المحسوبة بلغت (0.275)، عند القيمة الاحتمالية التي جاءت قيمتها 0.000، وهي أصغر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا ما يدل على أنها دالة إحصائية، ومنه نستنتج من خلال ما سبق أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية تجاه الآخرين واتخاذ القرارات الإدارية عند مستوى الدلالة 0.05.

1-6- عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية العامة :

نصت الفرضية العامة في هذه الدراسة وللتحقق من صحة الفرضية، والقائلة أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ضغوط العمل واتخاذ القرارات الإدارية لدى مسؤولي المنشآت الرياضية، ومن أجل تحديد العلاقة، تحصلنا على النتائج المدونة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (10) : العلاقة بين ضغوط العمل واتخاذ القرارات الإدارية لدى مسؤولي المنشآت الرياضية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

المتغيرات	قيمة بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig	الدلالة الإحصائية
المستقل	التابع		
ضغوط العمل	اتخاذ القرارات الإدارية	0.353	دالة احصائية
		0.003	

** عند مستوى الدلالة (0.05)

من خلال نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول رقم (10)، نلاحظ بالنسبة للعلاقة

بين ضغوط العمل واتخاذ القرارات الإدارية لدى مسؤولي المنشآت الرياضية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$). جاءت قيمتها (0.353) بقيمة إحصائية التي جاءت قيمتها 0.003 وهي أصغر من

مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يدل على أنها دالة إحصائية، ومنه نستنتج من خلال ما سبق أنه توجد

علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل واتخاذ القرارات الإدارية.

2- مناقشة نتائج هذه الدراسة :

نعرض في هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وذلك من خلال الأسلوب الإحصائي الذي يتوافق مع طبيعة كل فرض من فروض الدراسة، ثم مناقشة هذه النتائج على ضوء الإطار النظري لهذه الدراسة، وعلى ضوء الدراسات السابقة يتم مقارنتها لمعرفة مدى إتفاقها أو معارضتها مع دراستنا الحالية.

2-1- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى : كشفت نتائج الدراسة للفرضية الأولى، التي تنص

على وجود مستوى مرتفع من ضغوط العمل لدى مسؤولي المنشآت الرياضية، وبينت نتائج هذه الدراسة من خلال الجدول رقم (05) أن يوجد مستوى مرتفع من ضغوط العمل لدى مسؤولي المنشآت الرياضية بمتوسط حسابي (63.71) وانحراف معياري (21.33)، وهذا ما يثبت على أن الفرضية الأولى قد تحققت.

ومن خلال النتائج التي توصلنا إليها حيث يرى الباحث أن ضغط العمل واضح نتيجة مصدر المسؤولية تجاه الآخرين، وبينت الدراسة أنه لا يوجد شعور بضغط عمل ناتج عن عبء العمل حي يعتبر مقبولا، كما أن الظروف المادية للعمل تعد مناسبة، وهذه النتائج التي توصلنا إليها تحتم على إدارة المنشآت الرياضية الاهتمام بالإلتخاذ القرارات الإدارية بكفاءة ليصبح جزءا من الثقافة الإدارية التنظيمية، وزيادة الوعي عند الموظفين فيما يتعلق بموضوع الضغوط المهنية وتدريبهم على الطرق الملائمة لمواجهتها.

ومن خلال هذا التحليل لنتائج دراستنا، وجدنا أنها تتفق مع بعض الدراسات السابقة، على غرار دراسة الدوسري (2010) بعنوان ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي دراسة مسحية على الافراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة" وكان من أبرز نتائجها أن مستوى ضغوط العمل مرتفع.

وتختلف دراستنا مع ما توصلت إليه نتائج دراسة ابو العلا (2009) بعنوان ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة بغرض توضيح أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي والتعرف على الأسباب التي تزيد من ضغوط العمل حيث جاءت عكس دراستنا التي كانت إن مستوى ضغوط العمل الذي يشعر به المدراء سهر بوجه عام ضعيف، حيث بلغ الوزن النسبي % 53.13 .

وبناء على نتائج دراستنا، وبالمقارنة مع نتائج الدراسات السابقة والمشابهة، فإننا نؤكد صحة الفرضية الأولى والتي تنص على أنه: يوجد مستوى مرتفع من ضغوط العمل لدى مسؤولي المنشآت الرياضية لولاية الأغواط، ومنه نستنتج أن الفرضية الأولى قد تحققت.

2-2- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية: كشفت نتائج الدراسة للفرضية الثانية، التي تنص على

أنه : " يوجد مستوى متوسط من اتخاذ القرارات الادارية لدى مسؤولي المنشآت الرياضية ، وبينت نتائج هذه الدراسة من خلال الجدول رقم(06) حيث جاءت بمتوسط حسابي (66.34) وانحراف معياري (17.70)، وهذا ما يثبت على وجود مستوى متوسط من اتخاذ القرارات الادارية لدى مسؤولي المنشآت الرياضية.

ومن خلال النتائج التي توصلنا إليها حيث يرى الباحث انه كلما قلت مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات كلما زادت درجة ضغوط العمل، وقد يعود ذلك لعدم اهتمام الادارة بالتقارير التي يقدمها المسؤولين عن سير العمل، وحاجاتهم ومشاكلهم وكذلك عدم الاخذ برأيهم قبل إصدار أي قرار يتعلق بعملهم، هذا بالإضافة إلى عدم اهتمام الادارة بعقد اللقاءات الدورية والمستمرة للتعرف على مشاكل الموظفين مما تؤثر في شعور الموظف ببعد الادارة عنه، وتقليل إحساسه بالمسئولية تجاه الأعمال التي يقوم بها.

وما يزيد من إثبات هذه النتائج آراء الباحثون حيث يرى الحوشي (1999)، أنه لا بد من القرارات الحيوية وتتعلق هذه القرارات بمشكلات حيوية يحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي على نطاق واسع، وفي مواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر المدير متخذ القرار بدعوة مساعديه ومستشاريه من الإداريين والفنيين والقانونيين إلى اجتماع يعقد لدراسة المشكلة، وهنا يسعى هذا المدير لإشراك من يعينهم أمر القرار من جميع الأطراف في مؤتمر، وأن يعطيهم جميعاً حرية المناقشة مع توضيح نقاط القوة والضعف.

ومن خلال هذا التحليل لنتائج دراستنا، وجدنا أنها تتفق مع بعض الدراسات السابقة، على غرار دراسة طراونة (2006) بعنوان العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن". والتي تهدف إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري وبين فاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن وكان من أبرز نتائجها التي توصل إليها الباحث أن تصورات المديرين لأبعاد متغير التمكين ومتغير فاعلية اتخاذ القرار كان متوسطاً.

وتتفق دراستنا أيضاً مع نتائج دراسة السقا (2009) بعنوان أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة، والتي هدفت للتعرف على أبرز ضغوط العمل التي تواجهها القيادة الإدارية في المصارف العاملة في قطاع غزة، وإلى التعرف على مستوى ضغوط العمل والآثار المتوقعة لها على عملية اتخاذ القرارات لدى القيادة الإدارية، وكان من أبرز نتائجها التي توصل إليها الباحث أن مستوى ضغط العمل لدى أفراد العينة يعد مقبولا حيث احتل مجال المسؤولية تجاه الآخرين المركز الأول، ووجود مؤشرات بمستوى مقبول لضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات.

وبناء على نتائج دراستنا، وبالمقارنة مع نتائج الدراسات السابقة والمشابهة، فإننا نؤكد صحة الفرضية الثانية والتي تنص على أنه يوجد مستوى متوسط من اتخاذ القرارات الادارية لدى مسؤولي المنشآت الرياضية. ومنه نستنتج أن الفرضية الثانية قد تحققت.

2-3- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة : كشفت نتائج الدراسة للفرضية الثالثة، التي تنص

على أنها : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الأعباء الوظيفية واتخاذ القرارات الإدارية لدى مسؤولي المنشآت الرياضية، من خلال جدول رقم (07) يتضح لنا أن قيمة R بينت طبيعة العلاقة بين مستوى الأعباء الوظيفية واتخاذ القرارات الإدارية قد بلغت قيمتها (0.49) وتعتبر هذه القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، مما يدل على وجود ارتباط ايجابي بين مستوى الأعباء الوظيفية واتخاذ القرارات الإدارية لدى مسؤولي المنشآت الرياضية، حيث يرى الباحث أن هذه النتائج منطقية لتوافقها مع عدة دراسات سابقة بالإضافة إلى توافقها مع ما جاء في الخلفية النظرية من الدراسة.

ومن خلال النتائج التي توصلنا وما يزيد من إثبات هذه النتائج آراء الباحثون حيث يرى السيد فرج الله (1994) ان زيادة كمية العمل أو نقصان كمية العمل أحد المؤثرات بالضغط الوظيفية وزيادة كمية العمل تتمثل في زيادة المهام المطلوب إنجازها أو تعدد المهام في وقت ضيق، فزيادة الواجبات والمهام المناطة بالشخص بقدر أكبر مما هو متوافر لديه من قدرات وإمكانات تحدث اختلالاً نفسياً داخل الفرد، وذلك لعدم تناسق قدرات الفرد مع مهام العمل الموكلة له من حيث قلة تأهيله أو حدائته أو عدم تناسب مؤهلاته مع طبيعة العمل، وإذا كانت زيادة كمية العمل تسبب ضغطاً على الفرد فإنه يواجه ضغطاً في حالة انخفاض كمية العمل أيضاً وذلك عندما يسند إلى الفرد مهاماً تكون أقل من قدراته واستعداداته أو عندما يشعر أن كمية العمل قليلة بحيث لا تستوعب الوقت المتاح له.

ومن خلال هذا التحليل لنتائج دراستنا، وجدنا أنها تتفق هذه النتيجة التي توصل إليها الباحث مع نتائج دراسة السقا (2009) بعنوان أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة، ومن النتائج التي توصلت إليها هي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل وعملية اتخاذ القرارات عند مستوى دلالة 0.05 وأوصت الدراسة بمزيد من الاهتمام بالعنصر البشري فيما يخص موضوع ضغوط العمل، وعملية اتخاذ القرارات، وإجراء المزيد من الأبحاث حول تأثيرات ضغوط العمل المختلفة، وكذلك العوامل الأخرى المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات. وتتفق دراستنا أيضا مع نتائج دراسة قاسمي و بلخير، (2017) بعنوان علاقة إدارة الوقت بمستوى ضغوط العمل من وجهة نظر عمّال المركبات الرياضية- دراسة ميدانية لمركبات ولاية سطيف والمسييلة، حيث توصلت هذه الدراسة وجود علاقة بين توجد علاقة طردية بين هدر الوقت وزيادة آثار ضغوط العمل.

وتتفق دراستنا كذلك مع دراسة عامرة، (2017) بعنوان علاقة الاداء الوظيفي بضغط العمل لدى العاملين في المنشآت الرياضية، دراسة ميدانية منشآت الرياضية لولاية الوادي"، ومن النتائج التي توصلت إليها هي وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الاداء الوظيفي للعاملين والتعرض لضغوط العمل في المنشأة الرياضية.

وتختلف دراستنا مع ما توصلت إليه نتائج دراسة الدوسري (2010) بعنوان ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي دراسة مسحية على الافراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة، وتوصل الباحث في الأخير إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية من خلال معامل ارتباط بيرسون بين ضغوط العمل ومستوى الرضا الوظيفي مما يوضح أن ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملين في حرس الحدود لا تؤثر على مستوى رضاهم الوظيفي.

وبناء على نتائج دراستنا، وبالمقارنة مع نتائج الدراسات السابقة والمشابهة، فإننا نؤكد صحة الفرضية الثالثة والتي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الأعباء الوظيفية واتخاذ القرارات الإدارية لدى مسؤولي المنشآت الرياضية لولاية الأغواط، ومنه نستنتج أن الفرضية الثالثة قد تحققت.

2-4- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرابعة : كشفت نتائج الدراسة للفرضية الرابعة، التي تنص

على أنها : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الظروف المادية واتخاذ القرارات الإدارية لدى مسؤولي المنشآت الرياضية، ومن خلال جدول رقم (08) يتضح لنا أن قيمة R بينت طبيعة العلاقة بين الظروف المادية واتخاذ القرارات الإدارية قد بلغت قيمتها (0.28) وتعتبر هذه القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، مما يدل على وجود ارتباط إيجابي بين الظروف المادية واتخاذ القرارات الإدارية لدى مسؤولي المنشآت الرياضية لولاية الأغواط، حيث يرى الباحث أن هذه النتائج منطقية لتوافقها مع عدة دراسات سابقة بالإضافة إلى توافقها مع جاء في الخلفية النظرية من الدراسة.

ومن خلال النتائج التي توصلنا وما يزيد من إثبات هذه النتائج آراء الباحثون حيث يذكر السيد فرج الله ، (1994) ان ظروف العمل المادية وتعتبر ظروف العمل المادية من أعباء الدور الوظيفي التي تعتبر من مصادر ضغوط العمل، حيث تؤثر الظروف على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، وبالتالي على رضاه عن العمل، حيث تشير الدراسات إلى أن درجة جودة أو سوء ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله وهناك مجموعة من العوامل المادية التي قد تتسبب في ضغوط الفرد في العمل، حيث ينبغي أن تكون هذه العوامل مواتية لتساعد العامل على سرعة الإنتاج وتحسينه وتقليل

التعب والملل والإرهاق وتخفض من احتمالات تعرضه لإصابات العمل مثل درجة الحرارة، والإضاءة ومصادر الضوضاء، والكثافة الاجتماعية، ومطالب العلاقات مع الأفراد والجماعات في المنظمة الواحدة. ومن خلال هذا التحليل لنتائج دراستنا، وجدنا أنها تتفق مع بعض الدراسات السابقة، على غرار دراسة السقا، (2009) بعنوان أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة، حيث كانت من أهم نتائجها وجود مؤشرات بمستوى مقبول لضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات، كما بينت أن هنات علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل وعملية اتخاذ القرارات عند مستوى دلالة 0.05 .

وفي نفس الصدد أيضا مع عمامرة (2017) بعنوان علاقة الاداء الوظيفي بضغوط العمل لدى العاملين في المنشآت الرياضية، دراسة ميدانية منشآت الرياضية لولاية الوادي، حيث أسفرت نتائجها وجود علاقة بين الاداء الوظيفي للعاملين والتعرض لضغوط العمل في المنشأة الرياضية.

ولم تتفق درستنا مع دراسة الدوسري (2010) بعنوان ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي دراسة مسحية على الافراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة ، وأسفرت الدراسة الباحث على أنها عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية من خلال معامل ارتباط بيرسون بين ضغوط العمل ومستوى الرضا الوظيفي مما يوضح أن ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملين في حرس الحدود لا تؤثر على مستوى رضاهم الوظيفي.

وبناء على نتائج دراستنا، وبالمقارنة مع نتائج الدراسات السابقة والمشابهة، فإننا نؤكد صحة الفرضية الرابعة والتي تنص على: وجود علاقة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة α ($0.05 \leq$) بين الظروف المادية واتخاذ القرارات الإدارية لدى مسؤولي المنشآت الرياضية لولاية الأغواط، ومنه نستنتج أن الفرضية الرابعة قد تحققت.

2-5- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الخامسة : كشفت نتائج الدراسة للفرضية الخامسة، التي

تتص على أنها : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المسؤولية

تجاه الآخرين واتخاذ القرارات الإدارية لدى مسؤولي المنشآت الرياضية ، ومن خلال جدول رقم (09)

يتضح لنا أن قيمة R بينت طبيعة العلاقة بين المسؤولية تجاه الآخرين واتخاذ القرارات الإدارية قد بلغت

قيمتها (0.27) وتعتبر هذه القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على

وجود ارتباط ايجابي بين المسؤولية تجاه الآخرين واتخاذ القرارات الإدارية لدى مسؤولي المنشآت

الرياضية لولاية الأغواط، حيث يرى الباحث أن هذه النتائج منطقية لتوافقها مع عدة دراسات سابقة

بالإضافة إلى توافقها مع جاء في الخلفية النظرية من الدراسة.

ومن خلال النتائج التي توصلنا وما يزيد من إثبات هذه النتائج آراء الباحثون حيث يرى

الباحث هيجان، (1998) أن المسؤولية تجاه الآخرين بوجه عام فإن الأفراد المسؤولين عن آخرين في

تحفيزهم، ومكافأاتهم، وعقابهم، والاتصال بهم يواجهون ضغوطاً أكثر من غيرهم، لذلك فإن وظائف

المديرين في المنطقة، التي تتحمل التكاليف الإنسانية لسياسات المنظمة ، وقراراتها، كذلك اتجاهات

وتوقعات المديرين والمشرفين تؤثر على طبيعة علاقاتهم بالموظفين أو العاملين الذين يشرفون عليهم،

كذلك الأسلوب الإشرافي الذي يتبعه المديرين في قيادتهم لهؤلاء الموظفين، ذلك أنه إذا ما كانت نظرة

المديرين إيجابية نحو موظفيهم ويعاملونهم على اعتبار أنهم يحبون العمل، فإن ذلك يؤثر على رفع

معنويات الموظفين وزيادة رضاهم الوظيفي، وبالتالي يقلل من ضغوط العمل عليهم، وبالمقابل فإنه إذا ما

كانت النظرة سلبية، فإن النتيجة ستكون أيضاً سلبية بالنسبة لمعنويات الموظفين ودرجة الضغوط التي

يعانونها في العمل.

بالمقارنة مع الدراسات السابقة، نجد أن دراستنا تتفق جزئياً مع دراسة السقا، (2009) بعنوان أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة، التعرف على مستوى ضغوط العمل والآثار المتوقعة لها على عملية اتخاذ القرارات لدى القيادة الإدارية، وكان من أبرز نتائجها التي اتفقت مع دراستنا، حيث أظهرت وجود مؤشرات بمستوى مقبول لضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات، كما بينت أن هنات علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل وعملية اتخاذ القرارات عند مستوى دلالة 0.05.

أوصت الدراسة بمزيد من الاهتمام بالعنصر البشري فيما يخص موضوع ضغوط العمل، وعملية اتخاذ القرارات، وأجراء المزيد من الأبحاث حول تأثيرات ضغوط العمل المختلفة، وكذلك العوامل الأخرى المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات.

وتتفق دراستنا كذلك مع دراسة قاسمي و بلخير (2017) بعنوان علاقة إدارة الوقت بمستوى ضغوط العمل من وجهة نظر عمال المركبات الرياضية- دراسة ميدانية لمركبات ولاية سطيف والمسيلى، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الوقت ومستوى ضغوط العمل لعمال المركبات الرياضية، حيث توصل الباحث وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين الانفتاح على الخبرة الرضا الوظيفي.

وتتفق دراستنا أيضاً مع دراسة (الدوسري، 2010) بعنوان ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي دراسة مسحية على الافراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة، حيث كانت من أبرز النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية من خلال معامل ارتباط بيرسون بين ضغوط العمل ومستوى الرضا الوظيفي مما يوضح أن ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملين في حرس الحدود لا تؤثر على مستوى رضاهم الوظيفي.

وبناء على نتائج دراستنا، وبالمقارنة مع نتائج الدراسات السابقة والمباشرة، فإننا نؤكد صحة الفرضية الثالثة والتي تنص على: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المسؤولية تجاه الآخرين واتخاذ القرارات الإدارية لدى مسؤولي المنشآت الرياضية لولاية الأغواط، ومنه نستنتج أن الفرضية الخامسة قد تحققت.

2-6- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية العامة : كشفت نتائج الدراسة للفرضية العامة، التي تنص

على أنها : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل واتخاذ القرارات الإدارية لدى مسؤولي المنشآت الرياضية، من خلال الدراسة الميدانية والإحصائية تثبت وتؤكد صحة فرضيتنا العامة وبشكل كبير، حيث أظهرت النتائج الموضحة في الجدول رقم (10) أن قيمة معامل الارتباط R قد بلغ (0.35)، ومنه يتبين لنا أنها توجد علاقة إيجابية بين ضغوط العمل (الأعباء الوظيفية، الظروف المادية، المسؤولية تجاه الآخرين) واتخاذ القرارات الإدارية لدى مسؤولي المنشآت الرياضية، حيث معامل الارتباط إيجابي.

بناء على نتائج دراستنا، ومن خلال الأجوبة المقدمة لنا، وبالمقارنة مع نتائج الدراسات السابقة والمباشرة حيث يرى الباحث انه كلما قلت مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات كلما زادت درجة ضغوط العمل.

وحسب إجابات الأساتذة وبعد تحليل النتائج كان قيمة معامل الارتباط كلها دالة إحصائية مما بين لنا أنه توجد علاقة ارتباطية بين ضغوط العمل واتخاذ القرارات الإدارية لدى مسؤولي المنشآت الرياضية لولاية الأغواط، ومن خلال ما سبق قد تأكدنا من صحة الفرضية العامة ولكن هذه النتيجة تبقى في حدود وظروف دراستنا الميدانية.

3-الاستنتاج العام: ولقد توصلت نتائج الدراسة ومن خلال ما يلي:

أظهرت الفرضية الأولى يوجد مستوى مرتفع من ضغوط العمل لدى مسؤولي المنشآت الرياضية .ومنه نستنتج أن الفرضية الأولى لم تحققت.

أما الفرضية الثانية نصت على أنه يوجد مستوى متوسط من اتخاذ القرارات الادارية لدى مسؤولي المنشآت الرياضية.ومنه نستنتج أن الفرضية الثانية قد تحققت.

كما تحققت نتائج الفرضية الثالثة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الأعباء الوظيفية واتخاذ القرارات الإدارية لدى مسؤولي المنشآت الرياضية ، ومنه نستنتج أن الفرضية الثالثة قد تحققت.

وفي حين تحققت نتائج الفرضية الرابعة التي نصت على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الظروف المادية واتخاذ القرارات الإدارية لدى مسؤولي المنشآت الرياضية ، ومنه نستنتج أن الفرضية الرابعة قد تحققت.

وكذلك نصت الفرضية الخامسة على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المسؤولية تجاه الآخرين واتخاذ القرارات الإدارية لدى مسؤولي المنشآت

الرياضية ، ومنه نستنتج أن الفرضية الخامسة قد تحققت.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) بين ضغوط العمل واتخاذ القرارات الإدارية لدى مسؤولي المنشآت الرياضية لولاية

الأغواط وذلك بعد تحليل نتائج الاستبيان وحساب معامل الارتباط بينهما والذي وجدناه $R = 0.35$ ومنه نستنتج أيضا على وجود علاقة إيجابية، حيث يمكننا القول أن الفرضية العامة تحققت.

4-خاتمة:

وفي نهاية لقد تمحورت هذه الدراسة حول موضوع " ضغوط العمل وعلاقتها بإتخاذ القرارات الادارية لدى مسؤولي المنشآت الرياضية لولاية الأغواط" ومن خلال عرضنا السابق لفرضيات الدراسة، وكذا عرضنا للنتائج التي توصلنا إليها ومناقشتها وفقا للدراسات السابقة والإطار النظري، حيث هدفت دراستنا الحالية، إلى البحث عن العلاقة بين ضغوط العمل واتخاذ القرارات الادارية لدى مسؤولي المنشآت الرياضية.

وأظهرت النتائج لنا أنها توجد علاقة إيجابية بين ضغوط العمل (الأعباء الوظيفية، الظروف المادية، المسؤولية تجاه الآخرين) واتخاذ القرارات الإدارية لدى مسؤولي المنشآت الرياضية لولاية الأغواط، لهذا لابد من إدارة المنشآت الرياضية الاهتمام بالإتخاذ القرارات الادارية بكفاءة ليصبح جزءا من الثقافة الإدارية التنظيمية، وزيادة الوعي عند الموظفين فيما يتعلق بموضوع الضغوط المهنية وتدريبهم على الطرق الملائمة لمواجهتها، فكلما قلت مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات كلما زادت درجة ضغوط العمل، وقد يعود ذلك لعدم اهتمام الادارة بالتقارير التي يقدمها المسؤولين عن سير العمل، وحاجاتهم ومشاكلهم وكذلك عدم الاخذ برأيهم قبل إصدار أي قرار يتعلق بعملهم، هذا بالإضافة إلى عدم اهتمام الادارة بعقد اللقاءات الدورية والمستمرة للتعرف على مشاكل الموظفين مما تؤثر في شعور الموظف ببعد الادارة عنه، وتقليل إحساسه بالمسؤولية تجاه الأعمال التي يقوم بها.

كما نتمنى أن يكون بحثنا المتواضع قد ساهم ولو بقدر بسيط في إثراء المجال الأكاديمي والعلمي في ميدان علوم وتقنيات النشاطات التربوية البدنية والرياضية ونرجو أن يكون محفزا للطلبة للقيام ببحوث مشابهة وأعمق في هذا المجال

المراجع

2- قائمة المراجع:

أ- الكتب :

- 1- الأغا إحسان، (1997) ،البحث التربوي: عناصره، مناهجه، أدواته، ط 2، مطبعة مقداد، غزة
- 2- التويم، نصر (2005) مستويات ضغوط العمل وسبل مواجهتها في الاجهزة الأمنية دراسة تطبيقية على ضباط جوازات وممرور مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض.
- 3- جريندبرج جيرالد، وبارون روبرت، (2004) تعريب ومراجعة، رفاعي رفاعي وبسيوني إسماعيل، إدارة السلوك في المنظمات، الرياض: دار المريخ للنشر.
- 4- حجي، إسماعيل (2000) واقع القرارات الادارية المتصلة بإعادة تنظيم المؤسسات الحكومية وسبل تطويرها ، الطبعة الاولى، القاهرة: دار الفكر العربي.
- 5- حريم، حسين (2004) مبادئ الإدارة الحديثة :النظريات ، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، ط1، عمان: دار الحامد للنشر.
- 6- حسين أحمد الشافعين سوزان، أحمد علي مرسى (1995) مبادئ البحث العملي والتربية بدنية والرياضية، منشأ المعارف بالإسكندرية.
- 7- الخضيرى، محسن (1991) الضغوط الادارية، الظاهرة، الاسباب، العلاج، القاهرة: مكتبة مدبولي.
- 8- الخضيرى، محسن (2005) الضغوط الادارية، الظاهرة، الأسباب، العلاج، القاهرة :مكتبة مدبولي للنشر.
- 9- الضيحيان ، سعود بن ضيحيان (1999).العينات وتطبيقاتها الاجتماعية. القاهرة، مصر: دار الثقافة المصرية للطباعة والنشر.
- 10- عبد الجليل زوبعي وآخرون، (1987)، علم نفس التربوي، ط4، مطبعة وزارة التربية، بغداد.
- 11- عسكر، محمد (1995) القرارات الادارية أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، ط1، القاهرة ، المكتبة العصرية.
- 12- عليوة، السيد (1987) صنع القرار الإداري في المنظمات العامة القاهرة: الهيئة المصرية للكتاب.
- 13- القبلان، نجاح (2004) مصادر الضغوط المهنية في المكتبات الأكاديمية في المملكة العربية السعودية، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض.

- 14- محمد أزهر السماك، (1980)، "الأصول في البحث العلمي"، دار الحكمة للطباعة والنشر، بدون طبعة، الموصل، العراق.
- 15- محمد حسن، علاوي ؛ أسامة كامل، راتب(1999) البحث العلمي في التربية البدنية والرياضية وعلم النفس، بدون طبعة، القاهرة، مصر: دار الفكر العربي.
- 16- موريس أنجرس ،ترجمة، بوزيد صحراوي وآخرون (2004) منهجية البحث العلمي ، الجزائر : دار القصبة للنشر.
- 17- ياسين، سعد (2005) تطبيق القرارات الإدارية و آفاق تطبيقاتها في المنظمات العربية، معهد الادارة العامة مركز البحث ،الطبعة الاولى، الرياض.
- 18- ياسين، سعد (2005) تطبيق القرارات الإدارية وآفاق تطبيقاتها في المنظمات العربية، معهد الإدارة العامة مركز البحث ،ط1، الرياض.
- ب- المجالات العلمية :**
- 1- ابو زيد، محمد ،عليان، رحي ،(2002) (ضغوط العمل لدى العاملين في المكتبات الحكومية والخاصة في الأردن، مجلة دراسات، مجلد (29)،العدد (02).
- 2- الجندي، حسن(2005) الضغوط الوظيفية التي يتعرض لها المديرون في القطاع الحكومي وتأثيرها على الرضا الوظيفي "المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس-كلية التجارة، العدد الثاني.
- 3- جودة، إيمان ، واليافي رندة (2002) ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجه البيروقراطي وعدم الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (18)، العدد(01).
- 4- جوهر، صالح الدين (2002) صناعة القرار التربوي في المنظمات الحكومية، مجلة دراسات الإدارية، الجزء السادس، العدد(05).
- 5- السالم، مؤيد (1999) التوتر التنظيمي، مفاهيمه وأسبابه واستراتيجيات إدارته، الإدارة العامة، العدد (68).
- 6- السباعي، هنية (2001) ضغوط العمل : مستوياتها ومصادرها واستراتيجيات إدارتها لدى الادارات والفنيات السعوديات العاملات في الجامعات السعودية ، مجلة جامعة أم القرى، المجلد الرابع ، العدد الثاني، يوليو.
- 7- الشامان، أمل(2005) مصادر ضغوط العمل التنظيمية لدى مديرات المدارس في مدينة الرياض، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد (11) ، العدد (37).

- 8- عبد الباقي، تيسير (2003) الجهاد النفسي لدى عينة من المعلمين الفلسطينيين في مدينة القدس-بعض أعراضه وطرق عالجها، مجلة جامعة بيت لحم، العدد(13).
- 9- عساف، عبد (2003) مجالات التوتر والضغط النفسي عند أعضاء الهيئة التدريسية في جامعتي النجاح وبيروزيت أثناء انتفاضة الأقصى نتيجة العدوان الإسرائيلي، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلد الأول.
- 10- عسكر، سمير (1988) متغيرات ضغط العمل: دراسة نظرية وتطبيقية في قطاع المصارف بدولة الامارات العربية المتحدة"، الادارة العامة، ع 60 ، ديسمبر.
- 11- العمري، عبدالله (2003): ضغوط العمل عند المعلمين : دراسة ميدانية، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد (16)، العدد(02).
- 12- الغيص، منى (1997) تحليل الضغوط التنظيمية التي تتعرض لها القيادات الادارية في الجهاز الحكومي : دراسة تحليلية "دراسات الخليج والجزيرة العربية ، العدد22.
- 13- فرج الله، جميل(2004) دراسات تحليل الصراع الاداري وأهميتها في مجال الشرطة، الفكر الشرطي، المجلد (3) العدد (01).
- 14- الفضائلة، علي (1999) الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية: دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص الأردنيين، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، مؤتة، المجلد (15) ، العدد (64).
- 15- قاسمي، فيصل ؛بلخير، عبد القادر، (2011) ادارة الوقت بمستوى ضغوط العمل من وجهة نظر عمّال المركبات الرياضية دراسة ميدانية لمركبات ولايتي سطيف والمسيلة، مجلة الابداع الرياضي ، العدد (05) المجلد(29).
- 16- اللوزي موسى (2003) أثر العوامل المهنية والشخصية على الضغط الوظيفي في المستشفيات الحكومية بالأردن "دراسات العلوم الادارية، المجلد(30)، العدد (02).
- 17- محمد، النمر (2000) دراسة تحليلية التجاهات العاملين نحو مستويات ضغوط العمل في القطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة ، العدد2.
- 18- محمد، لطفي(1992) نحو اطار شامل لتفسير ضغوط العمل وكيفية مواجهتها، مجلة الإدارة العامة، العدد75.
- 19- المشعان ، سلطان(2000) مصادر الضغوط بين الموظفين الكويتيين وغير الكويتيين في القطاع الحكومي مجلة جامعة الملك سعود ، العلوم الادارية، مجلد (13) العدد35.
- 20- المشعان ، سلطان(2000) مصادر الضغوط بين الموظفين الكويتيين وغير الكويتيين في القطاع الحكومي، مجلة جامعة الملك سعود ، العلوم الادارية .مجلد (13) العدد35.

- 21- المعشر زيادة (2003) قياس وتحليل الولاء التنظيمي وضغوط العمل في الادارات الحكومية في محافظات الشمال في الاردن، دراسات العلوم الادارية، المجلد (30) ، العدد (01).
- 22- الهيجان ، حمزة (1998) واقع عملية اتخاذ القرار على مستوى المؤسسات العليا ، دراسة ميدانية بمنطقة المدينة، مجلة الادارية، كلية التجارة بعين شمس، الجزء الاول، العدد (24).
- 23- هيجان، علي (1998) واقع عملية اتخاذ القرار على مستوى المؤسسات العليا. ، دراسة ميدانية بمنطقة المدينة"، مجلة الادارية، كلية التجارة بعين شمس، الجزء الاول، عدد (24).

ج- المذكرات والرسائل :

- 1- أبو العلا، محمد (2009) ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة ،كلية التجارة ،رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاسلامية، غزة.
- 2- بوعزارة ، عكوش (2021) رقمنة الإدارة الرياضية كوسيلة للقضاء على بيروقراطية التسيير في المنشآت الرياضية، دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بالأغواط، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة عمار تليجي - الأغواط.
- 3- طراونة، حسين احمد (2006) العلاقة بين التمكين الإداري وفاعمية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأردن.
- 4- الدوسري، سعد (2005) ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية"، دراسة ميدانية" على مستوى شرطة المنطقة الشرقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايل للعلوم الأمنية.
- 5- الدوسري، مبارت (2010) ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي دراسة مسحية على الأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة ، رسالة ماجستير غير منشورة ،العلوم الإدارية جامعة نايل العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- 6- السايح، أحمد ابراهيم (2005) أنماط ضغوط العمل لدى القيادات الأمنية الوسطى العاملة في بعض الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض.
- 7- السقا ، ميسون (2009) اثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاسلامية، غزة.

- 8- سليمان، احمد (2004) تأثير الضغوط الوظيفية على الإلتزام التنظيمي بالتطبيق علي مستشفيات جامعة عين شمس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية.
- 9- سمية مصطفى رجب علي (2008)، فعالية برنامج ارشادي مقترح لتنمية الثقة بالنفس لدى طالبات الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير، فلسطين، الجامعة الإسلامية - غزة، كلية التربية.
- 10- طبش، مصعب (2008) دور نظم وتقنيات الاتصال الاداري في خدمة اتخاذ القرارات :حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة.
- 11- العتيبي فيحان (2004) دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية :دراسة تطبيقية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايل العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- 12- عامرة جعفر، (2017) علاقة الاداء الوظيفي بضغط العمل لدى العاملين في المنشآت الرياضية، دراسة ميدانية منشآت الرياضية لولاية الوادي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية تخصص إدارة و تسيير المنشآت الرياضية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 13- غنام، سعيد (2004) ضغوط العمل لدى المراقب الجوي وعلاقتها بسلامة الحركة الجوية دراسة ميدانية على المراقبين الجويين بالمطارات الدولية في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايل العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- 14- فلمبان، رأفت (1996) ضغوط العمل التنظيمية وأثرها على إنتاجية القيادات الادارية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والادارة ، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- 15- القحطاني، صالح (2007) الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات الادارية : دراسة مسحية على ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايل العربية للعلوم الامنية، الرياض.
- 16- مسعود، محمود (2008) تحليل أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في المصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 17- الهنداوي، ياسر (2005) الإلتزام التنظيمي وضغوط العمل الاداري لمديري مدارس التعليم الاساسي بجمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة.

الملاحق



جامعة عمار تليجي - الاغواط -



معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

استاذي الفاضل :

انا الطالب الأخضر حوداشي، وفي اطار اعداد مذكرة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية تخصص إدارة و تسيير المنشآت الرياضية، والموسومة ب: "ضغوط العمل وعلاقتها باتخاذ القرارات الإدارية لدى مسؤولي المنشآت الرياضية" بإشراف من الأستاذ دمانة عمر، أرجوا من سيادتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية وذلك باستخدام المعلومات المطلوبة في هذه استمارة البحثية وقراءة التعليمات، إذ أن تعاونكم معنا عنصر أساسي لنجاح هذا البحث العلمي.

ملاحظة: وضع علامة × أمام الإجابة المناسبة ونشكر صدق مساهمتكم ومساعدتكم في بحثنا هذا .

المعلومات الشخصية :

- الجنس : - ذكر ☐ - انثى ☐
- السن : - أقل من 30 سنة ☐ - من 31 الى 45 سنة ☐ - أكثر من 46 سنة ☐
- الخبرة : - أقل من 10 سنوات ☐ - من 11 الى 20 سنة ☐ - أكثر من 21 سنة ☐

1- الاستبانة المتعلقة بضغوط العمل :

أولاً: بعد الاعباء الوظيفية						
الرقم	العبارات	موافق	موافق بشدة	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد
01	يتم استدعائي للعمل أيام إجازاتي بصورة كبيرة.					
02	الأعمال المطلوبة مني أعتبرها مناسبة.					
03	أستطيع الحصول على وقت راحة أثناء الدوام.					
04	حجم العمل الذي أقوم به لا يستنزف أوقات إضافية.					
05	أنا مسنول عن عدة واجبات ومسؤوليات مرتبطة ببعضها البعض.					
06	لدي صلاحيات كافية تخولني للقيام بعملتي بدقة.					
07	أعباء العمل لا تزداد تعقيدا مع مرور الوقت					
ثانياً: بعد بيئة العمل المادية						
الرقم	العبارات	موافق	موافق بشدة	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد
01	عدم اكتظاظ الغرفة الواحدة بالموظفين.					
02	أجهزة المكتب تعمل بشكل جيد.					
03	طبيعة الديكورات والترتيبات داخل المكتب مناسبة.					
04	الأدوات المستخدمة في العمل مناسبة.					
05	عملي مؤهل بوسائل الأمان والسلامة.					
06	الإضاءة والتهوية في مكتبي مناسبة لطبيعة عملي.					
ثالثاً: بعد المسؤولية تجاه الآخرين						
الرقم	العبارات	موافق	موافق بشدة	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد
01	يقع على عاتقي مسؤولية تطوير العديد من الموظفين.					
02	العلاقات الاجتماعية سائدة في أجواء العمل.					
03	يمد الزملاء يد المساعدة لي وللآخرين عند الحاجة.					
04	أشرف على أداء عدد مناسب من الموظفين.					
05	يتحتم علي تقديم الرأي والمشورة للموظفين العاملين معي.					
06	يمكنني التوجه إلي رئيسي في العمل عندما تواجهني مشكلة ما.					

2- الاستبانة المتعلقة باتخاذ القرارات الإدارية:

الرقم	العبارات	موافق	موافق بشدة	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد
01	تم في المنشأة الرياضية مسح البيئة الداخلية التي أعمل بها بغرض التعرف على المشكلة بوضوح.					
02	تم في المنشأة الرياضية تحديد الهدف المراد الوصول إليه قبل اتخاذ أي قرار.					
03	تحصر المنشأة الرياضية تفكير العاملين في حل واحد لحل المشكلة التي تواجه العمل.					
04	تم في المنشأة الرياضية جمع البيانات والمعلومات المطلوبة عن المشكلة وتحليلها وتصنيفها تمهيدا لحلها.					
05	تم في المنشأة الرياضية مسح البيئة الخارجية المنظمة التي أعمل بها بغرض التعرف على المشكلة بوضوح.					
06	تستعين المنشأة الرياضية بالأساليب التقنية الحديثة في اتخاذ القرارات الإدارية.					
07	تبحث المنشأة الرياضية عن أسباب المشكلة التي تتطلب اتخاذ قرار.					
08	تسهل المنشأة الرياضية عملية التنسيق والاتصال وتبادل المعلومات مع المنشآت الرياضية الأخرى.					
09	تتابع المنشأة الرياضية بشكل مستمر القرارات وقت حدوثها.					
10	تُبدي المنشأة الرياضية استعدادها لمواجهة المشكلة التي تتطلب اتخاذ قرار حاسم.					
11	تقوم المنشأة الرياضية بالاستعانة بالوسائل العلمية وآراء العاملين لتطوير أكبر عدد ممكن من البدائل.					
12	تسهل المنشأة الرياضية عملية تبادل المعلومات المتعلقة بصنع القرارات بين مختلف الدوائر والأقسام.					
13	تشجع المنشأة الرياضية مروضيها علي تقديم البيانات والمعلومات اللازمة لصنع واتخاذ القرار.					
14	تعتمد المنشأة الرياضية على أسلوب المفاضلة بين البدائل المختلفة عند اتخاذ القرارات الإدارية.					
15	يتوفر لدى المنشأة الرياضية المرونة الكافية لتعديل القرارات الإدارية بما يتلاءم مع التطورات المختلفة.					
16	تقوم المنشأة الرياضية بالتدريب المتخصص والمستمر للعاملين على كيفية اتخاذ القرارات الإدارية بطريقة سليمة وفعالة.					
17	تسعى المنشأة الرياضية للحصول على كافة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات لضمان فاعلية القرارات الإدارية.					

- نتائج الوصفية لاستبيان ضغوط العمل:

Statistiques					
متغير ضغوط العمل	بعد الأعباء الوظيفية	بعد بيئة العمل المادية	بعد المسؤولية تجاه الآخرين		
29	29	29	29	Valide	N
0	0	0	0	Manquant	
63.7119	17,6059	23.3182	22.7878	Moyenne	
21.33082	9.05243	5.91896	6.35943	Ecart type	

نتائج بعد مستوى الأعباء الوظيفية:

Statistiques									
پ1	س7	س6	س5	س4	س3	س2	س1		
29	29	29	29	29	29	29	29	Valide	N
0	0	0	0	0	0	0	0	Manquant	
17,6059	2,3939	2,7121	2,7424	2,3333	3,1212	2,3485	1,9545	Moyenne	
9.05243	1,29945	1,43329	1,32793	1,12774	1,34181	1,35297	1,16924	Ecart type	

نتائج عبارات بعد بيئة العمل المادية:

Statistiques								
ب2	س.6	س.5	س.4	س.3	س.2	س.1		
29	29	29	29	29	29	29	Valide	N
0	0	0	0	0	0	0	Manquant	
23.3182	3,9091	4,0152	3,9242	3,8333	3,9697	3,6667	Moyenne	
5.91896	0,98804	0,99988	1,05700	0,88723	0,94413	1,04268	Ecart type	

نتائج عبارات بعد المسؤولية تجاه الآخرين:

Statistiques									
ب3	س6	س5	س4	س3	س2	س1			
29	29	29	29	29	29	29	Valide	N	
0		0	0	0	0	0	Manquant		
22.7878	3,9848	4,0909	3,4848	3,7273	3,4545	4,0455	Moyenne		
6.35943	1,18312	1,00349	1,04134	0,81421	1,30304	1,01423	Ecart type		

– نتائج الوصفية لاستبيان إتخاذ القرارات الادارية:

العبارات	س1	س2	س3	س4	س5	س6
N	Valide	29	29	29	29	29
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		4,2576	3,8788	3,7879	3,8788	3,9848
Ecart type		0,72982	0,98473	1,03054	0,98473	1,18312
س7	س8	س9	س10	س11	س12	س13
29	29	29	29	29	29	29
0	0	0	0	0	0	0
3,8030	3,8636	4,1212	3,8485	4,1515	3,6818	3,7424
1,08443	1,02111	0,86851	0,93220	0,91555	1,11160	1,05700
س14	س15	س16	س17			
29	29	29				
0	0	0				
3,9242	3,8636	3,7576				
1,14099	1,12401	1,26353				
س18						
س19						
س20						
س21						
س22						

– نتائج معاملات الارتباط بين أبعاد ضغوط العمل ومتغير إتخاذ القرارات الادارية:

Corrélations		
الدافعية نحو التدريس		
0,491**	Corrélation de Pearson	بعد الاعباء الوظيفية
0,000	Sig. (bilatérale)	
29	N	
0,289*	Corrélation de Pearson	بعد بيئة العمل المادية
0,018	Sig. (bilatérale)	
29	N	
0,275*	Corrélation de Pearson	بعد المسؤولية تجاه الآخرين
0,025	Sig. (bilatérale)	
29	N	

نتائج الفرضية العامة:

Corrélations			
إتخاذ القرارات الادارية	ضغوط العمل		
0,353**	1	Corrélation de Pearson	ضغوط العمل
0,004		Sig. (bilatérale)	
29	29	N	
1	0,353**	Corrélation de Pearson	إتخاذ القرارات الادارية
	0,004	Sig. (bilatérale)	
29	29	N	
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			