الجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية
جامعة عبد الحميد ابن باديس –مستغانم
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم النفس

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علم النفس

تخصص: العمل و الصحة النفسية

الموسومة:

الضغوط النفسية و علاقتها بعملية اتخاذ القرار لدى المسير المالي الجزائري

(دراسة في البنوك العمومية الجزائرية في أربع ولايات من الوطن)

من إعداد الطالبة
بشارف وهيبة

تحت إشراف الدكتور
طاجين علي

السنة الدراسية:2019/2018

الإهداء

إلى كل طلبة العلم

كلمة الشكر و التقدير:

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات و له الشكر كما ينبغي لجلال وجهه و عظيم سلطانه على أن وفقنا لهذا.

و الصلاة و السلام على سيد الخلق أجمعين محمد صلى الله عليه و سلم

أما بعد

فمن لم يشكر الناس لم يشكر الله، فلا شكر بعد شكر الله إلا للوالدين الكريمين و من كان بمثابتهما خاصة نور حياتي جدتي الغالية ،جزاهم الله عني خيرا

شكر المحبة والوفاء للسيد زوجي العزيز الذي أحاطني بدعمه المادي و المعنوي فكان بذلك أحد صانعي هذا جزاه الله عني خير الجزاء.

شكر خاص للذي صبر على هذا العمل و كان الموجه و الداعم الأستاذ المؤطر **طاجين علي**

شكرا للأساتذة لجنة المناقشة.

شكر خاص للحالات التي قبلت مشاركتي في هذا البحث العلمي .

شكر وفاء لكل من ساعدني و لو بكلمة تشجيع على القيام بهذا العمل.

شكر خاص للأهلي و لأصدقائي.

ملخص البحث:

تهدف الدراسة الحالية التي تحمل عنوان "الضغوط النفسية و تأثيرها على عملية اتخاذ القرار لدى المسير المالي الجزائري "إلى تحديد الضغوط المختلفة التي يواجهها المسير المالي في البنوك الجزائرية العمومية،ثم التعرف على الفروق في الضغوط النفسية و عملية اتخاذ القرار تبعا لعدد من المتغيرات الديمغرافية،كما تهدف الدراسة إلى التعرف على تأثير الضغوط النفسية على عملية اتخاذ القرار كقرارات منح القروض، فمن خلال التسهيلات التي تمنحها الدولة في الحصول على القروض بغية تشجيع الاستثمار في الإنتاج الوطني أدى هذا الوضع إلى الطلب الشديد على القرض ،الأمر الذي وضع مديري البنوك في مواجهة وضع جديد لم يكن متوقعا أحدث حسب إدراكهم جملة من الضغوط التي قد تأثر على القرار الحسن ،من هنا انطلقنا في دراستنا هذه من الفرضية التالية:

يوجد تأثير في منظور المسير المالي للضغوط النفسية على عملية اتخاذ القرار؟

تم الاعتماد في هذه الدراسة على أداتين: اختبار كرازاك للضغوط النفسية و استبانه اتخاذ القرار من تصميم الباحثة،و للإجابة عن أسئلة الدراسة و اختبار فرضياتها استخدمت الباحثة المنهج الوصفي من خلال عينة قصدية بلغت 55 مسير مالي في أربع مؤسسات بنكية عمومية في أربع ولايات من الوطن.

أهم نتائج الدراسة :

- للضغوط النفسية تأثير على عملية اتخاذ القرار في منظور المسير المالي الجزائري.
- لا يوجد تأثير من وجهة نظر المسير المالي الجزائري للمتغيرات الديمغرافية على كل من الضغوط النفسية و عملية اتخاذ القرار لكن رغم ذلك تمكنت الدراسة من وضع مستويات للضغوط النفسية التي يعاني منها المسير المالي و ذلك حسب الاختبار كرازاك.

الكلمات المفتاحية: الضغوط النفسية –عملية اتخاذ القرار- المسير المالي الجزائري.

Résumé de la recherche :

La présente étude, intitulée "Le stress psychologique et son impact sur le processus décisionnel du gestionnaire financier algérien", vise à identifier les différentes pressions auxquelles fait face le comportement du financier des banques publiques algériennes. Ensuite, connaitre les différences du stress psychologique et du processus de décision, en fonction d'un certain nombre de variables démographiques. L'objectif de l'étude est aussi d'identifier l'impact du au stress psychologique sur le processus de décision, tel que l'octroi de prêts.

Après les changements structurels et dynamiques observés dans l'économie nationale au cours des dernières années, il a été observé un accès intensif aux investisseurs privés, par des facilités de l'état dans l'octroi aux prêts destinés à encourager les investissements dans la production nationale. Cette nouvelle situation a entrainé une forte demande des prêts, ce qui mit les gestionnaires des banques devant une nouvelle situation, non prévu au départ. Cette nouvelle situation, a affecté, selon leur perception, un ensemble de pressions qui va influencer la bonne décision. A partir de cette approche, on lance notre recherche avec l'hypothèse suivante :

Il y a un impact, du point de vue du gestionnaire financier, du stress psychologique, sur le processus de prise de décision

Dans cette étude, on s'est appuyé sur deux outils : le test du stress de Karazak. Le questionnaire de la prise de décision est élaboré par le chercheur. Pour répondre aux questions de l'étude et tester les hypothèses, le chercheur a utilisé l'approche descriptive à travers un échantillon intentionnel de 55 gestionnaires financiers, travaillant dans quatre établissements bancaires publics, de quatre wilayas du pays.

Les principaux résultats de l'étude :

1. La pression psychologique a un impact sur le processus de décision, du point de vue du gestionnaire financier algérien.
2. Du point de vue du gestionnaire financier algérien, il n'y a aucun impact des variables démographiques, à la fois, sur le stress psychologique et sur le processus de prise de décision. Mais, néanmoins, l'étude a pu établir des niveaux du stress psychologique ressentis par le gestionnaire financier, selon le test de Karazak.

Mots-clés : Stress psychologique - Processus de prise de décision - Le gestionnaire financier algérien.

Abstract

This study, entitled "Psychological stress and its impact on the decision-making process of the Algerian financial manager", aims to identify the different pressures faced by the financial sector's behavior in Algerian public banks Second, to know the differences in psychological stress and decision-making, depending on a number of demographic variables. The objective of the study is also to identify the impact of psychological stress on decision-making, such as the granting of loans.

Following the structural and dynamic changes in the national economy in recent years, intensive access to private investors has been observed, through state facilities for lending to encourage investment in domestic production. This new situation led to strong demand for loans, which put bank managers in the face of a new situation, which was not initially foreseen. This new situation has affected, according to their perception, a set of pressures that will influence the right decision. Based on this approach, we start our research with the following assumption:

There is an impact, from the perspective of the financial manager, of psychological stress on the decision-making process

In this study, two tools were used: Karazak's stress test. The decision-making questionnaire is developed by the researcher. To answer the questions of the study and test the hypotheses, the researcher used the descriptive approach through an intentional sample of 55 financial managers, working in four public banking institutions, from four wilayas in the country.

The main findings of the study:

1. Psychological pressure has an impact on the decision-making process, from the point of view of the Algerian financial manager.

2. From the Algerian financial manager's point of view, there is no impact of demographic variables, both on psychological stress and on the decision-making process. But, nonetheless, the study was able to establish levels of psychological stress experienced by the financial manager, according to Karazak's test.

Keywords: Psychological stress - Decision-making process - The Algerian financial manager.

الفهرس

الموضوعات	الصفحة
الشكر	أ
الاهداء	ب
ملخص البحث	ج
قائمة المحتويات	ط
قائمة الجداول	ف
قائمة الاشكال	ق

المقدمة	1
الفصل الاول: مدخل الى الدراسة	
اشكالية الدراسة - فرضيات الدراسة -أهداف الدراسة	8
أهمية الدراسة -حدود الدراسة -المفاهيم الاجرائية لمتغيرات الدراسة	9
صعوبات الدراسة -الدراسات السابقة	10
التعقيب على الدراسات السابقة	12
مدى استفادة الباحث من الدراسات السابقة	14
الفصل الثاني: الجانب النظري	
اولا: الضغوط النفسية	
مقدمة -التطور التاريخي لمصطلح الضغوط	18
تعريف الضغوط النفسية	20
اتجاهات ضغوط النفسية	23
الاتجاهات النظرية في تفسير الضغوط النفسية	24
النماذج النظرية المفسرة لضغوط العمل مصادر الضغوط النفسية	27
مصادر الضغوط	28
انواع الضغوط النفسية	31

اثار الضغوط النفسية على الافراد و المؤسسات	33
ثانيا: اتخاذ القرار	
مقدمة -تعريف عملية اتخاذ القرار	36
اهمية اتخاذ القرار - انواع القرارات	37
خطوات صنع القرار- اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطرة	39
الاتجاه نحو المخاطرة في ظل نظرية التوقع	41
نماذج اتخاذ القرار	42
المدارس التي تناولت عملية اتخاذ القرار	43
الصعوبات التي تعترض عملية صنع القرار	44
خصائص عملية اتخاذ القرار	45
العوامل المؤثرة في فاعلية عملية اتخاذ القرار- نماذج و نظريات اتخاذ القرار	46
العوامل المؤثرة في النواحي التي تمس عمل المدير المالي و تؤثر في قراراته	50
ثالثا:المسير المالي الجزائري	
مفهوم الوظيفة المالية	55
خصائص الوظيفة المالية - وظائف الادارة المالية	56
أسس الوظيفة المالية - وظائف المدير المالي	57
أهم مهام المدير المالي	58
الثقافات التي يحتاج إليها المدير المالي للقيام بعمله موقع المدير المالي في الهرم التنظيمي	59
الهيكل التنظيمي للبنك - أنشطة البنك	60
الوصف الوظيفي يبين الفرق و مهام كل من المدير المالي و مدير الحسابات	62
الفصل الثالث:المنهجية و إجراءات البحث	
منهج الدراسة - مجتمع الدراسة - عينة البحث	71
أدوات الدراسة المقابلة اختبار كرزاك	76
استبانة اتخاذ القرار	79
عرض المقياس على محكمين	80

الخصائص السيكومترية لاختبار كرازاك - الصدق: طريقة الاتساق الداخلي	82
نتائج الصدق التمييزي	84
الثبات:طريقة الفا لكرومباخ- طريقة التجزئة النصفية	86
طريقة اعادة الاختبار	87
الخصائص السيكومترية الاستبانة اتخاذ القرار- طريقة الاتساق الداخلي	88
طريقة الصدق التمييزي	90
الثبات:طريقة ألفا لكرومباخ- طريقة التجزئة النصفية	93
طريقة اعادة الاختبار	94
الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة و مناقشة الفرضيات	
عرض نتائج الفرضية الاولى	96
عرض نتائج الفرضية الثانية	98
عرض نتائج الفرضية الثالثة	102
عرض نتائج الفرضية الرابعة	104
مناقشة الفرضيات	
مناقشة الفرضية الاولى	106
مناقشة الفرضية الثانية	108
مناقشة الفرضية الثالثة	112
مناقشة الفرضية الرابعة	113
الخاتمة	116
التوصيات – الاقتراحات	118
المراجع	119
الملاحق-الملحق رقم1 ترخيص القيام بالدراسة الميدانية	128
الملحق رقم2 الترخيص المقدم للبنوك	129
الملحق رقم3 استمارة الدراسة	131
الملحق رقم4 مخرجات spss	141

قائمة الجداول:

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	61
2	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية	61
3	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية	62
4	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	63
5	يوضح التخصصات و المستوى العلمي للأفراد العينة	64
6	يوضح توزيع فقرات استبانة اتخاذ القرار على أبعادها	68
7	أسماء الأساتذة المحكمين و المؤسسة التي ينتمون إليها	69
8	يوضح العبارات قبل التعديل و بعده	70
9	معاملات الارتباط بين كل فقرة و البعد الذي تنتمي إليه لاختبار كرازاك	71
10	معاملات ارتباط الأبعاد مع اختبار كرازاك ككل	72
11	نتائج اختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي لدرجات اختبار كرازاك باستخدام اختبار كلمنجروف	73
12	نتائج اختبار(ت) للعينين المستقلتين الخاصة بالمقارنة الطرفية الاختبار كرازاك	74
13	نتائج معامل ثبات ألفا لكرومباخ بالنسبة لاختبار كرازاك	75
14	نتائج معامل الثبات بالاستخدام التجزئة النصفية	76
15	نتائج معاملات الثبات بطريقة إعادة الاختبار	76
16	معاملات الارتباط بين البعد و الدرجة الكلية لاستبانة	77
17	معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرة و البعد الذي تنتمي إليه	78
18	نتائج اختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي لدرجات استبانة اتخاذ القرار بالاستخدام كلمنجروف	80
19	يوضح نتائج اختبار Leven's test بالنسبة لاستبانة اتخاذ القرار	80
20	نتائج اختبار (ت)للعينتين المستقلتين الخاصة بالمقارنة الطرفية لاستبانة اتخاذ القرار	81
21	نتائج معامل الثبات ألفا لكرومباخ بالنسبة لاستبانة اتخاذ القرار	82
22	نتائج معامل ثبات الاستبانة اتخاذ القرار بالاستخدام التجزئة النصفية	82
23	نتائج معاملات الثبات بطريقة إعادة الاختبار	83
24	يوضح الارتباط بين الدرجة الكلية لضغوط النفسية و الدرجة الكلية لاستبانة اتخاذ القرار	85
25	يوضح علاقة الانحدار الخطي البسيط	86
26	يوضح نتائج اختبار Roys largest root	90
27	يوضح الفروق في الضغوط النفسية و عملية اتخاذ القرار وفقا للمتغيرات الديمغرافية	91

28	يوضح نوع العمل حسب اختبار كرازاك للافراد و نسبهم المئوية	92
29	يوضح مستويات العمل حسب كل نوع عمل	92
30	يوضح نتائج اختبار كا^2	93
31	جدول يوضح الاجابة على السؤال الاول	96
32	جدول يوضح الاجابة على السؤال الثاني	98
33	جدول يوضح الاجابة على السؤال الثالث	99
34	يوضح توزيع الافراد حسب الابعاد اختبار كرازاك و نسبهم المئوية	101

جدول يوضح الأشكال:

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
1	يوضح دالة الانتشار للعلاقة الخطية بين المتغيريين	96
2	يوضح انتشار النقاط و البواقي في العلاقة الانحدار بين المتغيريين	101

مقدمة:

يمتاز العصر الحالي بالتغير المستمر و السريع في المنظمات مما أنتج تعرض العاملين لضغوط مختلفة التي تترك آثارها على كل من الفرد و المنظمة،فقد نشأ ضغط العمل في المؤسسات والمنظمات التي تعتمد في تحقيق أهدافها المادية بصورة رئيسية على الموارد البشرية و ذلك بإتباعها الخطوات العلمية و العملية المعلومة، إلا أن هذا المورد يجد نفسه أمام معوقات و مشاكل تحول دون تأدية مهامه بشكل سليم ، وهذا ما يطلق عليه بضغوط العمل Job Stress، وهي بشكل عام المتغيرات التي تحيط بالعاملين وتسبب لهم شعوراً بالتوتر، وتكمن خطورة هذا الشعور في نتائجه السلبية فالضغط الوظيفي على الفرد يحدث أثار سلوكية وصحية و اجتماعية ونفسية ،أما الضغط الوظيفي على المنظمة يحدث آثار تنظيمية كالغياب و دوران العمل و الشكوى من التنظيم و انخفاض الروح المعنوية و الدافعية و عدم الرضا و البطء في اتخاذ القرارات مما ينعكس على أداء المنظمة و فعاليتها و إنتاجها.

تعتبر الضغوط النفسية احد الموضوعات الهامة التي تشغل بال الكثير من المعنيين خاصة علماء النفس بحيث تتفاوت هذه الضغوط في شدتها وحدتها ونوعها من شخص لأخر.

فقد بدأ الاهتمام به بصورة حديثة في العشرينات و الثلاثينات من القرن العشرين على يد أطباء و علماء في المجال الفسيولوجي مثل كانون و سيلي Cannon 1914التي تعد البدايات الأولى في الدراسة النفسية للإشارة إلى المثيرات الفسيولوجية الانفعالية التي تدفع الكائن الحي إلى القيام بسلوك معينٌ بهدف استعادة حالة التوازن و قد توصلت دراسته إلى أن الكائن الحي عندما يتعرض إلى خطر أو تهديد لحياته فان استجابته التكيفية لمواجهة ذلك الخطر تكون إما بالقتال أو الهروب ،ثم جاء سيلي وطور عمل كانون حيث استخدم مصطلح الضغوط للإشارة إلى التغيرات الفسيولوجية التي تحدث في الجسم كاستجابة لمثيرات البيئة التي تشكل تهديدا لحياة الإنسان و تمر ب3 مراحل:

أ - مرحلة الإنذار أو التنبيه: هي مرحلة ردة الفعل الأولى للضغوط النفسية التي تواجه الفرد حيث يجهز الجسم نفسه و يبدأ الجهاز السمبتاوي بالعمل فتظهر بعض الأعراض مثل القلق ،التوتر،ارتفاع ضغط الدم

ب - مرحلة المقاومة:يقوم فيها الفرد بالدفاع عن نفسه اتجاه مصدر الضغط فيشعر بالتعب و الإرهاق وإذا لم يستطع الفرد التغلب أو التكيف يبدأ جهاز المناعة بالضعف و الانهيار .

ت - مرحلة الإنهاك:يركز التفاعل بين المثيرات الخارجية و الخصائص الشخصية للفرد فيعرفها

بأنها العلاقة التفاعلية بينٌ الفرد و الظروف الخارجية و لا يهمل هذا الاتجاه دور العوامل الوسيطة)الشخصية-التفكير-والدعم الاجتماعي(في تعريفه للضغوط النفسية إذ يركز على التفاعل بين العضوية و المثيرات الخارجية (أحمد عبد المطيع ،2010 : 21-22-23-24).

كان الاهتمام منصب على كيفية استجابة الجسم للضغوط و أثرها عليه تلاهم بعد ذلك علماء السلوك الذين ركزوا على المظاهر الغير فسيولوجية لكن الملاحظ أن الكتابات في هذا المجال مازالت معظمها مركزة على التحليل النظري و لم تحظ الدراسات التطبيقية إلا بنصيب محدود من الاهتمام و قد يكون ذلك لسببين :1- تعدد العوامل المسببة للضغوط و تداخلها .2- عدم اتفاق الباحثين على مفهوم محدد و دقيق للضغوط النفسية .

يمكن تعريف الضغوط النفسية بكونها منبهات مؤلمة و مزعجة و منفردة يتعرض إليها الفرد و تثير لديه اضطرابات و توتر و قلق و استمرارها يؤدي إلى إنهاك الفرد نفسيا و بدنيا وهي تعتمد على إدراك الفرد لها بأنها ضغوط بسيطة أو شديدة.(عنان أبو حمور ،2009: 1974) (عثمان حمود الخضر ،2005: 73).

يرجع الاهتمام بدراسة الضغوط النفسية نظرا لتبيعاتها والتكاليف الباهظة التي تسببها لهذا كانت ا
لولايات المتحدة سباقة بالاهتمام بموضوع ضغوط العمل منذ بداية السبعينات ، حيث احتل حيزاً ملموساً في فكر الباحثين والهيئات العلمية والمنظمات المهنية ورجال الأعمال لتزايد الشكاوى بإرهاق العمل، والإجهاد النفسي الناتج من الضجر، وتزايد حالات القلق؛ والتوتر والاكتئاب؛ والانهيار العصبي؛ والانفصام (الهنداوي:1994م،89).

كما أشار تقرير آخر عن كندا أن ما يقرب من 80% من العاملين الكنديين يعانون من ضغوط العمل والقلق بسبب عدم قدرتهم على الموازنة بين عملهم وتطلعاتهم الخاصة (GANSTER& SCHAUBROECK:1994) ،كما أعلنت منظمة العمل الدولية التابعة للأمم المتحدة، والمعنية بشؤون العمل والعمال نتائج بحثها المستمدة من معطيات مجموعة من الدراسات الإحصائية والعلمية تتعلق بالموضوع أجرتها على خمس دول صناعية. وتبين أن نحو (10%) من البالغين يصابون بفعل ظروف العمل الضاغطة بأنواع من الإحباط المؤدية للكآبة كل عام.

ولا يعني ما سبق ذكره أن الضغوط سيئة وسلبية دائما فهناك ضغوط ايجابية أو تنتج عن أحداث ومواقف ايجابية كالزواج والترقية في العمل فقدر معتدل من الضغوط النفسية يثير

لدى الفرد الحماس و يستنفر طاقته الداخلية وتشكل نجاحات الفرد في مواجهة الضغوط والتغلب عليها خبرة تعينه في التعامل مع ضغوط في مواقف أخرى، إذ أن هناك العديد من النظريات التي تناولت الموضوع أهمها:نظرية التحليل النفسي و النظرية السلوكية و غيرها.

و بلا شك أن الآثار الناتجة عن هذه الضغوط عاملا فعالا و مهم في العديد من الجوانب الإدارية و من أهم هذه الجوانب عملية اتخاذ القرار حيث أنها تؤثر عليها سلبا كان أم إيجابا فهي العملية التي يواجهها دائما رجال الإدارة على اختلاف أنواعهم و مسؤولياتهم من مديرين و مفتشين و أفراد يقومون بحكم وظائفهم باتخاذ قرارات لها أثرها على تلك الهيئة،فمن خلال اتخاذ القرار يمكننا أن نميز مديرا ناجحا عن مدير فاشل أي تعتبر بمثابة أداة فاعلة و معبرة بشكل أساسي عن مدى تحقيق النجاح أو الفشل الذي تمارسه قيادة المنظمة لاستثمار الجهود والوصول إلى الأهداف و تحقيقها (حافظ عبد الكريم ،2012: 37/احمد صالح ،2003: 395)، فهي كل ما يتخذه القادة المسؤولين في المنظمة من قرارات لمواجهة مشكلة أو موقف معينٌ لتحقيق أهداف المرجوة منها على أحسن وجه ،كما تعرف عملية صنع القرار بأنها عملية اختيار بديل الأفضل من بينٌ مجموعة من البدائل أو هي عبارة عن تصرف أو مجموعة من التصرفات يتم اختيارها من بينٌ عدد من البدائل الممكنة لذا فنجاح الإدارة يتوقف على مدى سلامة و رشد القرارات .(عماد الدين ،ب س:6) هناك العديد من النظريات التي تناولت عملية اتخاذ القرار.

إن المؤسسات البنكية تكون في بعض الأحيان مجبرة على الخوض في بعض الأعمال التي لها درجة كبيرة من المخاطرة بحكم أنها أصبحت لا تتقيد بنشاط محدد بل تقبل بمبدأ المخاطرة(بن علي، 2013: 163)،فبعد التطور الاقتصادي الذي شهدته الجزائر مؤخرا احدث كثرة الطلب على القروض مما اوجد المسير المالي في وضع جديد و ضغط أكبر سبب له انفعالات سلبية التي قد تأثر على عملية اتخاذ القرار والبحث عن البدائل الجديدة ،على عكس ذلك فان الانفعالات الايجابية يمكن أن تؤدي لزيادة عمل على حل المشاكل و تمكن من عملية تحقيق التكامل بين المعلومات و تتمكن من تحسين فهمنا لعملية اتخاذ القرار (انس شكشك ،ب س:32).

مهنة المسير المالي في البنوك الجزائرية تعتبر كغيرها من المهن هامة خاصة في الميدان الاقتصادي،فيرى الكثير من المسيرين أنفسهم معرضون لضغوط نفسية جمة من جميع النواحي مما يؤثر ذلك على تركيزهم في عملهم خاصة عملية اخذ القرار،هذا ما دفعنا

في هذا البحث المتواضع إلى الجمع بين هذين المتغيرين (الضغوط النفسية- عملية اخذ القرار) عند هذه الفئة من المجتمع.

فمن منطلق أن هذه المؤسسات لديها أهداف تصبوا إلى تحقيقها عن طريق مجموعة من القرارات فهل ممكن أن تتخذ قرارات هادفة في ظل توترات أو بصيغة أخرى هل للضغوط النفسية تأثير على عملية اتخاذ القرار لدى المسير المالي؟

ومن أجل تناول جيد لهذه الدراسة تم تخصيص جانبين :جانب نظري وجانب ميداني. الجانب النظري يحتوي على أربعة فصول، أما الجانب الميداني فيحتوي على فصلين.

يتناول الجانب النظري الفصول التالية:

الفصل الأول :وهو الفصل التمهيدي للدراسة حيث يشمل إشكالية البحث وتساؤلاته، الفرضيات، أهداف وأهمية الدراسة و كذا التعاريف الإجرائية و في نهاية الفصل تناولنا الدراسات السابقة التي لها علاقة بمتغيرات البحث.

الفصل الثاني :تناولنا فيه الجانب النظري من الدراسة : بدئا: بموضوع الضغوط النفسية من نشأة المصطلح أي التطور التاريخي لمصطلح الضغوط و تعريف الضغوط النفسية و الاتجاهات النظرية في تفسير الضغوط النفسية و النماذج النظرية المفسرة لضغوط العمل و كذا مصادر الضغوط النفسية. أنواع الضغوط النفسية و أثار الضغوط النفسية على الأفراد و المؤسسات.

ثانيا: تناولنا موضوع عملية اتخاذ القرار بتعريف عملية اتخاذ القرار و كذا القرارات المالية ،العوامل المؤثرة على النواحي التي تمس عمل المدير المالي و تؤثر على قراراته واتخاذ القرار من الناحية الانفعالية للسلوك ،أهمية اتخاذ القرار،أنواع القرارات وخطوات صنع القرار و نماذج اتخاذ القرار و كذا المدارس التي تناولت عملية اتخاذ القرار والصعوبات التي تعترض عملية صنع القرار و خصائص عملية اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة في فاعلية عملية اتخاذ القرار و أخيرا نماذج و نظريات اتخاذ القرار.

ثالثا :تناولنا التعريف بالمسير المالي الجزائري، مفهوم الوظيفة المالية و خصائص الوظيفة المالية ،أسس الوظيفة المالية ،وظائف المدير المالي ،دور و أهداف الوظيفة المالية و أهم مهام المدير المالي و كذا الثقافات التي يحتاج إليها المدير المالي للقيام بعمله و ختمنا موقع المدير المالي في الهرم التنظيمي.

أما الفصل الثالث: فاحتوى الجانب التطبيقي من الدراسة:

تم فيه عرض إجراءات الدراسة الميدانية حيث تم التطرق في هذا الفصل إلى منهج الدراسة،مجتمع الدراسة وعينة البناء وكيفية تحديدها وخصائصها، ، الخطوات العملية لبناء أداة الدراسة، مراحل التأكد من خاصيتي الصدق والثبات،وفي الأخير الأساليب الإحصائية المستعملة.

الفصل الرابع :و فيه تم عرض النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة، ثم تفسير ومناقشة هذه النتائج في ضوء الأدب النظري لموضوع الدراسة ونتائج الدراسات السابقة، وفي الأخيرالخاتمة مع تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي تم استخلاصها.

الفصل الأول

مدخل إلى الدراسة

I-1 إشكالية الدراسة.

I-2 فرضيات الدراسة.

I-3 أهداف الدراسة.

I-4 أهمية الدراسة.

I-5 حدود الدراسة ومحدداتها.

I-6 المفاهيم الإجرائية لمتغيرات الدراسة.

ثانيا-الدراسات السابقة:

II-1 عرض الدراسات السابقة.

II-2 التعقيب على الدراسات السابقة.

II-3 مدى استفادة الباحثة من الدراسات السابقة.

اشكالية الدراسة:

تصدرت عبارة «ضغوط العمل» قاموس اللغة العالمية المعاصرة، وأصبحت المتهمة الأولى بالمسؤولية عن مجمل ما يعانيه العاملون في مختلف القطاعات على الصعيدين الجسمي والنفسي، إضافة إلى ما ينجم عن هذه المعاناة من تدني في مستوى العمل والانتاج، أصبحت تشكل مشكلة صحية الأكثر انتشارا في دول العالم إذ تشير الإحصائيات الحديثة إلى أن ما نسبته 80 % من جميع أمراض العصر التي تهدد الإنسان منشأها الضغط.

فالضغط هو نتيجة تقييم الفرد لسياق التفاعل بينه و بين محيطه على أنه يتجاوز موارده و يهدد رفاهيته هذا ما يشير اليه النموذج التفاعلي ل Folkman et Lazarus ان الفرد و المحيط في علاقة ديناميكية و حينما يقيم الفرد هذه العلاقة على انها تفوق موارده فنحن بصدد الحديث عن الضغط (Paulhan, 1992) .

اصبح للضغط النفسي في العمل كلفة باهضة ، فالمكتب الدولي للعمل قدر كلفة الضغط في العمل من 3الى 4 % من دخل الدول ،ففي تقرير له سنة2000 صرح بأن الصحة العقلية للعمال في خطر(Nicolas et Francois ,2010 :39)، على المستوى الأوروبي تقرير2002(AESST) للوكالة الاوروبية للامن و الصحة داخل العمل نبه بان الضغط يخص 28 % من العمال الأوربيين ما يقارب 41 مليون شخص(Nathalie T,2006:39) ، اما الكونفدرالية البريطانية صرحت بأن الغياب شكل كلفة باهضة قدرت من 2 إلى 3 % من الدخل الوطني الخام 40 % منهم ناتج عن محيط متوتر داخل العمل ،كما أن الصناعة الأمريكية تخسر بشكل متسارع 550 مليون يوم عمل كل سنة من اجل التغيب و حوالي 54 % من هذا التغيب له علاقة بالضغط(Patrick G et al,2005:227-228)، اما على الصعيد الوطني صرح صندوق التأمين الجزائري أنه تلقى 15 مليون عطلة مرضية في الوظيف سنة 2015 و 12 مليون عطلة في بداية السنة 2017 أما عن الخسائر فقد كلفت ب 12 مليار دينار جزائري لنفس السنة.

أرادت الباحثة دراسة الضغوط النفسية عند فئة من العمال في البنوك العمومية الجزائرية و تاثيرها على عملية اتخاذ القرار وهم المسيرين الماليين الذين غالبا ما يشتكون من كثرة الضغوط لديهم و ان هذه الضغوط بالرغم من وضوح المهام الا أن لها تاثير بليغ على عملية اتخاذ القرار حسب ادراكاتهم

و عليه طرحنا التساؤل التالي:

هل يوجد تأثير في منظور المسير المالي الجزائري للضغوط النفسية على عملية اتخاذ القرار ؟

تتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية:

- هل للضغوط النفسية تأثير على عملية اتخاذ القرار كما يدركها المسير المالي الجزائري؟
- ما مستوى الضغوط النفسية لدى المسير المالي الجزائري حسب اختبار كرازاك ؟
- هل توجد فروق في الضغوط النفسية و عملية اتخاذ القرار تعزى لمتغيرات(المؤهل العلمي-الجنس -الاقدمية-التخصص) في منظور المسير المالي؟
- هل يمكن التنبؤ بمستوى قرارات المسيرين من خلال درجاتهم على مقياس الضغوط النفسية

الفرضيات:

1- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الضغوط النفسية و عملية اتخاذ القرار لدى المسير المالي الجزائري.

2- يمكن التنبؤ بمستوى قرارات المسيرين من خلال درجاتهم على مقياس الضغوط النفسية.

3- لا توجد فروق في الضغوط النفسية و عملية اتخاذ القرار تعزى لمتغيرات(المؤهل العلمي-الأقدمية-الجنس-التخصص العلمي) في منظور المسير المالي الجزائري.

4- هناك فروق في مستويات الضغوط النفسية حسب لاختبار كرازاك لدى المسير المالي الجزائري .

أهداف الدراسة:

-التعرف على ضغوط العمل التي يعاني منها المسير المالي الجزائري حسب ادراكاته.

-التعرف على تأثير ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرار كما يدركها المسير المالي الجزائري.

-التعرف على علاقة المتغيرات الديمغرافية بكل من ضغوط العمل و اتخاذ القرار في منظور المسير المالي الجزائري .

- محاولة تصحيح المدركات الخاطئة الشائعة حول مهنة المسير المالي بأن له وزن هام دون المهن الأخرى إلى غير ذلك من خلال القيام ببرامج توعوية .
-محاول للتنبؤ بمستوى قرارات المسيرين من خلال درجاتهم على مقياس الضغوط النفسية.

أهمية الدراسة

1- تسهم هذه الدراسة في إبراز ضغوط النفسية التي يعاني منها المسير المالي الجزائري في معاشه.

2- التركيز على ضغوط العمل المؤدية للنتائج السلبية التي تنعكس على القدرات الإنتاجية وعلى الحياة الاجتماعية و كل هذا يعتبر كلفة .

3- تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الجديدة التي لم يسبق التطرق لها على هذا المجتمع-على حد اطلاع الباحثة-، ويتوقع أن تساعد في تنوير المعرفة العلمية بطبيعة عمل المسير المالي على انها مهنة كباقي المهن و لا مجال لتضخيم اهميتها داخل المؤسسات.

4-توضيح طبيعة عملية ا تخاذ القرار التي يقوم بها المسير المالي في البنوك الجزائرية التي هي عبارة عن اخذ قرارات دون اتباع خطوات عملية صنع القرار، و هذا لأنه في وصف المنصب المسير لا يتخذ قرارات و انما يطبق قوانين .

حدود الدراسة:

المجال المكاني: تكون مجتمع الدراسة من فئة المسيرين الماليين في البنوك الجزائرية في الولايات التالية (وهران-مستغانم-سعيدة-معسكر-تيارت-شلف-غليزان) .

المجال العلمي: استهدفت الدراسة المسيرين الماليين في المؤسسات البنكية (البنك الخارجي الجزائري-بنك التنمية الريفية-بنك التنمية المحلية -صندوق التوفير و الاحتياط).

المجال ألزماني:استمرت الدراسة من 5 جوان إلى 7 أوت 2016.

المفاهيم الاجرائية لمتغيرات الدراسة:

* **التعريف الإجرائي لضغوط العمل** فهو ما يقيسه اختبار كرازاك للضغوط النفسية و ابعاده الثلاثة المتمثلة في (المتطلبات النفسية- حرية اتخاذ القرار-المساندة الاجتماعية).

* **أما التعريف الإجرائي لعملية اتخاذ القرار** فهو ما تقيسه ابعاد استبانة اتخاذ القرار و ابعادها الستة من تصميم الباحثة (الغاية من القرار- الحصول على المعلومات الكافية- معرفة كل الحلول الممكنة- تقييم الخيارات- معرفة الخيار الامثل- تنفيذ القرار).

صعوبات الدراسة:

كأي عمل ميداني لا يخلو من الصعاب التي قد تعرقل مسار الدراسة فقد واجهتني مشاكل و مصاعب منها:

-هناك بعض من هذه المؤسسات البنكية رفضت الدراسة منها من أرجعت ذلك لأسباب أنه قانونيا منعت الدراسات الميدانية على مستواها مثل البنك المركزي.

-قلة العينة التي قبلت الدراسة ، و هذا ما اضطرني للتوجه لعدة ولايات من الوطن بمختلف انواع البنوك و لم اتحصل الا على 55 مسير فقط.

الدراسات السابقة :

الدراسات العربية:

1- قام مبيضين و الحسن2000 بدراسة عنوانها "ضغوط العمل التي يواجهها موظفوا الشؤون المالية في الادارة العامة الاردنية "هدفت الى التعرف الى ضغوط العمل التي تواجه هذه الفئة و تكونت عينة الدراسة من 150 موظف من 24 وزارة و دائرة مركزية حكومية تم اختيارها من العينة العشوائية و تم جمع البيانات بواسطة استبانة تم تصميمها لهذا الغرض و أظهرت نتائج الدراسة ان العاملين في الشؤون المالية يعانون من ضغوط و قلق ناجم عن العوامل المرتبطة بالمؤسسة و حجم العمل و طبيعة العمل ،كما أظهرت النتائج أن هناك تباين في مستوى ضغط العمل لدى أفراد العينة يعزى الى سنوات الخبرة ،و جاءت المصادر المؤسساتية في المرتبة الاولى كسبب لضغط العمل ، تلتها المصادر البيئية ثم الشخصية.

2- دراسةالنوشان 2003 بعنوان "ضغوط العمل و أثرها على عملية اتخاذ القرارات – دراسة مسحية على القيادات الادارية في عدد من الاجهزة الامنية و المدنية في مدينة الرياض" هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى ضغط العمل لدى القيادات الادارية و التعرف على مدى اتباع القيادات لخطوات عملية اتخاذ القرار و كذلك التعرف على اثر ضغوط العمل على خطوات عملية اتخاذ القرار لدى القيادات الادارية ،شملت الدراسة عينة طبقية عشوائية مثلت 50 بالمئة من مجتمع الدراسة الاصلي،و خلصت الدراسة الى أن مستوى الضغط لدى القيادات الادارية للاجهزة الامنية و المدنية لمدينة الرياض اقل من

المتوسط و مستوى اعلى لدى القيادات ادارية المدنية مقارنة بالقيادات الامنية ،وجود علاقة ارتباطية عكسية بين ضغوط العمل و خطوات عملية اتخاذ القرار ،كما بينت الدراسة تاثير ضغوط العمل على اتباع خطوات عملية اتخاذ القرار منماثل دى القيادات الادارية في كل من الاجهزة المدنية و الامنية .

3- دراسة البكري 2008 بعنوان "علاقة ضغوط العمل باتخاذ القرارات في الوزارات الاردنية" هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى ضغوط العمل التي يتعرض لها المديرون في الوزارات الاردنية عند اتخاذ القرارات الادارية و قد تكونت عينة الدراسة من 6 وزارات تم اقتباسها بطريقة عشوائية و قد توصلت الدراسة الى ان العلاقة بين الضغوط و جودة القرارات هي علاقة عكسية و هذا يعني وجود علاقة سلبية ذات دلالة احصائية بين ضغوط العمل و اتخاذ القرارات الادارية (حمزة، 2015: 183).

4- دراسة السقا 2009 "اثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات، دراسة ميدانية على المصارف التجارية العاملة بقطاع غزة " هدفت هذه الدراسة لمعرفة اهم ضغوط العمل التي تواجه ادارة البنوك التجارية العاملة بقطاع غزة و الى مستويات تلك الضغوط و اثارها على عملية اتخاذ القرارات الادارية اضافة الى معرفة العلاقة بين المتغيرات الديمغرافية (العمر- الجنس- الراتب- مسمى الوظيفة- المؤهل العلمي- سنوات العمل) مع مصادر ضغوط العمل و عملية اتخاذ القرار ،و قد تم توزيع الاداة الاساسية للدراسة و هي استبانة على عينة من 116 فرد من متخذي القرار في البنوك و قد توصلت الدراسة الى نتائج منها: انه مستوى ضغوط العمل لدى افراد العينة يعتبر مقبول حيث احتل مجال المسؤولية اتجاه الاخرين الموكز الاول، كما توصلت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ضغوط العمل و عملية اتخاذ القرار عند مستوى دلالة 0.05،و الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول مستوى الضغوط و كذلك عملية اتخاذ القرار تعزى للعوامل الديمغرافية ،و قدمت الدراسة توصيات كان اهمها زيادة الاهتمام بموضوع ضغوط العمل و عملية اتخاذ القرار و اجراء المزيد من الابحاث. (محمد حامد، 2017: 41)

5- دراسة رامي بكر ابو الزور 2014بعنوان" ضغوط العمل و علاقتها باتخاذ القرارات الادارية في وزارة المالية بقطاع غزة" هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى الضغوط و التعرف على العوامل و المعوقات التي تاثر على اتخاذ القرارات الادارية بوزارة المالية في قطاع غزة و التعرف على اثر الضغوط على اتخاذ القرار، و كل من اجابات المفحوصين حول مستوى ضغوط العمل و اتخاذ القرارات ترجع الى المتغيرات الديمغرافية (الجنس- العمر- المؤهل العلمي- مسمى الوظيفة- الاقدمية –الراتب و التخصص) استخدم الباحث

المنهج الوصفي وزع استبانة على 150عامل من متخذي القرار في الوزارة و توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها:لا يتم استعاء العاملين ايام اجازتهم لان كل موظف يقوم بعمله وفق تسلسل خطواة العمل ،الضغط الناتج عن عبئ العمل مقبول، لا يوجد خلافات مهنية بين الزملاء في العمل يتم اشراك العاملين في اتخاذ القرارات ،افساح المجال للعاملين في الوزارة للحصول على فرص للتقدم و الرقي الوظيفي كما اوصت الدراسة : بضرورة توفير بيئة عمل مناسبة للعاملين من خلال توفير ادوات عمل مناسبة ،تنسيق الزيارات،التركيز على اهمية اتباع الاساليب العلمية عند اتخاذ القرارات ، تنمية المهارات القيادية الادارية من خلال برامج تدريبية في كيفية التعامل مع المشاكل (رامي بكر، 2014: 5).

الدراسات الاجنبية:

1- قام Rafael " رافائيل" سنة2002 بدراسة عنوانها "ضغوط العمل لدى موظفي البنك "هدفت الى التعرف على الاثار المترتبة عن ضغوط العمل التي يواجهها العمال و قد تكونت العينة من 228 موظف منهم 148 موظف و 80 موظفة في بنك البرتغال و قد استخدمت الدراسة مقياس "مسح ضغوط العمل لرافائيل" " job stress survey rafael, 2001spielberger and vagg,1999" "سبيلبيرغر و فاغ" و الذي يتكون من 30 فقرة لقياس مستوى الضغط النفسي الذي يعاني منه الموظفون أثناء اداء عملهم في البنك و قد أظهرت النتائج وجود مستوى ضغط مرتفع جدا نتيجة الاجهاد الذي يتعرضون له.

2-دراسة "ميشيليديس و جيورجيو" Michailidis and Georgiou بعنوان" Employee Occupational stress in Banking " "الاجهاد المهني للموظفين في البنوك" و التي هدفت الى التعرف على الضغوط العمل التي تواجه العاملين في البنوك حيث اجريت على عينة عشوائية من 60 عامل من مختلف البنوك و تم جمع البيانات باستخدام مقياس الضغوط العمل (Occupational-المهني) و خلصت الدراسة الى ان شعور العامل بالرضا أو عدمه اتجاه عمله يؤثر بدرجة كبيرة على مستوى الضغط ،المستوى العلمي يؤثر على مستوى الضغط ،كما ان تعامل الفرد مع امور الحياة بسلوكات اكثر ايجابية يقلل من ضغوط العمل (عيسى ابراهيم، 2009: 50).

3-هدفت دراسة Choi"شوا" 2008الى التعرف الى الدرجة الضغوط النفسية لدى الموظفين و علاقتها بالضغوط الحياتية و العائلية و قد أظهرت النتائج وجود درجة مرتفعة من

الضغوط النفسية و كذلك فروق ذات دلالة احصائية في درجة الضغوط تعزى الى متغير النوع الاجتماعي لصالح الاناث.

التعقيب على الدراسات:

لقد تنوعت الأدوات المستخدمة في هذه المجموعة من الدراسات في الكشف عن تاثير الضغوط النفسية على عملية اتخاذ القرار، وتنوعت النتائج التي خلصت إليها، وتباينت العينات التي طبقت عليها الدراسات من حيث عددها، وجنسها وأماكن وجودها. و فيما يلي تعرض الباحثة هذه الاختلافات و التباينات:

من حيث الأهداف:

اختلفت أهداف الدراسات السابقة ، فمنها من هدفت إلى التعرف على انواع الضغوط و منها من هدفت إلى التعرف على مستويات الضغوط ، بينما هدفت دراسات أخرى إلى البحث عن العلاقة الارتباطية بين الضغوط و اتخاذ القرار و تاثير العوامل الديمغرافية عليها،و هناك دراسات أخرى هدفت إلى التعرف على تاثير الضغوط على عملية اتخاذ القرار.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في الكثير من الأهداف على غرار الكشف عن تاثير الضغوط على عملية اتخاذ القرار لدى أفراد عينة البحث ، لكن رغم تعدد أهداف الدراسات السابقة لم تستهدف أي دراسة منها المسير المالي في البنك الجزائري ، وهو الهدف الرئيس الذي تصبو إليه هذه الدراسة خلافا عن سابقاتها.

من حيث البيئة:

لقد أجريت الدراسات السابقة في بيئات مختلفة ،ففي حين أجريت بعض الدراسات في مجتمعات غربية مثل دراسةReid 2003 وRafael سنة2002 ، أجريت أخرى في بيئات عربية مثل دراسة النوشان 2003 و دراسةرامي بكر ابو الزور 2014

أما عن السنوات التي أجريت فيها الدراسات السابقة التي تعرضت لها الباحثة ،كانت ما بين سنة 2000 و 2014 مما يدل على أهمية الموضوع واهتمام الباحثين المعاصرين من مختلف دول العالم به ، فهو بحاجة إلى مزيد من الأبحاث خاصة في البيئة الجزائرية مما يعتبر دافعا للباحث لإجراء هذه الدراسة على عينة من المسيرين في البنوك الجزائرية.

من حيث العينة:

اعتمدت الدراسات السابقة على عينات مختلفة فمنهم من سلط الضوء على القيادات الامنية و منهم من اعتمد في بحثه على القطاع المصرفي و موظفي البنك و منهم من كانت دراسته على مستوى الوزارات و غيرها.

أما من حيث حجم العينة ، فمنها من اعتمدت على عينة قليلة العدد 60 فردا مثل دراسة Michailidis and Georgiou. و منها من اعتمدت على عينات كبيرة مثل دراسة Rafael سنة2002 على عينة قدرها228 فرد.

لم تصادف الباحثة في الدراسات السابقة التي توفرت لديها دراسة تناولت المسير المالي في البنوك العمومية في البيئة الجزائرية ، مما حفزها لاستهداف هذه الشريحة و اختيار عينة بحثها منها بعدد مقبول 55 مسير مالي.

من حيث أدوات الدراسة:

اعتمدت جل الدراسات السابقة على الاستبانة من اجل جمع المعطيات حول المتغيرات مثل دراسة مبيضين و الحسن(2000) و دراسة النوشان (2003) و دراسة Reid (2003) و غيرها،في حين هناك دراسات اعتمدت على اختبارات مقننة مثل دراسة

Rafael (2002) اعتمد فيها على مقياس job stress survey rafael, 2001spielberger and vagg,1999" و دراسة Michailidis and Georgiou اعتمد فيها على مقياس الضغوط العمل (Occupational)

من حيث نتائج الدراسات:

أشارت النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة إلى أنها حققت أهدافها في التعرف على الضغوط التي يعاني منها الافراد و تاثيرها على عملية اتخاذ القرارات ،فجد مثلا دراسة النوشان (2003) توصلت الى تاثير ضغوط العمل على خطوات اتخاذ القرار ،بينما توصلت دراسة مبيضين و الحسن (2000) الى ان العاملين في الشؤون المالية يعانون من ضغوط و قلق ناتج عن العوامل المرتبطة بالمؤسسة و حجم العمل و طبيعة العمل بينما دراسة Rafael سنة2002 اظهرت نتائجها وجود مستوى ضغط مرتفع جدا نتيجة الاجهاد الذي يتعرضون له، دراسة Reid ,etal,2003 توصلت الدراسة الى ان ما نسبته 94 % من المديرين في كلا

المجموعتين يرون ان المعلومات تؤدي الى تحسين القرارات المتخذة و ان المكتبة المعلوماتية توفر لهم الوقت في سبيل الحصول الى المعلومات اللازمة الاتخاذ القرارات ،اما دراسة Michailidis and خلصت الى ان شعور العامل بالرضا أو عدمه اتجاه عمله يؤثر بدرجة كبيرة على مستوى الضغط ،المستوى العلمي يؤثر على مستوى الضغط ،كما ان تعامل الفرد مع امور الحياة بسلوكات اكثر ايجابية يقلل من ضغوط العمل .

-3 مدى استفادة الباحث من الدراسات السابقة:

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في بناءالإطارالنظري ،و كذا التعرف على مقاييس المختلفة للضغوط النفسية و كذلك الاستفادة من الاستباناة المختلفة في بناة استبانة الدراسة لاتخاذ القرار، مما ساعد الباحث في مرحلة البناء خصوصا أثناء صياغة فقرات الاستبانة .

تتميز هذه الدراسة عن سابقاتها بـــ:

- استهداف عينة من المسيرين الماليين الجزائريين
- الاعتماد على عينة استطلاعية 38مسير ، و عينة دراسة أساسية 55مسير مالي و هي عينة صغيرة مقارنة بالدراسات السابقة و هذا يرجع للصعوبات التي واجهنها في اختيار العينة.
- تم الاعتماد في هذه الدراسة على اداتين، الاستبانة تم بناؤها من طرف الباحثة باتباع الخطوات العلمية في بناء المقاييس اضافة الى اختبار كرازاك على خلاف الدراسات السابقة التي اعتمدت على اداة واحدة فقط لدراسة متغيراتها.
- استخدام طرق مخلفة في التأكد من صدق أداة الدراسة (صدق المحكمين، الاتساق الداخلي، الصدق و الصدق التمييزي) و طرق في حساب معاملات الثبات (التجزئة النصفية، معامل ألفا لكرومباخ، إعادة التطبيق) .

الضغوط النفسية

مقدمة
التطور التاريخي لمصطلح الضغوط
تعريف الضغوط النفسية
اتجاهات ضغوط النفسية
الاتجاهات النظرية في تفسير الضغوط النفسية
النماذج النظرية المفسرة لضغوط العمل مصادر الضغوط النفسية
مصادر الضغوط
انواع الضغوط النفسية
اثار الضغوط النفسية على الافراد و المؤسسات

مقدمة:

لا أحد يعارض حقيقة أننا نعيش في عصر أصبح فيه التطور التكنولوجي و المنافسة مصدر أساسي للنمو و محركا فاعلا لاقتصاد الدول و تحقيق تقدمها و بلوغ أهدافها،فقد ساهم التطور و المنافسة الشرسة في محافظة على المراتب الأولى في اقتصاد العالمي من خلال الجودة و الكفاءة في الخدمات و المنتجات المقدمة مما جعل الكثير من المنظمات تسير وفق سرعة عالية للحفاظ على مكانتها لكن صادف هذا التسارع المتزايد زيادة في وقت العمل و المهام الملقاة على عاتق العمال و الكثير من القيود التي سببت ضغطا على العمال و كانت لها نتائج وخيمة على صحته و سلوكه و إنتاجيته مما اثر سلبا على أهداف المنظمة الآمر الذي دفع بهم إلى إعادة النظر في هذا المورد الأساسي للاهتمام به و البحث عن المشاكل التي تعيقه و عن أسباب هذه الضغوط و نتائجها ،فقد جندت له دارسين و باحثين و علماء للبحث في هذا المشكل،و هنا لا يجب أن ننسى بأن رد فعل نحو ضغط ما ليس بالاضطراب بل يعتبر سيرورة ممتازة للتكيف مع المحيط عندما يواجه معوقات بل يعتبر دافع لتجاوز الصعوبات و تحقيق الأهداف، إذا فالضغط يعتبر آلية مهمة بشرط واحد هو عمل الميكانزمات النفسية و البيولوجية بشكل جيد و في حدود المقبول أما إذا كان رد الفعل ما يعمل بشكل مجهد و لمدة طويلة فهذا قد يحدث تأثير و خلل على المستوى النفسي و البيولوجي مما قد يعرض الفرد للإصابة بالأمراض و اضطرابات لها علاقة بالضغط التي يمكن أن تتطور.(Patrick, L, 2006 :3).

و سنحاول من خلال هذا البحث إلى التطرق إلى التعريفات المختلفة لمصطلح الضغط و مسبباته ومصادره و سلبياته و ايجابياته ومشاربه المختلفة .

التطور التاريخي لمصطلح الضغوط:

-إن الاهتمام العلمي بالضغوط قد ظهر في العديد من العلوم مثل علم الاجتماع والانتروبولوجيا وعلى النفس والطب وعلم الغدد الصماء، فان هناك فرعين من فروع العالم كانا الأوفر حظا في بحوث"الضغوط"، الأول هو علم الحيوان biology والثاني هو على النفس psychology (Fleming et al ,1984).

يرجع أصل مصطلح التوتر stress إلى المصطلح الفرنسي القديم estrece و الذي يرجع بدوره إلى المصطلح اللاتيني stringer الذي يعني يسحب بشدة (etreidre-serrer)

(Jean B ,1993 :3) و لم يستعمل مصطلح stress في اللغة الفرنسية إلا في القرن 17 للدلالة على المعاناة و في القرن 18 للدلالة على التوتر أو العبء المنشئ للتوتر إلى أن جاء القرن 20 و أصبح مصطلح stress يستخدم للدلالة على الضغط (Claire E ,2004 :3)،لهذا قد يتصادف القارئ لهذا البحث بمصطلح التوتر تارة و مصطلح الضغط تارة أخرى.

/جهود كانون:

Waller canon 1932 اسم بارز في بحوث الضغوط في القرن 20 ،اشتهر بتجربة الكر و الفر fight or flight فقد افترض انه عندما يدرك الكائن الحي أن هناك تهديد فان جسمه يستتار بسرعة وتسرى الدافعية في الجهاز العصبي السمبتاوي وجهاز الغدد الصماء لمواجهة هذا التهديد وقد اعتبر كانون استجابة الكر و الفر تكيفية او توافقية واستدل ذلك بأنها تمكن الكائن من الاستجابة السريعة للتهديد ومن ناحية أخرى خلص كانون إلى أن الضغوط تكون ضارة إذا ما أدت إلى الإخلال بأدائه الانفعالي والفسيولوجي وسببت مشكلات صحية بمرور الوقت وقد استنتج كانون أن كل الكائنات الحيوانات والإنسان تتعرض للضغوط وتتأثر(جمعة سيد يوسف، 2007: 8)

بحيث أجرى Cannon ملاحظاته المنظمة على التغيرات الفسيولوجية و قد كشفت أبحاثه عن وجود ميكانيزم و آلية في الجسم الإنسان تساهم في احتفاظه بحالة من الاتزان الحيوي أي القدرة على مواجهة التغيرات التي تواجهه.

/إسهامات هانز سيلي : و يعتبر هانز سيلي أول من وضع المفهوم حيز التطبيق 1946 في مقال بعنوان « the stress of life » و يقدم سيلي انجازاته النظرية حول التكيف الفسيولوجي حيث انتهى من خلال دراسته العملية إلى "زملة التكيف العام" و يعتبر الضغط متغير غير مستقل و هو استجابة للعامل الضاغط stressor و يذكر أن الضغوط لها دور هام في إحداث معدل عال من الإنهاك و الانفعال الذي يصيب الجسم .

قدم مفهوم زملة التكيف العام بدأ سيلي عمله مهتما بالكشف عن تأثيرات الهرمونات الجنسية على أداء الفسيولوجي ثم أصبح مهتما بالتأثير الضاغط للتدخلات التي استخدمها في تجاربه والتي عرض فيها الفئران لضغوط stressors شتى ومستمرة "مثل التعب والبرد الشديد ولاحظ استجابة الفئران الفسيولوجية من تمدد للقشرة الادرنياليتية وتقلص الغدة الصعترية والغدد اللمفاوية وتفرح المعدة والاثناعشر.

(Alloy et al ,1996 , p208 , Oltmanns & Enery, 1998 , Taylor , 1999 , p169)

وتتكون زملة التكيف العام من3 مراحل: مرحلة الإنذار alarm وهي استعداد لمواجهة التهديد ،المرحلة الثانية وهي مرحلة المقاومة résistance وفيها يبذل الكائن جهودا للتعامل مع التهديد(كالمواجهة) أما المرحلة الثالثة :وهي مرحلة الإنهاك exhaustion وتحدث عندما يمثل الكائن في التغلب على التهديد ويستنفذ مصادره الفسيولوجية في محاولة التكيف (Taylor ,1999 ,p170)

Lazarus :اعتبر بأن الضغوط النفسية تعتمد على ما يطلبه المرء من نفسه كما أن هناك دراسات أخرى ركزت على العوامل الاجتماعية و من أشهرها دراسة Holmes and Role و التي نشرت 1968 (عنان محمد ،2009: 1)(باهي سلامي ،2008: 55-56)(شاطر شفيق ،2009: 67-68-69).

تعريف الضغوط النفسية:

التوتر: نشاط مفاجئ يحدث للعضو بعد التعرض لصدمة عنيفة.

Stress :action brutale produite sur l’organisme par un choc violent, une émotion.(Hachette :1058)

1- **التوتر ،الضغط النفسي**: stress مفهوم مستعار من الفيزياء يدل على الضغط المفرط الذي تتحمله مادة معينة و في البيولوجيا يدل هذا المفهوم في الوقت نفسه على العدوان الذي يمارس على الجسم (العوامل الضاغطة) ورد فعل الجسم على العدوان ،ليس رد الفعل هذا خصوصيا أي أنه لا يتعلق بالعامل المعتدي أو الضاغط ،لقد اهتم الفيزيائيون خاصة بأنظمة الهرمونية المتواطئة في رد فعل الإجهاد سواءا تعلق الأمر بالجهاز الودي و اللب الكظري الذي يتدخل في رد فعل طارئ كما وصفه كانون 1935 أم بالجهاز النخامي القشري الكظري المسؤول عن الأعراض العامة للتكيف كما وصفها سيلي 1950 إلا أن الإجهاد لا يتجلى فقط في إفراز CATECHOLAMINES و السكريات القشرية ،هناك هورمونات أخرى تصاب أيضا مثل الهرمونات الجنسية و هرمون النمو التي ينقص إفرازها و الاندورفين الذي يزداد إفرازه يترافق رد فعل الإجهاد بالحد من الحساسية للألم (زوال الألم الناتج عن الإجهاد التي يمكن الجسم من محورة موارده حول وسائل مواجهة العدوان ،و في علم النفس يستخدم تعبير الإجهاد للتذكير بالصعوبات المتعددة التي لا يستطيع الفرد مواجهتها و الوسائل التي يملكها الإدارة .(رولان دورون فرانسو زيارو ،2012: 1029).

2- **يعرف Aithken & Schloss** 1994 "الضغط النفسي بأنه حالة نفسية و جسدية ناتجة عن مواجهة الفرد لحوادث مزعجة تؤدي إلى شعوره بالتهديد و عدم الارتياح" و تعرفه سيلي 1983 بأنه"الاستجابة غير محددة تجاه أي وظيفة سواءا كانت سببا أو نتيجة لظروف غير سارة "

و تشير Selye & Greenberg & Baron 1990 إلى أن أعراض الضغوط النفسية تمر في 3 أطوار الإنذار بالخطر –المقاومة –الإجهاد(محمد حمزة ،2007: 191-192).

3- **عرف Baron** "الضغط النفسي في العمل بأنه محصلة لحالتين مختلفتين تشير 1الى ظروف العمل المادية و الاجتماعية التي تحيط بالفرد في مكان عمله و التي تسبب له نوع من الضيق و التوتر أما2 ردود الفعل النفسية المتمثلة بالشعور غير سار الذي ينتاب الفرد بسبب هذه العوامل (رجاء مريم ،ب س : 482).

4- **عرف هانز سيلي الضغط** بأنه" نظام التكيف العام لجسم الإنسان ضد مثيرات البيئة " (Hans Seley,1974 :4) .كما عرف Mc Grath الضغط" بأنه حالة تنشأ عندما يدرك الفرد بأنه يواجه تهديدات تفوق قدرته أو موارده فتحدث له تغيرات جوهرية Kasi (and Cooper ,1987 :207-208)

5- **تعريف الضغط على أساس المثير الخارجي**:يستخدم مفهوم الضغوط بالإشارة إلى القوى الخارجية التي تتواجد في البيئة عمل الفرد و التي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل .

6- **تعريف الضغط على أساس الاستجابة** يستخدم للإشارة إلى ردة الفعل الواعية أو غير الواعية على التهديدات التي تواجه الفر د و يتولد عنه الشعور بالألم و لارتباك

7- **تعريف الضغط على أساس التفاعل بين المثير و الاستجابة:"** هو مجموعة من التفاعلات بين الفرد و البيئة ة التي تسبب في حالة عاطفية غير سارة.

8- لا يجب أن ننسى بأن رد فعل نحو الضغط ما ليس بالاضطراب بل يعتبر سيرورة ممتازة للتكيف مع المحيط عندما يواجه معوقات.

فالباحثين في هذا الميدان من الفيزيائيين ساعدونا على فهم الضغط بأنه من أكبر وظائف الجسم مثله مثل التنفس، الهضم..،ككل الوظائف يعمل من أجل التكيف .

إذا فالضغط يعتبر آلية مهمة بشرط واحد هو عمل الميكانزمات النفسية و البيولوجية بشكل جيد و في حدود المقبول أما إذا كان رد الفعل ما يعمل بشكل مجهد و لمدة طويلة فهذا قد يحدث تأثير و خلل على المستوى النفسي و البيولوجي مما قد يعرض الفرد للإصابة بالأمراض و اضطرابات لها علاقة بالضغط التي يمكن أن تتطور.(Patrick, L, 2006 :3).

9-، المكتب الأوروبي للآمن و الصحة في العمل عرف الضغط على أنه عدم قدرة الفرد الاستجابة للطلبات داخل العمل اعتقادا منه على عدم قدرته لتجاوزها أو حلها ،بالتحديد يمكن تعريفه بأنه

تعرض الأفراد لضغوط إذا كانوا في وضعية متناقضة من الأفراد أو المحيط يعجزون عن تجاوزها.

Nathalie, T, 2006 :145)

إذن فالضغط في العمل يمكن اعتباره تعاسة الفرد الذي يحول دون النجاعة الاقتصادية بالإضافة إلى نتائجه الوخيمة على الصحة العقلية و الجسمية للعمال ،فالنتائج السلبية الناجمة عنه تظهر خاصة في الأعراض الجسمية بالإضافة إلى الغياب و دوران العمل و نقص الإنتاج .

10-حسب الوكالة الاوروبية للامن و الصحة في العمل 2002"يتم الاحساس بالتوتر عندما يكون اضطراب في ادراك متطلبات الفرد و قدراته حول الرد على هذه المتطلبات".

11-حسب Marchall &Cooper 1976 وضعوا 3 مفاهيم لتوضيح هذا المفهوم:

أ- Stresseurs: هو الحدث أو الضرف الخارجي الذي يسبب حالة التوتر للعضو،أي هناك ضروف عمل متناقضة ،les stresseurs هو مجموع المحددات التنظيمية و النفس الاجتماعية يتم ادراكها على شكل متناقضات.

ب-التوتر الحاد stress aigue هو استجابة فيزيولوجية للعضو اتجاه الحدث الضاغط stressseurs.

ج-التوتر الدائم stress cronique يظهر عندما يتعرض الفرد لضروف ضاعطة لفترة طويلة و هذا ما يشكل نتائج سلبية على صحته(INRS) .

12-بالنسبة لمكتب العمل الدولي: التوتر هو استجابة فيزيولوجية و عاطفية ناتجة عن عدم التوافق بين المتطلبات الخارجية و ادراكات الفرد حول متطلباته لمواجهة هذه المتطلبات ،أما في ميدان العمل فحددته منظمة العمل من خلال ظروف العمل و علاقات العمل ،و يظهر عندما تكون متطلبات العمل أقوى من امكانيات الفرد لحل الوضعيات كما هو معروف في الثقافة التنظيمية.(bit)

اتجاهات الضغوط النفسية: هناك 3 اتجاهات هامة:

الاتجاه الأول: يركز على المثيرات أو الظروف الخارجية فيعرفها "وجود متطلبات أو تغيرات بيئية تفوق قدرة على احتمالها، و اهتمت الدراسات التي اعتمدت على هذا الاتجاه بالتعرف على بيئات العمل الملائمة التي يمكن عن طريقها تحسين ظروف العمل و إنتاجية و هكذا فقد اتجه

الاهتمام إلى الموضوعات مثل السياسة التنظيمية و البناء التنظيمي و ظروف العمل و متطلبات الدور الوظيفي و خصائصه.

الاتجاه الثاني:يركز على الاستجابات الفسيولوجية و النفسية فيعرفها على أنه استجابات سلوكية و انفعالية ناجمة عن وجود متطلبات تفوق قدرة الفرد على احتمالها ،اعتمد هذا التعريف بنتائج أبحاث Cannon 1914 التي تعد البدايات الأولى في دراسة النفسية للإشارة إلى المثيرات الفسيولوجية الانفعالية التي تدفع الكائن الحي إلى القيام بسلوك معين بهدف استعادة حالة التوازن و قد توصلت دراسته إلى أن الكائن الحي عندما يتعرض إلى خطر أو تهديد لحياته فان استجابته التكيفية لمواجهة ذلك الخطر تكون إما بالقتال أو الهروب .ثم جاء سيلي وطور عمل كانون حيث استخدم مصطلح الضغوط للإشارة إلى التغيرات الفسيولوجية التي تحدث في الجسم كاستجابة لمثيرات البيئة التي تشكل تهديدا لحياة الإنسان و التي تمر ب3 مراحل:

أ- **مرحلة الإنذار أو التنبيه**: هي مرحلة ردة الفعل الأولى للضغوط النفسية التي تواجه الفرد حيث يجهز الجسم نفسه و يبدأ الجهاز السمبتاوي بالعمل فتظهر بعض الأعراض مثل القلق-التوتر-ارتفاع ضغط الدم ...

ب- **مرحلة المقاومة**:يقوم فيها الفرد بالدفاع عن نفسه اتجاه مصدر الضغط فيشعر بالتعب و الإرهاق و إذا لم يستطع الفرد التغلب أو التكيف يبدأ جهاز المناعة بالضعف و الانهيار و ينتقل الفرد إلى المرحلة الثالثة.

ت- **مرحلة الإنهاك**:يركز التفاعل بين المثيرات الخارجية و خصائص الشخصية الفرد فيعرفها بأنها العلاقة التفاعلية بين الفرد و الظروف الخارجية ز لا يهمل هذا الاتجاه دور العوامل الوسيطة(الشخصية-التفكير-و الدعم الاجتماعي)في تعريفه للضغوط النفسية إذ يركز على التفاعل بين العضوية و المثيرات الخارجية .

*/ يشير Briner 1998 إلى أن هناك 3 مسارات تاريخية تعكس تطور مصطلح الضغوط النفسية

أ- **المسار الأول**:تأثير الأفكار المستمدة من علم الأحياء و الكيمياء التي وجدت في القرن 19 في أعمال كل من كانون و سيلي.

ب- **المسار الثاني**:يتمثل في الأفكار المستمدة من أبحاث علماء التحليل النفسي التي قام بها فرويد فادت كل من Hartman 1939 و Manniger 1938 إلى تفحص الدور الفعلي للذات في الضغوط النفسية .

ث-**المسار الثالث**: فقد جاء نتيجة لتطبيق مفاهيم علم النفس و مبادئه في قطاعات الجيش و الصناعة و التي كان الهدف منها تصميم المهام بكفاءة و ذلك للحصول على أفضل أداء للموظفين (أحمد عبد المطيع ،2010 : 21-22-23-24).

الاتجاهات النظرية في تفسير الضغط النفسي:

أ- **نظرية تناذر التكيف**: لهانز سيلي 1907-1982 بحيث شرح في كتابه "ضغوط الحياة" 1956 عن جملة أعراض التكيف و هي جملة من الأعراض و التغيرات التي تحدث عندما يتعرض الكائن الحي لضغوط كثيرة من أجل تحقيق نوع من التوافق بين الكائن و البيئة الضاغطة و تتكون هذه الأعراض من 3 مراحل سبق ذكرها أنفا.أما عن عوامل الضغط فترجعها النظرية إلى 3عوامل:

-عوامل الضغط الجسدي:الأحداث المزعجة و الآلام الجسدية.

-عوامل الضغط النفسي:قلق، انفعال، مخاوف، إرهاق فكري.

-عوامل الضغط الاجتماعي:صراعات مهنية و علاقات اجتماعية سيئة .

ب-**النظرية السلوكية:**

*-لقد فسر السلوكيون أن الضغوط النفسية تنطلق من عملية التعلم التي من خلالها يتم معالجة معلومات المواقف الخطرة التي يتعرض لها الفرد و المثيرة للضغط ،و تكون هذه المثيرات مرتبطة شرطيا مع مثيرات حيادية أثناء الأزمة أو مرتبطة بخبرة سابقة يصنفها الفرد على أنها مخيفة و مقلقة ،و يرى السلوكيون كذلك أن التفاعلات المتبادلة لدى الإنسان وواقعه أو مع بيئته الفيزيائية و الاجتماعية التي يعيش فيها يعتبر متنبأ للسلوك قبل وقوعه ،ورأوا أن تكيف سلوك الفرد حسب متطلبات الموقف يكون بصورة ذات مغزى و معنى وأن جسم الإنسان ليس سلبيا بل هو فعال يسعى لان يتكيف ،وحسب السلوكيون فان النتائج النفسية و السلوكية التي تحدثها الضغوط تحدث من السلوك و مدى تأثيره على نمط سلوك الفرد المعتاد، و الضغط في نظرهم يؤدي إلى القلق و لكنه يكون أحيانا ناجحا و عمليا لأنه يؤدي بالإنسان إلى اتخاذ القرارات حاسمة و يقوي إرادته التي تمكنه من المواجهة الفشل أو النجاح في المستقبل ،كما أن الضغط النفسي يفيد الإنسان في أنه يعلمه أسلوب حل المشكلات منذ الصغر و يهئ شخصيته لتكون فاعلة و مواجهة لما قد يواجهه مستقبلا من الأحداث .

و يرون أيضا أنه لن يتمكن أحد من تفسير سلوك الفرد الخاطئ إلا بعد معرفة الضغوط النفسية الواقعة عليه و بتالي يسهل تعديله و التخلص من مسببات هذا السلوك .(فاطمة عبد الرحيم ،2013: 19-20).

ث-**النظرية الاجتماعية البيئية**:صاغ هذا النموذج Karn & french بحيث يمثل الضغط لديهم علاقة شاملة لمجموعة من الظواهر و العمليات التي تحتوي على 6 أقسام مرتبطة بعوامل سببية ففئات العلاقة و الفرضيات موضحة بواسطة أسهم تدل على اتجاهات سببية.

فرضيات (أ-ب) ⟸ لها دور في عملية تأثير البيئة الخارجية على البيئة النفسية.

فرضيات(ب-ج) ⟸ تربط الحقائق في البيئة النفسية بالاستجابات المباشرة للفرد.

فرضيات(ج-د) ⟸ ترتبط فيها تلك الاستجابة المتأثرة للعمل بمعايير الصحة و الأمراض.

*و حسبه الاستجابة للموقف الضاغط تتوقف على 4 عوامل:

1- طاقة و قدرة الفرد.

2- المهارات و المحاولات الناتجة عن التطبيقات الجماعية و التقليدية

3- الوسائل المعطاة للفرد من قبل البيئة الاجتماعية.

4-المعايير التي تحدد أين و كيف يستعمل الفرد هذه العوامل أو الوسائل.

ج- **نظرية التحليل النفسي**: طيقا للنظرية التحليلية فان معظم الأشخاص الدين لديهم صراعات لاشعورية يرون ظروف و أحداث حياتهم مسببات للظروف النفسية وأن أساليب مواجهة هذه الضغوط يكون عن طريق الكبت الذي اعتبره فرويد ميكانيزم الدفاع اتجاه الضغوط ،فالذكريات و المشاعر المؤلمة تكبت في اللاشعور في مرحلة الطفولة المبكرة يرافق ذلك الشعور بالذنب مما يؤدي إلى معاناة الفرد من أثار الضغوط النفسية و إصابتها لاحقا ببعض الاضطرابات النفسية و بعض الأمراض مثل السرطان و أمراض القلب ،كما يرى علماء النفس التحليليين أن الضغوط النفسية الناتجة عن أي موقف أو سلوك هي بمثابة تعبير عن الصراع بين الهو الذي يمثل الرغبات و المشاعر الغريزية و لأنا الأعلى الذي يمثل الرقابة النفسية الداخلية أو مايسمى بالضمير فالتفاعلات و الصراعات تؤدي إلى ظهور الآليات الدفاعية عند الفرد.

و يؤكد يونغ لأن الضغط النفسي كمسبب لإمراض و الاضطرابات النفسية ناتج عن الطاقة التي تولد مع الإنسان بالفطرة و هذه الطاقة تنتج عن سلوكيات فطرية و تطورها خبرات الطفولة مما يكون شخصية الفرد المستقبلية .(فاطمة عبد الرحيم ،2013: 18-19).

حسب Alxcender فان القلق و الخوف اللذان يحدثان نتيجة الصراعات الحادة في حياة الإنسان يمكن أن يعبر عنها ليس فقط بعدم الراحة بل أيضا عن طريق التغيرات في العمليات الفسيولوجية و عندما تكون استجابة الجسم لمصادر تولد الضغط غير مناسبة فانه قد تظهر تلك

العمليات الفسيولوجية الأساسية التي يمكن أن تشمل في عدد الكريات الحمراء داخل الجسم و زيادة في إفراز الادريالين و القرحة غير ذلك من الأمراض السيكوسوماتية(عنان محمد ،2009: 4-5-6-7-8).

نظرية سبيلبرجر: يربط سبيلبيرجر في نظريته بين الضغوط النفسية و بين القلق حيث تعتبر نظريته مقدمة ظرورية لفهم الضغوط النفسية حيث يعتبر أن الضغط النفسي الناتج عن ضاغط معين بسبب حالة القلق كما أنه يميز بين مفهوم الضغط STRESSو مفهوم التهديد THREAT فكلاهما مفهومين مختلفين فكلمة ضغوط تشير الى الاختلافات في الظروف و الاحوال البيئية التي يترتب عليها الضيق و التهديد النفسيي قد يصل الى درجة معينة من الخطر على الفرد بينما تشير كلمة التهديد الى تفسير و تحليل ضرف و موقف معين على أنه خطير و مخيف و مرعب.

نظرية موراي: تمثل نظرية موراي نموذجا في تفسير الضغوط النفسية فالضغط عنده يمثل المؤثرات الاساسية للسلوك و هذه المؤثرات توجد في بيئة الفرد فبعضها مادي يرتبط با لموضوعات و الاخر بشري يرتبط بالاشخاص وهي محكومة بعدة عوامل اقتصادية و اجتماعية و أسرية و طرق التواصل كاعطف و الخداع ،و يقسم موراي الضغوط النفسية الى نوعين:

-ضغوط ألفا:و هي التي توجد في الواقع الموضوعي في بيئة الفرد

-ضغوط بيتا: و هي الضغوط كما يدركها الشخص

يربط موراي بين شعور الفرد بالضغط النفسي و بين مدى اشباعه لحاجته كاحاجة للانتماء و الانجاز و غيرها ،فحين يتم اشباع الحاجة يحس الفرد بالراحة و اذا لم يتحقق فانه يحس بالضيق. (فاطمة عبد الرحيم ،2013: 21-20).

النماذج النظرية المفسرة لضغوط العمل :

1- **نموذج Hebb**:اهتم بدر

2- اسة العلاقة بين أداء الخاص بدور المدير و المتطلبات الناشئة عن ضغوط العمل التي يتحملها ،يؤكد هب أن العمل قليل المتطلبات يؤدي إلى الملل في حين أن زيادة المتطلبات تعتبر نوع من الحوافز و المنشطات لكنها إذا زادت عن قدرة الفرد على الاستجابة و التوافق معها فانه اتئدي إلى مستوى عال من القلق وبتالي تقل قدرة الفرد على التركيز و فقدان القدرة في الأداء و بتالي تؤدي إلى الإنهاك النفسي و ما يتبعه من أعراض كالانطواء و عدم القدرة على الأداء.

3- **نموذج Gibson et al** :طور قيبسون و زملائه نموذج يوضح العلاقة بين المؤثرات في الضغوط و الضغوط و أثارها على العمل و هو مايسمى بالنموذج المترابط لضغوط العمل :الفروق الفردية و تتداخل فيها عوامل ضغوط البيئة الفسيولوجية (ضوضاء الحرارة...)و عوامل الضغوط

الفردية (صراع الدور، غموض الدور...)و عوامل الضغوط التنظيمية(الحاجة إلى المشاركة ،هيكل المنظمة...)تتأثر بضغوط مثل العمر الجنس الحالة الفسيولوجية الذهن النمط السلوكي بالإضافة إلى التجارب النفسية أو الفسيولوجية أو إدراك متطلبات الفرد كل ذلك وذاك ينتج عنه الآثار التالية:عدم الموضوعية ميول سلوكية للحوادث عدم القدرة على اتخاذ القرار فسيولوجيا ضغط الدم الزائد صحيا مرض القلب تنظيميا إنتاجية منخفضة.

4- **نموذج Marshall** للضغوط: يحدد العوامل المسببة للضغوط في العمل و الأعراض التي تظهر على الفرد تؤدي إلى أمراض سيكوسوماتية (أمراض القلب)و أعراض خاصة بالمنظمة تؤدي إلى العدوانية و حوادث العمل (الامبالات التغيب عن العمل علاقات سيئة)أما عن مصادر الضغوط منها ما يتعلق بالعمل (تنظيم العمل،علاقات العمل،الدور الوظيفي...).

5- **نموذج Katz and Kahn** : يشير إلى أن هناك عدة عوامل تؤثر في درجة تعرض الفرد للضغوط و الاستجابة لها أولها العوامل البيئية الموضوعية أي بيئة العمل كالوسائل و السلامة في المؤسسة ثانيا البيئة النفسية و نقصد بها تعرض أو سلامة الفرد من الاضطرابات النفسية مثل القلق والاكتئاب التي تقود الفرد إلى نقص الكفاية الإنتاجية ،فإدراك الفرد للعوامل البيئية يحدد نسبة تأثيرها عليه و هي بدورها تتأثر بالفروق الفردية والتي تأثر على الأسلوب الذي يستجيب به نحو المؤثرات البيئية بالإضافة إلى طبيعة الخصائص الثابتة كالوراثة و الشخصية ثم العلاقات التي يتمتع بها الأفراد في محيطهم البيئي.

6- **نموذج McGrath**: يتم إدراك الموقف من قبل الفرد عن طريق تقويمه و هذا التقويم يقوده إلى القيام باستجابة محددة اتجاه هذا الموقف هذه الاستجابة هي سلوكية تطوعية في المقام الأول بدلا من كونها تمثل مجموعة من الاستجابات العضوية و السلوكية و النفسية ،فنموذج الضغوط المهنية الذي يطلق عليه نموذج عملية اتخاذ القرار يتجاهل هذه التوترات لينقل التركيز على شرح السلوك الاجتماعي الذي يقوم به الفرد في مقر العمل و بخاصة أداء المهمة.

7- **نموذج Karasek** :يتركز هذا النموذج على عنصرين هامين لفهم ضغوط العمل و تأثيرهما على الصحة و هما:-أعباء العمل –حرية استقلال العمال و الاعتراف بقدراتهم.ينشأ الضغط بالنسبة لهذا النموذج في حالة اجتماع طلبات كثيرة مع حرية قرار ضعيفة و تكون اقل إضرارا بالفرد إذا تمتع بالاستقلالية و التحكم مع إمكانيات المشاركة في اتخاذ القرار (حرية القرار تتمثل في استخدام المهارات –سلطة القرار الجماعية و سلطة القرار الفردية التي بدورها إذا اجتمعت مع ضغوط مثل صراع الدور و عبئ العمل تؤدي إلى معانات نفسية.

*-ثم طور هذا النموذج Jonson 1986 و أضاف له البعد الثالث الذي يتمثل في الدعم الاجتماعي الذي ينقسم إلى 3 محاور:الدعم السلمي(دعم الإدارة)-دعم الزملاء و دعم العائلة.

*-ثم قام Siegrist 1996 بإدخال بعد خاص بالمتطلبات النفسية و الاعتراف الاجتماعي من المؤسسة(باهي سلامى ،2008: 81-82).

مصادر الضغوط النفسية :

يمكن تقسيمها إلى أربعة أقسام:

أ- مصادر الضغوط المتعلقة بالفرد

ب- مصادر الضغوط المتعلقة بالوظيفة

ت- مصادر الضغوط المتعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة.

ث- مصادر الضغوط المتعلقة بالبيئة الخارجية للمنظمة(عثمان حمود ،2005: 76).

- مصادر الضغوط المتعلقة بالفرد:

أ*-**نمط الشخصية**:هناك نمطين من الشخصية أ و ب و تشير الدراسات أن أصحاب الشخصية أ هم أكثر تعرضا للضغوط من الشخصية ب كونهم يتميزون بالإقدام و التنافس في العمل ويريدون انجاز أكثر من شئ في وقت واحد و أنهم لا يحبون الانتظار و يتحدثون بالانفعال و يدخلون في صراع مع الناس و الأحداث،أما أصحاب الشخصية ب فهي على عكسهم تماما لذا فهم اقل عرضة للضغوط.

ب*-**إحداث الحياة الخاصة**:من المشاكل العائلية-المشاكل المالية-ظروف مكان الإقامة.

ت*-**الحالة النفسية و الجسدية:**مثل الإحباط و القلق الذي يقف حاجزا أمام تحدي الضغوط في حين أن الصحة النفسية و الجسدية تساعد على تحمل الضغوط و التقليل من حدتها.

ث*-**القدرات و الخبرات السابقة:**فكلما كانت هذه الخبرات عالية كانت فرصة الفرد في التحكم في مسببات الضغوط عالية و العكس صحيح(شاطر شفيق ،2009: 99-103).

2-مصادر الضغوط المتعلقة بالوظيفة:

أ*- **تعارض الدور**:نتيجة تعارض الدور المتوقع منه في عمله و المتوقع منه في أسرته أو قد يحدث عندما تتعارض متطلبات العمل مع قيم الشخص مبادئه.

ب*- **كثرة المهام في العمل** :عندما تكون المهام أكثر مما يسمح به الوقت فتؤدي إلى مشكلات فسيولوجية كما أكدت الأبحاث الأخيرة كالإحباط و الإرهاق و انخفاض الرضا الوظيفي.

ت*- **قلة المهام المطلوبة من الفرد**:مما يؤدي إلى الشعور بالملل و الشعور بان العمل لا يوظف طاقاتهم .

ث*-**ضعف السيطرة على العمل**: أي ضعف الحرية و الاستقلالية الكافية لاتخاذ القرار فالعمل في بيئة سريعة التغيير تضعف قدرة الفرد على السيطرة على تفاصيل عمله و بيئته(عثمان حمود ،2005: 79-80-81).

3- **الضغوط المرتبطة بالبيئة الخارجية للمؤسسة:**

أ- **المتعلقة بالبيئة العامة للمؤسسة**:مثل:- المتغيرات الاقتصادية كالتضخم و الركود الاقتصادي الذي من شأنه أن يؤثر على الحياة النفسية للعمال. -المتغيرات التكنولوجية:كالتطور الحاسوبي الذي بالرغم من التسهيلات التي وضعها أمام المستخدمين إلا انه زاد من عبئ العمل و نقص فرص التفاعل مع الزملاء.-المتغيرات السياسية و القانونية:كفترات الانتخابية و ظهور قوانين جديدة تحد من نشاط المؤسسة.-المتغيرات الاجتماعية و الثقافية:خروج المرأة للعمل و تداخل الأدوار مع الرجل.

ب- **المتعلقة بالبيئة الخاصة للمؤسسة** :-المنافسين:ويتطلب اليقظة التامة فأي سوء تقدير لتحركاتهم يعني خسارة المؤسسة لحصتها في السوق.- الموردين و المستهلكين:من جهة ضمان تسويق المنتجات للمستهلكين و من جهة توفر عناصر المدخلات و استمرارية توفرها.

4-**الضغوط المرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة:**

أ- **الضغوط الناجمة عن طبيعة الوظيفة:**كالوظائف الحساسة التي تتطلب مسؤولية و تركيز عالي و اتخاذ قرارات حساسة و قدرات فكرية عالية و مشقة إرضاء الرغبات.

ب- **الضغوط الناجمة عن الظروف المادية للعمل**:-سوء التهوئة:التي تترك اثارسلبية على الصحة النفسية و الجسدية و تؤدي إلى الشعور بالضيق و الضجر و التعب الشديد في حين تحسين في شروط التهوئة ينتج عنه زيادة في الإنتاج.

-**الضوضاء**:حيث تنعكس سلبا على مستوى الأداء و الشعور بالأمان الوظيفي ففقدان السمع يعتبر من المشكلات واسعة الانتشار لهذا يجب تقديم استشارات و إرشادات عن مستوى الضوضاء المقبول في الوظائف المختلفة.

-**تلوث الهواء**:الذي يؤثر على الجهاز التنفسي ويشعر بعدم الأمان داخل المؤسسة.-
الإضاءة:التي تساعد على سرعة الإدراك البصري و الدقة في التمييز ونقصها يسبب تعب العين و كثرة الأخطاء و زيادة درجة الضغوط.

ج- **الضغوط الناجمة عن زيادة عبئ الدور:**-زيادة عبئ الدور:كأن يطلب من المورد لقيام بمهام في وقت غير كافي أو مهام تفوق قدراته مما يجعله يشعر بالتهديد و الإحراج وضغط مرتفع.-انخفاض عبئ الدور:قلة المهام الموكلة للمورد أو القيام بمهام لا تستوعب طاقته مما يجعله عرضة للملل.

د- **الضغوط الناجمة عن غموض الدور**: أي قيام الفرد بمهام ليس له تصور واضح نحوها و لا يجد من يرشده.

ه- **الضغوط الناجمة عن صراع الدور**:-صراع الدور الذي يكون مصدره شخص واحد: أي يواجه الفرد متطلبات متناقضة من نفس الشخص.-صراع الدور الذي يكون مصدره أكثر من شخص:أي المتطلبات و الأوامر متناقضة من شخصين أو أكثر.- صراع الدور الناتج عن تعارض بين متطلبات الدور و القيم الشخصية:أي تعارض قيم و معتقدات المورد مع التوقعات المطلوبة مما يسبب صراع داخل نفسيته و يشعره بالضغط.- صراع الدور الناتج عن تعدد الادوار:أي عدة أدوار تتعارض مع بعضها البعض تترك اثار سلبيةعلى صحة المورد و على المؤسسة كالغياب و انخفاض مستوى الرضا الوظيفي.

و- **الضغوط الناجمة عن ضعف المسار الوظيفي**: -مرحلة بداية المسار الوظيفي:و التي ينتج عنها الاغتراب الوظيفي نتيجة لصعوبة التكيف و نقص الخبرة و عدم القدرة على تحمل المسؤولية –مرحلة منتصف المسار الوظيفي:و التي يكون فيها تقادم المعارف و المهارات وشدة التنافس مع الزملاء و زيادة أعباء العمل و كثرة التغيير .-مرحلة نهاية المسار:أي التقاعد الذي يؤدي إلى فقدان السلطة و التفكير في المعاش و مصادر الدخل الأخرى.

ي-**ضغوط العمل الناجمة عن التغيير**:-المجال التكنولوجي: و يمس المعدات و الآلات للزيادة في كمية الإنتاج و تحسين النوعية.- المجال التنظيمي:و يمس الجوانب التنظيمية للمؤسسة كالعلاقات الوظيفية و البناء الهيكلي للمؤسسة من أجل مواجهة التحديات البيئة الخارجية.- المجال الإنساني: يمس تغيير أفكار الناس و عاداتهم و طموحاتهم لتطوير الأنماط السلوكية لهم.- مجال العمل: يمس تغيير الواجبات الوظيفية من الناحية الكمية أو النوعية لخلق شعور ايجابي نحو العمل و زيادة فاعلية الأداء.

و-**ضغوط العمل الناجمة عن ضعف المشاركة في صنع القرار**(و هو محل الدراسة و الاهتمام): و يرجع إلى تهميش دور المرؤوسين و عدم إشراكهم في صنع القرار مما يؤدي إلى زيادة مقدار شعورهم بضغط العمل(النفسي) و يرجع ذلك إلى :-ضعف المشاركة في صنع القرار ينمي الشعور بعدم الأهمية و أن أفكارهم و معلوماتهم ليس لها قيمة.-عند فقدان فرصة المشاركة في صنع القرار من قبل المرؤوسين في المهام المرتبطة بوظيفتهم يؤدي ذلك إلى الإحباط و زيادة المعاناة من الضغط.

ن- **الضغوط الناجمة عن ضعف الهيكل التنظيمي**: فاختلال التركيبة الداخلية للعلاقات السائدة في المؤسسة كعدم وضوح السلطة و ضعف الاتصالات و اشتداد الصراع يزيد من حدة الضغط و يؤثر في تطوير معارف و مهارات و اتجاهات الموارد البشرية التي لها الرغبة في التحسن.

ع-**الضغوط الناجمة عن سوء العلاقات الإنسانية في العمل**:المناخ المناسب الذي يسوده التعاون و الثقة و الاحترام يقلل من إمكانية التعرض لضغوط و الاغتراب داخل العمل(شاطر شفيق ،2009: 83-99).

أنواع الضغوط النفسية:

1-الضغوط الحياتية :عادة فان الناس باستمرار يواجهون ضغوط الحياة اليومية والعدية دون ان يدركوا تلك الضغوط في الغالب فحياتهم مليئة بمصادر الضغوط النفسية وهم جميعا يتعرضون لتلك المصادر سواء كانت داخلية من الداخل الفرد كالشعور بالاحباط او خارجية من البيئة المحيطة كالصراعات مع الاخرين وضغوطات العمل .

و لقد ساهم التطور التكنولوجي المعرفي ووجود وسائل الراحة و الاتصال السريع حتى سار العالم قرية صغيرة ساهم في ضهور متزايد للضغوط النفسية لدى الافراد و قد شغل موضوع الضغوط النفسية الباحثين المهتمين بالصحة النفسية و الطب بشكل متزايد لما لهذه الضغوط من اثار جانبية سلبية و خبرات مؤلمة تؤثر بحدتها و قوتها بشكل واضح على صحة الانسان و حياته و قد اهتم علماء النفس بلأحداث الحياة الضاغطة ففي العقود الاخيرة أصبح للضغوط النفسية هيئات متخصصة لدراسة الضغوط النفسية التي يتعرض لها الانسان اليوم و ما يعانيه من أرق بسبب هذه الضغوط و ما جلبته له من أمراض جسدية و نفسية كثيرة و متنوعة.

وقد اشار علماء النفس أن الازمات النفسية الشديدة و الصدمات الانفعالية العنيفة و الشديدة الناتجة عن علاقة الفرد مع غيره من الافراد على مستوى الاسرة أو المدرسة أو العمل أو المجتمع الصغير الذي يعيش فبه و غير ذلك من المشكلات و الصعوبات التي يجابهها الفرد في حياته من السهل أن تدفعه الى حالة الضيق و التوتر و القلق و هي بحد ذاتها ضغوط حياتية تؤثر على حياة الانسان و اتزانه النفسي و عليه فان الفرد حينما يتعرض يوميا لمصادر ضغوط نفسية كالمصائب أو هزات انفعالية شديدة فقد يتحملها بالتكيف و قد لا يتحملها فينهار لأن هناك فروق بين الناس في القدرة على التحمل.

الضغوط المهنية:يشكل العمل شكلا هاما من أشكال النشاط البشري الذي يلقى قبولا اجتماعيا و هو مجال أساسي للطاقة البشرية و يرتبط احساس الفرد بالرضى عن العمل الذي يؤديه ارتباطا وثيقا بما يحققه العمل له في مختلف النواحي الاقتصادية و الاجتماعية و النفسية كما يعتبر الرضى عن العمل أحد الامور الرئيسية للتوافق المهني و نقصد به تلك العملية الديناميكية المستمرة التي يقوم بها الفرد لتحقيق التوافق بينه و بين البيئة المهنية كما يعد الرضا الوظيفي مسألة مهمة بالنسبة للأفراد و المجتمعات .

ان الاهتمام بموضوع ضغوط العمل قد يرجع الى ماتتركه هذه الضغوط من أثار سلبية على سلوك الافراد و مواقفهم اتجاه وظائفهم و قد تؤثر هذه الضغوط و توترات على الافراد في حياتهم اليومية واعمالهم الشخصية والمهنية وهذا مايطلق عليه في علم النفس "الضغوط المهنية ".

ان الضغوط العمل هي تعبير عن حالة من الاجهاد العقلي او الجسمي وتحدث نتيجة للحوادث التي تسبب قلق وازعاجا او تحدث نتيجة لعوامل عدم الرضا والاجواء التي تسود بيئة العمل او انها تحدث نتيجة لتفاعل هذه المسببات جميعا وهناك افراد الذين لايحبون عملهم بل الضروف اضطرتهم للممارسته قد يكون ذلك اما للمردود المادي الذي لايساوي المجهود المبذول او لعدد الساعات الطويلة ،او العمل في غير مجال التخصص كذالك المعامل القاسية من الرئيس او عدم تقديره لمجهود العامل عدم تعاون الزملاء او اضطهادهم

2-**الضغوط الزواجية:** وتظهر من خلال عدم التكيف الزواجي اما لختلاف العمر بي الزواج او لختلاف الوضع الاجتماعي بينه او اختلاف المستوى الثقافي او اختلاف في خصائص الشخصية بلاضافة الى الخلافات والمشاحنات المستمرة بينهم او عدم فعالية الشريك واهماله لواجباته.

3-**الضغوط العائلية** :وتكون على عدة اشكال منها تدخل العائلة الممتدة الحياة الزوجية او الالزامات المادية نحوهم او حساسية العلاقة مع الشريك.

4-**الضغوط الاجتماعية:**ان العلاقات الجتماعية تتطلب الوقت و الجهد و الاستعداد لدى الفرد من أجل الانخراط بنجاح في تلك العلاقات و تحمله ما يترتب عليها من تبعات مادية ووقت ، و عدم قدرة الفرد على التكيف مع متطلبات الحياة الاجتماعية تصبح مصدرا ضاغطا يكون له أثاره النفسية و الاجتماعية.

5-**الضغوط الصحية**:ان اصابة الانسان ببعض الامراض العضوية أو النفسية و خاصة المزمنة منها وما يرافق تلك الامراض من أعراض جانبية و تكلفة مادية تصبح هذه الاعراض مصدر لشعور المريض بالضغوط النفسية.

6-**الضغوط الذاتية**:و هي الضغوط النفسية الناتجة عن الطموح الزائد لدى الفرد و الدافعية الكبيرة للتميز و التفوق على الاخرين.

7-**الضغوط المادية** :و هي الناتجة عن عدم قدرة الفرد على توفير احتياجاته و احتياجات اسرته من المسكن و الملبس و التغذية بالاضافة الى عدم قدرته على العيش ببعض الرفاهية أسوة بمن يراهم حوله من الافراد. (فاطمة عبد الرحيم ،2013: 27-31).

نتائج و اثار ضغوط العمل:

ضغوط العمل عادة لها اثار سلبية و اخرى ايجابية و انعدامها كليا يسبب الملل و فقدان الدافعية للعمل ،فاثار الايجابية تتمثل في (قلية و عبد المجيد، 2005: 112):

-رفع مستوى الشعور بالرضى و الثقة و الروح المعنوية ما بين العاملين مما يؤدي الى الاستقرار في العمل و رفع مستوى الاداء و تحقيق العمل بالرغم من الضغوط .

-العمل على مواجهة المشكلات التي تواجه العاملين و ذلك من اجل انجاز العمل بكفاءة عالية .

-من خلال الضغوط التي يتعرض لها العاملين بالمنظمات يتم اكتشاف قدراتهم و كفاءاتهم المتميزة لديهم من خلال التحديات المتصلة بالعمل .

-تساعد الضغوط على تدعيم العلاقات الاجتماعية ما بين العاملين عن طريق مساعدة بعضهم البعض على مواجهة الضغوط و المشكلات .

-اثارة دوافع قوية عند الفرد و من خلال تحقيق الذات و تنمية المعارف لدى الفرد.

الاثار السلبية: تجمع دراسات عديدة على وجود 3 مجموعات هامة.

1- الاثار و النتائج السلوكية:ان العوامل التنظيمية الضاغطة لها دور في سلوك الفرد و يعد من أهم نتائجها(العديلي، 1995: 153): الزيادة في التدخين بسبب القلق و التوتر الذي تولده الضغوط، العنف و انتهاك الانظمة و مخالفة القانون ،عادات الاكل و الشرب سواءا فقدان الشهية أو الشراهة، اضطرابات النوم كالارق و الكوابيس و النعاس النهاري الناتج عن ضغط العمل.
2- الاثار و النتائج الفسيولوجية :كالصداع ،امراض القلب ،ارتفاع ضغط الدم
3- اما الاضطرابات النفسية منها القلق و الاكتئاب و غيرها.

اثار الضغوط النفسية على الافراد و المؤسسات:

لقد دلت دراسات عديدة على أن ضغوط العمل لها دور كبير في لجوء الافراد الى التقاعد المبكر و ذلك بسبب كثرة مشاكل العمل مما يؤدي الى اضطرابات نفسية يكون سببها اما طبيعة العمل نفسه أو العلاقات مع الزملاء في العمل .

ان الضغوط النفسية لدى الافراد العاملين في المؤسسات يلحق ضررا بلعمل نفسه فالتوقف عن العمل نتيجة المشكلات و الضغوط النفسية يؤدي الى تقليل حجم الانتاج السنوي و هذا يتطلب أن يضع أصحاب العمل برامج تساعد الموضفين على حل مشاكلهم المهنية و العائلية و الشخصية كما يتطلب عدم اتخاذ قرارات سريعة و عدم التفريق في المعاملة بين الموظفين كنصرة الزملاء و اهمال اخرين بسبب العلاقات الشخصية و المصالح الذاتية و يتطلب كذلك تعزيز ثقة الموظف بنفسه و تحسين العلاقات بين الافراد في المؤسسة الواحدة حتى يتم تحقيق هدف المؤسسة مع مراعاة البعد عن التوترات و الانفعالات مما ينعكس ايجابا على الفرد و المؤسسة بحيث يكون الهدف واحد و سامي يسعى الجميع لتحقيقه بكل طمانينة وبالتالي لا يصبح الضغط النفسي عامل

قلق للافراد والمؤسسات وانما يتم تحويله الى عامل انجاز وابداع وتحفيز ونجاح لهم. (فاطمة عبد الرحيم ،2013: 31).

عملية اتخاذ القرار

مقدمة
تعريف عملية اتخاذ القرار
اهمية اتخاذ القرار
انواع القرارات
خطوات صنع القرار
اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطرة
الاتجاه نحو المخاطرة في ظل نظرية التوقع
نماذج اتخاذ القرار
المدارس التي تناولت عملية اتخاذ القرار
الصعوبات التي تعترض عملية صنع القرار
خصائص عملية اتخاذ القرار
العوامل المؤثرة في فاعلية عملية اتخاذ القرار
نماذج و نظريات اتخاذ القرار
العوامل المؤثرة في النواحي التي تمس عمل المدير المالي و تؤثر في قراراته

مقدمة:

تعلق المنظمات أهمية بالغة لعملية اتخاذ القرار بسبب الحقيقة التي تقول أن القرار الخاطئ له تكلفة ،فالإدارة في سعيها لتحقيق أهدافها تتخذ سلسلة من القرارات معتمدة في ذلك على ما يتوفر لديها من معلومات حول أوضاع البيئة الداخلية في التنظيم و تغيرات البيئة الخارجية وضغوطها ، و هذه العملية لها ارتباط مباشر بوظيفة المسير المالي فهذه العملية حسب ادراك المسيرين لها تكفلة غالية قد تودي بصاحبها الى السجن و عقوبات مكلفة جدا ،ففي هذا الفصل حاولنا التعريف بهذه العملية لكن بالمقابل يجب التنويه بان المسير المالي لا يتبع خطوات المذكورة في اتخاذ القرار و انما يطبق ما عليه من قرارات مالية في مهمة التي يقوم بها.

تعريف عملية اتخاذ القرار:

يعتبر اتخاذ القرار لب العملية الإدارية فهي مهمة مستمرة و مواكبة للنشاط الإداري فنجد في هذا الصدد هربرت سيمون و هو من تلاميذ ماكس فيبر يرى أن التنظيمات الإدارية تقوم على عملية صنع القرار ،كما نجد عالم الإدارة الأمريكي ليونارد وايت يعتبر عملية اتخاذ القرار من الأمور الجوهرية للمدير ووصفها بأنها قلب الإدارة (احمد صالح ،396:2003) ،فهي تعتبر محور العملية الإدارية فنجاح المؤسسة أو الإدارة يتوقف على قدرة و كفاءة القيادة الإدارية على اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة .

فتعرف عملية اتخاذ القرار بأنها عملية عقلانية رشيدة تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع إمكانات المتاحة و الأهداف المطلوبة (حافظ عبد الكريم ،2012 :36).

-أو هي كل ما يتخذه القادة المسؤولون في المنظمة من قرارات لمواجهة مشكلة أو موقف معين لتحقيق أهداف المرجوة منها على أحسن وجه و التغلب على المشكلة أو الموقف التي صدرت بشأنه((Kaplan è Norton).

تعرف عملية صنع القرار بأنها عملية اختيار بديل الأفضل من بين مجموعة من البدائل أو هي عبارة عن تصرف أو مجموعة من التصرفات يتم اختيارها من بين عدد من البدائل الممكنة لذا فنجاح الإدارة يتوقف على مدى سلامة و رشد القرارات (عماد الدين ،ب س:6).

*/لكن هنا تجدر الإشارة بأن عملية اتخاذ القرار في العملية التسييرية و خاصة لدى المسير المالي تتوقف على تطبيق قوانين مالية فلا اجتهاد مع القانون .

أهمية اتخاذ القرار:

يعتبر اتخاذ القرار حاجة ملحة في المنظمات الإدارية و هو عملية يواجهها دائما رجل الإدارة على اختلاف أنواعهم و مسؤولياتهم من مديرين و مفتشين و أفراد يقومون بحكم وظائفهم باتخاذ قرارات لها أثرها على تلك الهيئة.

فمن خلال اتخاذ القرار يمكننا أن نميز مديرا ناجحا عن مدير فاشل أي تعتبر بمثابة أداة فاعلة و معبرة بشكل أساسي عن مدى تحقيق النجاح أو الفشل الذي تمارسه قيادة المنظمة لاستثمار الجهود والوصول إلى الأهداف و تحقيقها (حافظ عبد الكريم ،2012: 37/احمد صالح ،2003: 395).

*- و تتضمن عملية صنع القرار تصور فكري و منطقي مبين على أسس علمية هي:

1-تشخيص البدائل المتاحة أمام الإدارة بشأن المشكل.

2-تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل .

3-تحديد احتمالات المتوقعة لكل بديل.

4-صياغة المعايير الرئيسية لعملية اختيار لبدائل.

5-اختيار البديل الذي يحقق المعايير المتفق عليها من قبل الإدارة بان يحقق هدف القرار(عبلة عبد الحميد ،ب س:121).

أنواع القرارات:

إن تصنيف القرارات لا يخضع لمعايير و اعتبارات ثابتة يمكن على أساسها تقسيم القرارات كون طبيعة اتخاذ القرار وتعدد جوانبه توجه هذه العملية، وسنحاول عرض أهم المعايير:

1-أنواع القرارات وفقا لإمكانية برمجتها:

أ- **قرارات مبرمجة** : تتخذ لمواجهة المشاكل اليومية لا تحتاج إلى جهد ذهني و تتخذ وفق إجراءات و سياسات مرسومة مسبقا.

ب- **قرارات غير مبرمجة**: تعالج قضايا لا تحدث يوميا تحتاج إلى تفكير فهي تتناول مشاكل غير معروفة و جديدة لهذا سميت بالقرارات الإبداعية.

2-قرارات وفق المستوى الإداري:

أ- **قرارات إستراتيجية**: وهي قرارات تتعلق بكيان التنظيم الإداري و مستقبله والبيئة المحيطة اذا يتميز هذا النوع بثبات النسبي طويل الأجل و ضخامة استثمارات أو الاعتمادات المالية الازمة لتنفيذ و يتم اتخاذ مثل هذا النوع من القرارات في قمة الهرم التنظيمي(Garthe).

ب- **قرارات تكتيكية**:يتم اتخاذها مع مستوى إدارات الوسطى تتعلق بتفويض الصلاحيات و العلاقات بين العاملين و قنوات الاتصال و تقسيم العمل(Garthe).

ت- **قرارات تشغيلية**: و هي تتعلق بتوزيع الموارد و ترجمة الأهداف و الخطط إلى أعمال متفرقة و تتسم هذه القرارات بأنها قصيرة المدى و تتعلق بالعمل الروتيني و هذه القرارات من اختصاص الإدارة التشغيلية.

3-قرارات وفقا لأساليب اتخاذها:

أ- قرارات وصفية:يتم اتخاذها بطريقة تقليدية قائمة على التقدير الشخصي للمدير متخذ القرار و خبراته و تجاربه و دراسته للآراء و الحقائق المرتبطة بالمشكلة.

ب- قرارات معيارية: يتم اتخاذها على أسس و قواعد محددة مسبقا و يفترض في اتخاذ مثل هذه القرارات وضوح الأهداف و موضوعية متخذيها و توفر خبرات و اختصاصات و تفهم العوامل و المتغيرات الموثرة في عملية اختيار البدائل الناسبة.

4- قرارات وفقا للبيئة (ظروف اتخاذها):

أ- **قرارات في ظل التأكيد البيئي التام** :و تقوم في افتراض أن متخذ القرار له معلومات كاملة عن البيئة المحيطة و له معلومات عن النتائج الخاصة بالقرار و يكون المدير متأكد من كل بديل من البدائل المتاحة ،فهي الطريقة عند كتاب الإدارة مثالية يصعب تطبيقها في الواقع.

ب- **قرارات في ظل المخاطرة:** المدير هنا لا يتحكم في بيئة القرار و له القدرة على زيادة البدائل كما أنه لا يعلم احتمالات حدوث النتائج و نتائج كل بديل وليس له معرفة كاملة باحتمالية وقوعها.

ت- **قرارات في ظل عدم التأكد البيئي**:لا تتوفر لمتخذ القرار كل المعلومات عن المشكلة مما يجعل الاحتمالات المرتبطة بأحداث المتوقعة عن المشكلة غير معروفة.

5- قرارات وفق النمط القيادي:

أ- **قرارات انفرادية**: يتخذها المدير بشكل فردي و يعلنها على موظفيه دون إعطائهم أية فرصة للمشاركة .

ب- **قرارات ديمقراطية:** يتم اتخاذها من قبل المدير بمشاركة الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة و تتميز بفاعليتها و رشدها(حافظ عبد الكريم ،2012 :37-38-39-40).

خطوات صنع القرار:

أ-مرحلة تشخيص المشكلة: و هي مرحلة دراسة الحالة الآنية و تحري أسبابها الحقيقية و أبعاد الأسباب الوهمية و هذا يرجع إلى فطنة و عمق البصيرة و سعة أفق القائد.

ب-مرحلة البحث عن البديل: يعني إيجاد حلول مختلفة للمشكلة تتطلب استعانة بالمختصين و المبتكرين.

ج-مرحلة تقييم البدائل:من ناحية إمكانية تنفيذ البدائل و مدى توفر إمكانيات المادية و البشرية للتنفيذ و توفر التكاليف المادية الكافية بالإضافة إلى دراسة تأثير هذه البدائل على المنظمة و المجتمع ككل و انعكاسات هذه البدائل على الناحية النفسية و اجتماعية للأفراد مراعاة الوقت و الظروف لتبني هذه البدائل كذا استجابة المرؤوسين للبديل و الزمن الكافي لتنفيذ البديل.

د-مرحلة الاختيار بين البدائل: بعد عملية التقييم يتم اختيار البديل الأمثل وفق الدراسة العلمية و كذا كفاءة و قوة شخصية المدير و على مدى الضغوط الداخلية و الخارجية التي تمارس على متخذي القرار(كنان سليم،1999-2000 :55).

ج-تقييم أداء النتائج عن تنفيذ القرار من ناحية الفاعلية أي مدى كفاءة استخدام المدخلات للحصول على المخرجات(مجلة جامعة بابل ص937).

اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطرة:

ان البنوك تكون في بعض الاحيان مجبرة على الخوض في بعض الاعمال التي لها درجة كبيرة من المخاطر بحكم أنها اصبحت لا تتقيد بنشاط محدد بل تقبل بمبدأ المخاطرة(بن علي، 2013: 163).

مفهوم الاتجاه نحو المخاطرة:هو مدى قبول الشخص للمواقف المحاطة بالمخاطرة أو عدم التأكد (محمد عادل، 1993: 124) و يعرف الاتجاه نحو المخاطرة على أنه اختيار حالة ذهنية فيما يتعلق بتلك الشكوك التي يمكن ان تكون لها تاثير ايجابي او سلبي على الاهداف، و هوأيضا:تفضيل استجابة لحالة عدم التأكد الحاصلة و تتأثر بالادراك (David, 2006 :3) من خلال ما سبق نستنتج ان اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطرة هي عبارة عن ميولات الافراد و مواقفهم من المخاطر و مدى قدرتهم على تحمل و مواجهة هذه المخاطر أثناء القرارات (ايمان، 2017: 308).

اتجاه متخذ القرار نحو المخاطرة في ظل نظرية المنفعة المتوقعة لجون فون نيومان و اوسكار مورجستيرن JohnVon Neuman and Oskar Morgenstern 1947 :

في محاول لتفسير السلوك العقلاني (الرشيد) عندما يواجه الناس عدم التأكد ،هذه النظرية تؤكد تصرف الافراد بطريقة معينة عند مواجهة اتختذ القرار تحت حالة عدم التأكد ، بهذا المعنى فان هذه النظرية معيارية اي انها تصف كيف يجب ان يتصرف الناس من الناحية العقلانية (Ackert,2014 :45) .

نظرية المنفعة المتوقعة تؤكد على النموذج الطبيعي للسلوك العقلاني ،و ان جميع الافراد يمتلكون الدوافع العلانية للتصرف و يتوقع منهم التحرك بطرق متشابهة استجابة لتلك الدوافع العقلية (احمد العلى، 2013: 223) ،المالية التقليدية تستخدم التباين كمقياس للمخاطر و تشير الى ان العوائد السلبية و الايجابية متساوية الاهمية بالنسبة للافراد و بصفة خاصة تحليل متوسط التباين يفترض أيضا ان التذبذبات هي عامل الخطر الوحيد المؤثر على القرارات في حالة عدم التأكد

(Thorsten,2008 :35) ،حسب نظرية المنفعة المتوقعة التي تفترض أن الافراد يتميزون بالعقلانية فان معظم متخذي القرار يعتبرون متجنبون للمخاطر في كل الاحوال و الظروف كصفة شخصية و ان الاقلية من الناس يتصرفون كمجيبين للمخاطر(كمال الدين، 1991: 208).

حيث تم تقسيم متخذي القرار الى 3 أنواع من الاشخاص:

-الشخص الذي يكره المخاطرة و هو الذي يكون مستعدا للتضحية بالعائد من اجل التأكد .

-الشخص المحب للمخاطرة او الذي يبحث عن المخاطرة و الذي يكون مستعدا لتحمل المخاطرة .

-الشخص المحايد و هو الذي يهتم فقط بالعائد المتوقع و المخاطرة لا تهمه على الاطلاق (ايمان، 2017: 308).

الاتجاه نحو المخاطرة في ظل نظرية التوقع:

رغم ان نظرية المنفعة اثبتت نفعا كبيرا في وصف كيف يجب ان يتصرف الناس ،فقد شكك البعض في مدى ملائمة وضعها للسلوك الفعلي ،و البديل لها كان نظرية التوقع التي تصف كيف يتصرف الناس على ارض الواقع (Ackert, 2014 :90) ،نظرية التوقع لكانيمان و تيفيرسكي

Daniel Kahneman and Tversky في الوقت الراهن هي النظرية الاكثر تاثيرا في عملية صنع القرار في حالة عدم التاكد (Han Bleichrodt ,2009 :863) و من اهم الادلة التي حفزت كانيمان و تيفيرسكي لوضع نموذجهما السلوكي المظاهر الثلاثة التالية:

-ان نفس الافراد يتصرفون احيانا كمجيبين للمخاطر و احيانا يتجنبون المخاطرة و ذلك اعتمادا على طبيعة الاحتمالات ذلك ان تقدير هذه الاخيرة تعتمد على العوائد و الخسائر بالنسبة للنقطة المرجعية (مستوى الهدف) ،هذه النقطة المرجعية عادة تتمثل في الوضع الراهن ،كما ان الناس يتجنبون الخسائر الان الخسائر في نظرهم اكبر من العوائد(Ackert, 2014 :90) .

اسس كانيمان و تيفيرسكي نظرية التوقع سنة 1979 و تحصل بموجبها دنيال في وقت لاحق على جائزة نوبل للاقتصاد و ذلك سنة 2002.

لقيت المالية السلوكية الاعتراف الرسمي بحصول العالم دانيال على الجائزة (بن زايد، 2015: 155) ،بحوث المالية السلوكية لديها نظرة مختلفة قليلا حيث تفترض ان الافراد يدركون الخطر بشكل مختلف حيث يتم تحديده تفضيلات المخاطرة للافراد فقط من الانحراف عن المتوسط و لكن تعتمد على الخسائر و الارباح بالنسبة للنقطة المرجعية المعينة ،اضافة الى ذلك تاثر بنموذج معتقدات الافراد حيث لا تتوافق الاحتمالات الاحصائية مع ادراكهم للمخاطر المرتبطة بقرارات معينة والذي يكون متحيزا فمن واجب المستشار الاستجابة للتفضيلات الافراد و تصحيح التحيزات لذا لزم الامر نظرية التوقع تقدم بعض الافكار المفيدة حول تنفيذ هذه المهمة بنجاح

. (Thorsten,2008 :35)

تعتمد نظرية التوقع على نماذج علم النفس و العلم المادي معا ، و نقول ان الافراد المتجنبون للمخاطر في الاوساط الايجيبية و الملازمون للمخاطر عند الازمات و اوقات الخسارة ،و تبين الاثر و الحافز الذي تتركه العوامل المادية على النواحي النفسية عند اتخاذ القرار حيث ياكد مؤسس نظرية التوقع ان القرار النهائي الذي يتخذه الافراد ناتج عن المعالجة العقلية للمعلومات المتوفرة التي استقبلها الفرد لا عن المعلومات نفسها اي ان اتخاذ القرار ليس مجرد حسابات رياضية و انما هو اتحاد كل العوامل النفسية و المادية متجلية بالقرار النهائي(احمد العلى، 2013: 223).

نماذج اتخاذ القرار:

1- **نموذج SIMON:**ميز بين نموذجين

أ- **النموذج الراشد** Rational:يقوم الإداري بالخطوات التالية:تعريف المشكلة –وضع حلول بديلة و تقييمها –اختيار الحل الأنسب- التنفيذ و المتابعة.

- يفترض هذا النموذج أن المدير يحاول تحقيق الأمثل و الأفضل في اتخاذ القرار كما يفترض حسب رأي سيمون أن المدير لديه معرفة وعلم بجميع البدائل لديه معرفة كاملة عن نتائج كل بديل لديه منظومة ثابتة من الافضليات لهذه النتائج ،يمتلكون قدرة حسابية لمقارنة النتائج.

- أكد سيمون أن الرشد الكامل مخالف للواقع و اقترح الرشد المحدود كون المدير يواجه قيود شخصية >بيئية تقلل من درجة الرشد لذا اقترح نموذج أخر.

ب- **النموذج المرضي**: نموذج الرجل الإداري و يتصف ب3 خصائص:معالجة محدودة للمعلومات-استخدام الحكم على أساس التجربة العلمية و ليس المعرفة العلمية.

- يتوخى الإداري الوصول إلى قرار بمجرد توصله إلى بديل معقول يقتنع بأنه مناسب على الرغم من احتمال وجود بدائل أفضل لا يبحث عنها.

2- **نموذج LINDBLOM**:اقترح نموذجين:

أ- **نموذج الراشد الكامل**: تتم فيها دراسة المشكلة بطريقة عقلانية و تتم دراسة جميع البدائل الممكنة دراسة جذرية تشمل جميع جوانبها ثم يتم اختيار البديل الأمثل.

ب- **المنهج الجزئي المتزايد**: و فيه ينظر للمشكلة نظرة جزئية أي يركز على الجوانب الهامة فقط و عند أخذ القرار لا يتفحصه من أساسه و إنما يهتم بالتغيرات التي تطرأ عليه.

3- **نموذج الفحص المختلط ل ETZIONI**: عملية اتخاذ القرار لديه يتم أولا بالفحص عام و جذري للمشكلة ثم ينتقل إلى اهتمام بالنواحي البارزة التي تلفت الانتباه.

4- **نموذج LUTHANS**: يصنفها إلى 4نماذج:

أ- **النموذج الاقتصادي المنطقي**:ينظر إلى متخذ القرار على أنه عقلاني و راشد بصورة كاملة و في جميع الجوانب.

ب- **النموذج الاجتماعي**: طوره علماء النفس أمثال فرويد الذي اعتبر إنسان مجموع نزوات و غرائز و يرون أن المؤثرات الاجتماعية لها تأثير على السلوك اتخاذ القرار كما قد يقود المديرين إلى اتخاذ القرار غير رشيدة.

ت- **نموذج الرضي**:الرشد المحدود لسيمون

ث- **النموذج الاستقرائي المتحيز**:و فيه متخذ القرار يستند إلى التجربة العلمية و الاستكشاف للحكم و ليس المعرفة العلمية لكن هذه الطريقة قد تؤدي إلى أخطاء و نتائج متحيزة(حسين حزيم،1997 :305).

المدارس التي تناولت عملية اتخاذ القرار:

نظرية اتخاذ القرار:

ظروف نشأتها:هي إحدى المحاولات في سبيل تطوير مقاربة صناعة القرار ،كانت بدايتها في الخمسينات على يد ريتشارد سنايدر و زميله أليسون عندما كانت الحرب مشتدة بين الاتحاد السوفياتي و الولايات المتحدة و هذا ما أدى إلى منظري العلاقات الدولية في تلك الفترة إلى إيجاد نظرية تساير الواقع و لهذا أتت نظرية اتخاذ القرار من أجل تحديد من يصنع القرار و من يتخذه و كيفية إدارة الأزمات .

*وتتناول هذه النظرية ظواهر العلاقات الدولية و موضوعات السياسة الخارجية من منظور صانع القرار و كل مدخلاته السيكولوجية و البيئة أي أن تحليلها للعلاقات الدولية أنها ناتج لفعل صانع القرار المعبر عن بلورة لمجموعة العوامل الذاتية و الموضوعية التي يصنع في ظلها القرار في السياسة الخارجية،حيث تدرس العلاقات الدولية ليس على أساس الدول بصورتها المجردة و إنما على "أساس دراسة الدولة من خلال صناع قراراتها.

*-يرى ريتشارد سنايدر على أن هدف تحليل الذي أتت به نظرية صناعة القرار هو صياغة العالم كما يراه صناع القرار في الواقع من أجل تفسير السلوك.

مدرسة اتخاذ القرارات:يرى أصحابها أن جوهر إدارة هو ما يصدر عن الإدارة من قرارات بغض النظر عن طبيعة التنظيم أو ماهية السلوك،فالإدارة هي التي تصدر القرارات العلمية العقلانية و من جهة نظر هذه فأن إصدار القرارات العلمية يتطلب الاعتماد على الحقائق و البيانات و الإرغام و محاولة الفصل بين القيم و الحقائق و يتم ذلك عن طريق التعامل مع المشاكل الإدارية و كأنها معادلات رياضية يتم حلها عن طريق احتساب قيمها و حتى يكون المدير عقلانيا فلابد له في الحالة هذه من إتباع الأسلوب العقلاني في اتخاذ القرار و الذي يتطلب كما هو معروف السير بشكل علمي و كما يلي:

- جمع المعلومات المتعلقة بها.
- تحديد جميع البدائل الممكنة إتباعها لحلها.
- تقييم البدائل المختلفة و تحديد المزايا و محاذير كل منها.

- اختيار أفضل البدائل في ضوء التقييم.

*- هذه المدرسة تقوم على استخدام النماذج و الطرق الرياضية في التعامل مع المشكلات الإدارية و استخدام التكنولوجيا التي تساعد على استيعاب المعلومات الكثيرة و هو أمر لا يتوفر بالضرورة بإنسان نفسه لا من حيث قدرته المحدودة على التعامل مع المعلومات و لا من حيث الوقت المتاح له لاستعمال المعلومات كون الإنسان محدود العقلانية و بتالي فالرجل الإداري هو الذي يتخذ قرارات معقولة و ليس قرارات مثالية و بتالي يفترض أنصار هذه المدرسة أن الإنسان ذو عقلانية جزئية تتمثل في صياغة الأهداف دون القدرة على تحديد أفضل الوسائل تتمثل في صياغة الأهداف دون القدرة على تحديد أفضل الوسائل المناسبة لتحقيقها و كذلك فإدارة هنا تعني عملية اتخاذ القرارات(سامر جلدة ،2009:22-23).

اتخاذ القرارات في ظل المدارس الكلاسيكية: ظهرت في بداية القرن20 و تزامنت مع الثورة الصناعية و تقوم هذه المدارس على افتراض مفاده:"أن الإدارة تسعى دائما لتحقيق أعلى كفاية إنتاجية ممكنة" و هو دائما تعظيم الربح و تخفيض التكاليف في بيئته تتسم بالاستقرار كما أن هذه المدارس تقوم على الفرضيات التالية :صفة الرشادة في أعضاء التنظيم –نطاق محدد لإشراف و الرقابة – يعتمد التنظيم على أسلوب الخضوع الكامل من المرؤوسين للرؤساء.

اتخاذ القرار في ظل مدرسة العلاقات الإنسانية: تهتم بالعنصر البشري تفترض أنه يؤثر على الإنتاج و من ثم فان زيادة الإنتاج تتحقق من خلال فهم طبيعة الأفراد و تشجيعهم و تكيفهم مع التنظيم،أشارت هذه المدرسة إلى أن متخذ القرار يجب أن يشرك العمال في قراره كما أنه لابد أن يلجأ إلى الشبكات غير رسمية.

اتخاذ القرار في ظل المدرسية السلوكية:نجد ماري فوليت ساهمت في توضيح التي تقوم عليها سلطة القائد في اتخاذ القرارات ركزت على أهمية تحديد الأهداف و ضرورة التوفيق بين الأهداف المتعارضة حتى تكون الحلول ممكنة التنفيذ أما تشيستر برنارد يعتبر اتخاذ القرار جانب عام في العمل الإداري و ذهب إلى حد القول ب:"بأن العمل و الأداء في التنظيم الإداري يمكن تحليله إلى مجموعة من القرارات المتداخلة و المتشابكة"(حنان بن عوالي،ب س :6-5-7).

الصعوبات التي تعترض عملية صنع القرار:

ندرة وجود حل و احد سليم للمشكلة المطروحة

عدم توصيل القرارات للمسؤولين عند تنفيذها في الوقت المناسب .

مناهضة القرارات في حالة رفضها على العاملين في المستويات التنفيذية

عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق من خلال عملية صنع القرار

صعوبة التعرف على مزايا و عيوب البدائل المتوقعة في البيئة التي تعمل بها المنظمة

صعوبات تتعلق بمتخذ القرار أو وقوعه تحت تأثير بعض العوامل التنفيذية (عماد الدين،ب س:9).

الخصائص الواجب توفرها في المعلومات الأزمة لعملية اتخاذ القرار :

أ- الملائمة: وتعني وجود ارتباط منطقي بين المعلومات و بين القرار موضوع التطبيق و هي المعلومات التي تحدث تغيير في اتخاذ القرار و لها 3 خاصيات:

1-القدرة على التنبؤ بالمستقبل:بمعنى تحسين قدرة متخذي القرار على التنبؤ بالنتائج المتوقعة في المستقبل و تؤدي هذه المعلومات على تصحيح التوقعات الحالية .

2-القدرة على التقييم الارتدادي لتنبأت السابقة :تقييم نتائج القرارات التي بنيت على توقعات سابقة.

3-التزامن:أي الحصول على المعلومات في وقتها.

ب- الثقة:و تعني أمانة المعلومات و إمكانية الاعتماد عليها و لها 3 مقومات:

1-الصدق في التعبير عن الظواهر و تعني تطابق المعلومات و الظواهر محل الدراسة.

2-إمكانية التثبت من المعلومات :و تعني الموضوعية في أي قياس علمي

3-الحياد:الذي يمارسه القائم بإعداد و عرض المعلومات (مجلة بابل:937-938).

خصائص عملية اتخاذ القرار: من بين أهم خصائصها:

-**عملية عقلية**:فاتخاذ القرار هو تفكير عقلاني يحتاج إلى الكثير من الوقت و التأني.

-**عملية هادفة:**أن القرار ما هو إلا وسيلة لتحقيق هدف معين بخصوص موقف معين.

-**عملية اختيار**:أي أنها تقوم على المفاضلة بين البدائل المطروحة أمام متخذ القرار ليصل إلى اختيار البديل المناسب من بينهما .

-**عملية مقيدة:** و يعني أنها عملية معقدة بمعايير الاختيار و البيئة المحيطة بالقرار و متطلباتها و ملابساتها و بالأشخاص الذين هم محور القرار في الاتخاذ و التنفيذ و التأثير.

-**عملية إنسانية**:بمعنى أن لها علاقة بالجانب الإنساني سواءا من قبل متخذ القرار أو المتأثرين به.

-**عملية مستقبلية**:أي أن أثاره تظهر مستقبليا لذلك يجب أن تكون لدى متخذ القرار رؤية مستقبلية تحوي معلومات عن قرارات الماضي و الحاضر.

-**عملية مرنة**:لا يجب أن يكون القرار جامدا لان المؤسسة تشوبها الديناميكية و الحركة، الأمر الذي يتطلب اتصاف القرار بالمرونة إذ تكون هناك بدائل عند فشل القرار الأصلي.

-**عملية شاملة**:أي يحقق النظرة الشمولية عند مواجهة موقف أو مشكلة ما أي شامل لجميع أبعاد الموقف قدر الإمكان .

-**عملية تحليلية**:لأنها لا تتوقف على اختيار بين البدائل و إنما تتطلب دراسة متأنية لتحليل جميع المعلومات ذات العلاقة بالقرار من أجل الوصول إلى القرار المناسب.

-**عملية منبثقة:**فالقرار الأصلي ينبثق من تفكير عقلي من أكثر من فرد بخصوص المشكلة و من عدة مرات فرعية تسعى جميعها لتحقيق القرار الأصلي (حافظ عبد الكريم ،2012: 40-41).

العوامل المؤثرة في فاعلية عملية اتخاذ القرار

1-**العوامل الإنسانية:**و تتمثل في شخصية متخذ القرار و خبرته في العمل و حالته النفسية التي لها تأثير على اتخاذ القرار ،المساعدون و المستشارون فأسلوب تفكيرهم و طريقة عرضهم للمعلومات تؤثر في فاعلية القرار ،و كذلك المرؤوسين فلا يجب النظر إليهم كأدوات ميكانيكية مجردين من كل معرفة بل من الممكن أن يساهموا في إيجاد الحلول التي يختار متخذ القرار من بينها البديل الأفضل.و تساهم أيضا العوامل التنظيمية دورا هاما في سير العملية من خلال المركزية الشديدة و عدم وضوح الاختصاصات و تداخلها و كذا ضعف التنسيق بين الإدارات و الوحدات و الأقسام،كما أن للعوامل البيئية تأثير واضح من خلال طبيعة النظام السياسي للدولة التقاليد الاجتماعية و القيم الدينية ،التقدم التكنولوجي ،الضغوط الداخلية و الخارجية من الرأي العام و ضغط التنظيمات غير رسمية و غيرها (حافظ عبد الكريم ،2012: 44-45).

نماذج عملية اتخاذ القرار:

1. **النموذج الكلي الرشيد (Rational Comprehensive Model):**

وفقا لهذا النموذج، فإن القرار الرشيد أو السياسة الرشيدة هو ذلك الذي يحقق أكبر عائد (ناتج) اجتماعي معين، بمعنى أن يحقق الفوائد الكبيرة وفقا لأقل قدر من التكاليف المطلوبة، وعليه يكون وفقا لهذا النموذج من غير اللائق أو الصحيح تبني أية سياسة أو قرار حينما تكون التكلفة عالية مرتفعة وتزيد عن عائدها.

ويتكون هذا النموذج من العناصر الأساسية التالية:

1. وجود مشكلة محددة، وهي قابلة لأن تدرس بشكل متأني وجديرة بالاهتمام .

2. تحديد الأهداف، أي أن صانع القرار يقوم باتخاذ قراره في ظل وضوح الأهداف وأهميتها وترتيبها تبعا لدرجات الأفضلية فيها وترتيبها يكون منطقيا.
3. فحص جميع البدائل ودراستها بصورة كاملة.
4. تحديد وتحليل النتائج المتوقعة من اختيار البدائل كلها قياسا ومقارنة مع الكلفة.
5. إن كل بديل جرى اختياره تجري عليه عملية مقارنة تبعا لما يتوقع عنه من نتائج مع البدائل الأخرى، سعيا لتحديد البديل الأفضل.
6. وبالتالي يقوم صانع القرار بناء على تلك الخطوات السابقة باختيار البديل الأفضل، الذي يمكن صانع القرار من إمكانية تحقيق الهدف المسطر في البداية وبأقل تكاليف ممكنة بوصفه الأفضل من بين جميع البدائل الأخرى.

تقييم:

-إن هذا النموذج يستوجب بالضرورة أن تكون كل القيم المجتمعية معروفة، وكذا معرفة كل البدائل الممكنة.

-حسب بعض الباحثين، فإن الرشد الكامل لم يتحقق لا في السياسة ولا في غيرها من الميادين نظرا لصعوبة اتخاذ قرار يتسم بالرشد والعقلانية.

2. النموذج التدريجي (Incremental Model)

يقوم هذا النموذج في عملية صنع القرار من خلال كون السياسة العامة ماهي في حقيقة الأمر إلا استمرارية للنشاطات الحكومية السابقة، مع وجود بعض التعديلات التدريجية، وصاحب هذا النموذج هو : تشارلز لندبلوم (Charles Lindblom) في مقالته الشهيرة: "علم التخبط العشوائي The science of Muddling Through[1]"، ويمسها كذلك بالتدريجية المجزأة Incrementalism Disjointedباعتبار أن صانعي القرارات يفضلون تجزئة المشكلات عند صياغة القرارات، لغرض التمكن من اختيار القرار الذي يحقق في كل منها هامشا مطلوبا من الحل. ويقوم النموذج التدريجي على أساس أن القرار والسياسة العامة عملية تراكمية محورها الإضافة لما تم في الماضي، ومحاولة تحسين الوضع بصورة آنية وجزئية، وعليه فإن البرامج

والمشروعات الراهنة وما يتصل بها من سياسيات تتخذ كقاعدة يبنى عليها مع إضافة بعض التعديلات الجزئية.

تقييم:

-إن هذا النموذج يركز على الاهداف القصيرة المدى وليس على التخطيط الطويل.

-يحافظ على التواصل وعلى الاستمرار في الحاضر عن طريق تغيير جزئي في القرارات.

3. نموذج الفحص المختلط Mixed Scanning model:

صاحب هذا النموذج هم أميتاي اتزيوني Amitai Etzioni الذي دعا إلى ضرورة إيجاد نموذج توفيقي في عملية صنع القرار واتخاذه، بحيث يأخذ هذا النموذج من النموذج الكلي الرشيد كما يأخذ أيضا بجانب من النموذج التدريجي.

وجاءت أفكار اتزيوني بناء على الانتقادات التي وجهها إلى النموذج العقلاني على أساس أنه نموذج خيالي، وأن صانع هذا القرار هو إنسان لا يمكن أن يتصف بكل صفات الكمال التي تؤهله لاتخاذ قرار رشيد، كما وجه انتقادات للنموذج التدريجي تجلت في أن الإنسان لا يعرف كل البدائل، وأن هذا النموذج يركز على حاضر المؤسسة وماضيها دون الاهتمام بالمستقبل.

وعليه فقد قدم اتزيوني بديلا أطلق عليه الفحص المختلط، واعتبر أن عملية التخطيط والتنفيذ وظيفتان متكاملتان، ما يعني أن مرحلة التخطيط تستدعي اعتماد النموذج الرشيد ومرحلة التنفيذ تتطلب اعتماد النموذج التدريجي.

وبالتالي فإن اتزيوني حاول التوفيق بين النموذجين من أجل الحصول على نموذج قائم على الدمج بين الع قلانية والتدريجية التي تعتبر الأسس التي يقوم عليها نموذج الفحص المختلط.

1. نظرية الاحتمالات Probability Theory:

هي أحد النظريات الكمية التي تنطلق في حل المشكلة من المعطيات والمعلومات والظروف المحيطة بالموقف لتجيب على أسئلة متكررة مفادها: هل المعلومات والمعطيات المتوفرة لدينا حقيقية وكاملة، أم لا؟ وهل الظروف المحيطة بالقرار مواتية ومناسبة لاتخاذ القرار؟ وما درجة المواءمة تلك؟

إن الإجابة عن تلك الأسئلة تجعل المدير أو الرئيس في وضعين مختلفين، وضع التأكد من المعطيات المتوفرة، ووضع عدم التأكد من تلك المعطيات والحقائق.

الوضع الأول: وضع التأكد

بمعنى أن وضع القرار وظروفه والمعلومات المتوفرة مؤكدة، وأن الأسباب والعوامل العشوائية قليلة ومعلومة لدى صانع القرار كما هي، ومثل هذه الأوضاع تجعل من القرار يقيني ويتصف بالرشد، وتكون احتمالات المخاطرة قليلة أو معدومة في مثل هذه الحالة يفترض انعدام تأثير قانون الصدفة، لتبقى دقة التقديرات، وبالتالي دقة تحديد العلاقة بين المتغيرات المتوفرة، ثابتة كانت أو عشوائية، ويمكن لصانع القرار استخدام الأساليب الكمية والرياضية لضبط تقديراته كالمحاسبة الإدارية والبرمجة الخطية.

من خلال الطرح السابق لنظرية الاحتمالات، وفي ظروف التأكد التام نجد ذلك ممكنا في الجوانب الكمية المادية، حينما تكون الأوضاع مستقرة وغير متحركة، أما في حالة احتواء وحدة التحليل على متغيرات عشوائية، أو متغيرات غير ثابتة، فإن هذا يجعل القرار أقل تأكيدا وثباتا.

الوضع الثاني: وضع عدم التأكد

يعود وضع عدم التأكد إلى أكثر من سبب منها قلة المعلومات والحقائق، أو تعارضها، ارتباط القرار بمتغيرات عشوائية لا يمكن التحكم فيها، وتبعا لذلك فإن النتائج المحتملة للقرار غير مؤكدة، ونسبة التحقيق فيها ضعيفة، وإذا تنكرنا بأن القرار دائما متعلق بالمستقبل يتطلب جهدا باختيار احتمالات أكثر واقعية، الإشكال هنا يتوقف على الدوافع والحوافز التي تجعل متخذ القرار يضحي بالشكل الذي يمكنه من تقدير القرار الواقعي.

وعليه فإن صانع القرار يجد أمامه عوامل كثيرة تؤثر على عامل اليقين في نتيجة القرار منها العوامل المادية، البشرية، السلوكية، والعوامل السياسية الاقتصادية القانونية بالإضافة إلى العوامل الثقافية والحضارية، كما أن المستقبل يكتنفه الغموض وتحيط به العوامل الطارئة،...

إن نظرية الاحتمالات تقدم الكثير لصانعي القرار، وترشدهم إلى جدوى القرار، ومن ورائه رشد التسيير وصولا إلى مفهوم الحكم الراشد على مستوى الإدارة، وإدارة الجودة الشاملة على مستوى إدارة الأعمال قصد تحقيق التنمية المستدامة والتنمية الشاملة بفضل صواب رشد القرار.

نظرية اللعب (المباراة): Game theory

لقد بدأ تطوير نظرية اللعب في بداية الأربعينات وتحديدا سنة 1944 من خلال الكتاب الذي الفه العالمان: فون نيومان von neumann وهو عالم رياضيات، و أوسكار مورجنسترن oskar mrgenstern وهو عالم اقتصاد، والكتاب بعنوان: نظرية الألعاب والسلوك الاقتصادي، وبذلك فقد بدأ الاهتمام بالنظرية لمعالجة المشاكل الاقتصادية والإدارية المطروحة أمام متخذي القرار.

يتلخص نظرية اللعب بوجود مباراة محددة أو مباراة لها هدف نهائي يسعى كل متنافس الوصول إليه، وهذا من خلال مراحل خاصة يتم اختيارها حسب قوانين وأسلوب المباراة، وعليه يمكن أن تقاس المباراة على مقياس كمي إذا كان الهدف يتمثل في الربح أو الخسارة، كما يمكن أن تقاس المباراة بالزمن أو المنفعة نتيجة لاستخدام الاستراتيجيات المتاحة لدى كل متنافس.

1-**اللعبة الصفرية:** سميت بمباراة ذات المجموع صفر لان ربح احد المتنافسين يساوي خسارة المتنافس الخصم، مما يعني أن: الربح + الخسارة = صفر، وان اختيار معيار لحل مشكل قراري ما يتوقف كثيرا على توفر المعلومات، لكن المباراة عادة ما تفقد الكثير من المعلومات، ومن بين المعلومات صعوبة معرفة أو التنبؤ بتصرفات ونوايا المتنافس الخصم، لهذا فهذا النوع من المباراة قابل للتجسس، ونظرا لصعوبة مهمة التجسس كون المتنافسين كلاهما محاطا بالسرية التامة، فان المعيار المحافظ عادة ما يعتبر أفضل معيار لحل مثل هذا النوع من المباراة.

2-**اللعبة غير الصفرية:** تقوم أساسا على بناء التحالفات لضمان الأمن لأجل إيجاد صيغة توفيقية تضمن تحقيق المكاسب لكل الأطراف في ظل مساهمات كل طرف، وهذا ما يتضح خاصة في التعاون بين الدول، أو التحالفات بين الأحزاب السياسية،..

العوامل المؤثرة على النواحي التي تمس عمل المدير المالي و تؤثر في قراراته:

.1ضريبة الدخل : و هي عبارة عن اقتطاع نقدي إلزامي يتحمله الكلف و يقوم بدفعه وفقا لمقدرته على الدفع , مساهمة منه في تحمل الأعباء العامة للحكومة و في إنجاح تدخل الدولة لتحقيق أهداف معينة .

تؤثر ضريبة الدخل على النواحي المالية التالية:

- التأثير السلبي على سيولة الشركة لان دفع الضريبة يشكل تدفقا نقديا إلى الخارج بالنسبة لها
- التأثير السلبي صافي أرباح الشركة لان الضريبة تقتطع من أرباح الشركة
- الميزة الضريبية للاقتراض لان التمويل بأموال الاقتراض يؤدي إلى دفع ضرائب اقل لان الفوائد تطرح من الأرباح قبل حساب الضرائب
- الاستهلاك كوقاء من الضريبة حيث أن الاستهلاك يخصم كمصروف لغايات الضريبة
- التأثير على قرار استئجار الأصول الثابتة أو شرائها

.2التضخم : و هو عبارة عن الارتفاع العام في معدلات الأسعار " نقود كثيرة تطارد سلعا و خدمات قليلة" يؤثر التضخم على الكثير من النواحي التي تمس عمل المدير المالي و تؤثر على قراراته منها:

تقييم بضاعة اخر المدة : يوجد طرق متعددة لتقدير قيمة بضاعة اخر المدة منها سعر التكلفة او

سعر السوق ايهما اقل , و لهذه الطريقة تطبيقات مختلفة منها:

FIFOاي ما تم ادخاله اولا الى المخزن تم اخراجة اولا فيبقى في المخازن البضاعة الجديدة ذات الاسعار الحديثة وفي فترات التضخم تكون اسعار هذه البضاعة عالية نسبيا فينتج عن ذلك ان تكون قيمة البضاعة كبيرة و تؤدي الى الزيادة في اجمالي الربح و بالتالي الى زيادة حجم الضرائب التي تدفعها الشركة مع ثبات العوامل الاخرى

LIFOاي ما تم ادخاله الى المخزن اخرا يتم اخراجه اولاا و ينتج عن ذلك ان تكون البضاعة الموجودة في المخازن هي البضاعة القديمة ذات الاسعار القديمة , و في فترة التضخم تكون اسعار هذه البضاعة متدنية نسبيا و بذلك تكون قيمة بضاعة اخر المدة منخفضة مما يؤدي الى خفض اجمالي الربح من المبيعات و بالتالي الى دفع ضرائب اقل مع بقاء العناصر الاخرى ثابتة لذلك تستعملها الشركة في اوقات التضخم اذا ارادت ان تتجنب الضرائب و سمح القانون بذلك

تقييم الموجودات في قائمة المركز المالي:

ان التضخم ينتج عنه ان تكون قيمة الموجودات لا سيما الثابتة منها و بضاعة اخر المدة اقل من قيمتها السوقية الحقيقية لها في وقت اعداد القائمة لذلك ظهر اسلوب في المحاسبة يسمى محاسبة التضخم و هي تسعى لاخذ معدلات التضخم بعين الاعتبار عند اعداد القوائم المالية حيث يتم تعديل الارقام بما يتلائم مع معدلات التضخم السائدة لتصبح القوائم قادرة على اعطى الصورة الحقيقية لوضع الشركة بعد اخذ التضخم بعين الاعتبار و من سياست المحاسبة في ظل التضخم ما يلي:

- رفع قيمة اقساط الاستهلاك عن طريق تعديل قيمة الاصول الثابتة باعتبار قيمتها الاستبدالية بدلا من قيمتها التاريخية و اسهلاكها على اساس قيمتها الاستبدالية
- رفع قيمة تكاليف البضاعة المباعة

التمويل باموال الاقتراض ام باموال الملكية في ظل التضخم:

يؤثر التضخم على قرار التمويل من خلال تاثيره على القوة الشرائية للنقود حيث تربطة علاقة عكسية مع هذه القوة . و يمكن تعريف القوة الشرائية للنقود بانها مقدار ما يشتريه وحدة النقود من سلع و خدمات . و بناء عليه فان اي زيادة في الاسعار معناه نقص في القوة الشرائية للنقود اي ان القوة الشرائية للنقود تنخفض بمقدار يتاسب مع معدل التضخم . من هذا نرى انه من الافضل للمدير المالي ان يلجاء الى استعمال اموال الاقتراض عندما يسود التضخم و يتوقع انه سيستمر و ذلك لان القوة الشرائية للنقود التي سيدفعها سدادا للقرض ستكون اقل من القوة الشرائية للنقود التي اقترضها

تاثير التضخم على عملية تقييم المشاريع:

يؤثر التضخم على نتائج تقييم المشاريع و على جدواها الاقتصادية من خلال تاثيره على القوة

الشرائية للنقود لذلك يجب اخذ تاثير التضخم بعين الاعتبار عند اجراء الحسابات المتعلقة بالجدوى الاقتصادية , و لذلك عند اجراى دراسة جدوى اقتصادية لمشاريع ذات اجل طويل و كانت الفترة فترة تضخم يجب على المدير المالي تعديل معدل الخصم الذي سيستعمل في استخراج القيمة الحالية للتدفقات النقدية لهذه المشاريع لادخال معدل التضخم في الحساب

تاثير التضخم على اعمال التصدير و الاستيراد :

يؤثر التضخم النسبي في بلد ما على الشركات العاملة في ذلك البلد و خاصة التي لها علاقة باعمال التصدير و الاستيراد من خلال تاثيرها على:

اسعار السلع التي تنتجها الشركة و تصدرها الى الخارج حيث ترتفع الاسعار بسبب التضخم فيقل الطلب عليها

اسعار السلع البديلة و التي يستوردها ذلك البلد من الخارج فتصبح اسعارها ارخص من السلع التي تنتجها تلك الشركات و اذا فرضنا وجود تجارة بين ذلك البلد و البلدان الاخرى فان كمية المستوردات ستزداد و بالتالي ستقل الارباح في الشركات العاملة في ذلك البلد

.3زيادة الاعتماد على اموال الاقتراض:

من التطورات الاقتصادية الحديثة زيادة الاعتماد على اموال الاقتراض , رافق زيادة الاعتماد على اموال الاقتراض نقص كبير على خدمة الدين , حيث ان نقص القدرة على خدمة الدين يدل على نقص حجم الغطاء الذي كانت الارباح توفره للفوائد و للاقساط التي يجب على الشركة ان تدفعها لخدمة ديونها مما يزيد في مخاطر منح القروض للشركات و يشجع المقرضين على التشدد في طلب الضمانات مما يجعل القيام بوظيفة التمويل اكثر صعوبة من وجهة نظر المدير المالي

مصادر التمويل

تقسم انواع التمويل التي تحتاجها الشركة الى نوعين هما:

تمويل قصير الاجل : لتمويل الاحتياجات الضرورية الطارئة و تنفق تلك الاموال على الموجودات التي تمتاز بسرعة دورانها لتمكنها من سداد تلك الديون التي تستحق خلال عام واحد

تمويل طويل الاجل: و ذلك لتمويل التوسعات و التحسينات التي تنوي المنشاءة القيام بها . و يمتاز هذا النوع من التمويل بكونة يستحق الدفع بعد مدة تزيد عن العام الواحد, و بالتالي فمن المستحسن انفاقه على الموجودات الثابتة و التي عادة ما تبدا بانتاج الدخل للمنشاة بعد مدة تزيد عن العام الواحد

جرت العادة على تقسيم مصادر التمويل طويل الاجل الى مصدرين رئيسيين و هما:

المصادر الداخلية و تشمل:

الارباح المحجوزة: و هي ذلك الجزء من الارباح التي حققتها الشركة و لم تقوم بتوزيعها على

حملة الاسهم العادية و انما قامت بالاحتفاظ بها داخل الشركة الى حين الحاجة اليها
اهم مميزات الارباح المحجوزة كمصدر من مصادر التمويل ما يلي:
كلفة قليلة جدا و هي تعادل كلفة الفرصة البدية

اتخاذ القرار من الناحية الانفعالية للسلوك :

المداخل التقليدية لاتخاذ القرار في المنظمات أكدت على العقلانية و أهملت دور القلق و الخوف و الإحباط و الشك و السعادة و الانفعالات الأخرى لكن من السذاجة الافتراض إن الخيارات في عملية القرار في لحظة معينة و باستخدام نفس البيانات الموضوعية فإننا نتوقع إن الأفراد قد يختارون بدائل مختلفة حينما يكونون في حالة غضب أو تحت الضغوط مقارنة في حالة شعورهم بالراحة و تمالك النفس كما يمكن للانفعالات السلبية إن تحدد عملية البحث عن البدائل الجديدة وحذر أقل في استخدام المعلومات و على عكس ذلك فان الانفعالات الايجابية يمكن أن تؤدي لزيادة عمل على حل المشاكل و تمكن من عملية تحقيق التكامل بين المعلومات و تتمكن من تحسين فهمنا لعملية اتخاذ القرار إذا أخذنا بنظر الاعتبار القلب (العاطفة) إلى جانب الرأس(العقل) حيث أن الأفراد يتأثرون بانفعالاتهم على جانب العقلانية و العمليات الحدسية في اتخاذ القرار (انس شكشك ،ب س:32).

المسير المالي الجزائري

مفهوم الوظيفة المالية
خصائص الوظيفة المالية
وظائف الادارة المالية
أسس الوظيفة المالية
وظائف المدير المالي
أهم مهام المدير المالي
الثقافات التي يحتاج إليها المدير المالي للقيام بعمله
موقع المدير المالي في الهرم التنظيمي
الهيكل التنظيمي للبنك
أنشطة البنك
الوصف الوظيفي يبين الفرق و مهام كل من المدير المالي و مدير الحسابات

مفهوم الوظيفة المالية:

تعد الوظيفة المالية من أهم الوظائف داخل المؤسسة و كغيرها من المفاهيم فقد شهد مفهومها تطورا ملحوظا فقد كان يقتصر دورها في جمع الأموال التي تحتاجها المؤسسة للقيام بنشاطها أما حاليا فبالإضافة إلى دورها السابق أصبحت تهتم بالقرارات الخاصة بمصادر التحويل و كذا نوعية الأموال الواجب تدبيرها و في هذا السياق سنقوم بعرض مجموعة من التعاريف حولها.

1-الوظيفة المالية هي تلك التي تهتم بالحصول على الأموال اللازمة للمؤسسة و إدارة هذه الأموال و حسن استغلالها في المشروعات الاستثمارية.

2-الوظيفة المالية هي مجموعة المهام و العمليات التي تسعى في مجموعها الى البحث عن الاموال في مصادها الممكنة بالنسبة للمؤسسة في اطار محيطها المالي بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الاموال و من خلال برامجها و خططها الاستثمارية و كذا برامج تمويلها و حاجاتها اليومية(ناصر دادي 19 : 285).

3-الوظيفة المالية هي تلك التي تهتم بالنقدية

4-هي الوظيفة التي تهتم بالحصول على الأموال اللازمة للمؤسسة و إدارة هذه الأموال (جميل و علي،1980: 18).

5-هي الوظيفة التي تختص باتخاذ القرارات في مجال الاستثمار و في مجال التمويل كما تختص بالتخطيط المالي و الرقابة المالية(منير إبراهيم،1991: 8) فهذا التعريف يعتبر أكثر شمولية خاصة في ظل تطور المؤسسة و تشابك علاقاتها مع المتعاملين الاقتصاديين و بالتالي زيادة أهمية الوظيفة المالية داخل أي مؤسسة اقتصادية و يجب على القائمين عليها الأخذ بعين الاعتبار أن أي قرار مالي يجب أن يساهم في تحقيق الهدف الرئيسي التي تسعى الإدارة لتحقيقه.

خصائص الوظيفة المالية:

تعتبر الوظيفة المالية من اهم وظائف الشركة و تمتاز على غيرها من وظائف الشركة بما يلي:

.1انها تتداخل في جميع نشاطات الشركة , فجميع النشاطات التي تقوم بها الشركة لها وجه مالي

.2ان اتخاذ اي قرار مال هو قرار ملزم للشركة و لا يمكن الرجوع عن هذا القرار الا بخسائر فادحة

.3ان بعض القرارات المالية هي قرارات مصيرية , فمثلا اذا قررت الشركة شراء خط انتاج جديد ذو تكلفة عالية و مولت شراء هذا الخط او جزءا منه بالدين , و لم تستطيع الوفاء بديونها فان هذا سيعرض بقاءها و استمراريتها للخطر او الفناء

.4ان نتائج القرارات المالية لا تظهر مباشرة بل قد تستغرق وقتا طويلا مما قد يؤدي الى صعوبة اكتشاف الاخطاء و اصلاحها و يعرض الشركة للخطر

وظائف الادارة المالية:

•التخطيط المالي : يهتم التخطيط المالي بدراسة احتياجات المشروع من الاموال و تقدير الارباح المتوقعة من استخدام هذه الاموال , و كذلك دراسة مصادر التمويل المختلفة و اختيار افضلها

•الرقابة المالية : و هي عبارة عن متابعة تنفيذ الخطط المالية الموضوعة , لمعرفة الصعوبات التي تعترض هذه الخطط , و حل هذه الصعوبات و معالجة الانحرافات.

•الحصول على الاموال : و تهتم بايجاد المال الالزم مع الاخذ بعين الاعتبار مصدر هذا المال و تكلفته

•استثمار الاموال : اي استثمار الاموال التي تم الحصول عليها بشكل يحقق اكبر الفوائد الممكنة

•مواجهة مشاكل خاصة : و هي عبارة عم مشاكل لا تتكر كثيرا مثل الاندماج او في حالة الانضمام حيث تظهر الحاجة الى عملية اعادة تقييم الاصول في الشركة

أسس الوظيفة المالية:

1-علاقتها بوظائف أخرى :إن أي قرار تتخذه الإدارة في المؤسسة يترجم إلى قرار مالي و بما أن المال يعتبر المحرك الأساسي للأنشطة للممارسة على مستوى الإدارات المختلفة فانه لا يمكن عزل الوظيفة المالية عن وظيفة الإنتاج أو وظيفة الموارد البشرية أو وظيفة التسويق أو اي نشاط اخر في المؤسسة .

2-مهام الوظيفة المالية:الوظيفة المالية هي مجموعة المهام التي تصب في توفير الموارد المالية و كيفية استخدامها حيث تسعى في مجموعها بالبحث عن الاموال من مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة و ذلك بعد تحديد الحاجات التمويلية من خلال برامجها و خططها الاستثمارية و كذا برامج تحويلها و تتمثل مهام الوظيفة المالية في كل من التخطيط المالي-التنظيم المالي-الرقابة المالية

وظائف المدير المالي:

المدير المالي هو الشخص الذي يقوم بادارة اموال الشركة بفعالية و امانة, و يلعب دورا اساسيا في اتخاذا القرار و لم يعد يقوم بوظيفة الاستشاري فقط . و لكي يحقق المدير المالي الاهداف الاساسية للمشروع عليه القيام بالوظائف الاتية:

.1تحليل البيانات المالية : و تعني عملية التحليل دراسة البيانات المالية و تحويلها الى نمط او شكل من المعلومات النسبية او المطلقة , التي تفيد في معرفة الجوانب الايجابية و السلبية و تقييم الواقع المالي و التشغيلي للمشروع خلال فترة زمنية معينة.

.2التخطيط المالي: و يكون ذلك من خلال التعرف على الاحتياجات المالية للمشروع و اعداد الخطط المالية الشاملة (الطويلة الاجل ذات الاهداف الاستراتيجية و القصيرة الاجل ذات الاهداف التشغيلية) و اعداد الموازنات التقديرية المتعلقة بالايرادات و المصاريف التي تخص الشركة في المستقبل . و تعد وظيفة التخطيط المالي من اهم الوظائف التي يقوم بها المدير المالي نظرا لاستراكه في رسم السياسة طويلة الاجل الخاصة بالشركة و عمليات التمويل في المستقبل و بالتالي يؤدي الى تحديد هيكل الاصول في الشركة و مكوناتها في المستقبل

.3تحديد هيكل الاصول للمشروع : و نعني بذلك تحديد العناصر المكونة للاصول و توزيع هيكل الاستثمار في الاصول قصيرة الاجل و الاخرى طويلة الاجل , و بعد ذلك يتم تحديد الحجم الامثل للاستثمار في الاصول المتداولة و الثابتة التي تؤثر بنتائجها على مستقبل المشروع , اضافة الى اهمية متابعة تقادم الاصول الثابتة و مدى مساهمتها بشكل كفؤ في العمليات التشغيلية و الحاجة الى استبداله و تجديدها او توسيعها , و يكون ذلك عن طريق معرفة ما حدث سابقا للاصول و ما يمكن ان يحدث مستقبلا في ضوء الخطة الاستراتيجية المستقبلية للمشروع

.4تحديد الهيكل المالي للمشروع : ترتبط هذه الوظيفة بتحديد العناصر التي يتكون منها الهيكل المالي من خلال دراسة الخصوم و حقوق الملكية المعروضة في قائمة المركز المالي و تقييم و اختيار و سائل التمويل المتاحة , و للمدير المالي دور كبير في تحديد المزيج الملائم للتمويل طويل الاجل او قصير الاجل , و يعد هذا التحديد من اهم العمليات التي تؤثر على قوة المركز المالي و

الائتماني للمشروع. كذلك يقوم المدير المالي بالتنسيب لمجلس الادارة من اجل قرارات توزيع الارباح

.5التنسيق مع الادارات الاخرى في الشركة للقيام بالعمل بشكل فعال , فجميع القرارات داخل ادارات الشركة لها تاثير مالي . فمثلا القرارات التسويقية لها تاثير على نمو المبيعات و الذي له تاثير بالمقابل على تغيير القرارات الاستثمارية

.6التداخل مع الاسواق المالية و النقدية : فكل مدير مالي لا بد له من ان يتعامل مع الاسواق المالية و النقدية , و كل شركة تؤثر و تتاثر بالاسواق المالية و النقدية بشكل عام , حيث يتم الحصول على الاموال من السوق المالي و النقدي كما يتم التعامل مع المستثمرين الحاليين و المتوقعين من خلال التعامل مع اسهم الشركة في السوق المالي

اهم مهام المدير المالي:

- تقدير احتياجات المشروع من الاموال و تحديد النتائج المتوقعه من استخدام هذا المال
- التعرف على المصادر التي يمكن الحصول على الاموال منها ثم اقناع هذه المصادر بالفوائد التي سيحصلون عليها من توفير المال للمشروع
- دراسة تكلفة الحصول على الاموال و مقارنتها بالعائد المتوقع الحصول عليه من استخدام هذه الاموال
- تدبير التمويل الالزم للانفاق على اوجة النشاط المختلفة للمشروع
- تحديد احتمالات المخاطر التي يمكن ان يتعرض لها المشروع نتيجة استخدام المال
- دراسة المشاريع الاستثمارية و اختيار البديل المناسب منها
- اعداد الدراسات المالية اللازمة لترشيد قرارات الادارة
- تسجيل الوقائع المالية و تحديد النتائج النهائية لهذه الوقائع) الوظيفة المحاسبية (
- العمل على المحافظة على مستوى ملائم من السيولة
- المشاركة الفعالة في اتخذ قرارات الاستثمار و تشكيل هيكل راس المال و قرارات توزيع الارباح

الثقافات التي يحتاج لها المدير للقيام بعمله :

- تتوقف احتياجات المشروع من المال بالدرجة الاولى على الاساليب التي تتبع في ادارة النشاط الانتاجي و نشاط البيع و ادارة الخدمات اللازمة لانتظام هذه الانشطة و بالتالي فان المدير المالي بحاجة الى حد ادنى من المعرفة في الاتجاهات الحديثة في الفروع المختلفة لادارة الاعمال من تسويق و انتاج و ادارة افراد

•معظم المشروعات في الوقت الحاضر تعتمد في تمويل جزء من عملياتها على الائتمان المصرفي لذلك لابد للمدير المالي من التعرف على ادارة المصارف و العادات المصرفية

•يعتمد تحليل الاثار المالية بشكل كبير على القوائم المحاسبية و بالتاي فان المدير المالي بحاجة الى حد ادنى من المعرفة المحاسبية

•تعمل المنشات على ارضية اقتصادية و لذلك فلا بد ان يكون لدى المدير المالي فكرة عن النظريات الاقتصادية و التي تساعدة على تبني خطط و نماذج على درجة عالية من الكفاءة ليتمكن من عمل التخطيط المالي على نطاق المنشاة

موقع المدير المالي في الهرم التنظيمي:

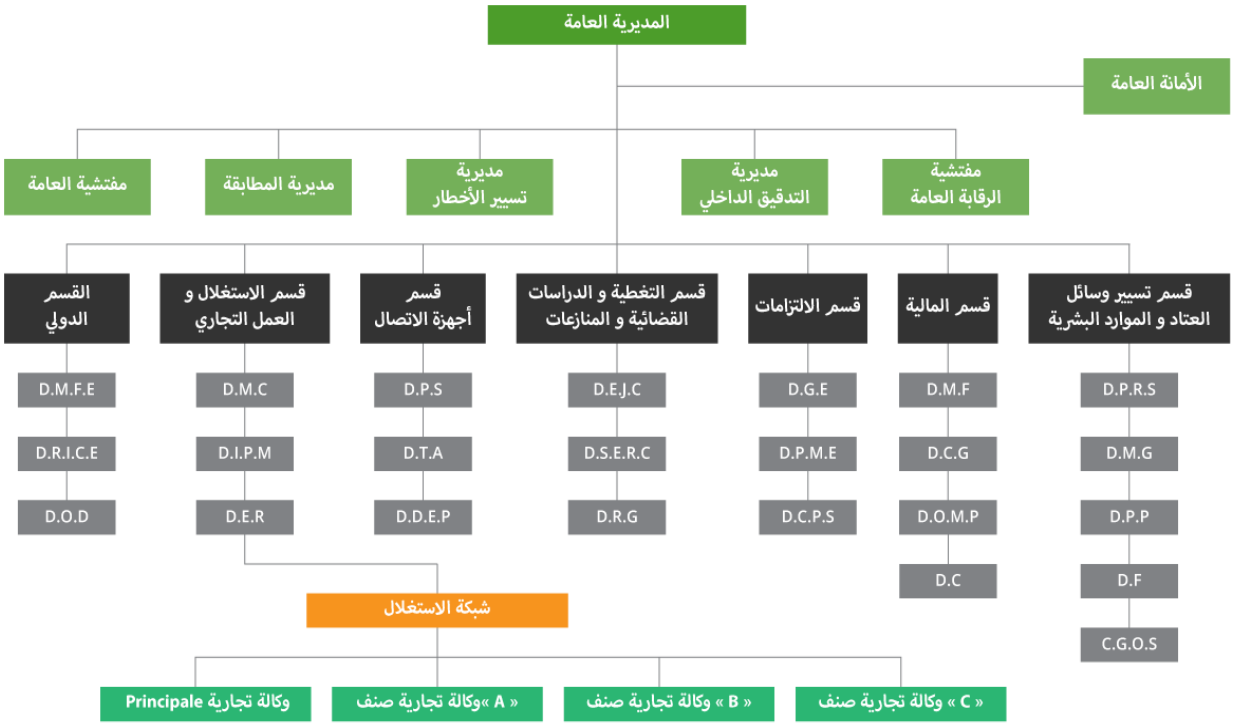
يختلف موقع المدير المالي باختلاف حجم المشروع

•في المشروعات الصغيرة يكون صاحب المشروع هو المدير المالي و مدير الشركة

•في المشروعات المتوسطة توجد ادارة متخصصة بالشؤن المالية تسمى الادارة المالية و رئيسها يسمى المدير المالي

•في المشروعات الكبرى يتم تقسيم الوظائف المالية الى مجموعتين تضم الاولى مجموعة الوظائف المسئولة عن تسجيل النتائج المالية و تحليل مدلولات هذه النتائج بغرض الرقابة على الاداء و الثانية مجموعة الوظائف المسئولة عن التخطيط المالي و التمويل , و يشرف على كل مجموعة نائب للمدير المالي و في هذه الحالة يكون المدير المالي في قمة الهرم التنظيمي في الشركة , قد يتصل مباشر برئيس مجلس الادارة

الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري



12:30 http://www.bna.dz/ar/%D8%B9%D9%86- 20/05/2019

أنشطة البنك https://www.fni.dz/fni/?

لتحقيق مشروعه، يمكن للبنك :

1. أن يمنح بجميع الأشكال، أو التعهد بمنح قروض استثمارية لا تتجاوز مدتها في أي حال من الأحوال 30 سنة، بحيث أنها تكون مقيدة بشروط المساهمة في الفوائد أو قابلية التحويل إلى أسهم أو منح الأسهم الخاصة بالأرباح أو بشروط المؤسس نفسه.
2. أن يضمن أو يتعهد بضمان القروض الممنوحة من طرف بنوك أو مؤسسات مالية وطنية، أجنبية أو دولية، والمشاركة في مثل هذه القروض، وحشدها أو التعهد بحشدها والمساعدة على حشدها.
3. تعزيز جميع القروض، الاستعادة من مصارف أو من مؤسسات مالية، بناء على طلبها أو بموافقتها، كل القروض سارية المفعول، القيام بالتسديدات محل البنوك والمؤسسات المالية

لتسديد القروض المستحقة و غير المجددة و محل كل المؤسسات من أجل تسهيل تمويل الاستثمارات .

4. التدخل بكل الأشكال قصد منح جميع القروض بغية تسهيل تنفيذ الصفقات التي أبرمتها الدولة و كذا الجماعات و المؤسسات العمومية .
5. تقديم مساعدته للدولة لتنفيذ جميع عمليات القرض، لصالحه أو بضمان منه، أو التدخل في هذه العمليات بغية تسهيل الانجاز، ومنح ضمانه لحساب الدولة.
6. تنفيذ كل عملية قرض، بتقديم ضمان أو بدونه، لحساب المؤسسات أو الإدارات المالية الأجنبية أو الدولية .
7. ترقية تأسيس شركات ذات كفالة مشتركة من أجل تسهيل تجهيز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و التعاونيات الحرفية و منح أو ضمان قروض التجهيزات، بحيث تتحمل المسؤولية مثل هذه المؤسسات.
8. أخذ أو تسيير جميع المساهمات في المؤسسات لحساب الدولة وتمثيل الدولة في مجالس الإدارة و الجمعيات العامة للمؤسسات حيث تملك الدولة مساهمة وممارسة جميع السلطات المتصلة بهذا التمثيل.
9. تكوين وتسيير كل شركات محاصة وكل النقابات المكلفة بالدراسات الخاصة بالضمان أو توظيف المال في مثل هذه النقابات.
10. اكتتاب الحصص الاجتماعية، حيازتها، اكتسابها، حفظها، رهنها، تبادلها، تقديمها، إقراضها، توظيفها، وتحويلها.
11. تأمين الخدمات المالية لجميع السندات وإنشاء و إدارة أو كفالة الأموال المشتركة الخاصة بالإيداع.
12. التدخل بكل الصفات في القروض الصادرة لتمويل الاستثمارات.
13. إصدار الشهادات التي تمنح لمالكيها أو حامليها الحقوق الخاصة بالأسهم الممتلكة من طرف البنك، باستثناء حق التصويت وتوظيفها وتحويلها.
14. ضمان حد أدنى من الربح لأسهم المؤسسات التي يملك فيها البنك مساهمة وضمان تسديد رأس المال أو دفع فوائد الديون على السندات و قسيمات الصندوق الصادرة عن هذه المؤسسات.
15. تقديم مساعدته بجميع الأشكال لتسهيل شراء أو استيراد سلع التجهيزات أو إنشاء المصانع.
16. دراسة أو تكليف من يدرس كل مشروع تأسيس أو مشروع توسيع أو عصرنة أو إعادة تنظيم أو تحويل المؤسسات الصناعية الفلاحية أو التجارية، .

17. إنشاء جميع المؤسسات، شراءها ، الشراكة معها، تسييرها ، إدماجها ، تصفيتها ، تقديم المال ، أخذها ، منحها للتسيير أو للإيجار، وشراء جميع المحلات التجارية والتنازل عنها ورهنها وإيجارها وجلبها وإنشاء بداخلها إدارات منفصلة ذات ذمة مالية مستقلة.
18. عندما يملك البنك مساهمات في رأس مال شركة ما، وما لم يوجد تدبير مخالف ، يكون ممثلا في أجهزة الشركة تناسبا مع مساهمته، ويضمن تسيير ممثليه دون أن يكون هؤلاء شخصيا مالكي أسهم أو حصص.
19. الحصول على امتيازات من السلطات العمومية، استردادها، التنازل عنها وجلبها، أخذ وشراء وجلب والتنازل عن جميع براءات الاختراع أو علامات الإنتاج ، والحصول على جميع رخص الاستغلال ، والتنازل عنها وتقديمها وبيعها ،شراء أو استئجار جميع الأموال المنقولة والعقارية لمؤسسات موجودة أو قيد التأسيس، التنازل عن هذه الأموال وجلبها، وتأجيرها أو رهنها.
20. تنظيم و تسيير الخدمات المشتركة لعدة مؤسسات.
21. التوزيع على المستفيدين المنافع التي منحت لهم في إطار تشجيع الاستثمارات.
22. امتلاك و تسيير الموجودات بالعملة الصعبة بهدف تأدية مهامه أو ضمان استثمارات أجنبية.
23. دراسة جميع العمليات التي يقوم بها الصندوق في إطار تسيير سيولته أو حافظاته.

الوصف الوظيفي يبين الفرق ومهام كل من المدير المالي:

1-المدير المالي:

المدير المباشر (المدير العام / المدير التنفيذى(يقع في المستوي الثانى بالهيكل الاداري.

-هدف الوظيفة:

تقديم جميع الخدمات المتعلقة بالشئون المالية بما في ذلك الخدمات المالية لمختلف الوحدات التنظيمية التابعة للشركة ، وذلك بما يساعد علي آداء مهامها وزيادة كفاءتها وفعاليتها.

المهام والمسؤوليات-:

·المحافظة علي اصول وممتلكات الشركة ومتابعتها وفتح السجلات الاحصائية لمراقبة حركة الاصول الثابتة. .

·إعداد التقارير المالية لتحليل نتائج انشطة الشركة من الناحية المالية ومقارنتها مع الخطط والموازنات التقديرية ، وتزويد الادارة العليا بالاقتراحات والتوصيات اللازمة .

·القيام بكافة الشئون المالية والخدمات المالية بما في ذلك الحسابات والايرادات والمصروفات وتوجيه العمل بها والتنسيق بينها ، والتأكد من سلامة وفاعلية الاداء فيها وتحقيق الانسجام والتكامل بينها والنظر في جميع المسائل التي ترد في هذا الشأن.

·العمل علي تنفيذ الانظمة واللوائح والقرارات والتعليمات الخاصة بالشئون المالية والعمل علي تعميمها وشرحها وتفسيرها لجميع الادارات الأخرى في الشركة بما يؤدي الى تعميم الشفافية في الممارسات المالية في الشركة .

·المشاركة في اعمال اللجان والاجتماعات المتعلقة بمجالات عمل الادارة المالية علي سبيل المثال الاجتماعات الدورية والتنسيقية وكذلك لجان المشتريات بما يؤدي الي تسهيل عمل اللجان وتحقيقها للأغراض التي من اجلها شكلت.

·الاتصال والتنسيق مع الجهات الحكومية والغير حكومية ذات العلاقة بنشاطات الشئون المالية، وتبادل البيانات والمعلومات وفقا للقواعد والتعليمات.

·التنسيق مع الادارات الأخرى في الشركة من خلال الاجتماعات والاتصالات الدورية ،لتحديد احتياجاتها من التسهيلات والخدمات المالية ، والعمل علي توفيرها من اجل تسهيل عمل هذه الوحدات ومساعدتها في انجاز الاعمال المنوطة بها.

·المشاركة مع ادارة الحاسب الالي في تحديد الاحتياجات من حزم البرامج المتعلقة بنشاط الادارة من اجل الوصول الي الصورة الكاملة لخطوات العمل في الادارة من اجل زيادة الكفاءة والفعالية في الادارة.

·الاشتراك في اعداد الميزانية التقديرية ، والتنسيق لإحكام المراقبة على النفقات الاساسية والمصروفات الأخرى ، ودراسة الانحرافات السالبة والموجبة الناتجة من مقارنة المنصرف الفعلي بالمقدر ، ورفع التقارير الدورية عن تلك الانحرافات لصاحب الصلاحية .

·الاقتراح علي ادارة الشركة الكيفية المناسبة حيال السيولة النقدية ، في زيادة ايراداتها.

·متابعة حركة الصرف الفعلي وتغذية الحسابات الجارية لمقابلة الشيكات الصادرة والتنسيق مع البنوك علي جدولة التحويلات والسحب علي المكشوف.

·اصدار تعليمات اقفال الحسابات قبل نهاية العام المالي وتشكيل اللجان اللازمة واعداد المصادقات علي الارصدة المدينة والدائنة وحسابات البنوك الجارية وحسابات الاستثمار والرفع بتلك التعليمات الي صاحب الصلاحية لاعتمادها.

·العمل علي اعداد الحسابات الختامية للشركة واعتمادها من صاحب الصلاحية.

·تقديم المشورة والرأي لجميع الوحدات الادارية بالشركة في المسائل التي تتعلق بالشئون المالية ، ومعالجة ما يرد من مشكلات بهذا الشأن.

·تحديث وتنظيم السجلات والبيانات والاحصاءات المتعلقة بنشاطات الادارة وحفظها والاستفادة من الامكانات التقنية في معالجتها ، وتزويد الجهات المختصة بالتقارير والمعلومات والبيانات وفقا للقواعد والتعليمات.

·تحديد احتياجات الادارة من القوى العاملة والاجهزة والادوات ومتابعة توفيرها.

·اعداد التقارير الدورية عن انجازات الادارة واقتراحات تطوير الاداء فيها وتقديمها الى المدير العام.

·أي مهام اخرى يكلف بها في مجال عمل الشركة المالي.

.1العلاقات الوظيفية: الاتصال على نحو مستمر بالمدير العام والمدير التنفيذي وذلك خلال الاجتماعات التي تناقش فيها موضوعات تدخل ضمن نطاق اختصاصه او لتقديم إحاطة وإيجاز عن أعمال الإدارة. والاتصال أيضاً بمدراء الإدارات في الشركة للتنسيق معهم او لطلب معلومات تتعلق بمجالات عملهم. الاتصال على نحو مستمر بالمسئولين من

نفس المستوى الوظيفي او أعلى في البنوك والمؤسسات والشركات الخاصة ومقدمي الخدمات التي تتعامل معهم الشركة لتوفير احتياجاتها من الخدمات والأدوات والمعدات والمواد، .

2.المسئولية: العمل وفقاً للتوجيهات العامة المبنية على السياسات والخطط المعتمدة، إحاطة المدير العام على سير العمل و بما يستجد، تخضع إنجازاته للمراجعة من قبل الإدارة العليا للشركة. وله الصلاحية في اعتماد المصاريف بناء على الخطة المالية المعتمدة.

3.المسئولون تجاهه: يشرف مباشرة على كل من يعمل في الاقسام الخاضعة لإدارته ضمن الهيكل التنظيمي.

4.الحد الأدنى من المؤهلات العلمية والعملية:

5- الدراسة والتدريب :شهادة جامعية في حقل الدراسات المالية او تخصص ذو علاقة مع خبرة عملية طويلة مناسبة. كما يتطلب هذا المنصب دورات تدريبية متقدمة في المجالات المالية والادارية والمراجعة وأي مجال ذو علاقة بالعمل . الخبرة العملية: عشر سنوات في مجالات الشئون المالية، يكون قد قد قضى منها خمس سنوات في وظيفة إشرافية.

المعارف :معرفة بالأسس والمفاهيم والنظريات المتعلقة بالنظام المالي.

معرفة متعمقة بالسياسات والأنظمة واللوائح والتعليمات والإجراءات الخاصة بالشركة بشكل عام والجوانب المتعلقة بالشئون المالية بشكل خاص- معرفة متعمقة بالتعليمات المالية التي تصدر من شركة النقد العربي السعودي- معرفة بشركات وجهات الاستثمار المختلفة المتاحة داخليا وخارجيا- معرفة متعمقة بالأنظمة الحكومية وغير الحكومية المتعلقة بالنشاط الاستثماري- معرفة بنظام المحاسبين القانونيين ولائحته التنفيذية.- معرفة باللائحة الداخلية لتنظيم العمل في الشركة- معرفة بالتنظيم الإداري للشركة.- معرفة بالأدلة المطبقة في الشركة المتعلقة بالموارد البشرية والشئون المالية والأدلة الأخرى ذات العلاقة بالشئون المالية- معرفة بحزم البرامج المتعلقة بالشئون المالية.

المهارات :التحلي بمهارات إدارية وقيادية فائقة منها :

-مهارة وضع الخطط السنوية المتعلقة بالشئون المالية - مهارة وضع السياسات المتعلقة بالمجالات الادارية و المالية - والقدرة على إعداد التوجهات المستقبلية لها- مهارة التعامل مع الأرقام والعمليات الحسابية- مهارة اكتشاف الأخطاء والانحرافات- مهارة شرح خطوات إعداد الأدلة المتعلقة بالنظام المالي وكافة الأدلة الأخرى ذات العلاقة في الشركة- مهارة التحليل والاستنتاج والتعامل مع العمليات الحسابية المختلفة - مهارة تحديد الأهداف والأولويات المتعلقة بالشئون المالية- مهارة تحديد قواعد العمل اللازمة للإخضاع نشاط الشئون المالية للتقنية - مهارة العرض والاتصال والإقناع- مهارة التعامل مع الآخرين- مهارة تعزيز بيئة إبداعية محفزة للعمل- مهارة إتقان استخدام الحاسب الآلي .

2-مدير الحسابات :

المدير المباشر (المدير المالي(يقع في المستوي الثالث بالهيكل الاداري.

-المهام والمسؤوليات:

إدارة قسم المحاسبة فيما يتعلق بجميع المهام المحاسبية.

تنظيم المجموعة الدفترية للشركة والأشراف على مسك حساباتها.

الرقابة والتوجيه والتنسيق لجميع العاملين بقسم المحاسبة.

المساعدة في إدخال البيانات واستخراج النتائج الشهرية والسنوية.

الأشراف على إعداد المطابقات مع حسابات الموردين والعملاء.

تطبيق أساليب الرقابة العلمية والعملية على جميع الأعمال في القسم.

الأشراف على العمليات النقدية والتأكد من فصل مهمة إدخال البيانات عن الصندوق (النقدية)

إعداد تحليلات مالية لنتائج الفترات المختلفة وتقديمها للمدير المالي.

الرقابة على عمليات الشراء والبيع من خلال إجراء مطابقات مع المخازن وفحص الدورة المسندية لعمليات الشراء كذلك التأكيد من فواتير الإيرادات ومناقشة المشاكل مع الأقسام لإيجاد الحلول المناسبة.

إعداد ميزانيات تقديريه عن الفترات المستقبلية وتقديم الملاحظات فيما يتعلق بأي نوع من أنواع المصروفات الغير طبيعية وعرضها على المدير المالي .

تكوين فكره شاملة عن مستوى سير العمل في القسم ومحاولة تطوير العمل وتقديم المقترحات لكل ما يفيد بهذا الخصوص.

تطبيق الأساليب المحاسبية الحديثة في العمل.

متابعة العاملين في القسم لإنجاز العمل بشكل يومي وعدم تراكم العمل.

التوجيه و تقديم الإرشاد لأفراد القسم وتقديم المساعدة في العمل .

أعداد تقرير شهري للمدير المالي من واقع الدفاتر عن مصروفات وإيرادات الشركة.

متابعة سجل العهد للموظفين ، الأشراف على الصندوق.

تنظيم عمليات الجرد.

رفع التقارير الدورية عن نشاط القسم الى المدير المالي.

تنفيذ جميع الأعمال والتعليمات التي يكلف بها القسم من قبل المدير المالي .

العلاقات الوظيفية:

الاتصال على نحو مستمر بالمدير المالي.

المسئولية: العمل وفقاً للتوجيهات العامة المبنية على السياسات والخطط المعتمدة، إحاطة المدير المالي على سير العمل و بما يستجد من أعمال في حال عدم وجوده لحظيا .

المسئولون تجاهه: يشرف مباشرة على كل من يعمل في قسم المحاسبة.

الحد الأدنى من المؤهلات العلمية والعملية:

الدراسة والتدريب : بكالوريوس تجارة (محاسبة) علي الاقل / مع سنوات خبرة10سنوات .

لخبرة العملية : خمس سنوات في مجالات الشئون المحاسبية والمالية المتخصصة.

المعارف : معرفة بالأسس والمفاهيم والنظريات المتعلقة بالنظام المالي.- معرفة باللائحة الداخلية لتنظيم العمل في الشركة.- معرفة بالتنظيم الإداري للشركة- معرفة بالأدلة المطبقة في الشركة المتعلقة بالموارد البشرية والشئون المالية والأدلة الأخرى ذات العلاقة بالشئون المالية- معرفة بحزم البرامج المتعلقة بالشئون المالية .تطبيق السياسات المتعلقة بالمجالات المالية والمحاسبية. والقدرة على إعداد التوجهات المستقبلية لها- مهارة التعامل مع الأرقام والعمليات الحسابية- مهارة شرح خطوات إعداد الأدلة المتعلقة بالنظام المالي وكافة الأدلة الأخرى ذات العلاقة بالجانب المالي في الشركة- مهارة التحليل والاستنتاج والتعامل مع العمليات الحسابية المختلفة- مهارة تحديد الأهداف والأولويات المتعلقة بالشئون المالية.- مهارة تحديد قواعد العمل اللازمة لإخضاع نشاط الشئون المالية للتقنية- مهارة العرض والاتصال والإقناع- مهارة التعامل مع الآخرين- مهارة تعزيز بيئة إبداعية محفزة للعمل- مهارة إتقان استخدام الحاسب الآلي .

(https://specialties.bayt.com/en/specialties/q/33492/ما-هى-مسؤليات-المدير-المالى-وما-الفرق-بينة-وبين-مدير-الحسابات)

اجراءات البحث

منهج الدراسة
اجراءات الدراسة
مجتمع الدراسة
عينة البحث
أدوات الدراسة
المقابلة.
اختبار كرزاك استبانة اتخاذ القرار
الخصائص السيكومترية في الدراسة

يتضمن هذا الفصل إجراءات البحث المتبعة لتحقيق أهداف الدراسة ،من حيث وصف المجتمع و تحديد العينة فضلا عن وصف الإجراءات المتبعة في إعداد أدوات الدراسة و تحليل النتائج و من ثم عرض الوسائل الإحصائية المستعملة في معالجة البيانات .

1-**منهج الدراسة**:

اعتمد البحث الحالي المنهج الوصفي الذي لايقتصر على جمع البيانات و تبويبها و إنما يعنى بموازنتها و تفسيرها وصولا إلى فهم أعمق للقوى التي تؤثر في السلوك الأفراد و الجماعات في محاولة لاستخلاص عموميات ذات مغزى تؤدي إلى تقدم المعرفة و التنبؤ بالسلوك مستقبلا (دويدار ،1999: 184)

كما انه يعتبر ملائم لدراسة الظواهر و العلاقات الإنسانية و الاجتماعية و التربوية فهو يقدم البيانات عن واقع الظواهر و العلاقات بينها و بين أسبابها و نتائجها للخروج بالاستنتاجات و توصيات بشأنها (ذوفان ،1999: 114) .

2- **مجتمع الدراسة**:

يقصد بالمجتمع الإحصائي جميع لأفراد الذين يقوم الباحث بدراسة الظاهرة أو الحدث لديهم (ملحم ،2000: 219)، كما أنهم يمثلون كل الأفراد الذين يحملون بيانات الظاهرة التي هي في متناول الدراسة فهم إذا مجموعة وحدات أو أفراد البحث الذين يراد منهم الحصول على بيانات(داود و عبد الرحمان ،1990: 26).

يتكون مجتمع البحث من مجموع المسيرين الماليين في أربع مؤسسات بنكية جزائرية

(البنك الخارجي الجزائري- صندوق التوفير و الاحتياط- بنك التنمية الريفية- بنك التنمية المحلية) .

3-عينة البحث:يقصد بالعينة جزء من المجتمع الذي تجرى عليه الدراسة يختارها الباحث لإجراء دراسته عليها على وفق قواعد خاصة لكي تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا (داود و عبد الرحمان ،1990: 67)، و قد قامت الدراسة الحالية على عينة قدرها 55 مسير مالي جزائري بمنصب (مدير –نائب مدير- رئيس قسم – رئيس فرع)تم اختيارها بطريقة قصدية بواقع(30) ذكور و (25) إناث من4 مؤسسات مختلفة في أربع ولايات من الوطن الجزائري(وهران - سعيدة- مستغانم- غليزان) .

الجدول رقم (1):يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

متغيرات الجنس	عدد الأفراد	النسب المئوية
ذكور	30	54.545%
إناث	25	45.454%
المجموع	55	45.454%

التعليق: يتضح من خلال الجدول رقم (1) أن تعداد عينة الدراسة بلغ 55مسير مالي موزعين على 30 ذكرا بنسبة 54.54% و25 أنثى بنسبة 45.454%.

الجدول رقم (2) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية

الاقدمية	عدد الأفراد	النسب المئوية
1-10 سنوات	24	43.636%
11-20 سنة	20	36.363%
اكثر من 20سنة	11	20%

التعليق: يتضح من خلال الجدول رقم (2) بالنسبة لمتغير الاقدمية فقد بلغ بالنسبة لافراد الذين لديهم من(1الى10سنوات) خبرة 24 فرد بنسبة43.636%،و بلغ 20 فرد بالنسبة للذين لديهم اقدمية من (11الى20سنة) بنسبة36.363%،و 11فرد فقط بالنسبة للذين لديهم اكثر من 20سنة خبرة بنسبة 20%.

الجدول رقم (3): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية

الحالة العائلية	عدد الافراد	النسبة المئوية
أعزب	23	41.818%
مزوج	32	58.181%

الجدول رقم(4): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

السن	عدد الافراد	النسبة المئوية
اقل من 30 سنة	19	34.545%
من30-39 سنة	19	34.545%
من40-49 سنة	11	20%
أكثر من 50سنة	6	10.909%

التعليق: يتضح من خلال الجدول رقم (4) أن تعداد عينة الدراسة اختلفت نسبة توزيع عدد الافراد حسب متغير السن فكانت النسبة متساوية بالنسبة للفئتين (أقل من30سنة) (من30-39سنة)بمعدل19 فرد بنسبة34.545 % ،أما من (40-49سنة)فقد بلغ عددهم11 فرد بنسبة20 %،اما ستة من الافراد فقط تجاوز سنهم 50سنة بنسبة مئوية قدرت ب10.909 %.

الجدول رقم (5):يوضح التخصصات و المستوى العلمي لأفراد العينة

التخصصات	عدد الأفراد	التخصصات	عدد الأفراد
مالية و محاسبة	3	علوم مالية	5
بنوك	6	علوم قانونية و إدارية	1
نقود مالية و بنوك	3	مراقبة التسيير	2
اقتصاد مالي	3	اقتصاد	2
علوم اقتصادية	7	تسيير الموارد البشرية	2
علوم التسيير	3	البنوك و التأمينات	5
علوم تجارية	5	تسويق	2
حقوق	4	تسيير و بنوك	2
مستواهم العلمي :ليسانس – ماستر – دراسات تطبيقية			

3- أدوات الدراسة:

لتحقيق أهداف هذه الدراسة لابد من توفير أدوات ، الأولى لقياس الضغوط النفسية و قد تم الاعتماد على استمارة كرازاك ،و الثانية لقياس عملية اتخاذ القرار و قد تم الاعتماد على الاستبانة اتخاذ القرار من تصميم الباحثة بالاستعانة على الدراسات السابقة بالإضافة إلى الملاحظة و المقابلة .

مفهوم المقابلة :المقابلة في اللغة: المواجهة، والتقابل .

أما في اصطلاح فهي:

1- علاقة دينامكية وتبادل لفظي بين شخصين أو أكثر

2- المقابلة محادثة موجهة بين الباحث والشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين، يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة.

3- وسيلة شفوية، (مباشرة أو هاتفية أو تقنية لجمع البيانات، يتم خلالها سؤال فرد أو خبير عن معلومات لا تتوفر عادة في الكتب أو المصادر الأخرى.

أما **المقابلة العلمية** التي نحن بصدد الحديث عنها فهي أداة من أدوات البحث، يتم بموجبها جمع البيانات والمعلومات التي تمكن الباحث من إجابة تساؤلات البحث أو اختبار فروضه, وتعتمد على

مقابلة الباحث للمبحوث وجهاً لوجه بغرض طرح عدد من الأسئلة من قبل الباحث والإجابة عليها من قبل المبحوث و قد بلغت في هذا البحث 3 أسئلة مباشرة (ماهي الضغوط النفسية التي تتعرض لها - ما وزن عملية اتخاذ القرار لديك- هل تأثر الضغوط النفسية على عملية اتخاذ القرار و ما أثار ذلك و انعكاساته عليك).

اختبار كرازاك للضغوط النفسية:

أ/استبيان كرازاك:كتبه Karazek.R.A يهدف إلى تقييم المحيط النفس اجتماعي للعمل تم نشره لأول مرة عن طريق المقال الرئيسي سنة 1979 و في سنة 1985تم نشر الاستبيان مع مفتاح التصحيح ، يهتم بمتطلبات اتجاه القرار، فالظروف في العمل تتميز بالمقارنة بين:

أ-المتطلبات النفسية المتمثلة في:كمية العمل –متناقضات الوقت-العلاقات... كله يعطينا ضغط نفسي في العمل

ب-حرية اتخاذ القرار تتمثل في القدرة على اتخاذ القرار –القدرة على النقد-الحصول على الوسائل هذه النقطة بدورها تحتوي على مبدأين:

*القدرة على اختيار طريقة العمل و المشاركة في القرارات التي يشغلها.

*استعمال المهارات و الكفاءة الفردية في التطوير و التجديد..

ظهر لأول مرة باللغة الانجليزية هدفه تشخيصي ترجم إلى عدة لغات:الفرنسية –الألمانية- يابانية- سويدية- ايطالية.

الضغط حسب هذا النموذج يكون في حالة ما إذا اجتمعت متطلبات كثيرة (المتطلبات النفسية المتمثلة في:كمية العمل –متناقضات الوقت..) مع حرية اتخاذ قرار(تتمثل في القدرة على اتخاذ القرار –القدرة على النقد-القدرة على اختيار طريقة العمل و المشاركة في القرارات التي يشغلها- استعمال المهارات و الكفاءة الفردية في التطوير و التجديد..) و مساندة اجتماعية ضعيفة ،حيث أن التحكم الذي يمارسه العامل على الضغط يكون بالغ الأهمية رغم هذا فان المتطلبات العديدة للعمل تكون اقل ضررا بالفرد في حالة إذا تمتع هذا الأخير بالاستقلالية و التحكم مع إمكانية المشاركة في اتخاذ القرارات.

- أيا من هذه المكونات الثلاثة (المتطلبات النفسية-حرية القرار-المساندة الاجتماعية)ليس كافيا وحده لتفسير الضغط فهو مزيج بين مستوى عالي من الطلب و مستوى منخفض من الحرية اتخاذ القرار و عدم وجود مساندة اجتماعية من الزملاء و المسؤولين يعزز هذا التأثير إلى حد كبير .

*من خلال الجمع بين الاستقلالية في اتخاذ القرار و الطلب النفسي يتحدد لنا 4 أنواع من العمل:

-**العمل المريح** (انخفاض الطلب و استقلالية عالية)

-**العمل المؤرق** (انخفاض الطلب و استقلالية منخفضة)

-**العمل النشط** (ارتفاع الطلب استقلالية عالية)

-**العمل المجهد** (ارتفاع الطلب استقلالية منخفضة)

في هذه الدراسة تم استخدام النسخة التي تحتوي على 26 بند مقسمة على 3 محاور لفهم مصادر ضغط العمل و تأثيرها على الصحة:

1/الحاجات النفسية لمحيط العمل يحتوي على 9 بنود و هي تلك المطالب التي تشمل جوانب من العبئ النفسي الكمي و الكيفي على حد سواء (حجم العمل –ضيق الوقت –تنفيذ المهام و تعقيدها –تجزءة العمل)

أ- كمية و سرعة العمل (السؤال10- السؤال 12- السؤال 13)

ب- الحدة و التعقيد (السؤال 11-السؤال 14- - السؤال 15)

ت- تجزئة العمل (السؤال 16- السؤال 17 - السؤال 18)

*-و تحسب درجة البعد حسب INRS document pour le médecin du travail n125 1er trimestre 2011) باستخدام المعادلة التالية :

س10+س11+س12+(5-س13)+س14+س15+س16+س17+س18

الحد الادنى بالنسبة للمتطلبات النفسية هو 20

2/اتجاهات القرارات تحتوي على 9 بنود تهتم بعد الحرية في اتخاذ القرارات بالحرية في التصرف ولاستقلالية في اتخاذ القرارات وإمكانية اختيار الإجراءات المهنية من أجل تعديل الأهداف و الوسائل بالإضافة إلى القدرة على التأثير في القرارات و الإبداع في العمل مقسمة على قسمين:

أ- استعمال القدرات و المهارات (السؤال2- السؤال 5- السؤال 7)

ب- استقلالية في اتخاذ القرارات(السؤال 4- السؤال 6- السؤال 8)

ت- تطوير المهارات (السؤال 1- السؤال 3- السؤال 9)

*-و تحسب درجة البعد حسب:

(INRS document pour le médecin du travail n125 1er trimestre 2011) بالمعادلة التالية:

(×4س4)+(×4س5)4+(×4س8)+(×2س5)2+(×2س5)+(×2س7)+(×2س1)+

(×2س3)+(×2س9)

*الحد الادنى بالنسبة الاتجاهات القرارات هو 70

3/ المساندة الاجتماعية تحتوي على8 بنود و يشمل الجوانب المتصلة بالدعم الاجتماعي و العاطفي و العلاقات الانفعالية مع الرؤساء و الزملاء و المسؤولين (المشرفين)، و هي بدورها تحتوي على قسمين:

أ- الدعم المهني

-دعم الرؤساء (السؤال 22- السؤال 21)

-دعم الزملاء (السؤال 23-السؤال 26)

ب- دعم العاطفي

- دعم الرؤساء (السؤال 20- السؤال 19)

-دعم الزملاء (السؤال 25- السؤال 24)

*و تحسب درجة البعد حسب

(INRS document pour le médcin du travail n125 1er trimestre 2011 باستخدام المعادلة التالية:

س19+س20+س21+س22+س23+س24+س25+س26

الحد الادنى للمساندة الاجتماعية هو 8

*طريقة الإجابة باستعمال سلم ليكارت :من(غير موافق بشدة - غير موافق –موافق- موافق بشدة) بدرجات تصحيح كما هو مبين في الجدول، يأخذ من 10 إلى 15 دقيقة للإجابة على جميع الأسئلة

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4

ب/استبانة اتخاذ القرار:لدراسة عملية اتخاذ القرار استندت الباحثة على الدراسات السابقة و تم بناء استبانه مكونة من 30 سؤال تندرج تحت 6 أبعاد كل بعد يحتوي على 5 أسئلة .

الجدول رقم (6) يوضح توزيع فقرات الاستبانة اتخاذ القرار على الابعادها

	البعد	الفقرات
1	الغاية من القرار	5-4-3-2-1
2	الحصول على المعلومات الكافية	10-9-8-7-6
3	معرفة كل الحلول الممكنة	15-14-13-12-11
4	تقييم الخيارات	20-19-18-17-16
5	معرفة الخيار الامثل	25-24-23-22-21
6	تنفيذ القرار	30-29-28-27-26

تحديد شكل الاستجابة: حاولت الباحثة الابتعاد عن التحديد المتصلب الاستجابة " نعم/لا" حتى تكون المساحة واسعة و تندرج في انطباق الصفة على المفحوص مما يتيح له اختيار الدرجة المناسبة التي تتدرج من عدم الانطباق إلى الانطباق تماما و عليه تم اختيار سلم ليكارت الخماسي الذي يحتوي على التدرجات التالية :أبدا-نادرا-أحيانا-غالبا- دائما.

*احتوى المقياس على 30 فقرة مقسمة على ستة أبعاد حيث يحتوي كل بعد على 5 أسئلة لقياس مرحلة من مراحل اتخاذ القرار ،أما بالنسبة للتصحيح و باعتبار أن كل الفقرات موجبة تعطى الدرجة 5 بالنسبة للخانة "تنطبق علي دائما".

تعطى الدرجة 4 بالنسبة للخانة "تنطبق علي غالبا"

تعطى الدرجة 3 بالنسبة للخانة "تنطبق علي احيانا"

تعطى الدرجة 2 بالنسبة للخانة "تنطبق علي نادرا"

تعطى الدرجة 1 بالنسبة للخانة "تنطبق علي أبدا"

*-**عرض المقياس على محكمين**:بعد أن قامت الباحثة بإعداد العبارات و صياغتها و تحديد شكل الاستجابة ووضع تعليمات الإجابة تم عرضها على مجموعة من الأساتذة للكشف عن الصدق الظاهري و صدق محتوى المقياس حيث يشير (سعد، 1998: 186) أن هذه الطريقة

تعتمد على فكرة الصدق الظاهري و صدق المحتوى معا بمعنى انه من المطلوب أن يقدر الحكم المتخصص مدى علاقة كل بند من بنود الاختبار بالسمة المطلوب قياسها ، ذلك بعد توضيح

معنى السمة أو القدرة بصورة إجرائية و يذكر لطفي (2007) أن عرض المقياس على مختصين و الخبراء في المجال خطوة هامة تحقق العديد من الفوائد من أهمها مدى مناسبة البنود و قدرتها على قياس الخاصية أو السمة طبقا للتعريف الإجرائي و الهدف من المقياس و الإطار النظري الخاص بالسمة موضوع القياس و الفئة المستهدفة "

أما بالنسبة للمحكمين الذين تولى لهم هذه المهمة يعتبر (لخضر ،2013 : 233) "انه غالبا ما يكون المحكمون من فئتين ،الفئة الأولى المحكمون المتمرسون في مناهج البحث و إعداد الاستبيانات ، و الفئة الثانية المحكمون المختصون في موضوع البحث الذي تعد فيه الاستبانة.

الجدول رقم(7): أسماء الأساتذة المحكمين و المؤسسة التي ينتمون إليها

اسم الاستاذ	الجامعة
د.طاجين علي	جامعة مستغانم
د.مقدم سهيل	جامعة وهران
د.لكحل مصطفى	جامعة تلمسان
د.بوحفص طارق	جامعة سعيدة
أ.توهامي سفيان	جامعة سعيدة
د.بشلاغم يحيى	جامعة تلمسان
أ.عثماني ليلى	جامعة سعيدة
أ.ايت يحيى يمينة	جامعة سعيدة

و قد تم عرض الاستبانة على 8 أساتذة مختصين في علم النفس و فروعه بحيث طلب منهم من خلال أداة التحكيم تحديد مدى قياس كل فقرة للهدف الذي أعدت لقياسه ،مدى انتماء الفقرة للبعد

،مدى مناسبتها للمبحوثين، دقة الصياغة اللغوية و سلامتها و اقتراح أي تعديلات ، و بعد استرجاع الاستمارات من الاساتدة تم تعديل الفقرات التي طلب منا تعديلها كما يلي :

الجدول رقم(8):يوضح العبارات قبل التعديل و بعده

العبارة	قبل التعديل	بعد التعديل
رقم1 البعد الاول	أدرك أن أعباء العمل تحد من قدرتي على إتخاذ القرار	أعباء العمل تحد من قدرتي على إتخاذ القرار
رقم5 البعد الاول	استند إلى الحقائق و المعلومات المتاحة لي عند اتخاذ القرار	استند إلى الحقائق المتاحة لي عند اتخاذ القرار
رقم13 البعد الثالث	أجد أن المعلومات الفنية و التقنية المتوفرة لدي محدودة	أجد أن المعلومات التقنية المتوفرة لدي محدودة
رقم17 البعد الرابع	أهمل مراجعة المعلومات و وجهات نظر الآخرين قبل اتخاذ القرار	أهمل وجهات نظر الآخرين قبل اتخاذ القرار

الخصائص السيكومترية:

أ- الصدق:

أ-1 – طريقة الاتساق الداخلي: في إطار إجراءات التأكد من الاتساق الداخلي للمقياس كرازاك تم حساب معاملات الارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات المقياس و البعد الذي تنتمي إليه ، و بين درجات الأبعاد و الاختبار ككل و كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول:

الجدول رقم (9) :معاملات الارتباط بين كل فقرة و البعد الذي تنتمي إليه

بعد حرية القرار		بعد المتطلبات النفسية		بعد المساندة الاجتماعية	
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	0.220	10	**0.452	19	**0.800
2	**0.561-	11	0.275	20	**0.742
3	**0.543	12	0.196	21	**0.731
4	**0.634	13	0.205	22	**0.815
5	**0.650	14	**0.603	23	**0.665
6	0.301	15	*0.369	24	**0.562
7	**0.764	16	**0.457	25	**0.760
8	**0.535	17	**0.696	26	**0.744
9	**0581	18	**0.669		

*معامل ارتباط (ر) دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05

** معامل ارتباط (ر) دال إحصائيا عند مستوى دلالة0.01

التعليق:

يتضح من خلال الجدول رقم (9) أن

1-البعد الأول(حرية القرار) :تراوحت قيم معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرة و البعد الذي تنتمي إليه مابين قيمة (0.535) بالنسبة للفقرة رقم 8 و القيمة (0.764) للفقرة رقم7 فيما عدا

الفقرة رقم 1و 6 التي كان ارتباطهما ضعيف لكن بالرغم من هذا لا يمكن الاستغناء عنهما نظرا لدلالتهم النظرية كما تشير تعليمات القياس النفسي و دعمها الأستاذ تيغزى في مقاله حول تقدير الصدق و الثبات " الطريقة القائمة على معاملات الارتباط لتقييم صدق الاداة قد تضر بصدق الاداة و لا تخدمه لأنها تحرمه من فقرات أو مكونات ذات دلالة نظرية جوهرية للسمة الي يقيسها"(أمحمد، 2017: 10)

-الفقرة1: "عملي يتطلب أن أتعلم أشياء جديدة "له علاقة بتطوير المهارات.

-الفقرة 6: "في عملي لدي القدرة على تطوير مهاراتي الشخصية "له علاقة بالاستقلالية في اتخاذ القرارات .

2-البعد الثاني:(المتطلبات النفسية)تراوحت قيم معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرة و هذا البعد ما بين قيمة (0.369)بالنسبة للفقرة رقم15 و قيمة (0.696) بالنسبة للفقرة رقم 17 فيما عدا الفقرات 11-12-13 التي كان ارتباطها ضعيف لكن تم الابقاء عنها نظرا لدلالتهم النظرية كما اشرنا سابقا، فهم يعبرون عن كمية و سرعة العمل بشكل قوي

-"عملي يتطلب جهد عقلي كبير"

-"لا يطلب مني القيام بكمية زائدة من العمل"

-لدي الوقت الكافي للقيام بعملي" اذا لا يمكن ان نحذفهم لأنها فعلا تعبر عن العبئ النفسي و الكمي في العمل .

3-البعد3 (المساندة الاجتماعية):تراوحت قيم الارتباط بيرسون بين الفقرة و البعد ما بين قيمة (0.562) للفقرة رقم 24و القيمة (0.815) بالنسبة للفقرة رقم 22 و هي كلها دالة عند مستوى دلالة 0.01

بالنسبة للاتساق الداخلي اغلب فقرات المقياس ترتبط مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي اليه ارتباطا ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 فيما عد الفقرات المشار إليها سابقا و التي تم الإبقاء عنها نظرا لصلتها القوية بالبعد الذي تنتمي إليه ،مما يؤكد تماسك فقرات المقياس في كل بعد و تمثيلا فعلا للبعد الذي تنتمي إليه.

الجدول رقم(10): معامل ارتباط الأبعاد مع الاختبار كرازاك ككل

الأبعاد	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية
حرية القرار	0.743**
المتطلبات النفسية	0.439**
المساندة الاجتماعية	0.663**

** معامل ارتباط (ر) دال إحصائيا عند مستوى دلالة0.01

التعليق:يتضح من خلال الجدول رقم (10) ان معاملات ارتباط بيرسون بين الأبعاد و الدرجة الكلية للاختبار تراوحت بين (0.439بالنسبة للمتطلبات النفسية و (0.663) بالنسبة للمساندة الاجتماعية و قيمة (0.7.43) بالنسبة لحرية القرار و هي كلها دالة عند مستوى دلالة 0.01.

و من خلال هذه النتائج يمكن الاستدلال على صدق التكوين الفرضي لمقياس كرازاك.

نتائج الصدق التمييزي:

تم حساب الصدق التمييزي للمقياس من خلال المقارنة الطرفية بين المجموعة ذات القيم العليا و المجموعة ذات القيم الدنيا باستخدام اختبار (ت) للعينتين المستقلتين و المتساويتين ، بعد أن قامت الباحثة بالتأكد من شروط تطبيقه من حيث العشوائية و استقلالية العينة و حجمها المناسب وكذا اعتدالية التوزيع

1- شرط الاعتدالية:يقصد بشرط الاعتدالية "أن تكون عينة الدراسة محسوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي" (أسامة، 2017: 113) .

الجدول رقم (11) :نتائج اختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي لدرجات اختبار كرازاك باستخدام اختبار كلومجروف-سميرنوف

الاختبار الاحصائي	درجة الحرية	قيمة سيق
0.123	39	0.144

التعليق :يتضح من نتائج التحليل الاحصائي لاختبار كلومجروف-سميرنوف ان قيمة p.value تساوي (0.144) و هي اكبر من مستوى دلالة 0.05 و عليه يمكن اعتبار بيانات العينة المسحوبة من المجتمع تتمتع بالتوزيع الطبيعي.

2- شرط التجانس: اسفرت نتائج اختبار Leven's test عن درجة معنوية بقيمة (0.561) و هي اكبر من الدرجة المعنوية 0.05 و عليه يمكن اعتبار أن هناك تجانس في العينة.

3- شرط استقلالية البيانات المترية:

الجدول (12): نتائج اختبار (ت) للعينتين المستقلتين الخاصة بالمقارنة الطرفية لاختبار كرازاك

العينة	المتوسط	الانحراف	نتائج اختبار (ت) Ttest		
			قيمة(ت)	درجة الحرية	قيمة سيق
المجموعة ذات القيم العليا	78.2000	4.14193	-9.156	18	0.000
المجموعة ذات القيم الدنيا	62.4000	3.55278			
الفرق في المتوسط		-15.80000			

التعليق :من خلال الجدول رقم (12) يتضح ان هناك متوسط حسابي قدره (78.2000) مع انحراف معياري بقيمة (4.141) بالنسبة للمجموعة الطرفية ذات القيم العليا ،و هناك متوسط حسابي قدره (62.4000) مع انحراف معياري بقيمة(3.552) بالنسبة للمجموعة

الطرفية ذات القيم الدنيا ،بينما اختبار (ت) للعينتين المستقلتين فقد بلغت قيمته (-9.156) عند درجة حرية (18) و دلالة بقيمة (0.000) و هي اصغر من مستوى دلالة 0.01 و عليه توجد فروق دالة احصائيا بين درجات المجموعتين الطرفيتين لاختبار كرازاك و عيه فان فقرات المقياس تتمتع بصدق تمييزي.

*-بالنسبة للصدق التمييزي و من خلال نتائج المقارنة الطرفية بين درجات المجموعة العليا و درجات المجموعة الدنيا الاختبار كرازاك فقد كانت مميزة بسبب معنوية الفروق عند مستوى دلالة 0.01 بين المجموعتين المتطرفتين و على هذا الأساس يمكن أن نعتبر المقياس يتمتع بصدق تمييزي مقبول بحيث يمكن اعتماده

من خلال النتائج المتعلقة بصدق المقياس يمكن أن نستنتج أن المقياس يتمتع بدرجات صدق تسمح لنا باعتماده.

الثبات:

يعرفه (علام، 2006:131) على انه" قدرة الاختبار على قياس الدرجة الحقيقية و بأقل قدر ممكن من الأخطاء العشوائية " .

1- طريقة ألفا لكرومباخ: يستعمل معامل الاتساق الداخلي (a) لكرومباخ لحساب درجة الثبات بكثرة في المقاييس و الاختبارات ثلاثية التدرج فما فوق و بما أن المقياس (كرازاك) رباعي التدرج قامت الباحثة باعتماده و كانت النتائج كتالي:

الجدول رقم(13): نتائج معامل الثبات ألفا لكرومباخ بالنسبة الاختبار كرازاك

عدد الفقرات	معامل ألفا
26	0.714

التعليق:

من خلال قيمة ألفا لكرومباخ و التي بلغت (0.714) و هي قيمة مقبولة كما تنص عليه تعليمات القياس النفسي و كما أشار (أبو هاشم ،2006: 10) "إن معامل الثبات المناسب هو (0.70) فأكثر و يعد معامل الثبات مرتفعا إذا بلغ (0.80) فأكثر و متوسطا إذا تراوح بين (0.60-0.70) و منخفضا إذا قل عن ذلك.

و عليه يمكن أن نعتبر اختبار كرازاك يتمتع باتساق و ترابط جيد بين البنود و الأبعاد مما يدل على ثبات المقياس.

2- طريقة التجزئة النصفية: يعتمد على تجزئة الاستبيان إلى نصفين ومن ثم إيجاد معامل الارتباط بين نصفي الاختبار بطريقة (بيرسون) و بعد ذلك يتم تصحيح معامل الارتباط بواسطة معادلة (سبيرمان براون).

قامت الباحثة بتقسيم فقرات المقياس إلى قسمين فقرات زوجية و أخرى فردية ثم قمنا بحساب معامل الارتباط بينهما ثم قمنا بتصحيح النتيجة باستعمال معادلة سبيرمان براون

الجدول رقم (14) :نتائج معامل الثبات باستخدام التجزئة النصفية

	الفقرة	معامل الارتباط بينهما	معامل الثبات بعد تصحيحه باستخدام معادلة سبيرمان براون
فردية	13	0.426	0.598
زوجية	13		

التعليق:بالنسبة لاختبار كرازاك تم تسجيل معامل ارتباط بين نصفي المقياس بقيمة(0.426) و بعد تصحيحه ارتفع إلى (0.598) و هي قيمة منخفضة كما اشرنا سابقا لكنها مقبولة.

3-استخدام طريقة إعادة الاختبار:

و يطلق على معامل الثبات المحسوب بهذه الطريقة بمعامل الاستقرار أو التجانس الخارجي و تقوم الفكرة الأساسية لهذه الطريقة على إجراء الاختبار على مجموعة من الأفراد ثم إعادة تطبيقه مرة ثانية على المجموعة نفسها في ظروف مماثلة بعد مضي فترة زمنية مناسبة و استخراج معامل الثبات بين الاجرائين .

ولحساب ثبات مقياس كرازاك بهذه الطريقة فقد طبق المقياس على عينة بلغت 39 فرد ثم أعيد تطبيق المقياس على العينة نفسها بعد مرور 15 يوم من التطبيق الأول و حسبت العلاقة الارتباطية بين درجات كلا التطبيقين باستعمال معامل بيرسون و كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (15) :نتائج معاملات الثبات بطريقة إعادة الاختبار

التطبيق	عدد الأفراد	عدد الفقرات	المتوسط	الانحراف	معامل ارتباط بيرسون	قيمة سيق
الأول	39	26	70.71	6.496	0.935	0.000
الثاني	39	26	70.87	5.439		

بالنسبة لاختبار كرازاك تم تسجيل معامل ارتباط بين التطبيق الأول و الثاني بقيمة (0.935) و هو مرتفع و دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01) و منه توجد علاقة ارتباطيه قوية بين البنود في التطبيق الأول و الثاني.

- بعد عرض النتائج المتعلقة بحساب معاملات الثبات باستخدام طرق مختلفة يمكن أن نستنتج أن هذه المعاملات تعد مقبولة و أن المقياس يتمتع بمؤشرات الثبات تسمح لنا اعتماده.

الخصائص السيكومترية لاستبانه اتخاذ القرار :

1-طريقة الاتساق الداخلي: في إطار إجراءات التأكد من الاتساق الداخلي لاستبانه اتخاذ القرار تم حساب معاملات الارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات المقياس و البعد الذي تنتمي إليه ، و بين درجات الأبعاد و الاختبار ككل و كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول:

الجدول رقم (16) :معاملات الارتباط بين البعد و الدرجة الكلية الاستبانة

البنود	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	البنود	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية
الغاية من القرار	0.569**	تقييم الخيارات	0.826**
الحصول على المعلومات الكافية	0.733**	معرفة الخيار الامثل	0.501**
معرفة كل الحلول	0.746**	تنفيذ القرار	0.593**

**معامل ارتباط (ر) دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01

التعليق :

يتضح من خلال الجدول رقم (16) أن قيم معاملات الارتباط(بيرسون) بين الأبعاد الستة و الدرجة الكلية لاستبانه تراوح مابين قيمة (0.501) بالنسبة لبعد معرفة الخيار الأمثل إلى غاية قيمة (0.826) بالنسبة للبعد (تقييم الخيارات) و هي كلها دالة عند مستوى دلالة 0.01.

الجدول رقم (17) :معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرة و البعد الذي تنتمي إليه

الغاية من القرار		الحصول على المعلومات الكافية		معرفة كل الحلول الممكنة	
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	**0.527	6	**0.646	11	**0.866
2	*0.399	7	**0.783	12	**0.636
3	**0.682	8	**0.685	13	**0.568
4	*0.390	9	**0.724	14	**0.437
5	**0.663	10	**0.507	15	**0.529

تقييم الخيارات		معرفة الخيار الأمثل		تنفيذ القرار	
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
16	*0.316	21	**0.727	26	**0.682
17	*0.341	22	**0.660	27	**0.553
18	**0.608	23	**0.583	28	**0.492
19	**0.737	24	*0.324	29	**0.418
20	**0.786	25	**0.520	30	**0.530

*معامل ارتباط (ر) دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05

** معامل ارتباط (ر) دال إحصائيا عند مستوى دلالة0.01

التعليق:

*-في البعد الأول(الغاية من القرار):تراوحت قيم معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرة و الدرجة الكلية للبعد مابين قيمة (0.399) بالنسبة للفقرة رقم 2و هي دالة عند مستوى دلالة 0.05 و القيمة(0.682) بالنسبة للفقرة رقم 3و هي دالة عند مستوى دلالة 0.01.

*-في البعد الثاني (الحصول على المعلومات الكافية): قيم معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرة و الدرجة الكلية للبعد مابين قيمة (0.507) بالنسبة للفقرة رقم 10 و القيمة (0.783) بالنسبة للفقرة رقم 7 و هي كلها دالة عند مستوى دلالة 0.01.

*- بالنسبة للبعد الثالث (معرفة كل الحلول الممكنة): تراوحت قيم معاملات الارتباط بيرسون فيها ما بين قيمة (0.437)بالنسبة للفقرة رقم 14الى القيمة (0.866) بالنسبة للفقرة رقم 11 و هي كلها دالة عند مستوى دلالة 0.01.

*-بالنسبة للبعد الرابع (تقييم الخيارات): تراوحت قيم معاملات الارتباط بيرسون فيها ما بين قيمة (0.316)و (0.341) بالنسبة للفقرة 16 و 17 على التوالي دالة عند مستوى دلالة 0.05 بينما الفقرات 18 و 19 و20 فقد بلغت قيم الارتباط فيهم (0.608-0.737-0.786) على التوالي و هي دالة عند مستوى دلالة 0.01.

*- البعد الخامس (معرفة الخيار الأمثل): تراوحت قيم معاملات الارتباط بيرسون فيها ما بين قيمة (0.324) بالنسبة للفقرة رقم24 دالة عند مستوى دلالة 0.05 بينما في باقي الفقرات فقد بلغت من (0.520 إلى 0.727) بالنسبة للفقرات (25-21) على التوالي و هي دالة عند مستوى دلالة 0.01.

*-بعد تنفيذ القرار : بلغت قيم معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرة و الدرجة الكلية للبعد مابين قيمة (0.492)بالنسبة للفقرة رقم 28 إلى القيمة (0.682) بالنسبة للفقرة رقم 26 و هي كلها دالة عند مستوى دلالة 0.01.

*بالنسبة لطريقة الاتساق الداخلي جميع الفقرات ترتبط مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه عند مستوى دلالة 0.01 و 0.05 مما يؤكد تماسك فقرات المقياس في كل بعد و قدرتها على تمثيل

البعد الذي تنتمي إليه و هذا يدل على أن الاستبانة تتمتع باتساق داخلي دون الحاجة إلى حذف فقرة من الفقرات و يعتبر ذلك مؤشرا يعتد به في الاستدلال على صدق التكوين الفرضي الاستبانة .

2-**طريقة الصدق التمييزي**: تم حساب الصدق التمييزي الاستبانة من خلال المقارنة الطرفية بين المجموعة ذات القيم العليا و المجموعة ذات القيم الدنيا باستخدام اختبار (ت) للعينتين المستقلتين و المتساويتين بعد أن قامت الباحثة من التأكد من شروط تطبيق اختبار (ت) من حيث العشوائية و الاستقلالية و الحجم المناسب للعينة و كذا اعتدالية التوزيع.

أ- شرط الاعتدالية : يقصد بشرط الاعتدالية "أن تكون عينة الدراسة محسوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي" (أسامة، 2017: 113) .

الجدول رقم (18) :نتائج اختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي لدرجات استبانه اتخاذ القرار باستخدام اختبار كلومجروف-سميرنوف

الاختبار الإحصائي	درجة الحرية	قيمة سيق
0.111	39	*0.200

التعليق :يتضح من نتائج التحليل الإحصائي لاختبار كلومجروف-سميرنوف أن قيمة p.value تساوي (0.200) و هي اكبر من مستوى دلالة 0.05 و عليه يمكن اعتبار بيانات العينة المسحوبة من المجتمع تتمتع بالتوزيع الطبيعي.

ب- شرط التجانس: أسفرت نتائج اختبار Leven's test عن درجة معنوية بقيمة (0.137) و هي اكبر من الدرجة المعنوية 0.05 و عليه يمكن اعتبار أن هناك تجانس في العينة.

الجدول رقم(19):يوضح نتائج اختبار Leven's test بالنسبة الاستبانة اتخاذ القرار

Leven's test	قيمة سيق
2.425	0.137

شرط استقلالية البيانات المترية:

الجدول (20): نتائج اختبار (ت) للعينتين المستقلتين الخاصة بالمقارنة الطرفية لاستبانه اتخاذ القرار :

العينة	المتوسط	الانحراف	نتائج اختبار (ت) Ttest		
			قيمة(ت)	درجة الحرية	قيمة سيق
المجموعة ذات القيم العليا	127.1000	4.55705	7.224-	11.473	0.000
المجموعة ذات القيم الدنيا	97.4000	12.17648		18	
الفرق في المتوسط		29.70000-			

التعليق :من خلال الجدول رقم (20) يتضح ان هناك متوسط حسابي قدره (127.1000) مع انحراف معياري بقيمة (4.557) بالنسبة للمجموعة الطرفية ذات القيم العليا ،و هناك متوسط حسابي قدره (97.4000) مع انحراف معياري بقيمة(12.176) بالنسبة للمجموعة الطرفية ذات القيم الدنيا ،بينما اختبار (ت) للعينتين المستقلتين فقد بلغت قيمته (-7.224) عند درجة حرية (11.47) بالنسبة للمجموعة ذات القيم العليا و قيمة (18) بالنسبة للمجموعة ذات القيم الدنيا و دلالة إحصائية بقيمة (0.000) و هي اصغر من مستوى دلالة 0.01 و عليه توجد فروق دالة إحصائيا بين درجات المجموعتين الطرفيتين الاستبانة اتخاذ القرار و عيه فان فقرات المقياس تتمتع بصدق تمييزي.

*-بالنسبة للصدق التمييزي و من خلال نتائج المقارنة الطرفية بين درجات المجموعة العليا و درجات المجموعة الدنيا الاستبانة فقد كانت مميزة بسبب معنوية الفروق عند مستوى دلالة 0.01 بين المجموعتين المتطرفتين و على هذا الأساس يمكن أن نعتبر المقياس يتمتع بصدق تمييزي مقبول بحيث يمكن اعتماده

من خلال النتائج المتعلقة بصدق المقياس يمكن أن نستنتج أن المقياس يتمتع بدرجات صدق تسمح لنا باعتماده.

الثبات:

أ- طريقة ألفا لكرومباخ: يستعمل معامل الاتساق الداخلي (a) لكرومباخ لحساب درجة الثبات بكثرة في المقاييس و الاختبارات ثلاثية التدرج فما فوق و بما أن استبانه اتخاذ القرار رباعية التدرج قامت الباحثة بحساب معامل (a) للاختبار و كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم(21): نتائج معامل الثبات ألفا لكرومباخ بالنسبة الاستبانة اتخاذ القرار

عدد الفقرات	معامل ألفا
30	0.763

التعليق:

من خلال قيمة ألفا لكرومباخ و التي بلغت (0.763) و هي قيمة مقبولة كما اشرنا سابقا و عليه يمكن أن نعتبر استبانه اتخاذ القرار تتمتع باتساق و ترابط جيد بين البنود و الأبعاد مما يدل على ثبات المقياس.

ب- طريقة التجزئة النصفية: يعتمد على تجزئة الاستبيان إلى نصفين ومن ثم أيجاد معامل الارتباط بين نصفي الاختبار بطريقة (بيرسون) و بعد ذلك يتم تصحيح معامل الارتباط بواسطة معادلة (سبيرمان براون).

قامت الباحثة بتقسيم فقرات المقياس إلى قسمين فقرات زوجية و أخرى فردية ثم قمنا بحساب معامل الارتباط بينهما ثم قمنا بتصحيح النتيجة باستعمال معادلة سبيرمان براون و كانت النتائج كتالي:

الجدول رقم (22) :نتائج معامل الثبات استبانه اتخاذ القرار باستخدام التجزئة النصفية

	الفقرة	معامل الارتباط بينهما عن طريق التجزئة النصفية	معامل الثبات بعد تصحيحه باستخدام معادلة سبيرمان براون
فردية	15	0.825	0.904
زوجية	15		

التعليق:بالنسبة الاستبانة اتخاذ القرار تم تسجيل معامل ارتباط بين نصفي المقياس بقيمة(0.825) و بعد تصحيحه ارتفع إلى (0.904) و هي قيمة مرتفعة جدا تدل على ثبات الاستبانة.

ث--استخدام طريقة إعادة الاختبار:

و يطلق على معامل الثبات المحسوب بهذه الطريقة بمعامل الاستقرار أو التجانس الخارجي و تقوم الفكرة الأساسية لهذه الطريقة على إجراء الاختبار على مجموعة من الأفراد ثم إعادة تطبيقه مرة ثانية على المجموعة نفسها في ظروف مماثلة بعد مضي فترة زمنية مناسبة و استخراج معامل الثبات بين الاجرائين .

ولحساب ثبات استبانه اتخاذ القرار بهذه الطريقة فقد طبق المقياس على عينة بلغت 39 فرد ثم أعيد تطبيق المقياس على العينة نفسها بعد مرور 15 يوم من التطبيق الأول و حسبت العلاقة الارتباطية بين درجات كلا التطبيقين باستعمال معامل بيرسون و كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (23) :نتائج معاملات الثبات بطريقة إعادة الاختبار

التطبيق	عدد الأفراد	عدد الفقرات	المتوسط	الانحراف	معامل ارتباط بيرسون	قيمة سيق
الأول	39	30	113.1538	12.93209	0.966	0.000
الثاني	39	30	115.4615	12.36686		

بالنسبة لاستبانه اتخاذ القرار تم تسجيل معامل ارتباط بين التطبيق الأول و الثاني بقيمة (0.966) و هو مرتفع و دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.000) و منه توجد علاقة ارتباطيه قوية بين البنود في التطبيق الأول و الثاني.

- بعد عرض النتائج المتعلقة بحساب معاملات الثبات باستخدام طرق مختلفة يمكن ان نستنتج أن هذه المعاملات تعد مقبولة و أن المقياس يتمتع بمؤشرات الثبات تسمح لنا اعتماده.

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة و مناقشة الفرضيات

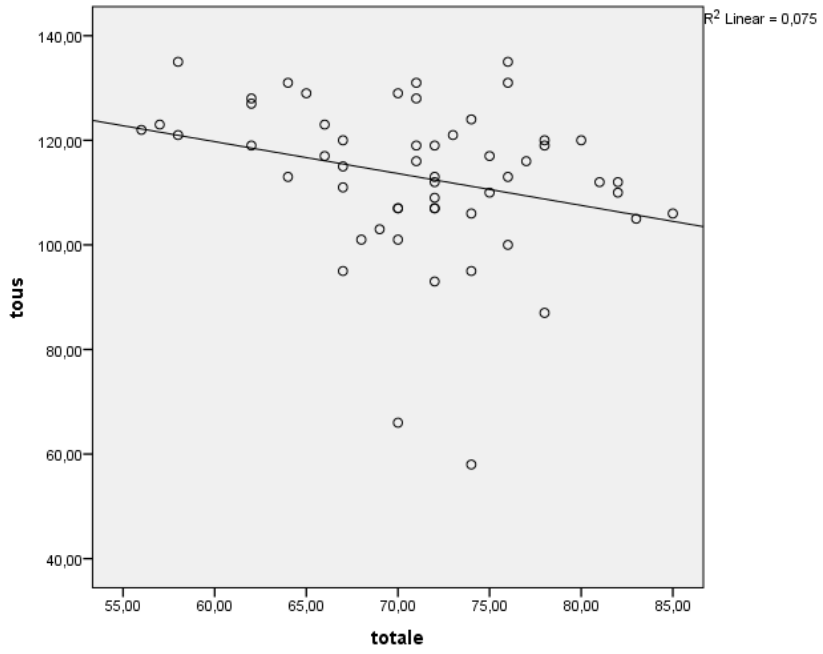
تتناول الباحثة في الفصل الحالي عرض نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بالفرضيات التي صاغها البحث كإجابات لتساؤلات اشكاليته، كما سيتم عرض تحليل هذه النتائج بعد تنظيمها وتبويبها في جداول إحصائية ورسومات بيانية،وباستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وبالاستعانة ببرنامج الرزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية.

عرض نتائج الفرضية الأولى:

توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الضغوط النفسية و عملية اتخاذ القرار لدى المسير المالي الجزائري.

ويتم التحقق من شروط استعمال معامل الارتباط: وهي أن تكون العلاقة خطية بين المتغيرين ويتم ذلك برسم دالة الانتشار لإثبات ذلك

الشكل رقم 1: يوضح دالة الانتشارللعلاقة الخطية بين المتغيرين



للتحقق من صحة الفرضية تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للمسيرين الماليين على اختبار كرازاك و درجتهم الكلية على استبانة اتخاذ القرار عند مستوى دلالة0.05 .

* و كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(24):يوضح الارتباط بين الدرجة الكلية لضغوط النفسية و الدرجة الكلية لاستبانة اتخاذ القرار

	بيرسون	قيمة سيق
مجموع الضغوط	-0.274	0.043
مجموع اتخاذ القرار		

دالة عند 0.05

يلاحظ من خلال الجدول رقم(24) أن معامل الارتباط بلغ 0.274 وهي قيمة سالبة تدل على أن العلاقة عكسية ضعيفة، بالرجوع إلى قيم الاحتمال المرتبطة بمعامل الارتباط بيرسون بالمعادلة الخاصة بها أو القيمة سيق وهي 0.043 أقل من مستوى الدلالة 0.05 يعني أن قيمة معامل الارتباط بالرغم من انه ضعيفة إلا أنها دال إحصائيا و عليه نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل أي توجد علاقة دالة إحصائيا بين الضغوط النفسية وعملية اتخاذ القرارلدى المسير المالي الجزائري أي كلما زاد مستوى الضغط النفسي قل مستوى اتخاذ القرارلدى المسير المالي.

عرض نتائج الفرضية الثانية:

يمكن التنبؤ بمستوى قرارات المسيرين من خلال درجاتهم على مقياس الضغوط النفسية

للتحقق من صحة الفرضية و معرفة هل يمكن التنبأ تم استعمال تحليل الانحدار الخطي البسيط و من شروطه :

-ان تكون العلاقة خطية و تم اثبات ذلك في الفرضية الاولى

-حجم العينة مناسب ضعف عدد المتغيرات 20 مرة على الاقل

-القيم المتطرفة و قد تم حساب اختبار ماهالانوبيس حيث تم مقارنة قيمه بكاي تربيع وعليه لا يوجد قيم متطرفة

الجداول رقم25:توضح علاقة الانحدار الخطي البسيط

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,274[a]	,075	,058	14,37149

a. Predictors: (Constant), totale

b. Dependent Variable: tous

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	888,384	1	888,384	4,301	,043[b]
	Residual	10946,598	53	206,540		
	Total	11834,982	54			

a. Dependent Variable: tous

b. Predictors: (Constant), totale

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	156,301	20,977		7,451	,000
	totale	-,609	,294	-,274	-2,074	,043

a. Dependent Variable: tous

التعليق على الجداول:

-يلاحظ من خلال جدول **Model Summary :**ان معامل الارتباط R بين المتغير المستقل و المتغير التابع بلغ 0.274 اما مربع معامل الارتباط فقد بلغ 0.075 و المربع المعدل بلغ 0.58 اما الخطا في التقدير فقد بلغ 14.371.

-اختبار معنوية اختبار مانوفا:بلغت قيمة سيق 0.043 و هي اقل 0.05 وعيه نرفض الفرض الصفري و نقبل الفرض البديل اي ان الانحدار معنوي و بتالي: توجد علاقة بين المتغير المستقل أي انه **يمكن التنبؤ بمستوى قرارات المسيرين من خلال درجاتهم على مقياس الضغوط النفسية**

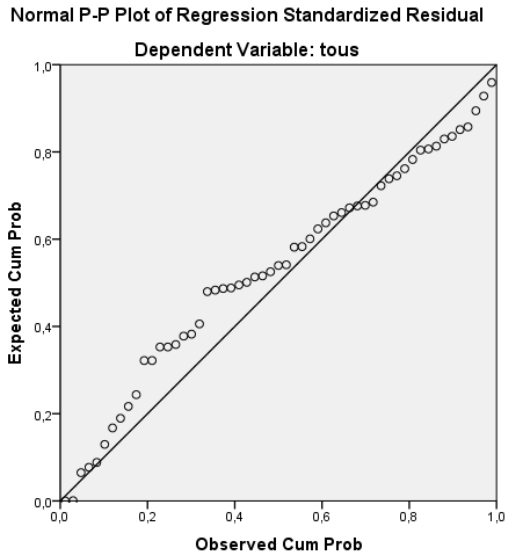
Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	156,301	20,977		7,451	,000
	totale	-,609	,294	-,274	-2,074	,043

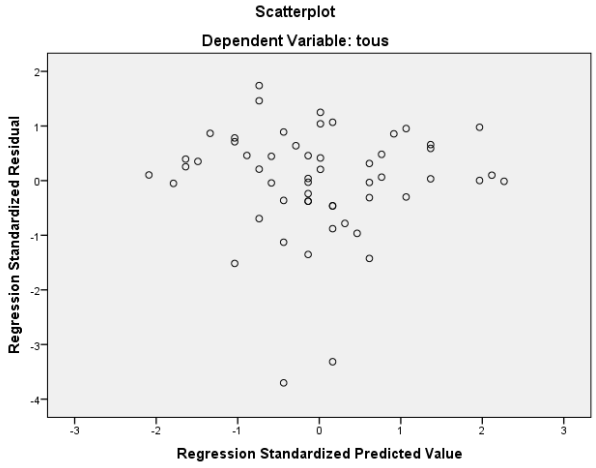
a. Dependent Variable: tous

-من خلال الجدول الذي يوضح معادلة الانحدار ومن خلال قيمة سيق التي هي اقل من 0.05 الذي يأكد الانحدار و عالعلاقة بين المتغيرين.

الشكل رقم2:يوضح انتشار النقاط و البواقي في علاقة الانحدار بين المتغيرين:



-من خلال الشكل نلاحظ ان نقاط كلها قريبة من الخط مع تواجد بعظها على الخط مما يدل على ان البواقي تتوزع حسب التوزيع الطبيعي و هي من شروط تطبيق الانحدار .



الرسم وضح انتشار البواقي مع القيم المتوقعة و هي لاتمثل اي نمط او شكل معين و هذا ما يتطابق مع شرط الخطية وهي من شروط الانحدار البسيط.

عرض نتائج الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في الضغوط النفسية و عملية اتخاذ القرار تعزى لمتغيرات (الجنس –المؤهل العلمي –الاقدمية –التخصص العلمي).

- و الاختبار صحة الفرضية تم استخدام تحليل التباين المتعدد و يستعمل لدراسة تأثير متغير مستقل أو أكثر بمستويات مختلفة على الاكثر من متغير تابع وبعد التأكد من شروط استخدامه المتمثلة فيما يلي :
- التوزيع الطبيعي لقيم المتغير التابع.
- الاستقلالية حيث ينبغي أن تكون قيم المتغير التابع مستقلة عن بعضها البعض .
- التجانس في مصفوفة تباينات كل خلية .
- وجود علاقة خطية قوية بين قيم أزواج المتغيرات و لكن هذا الترابط لا يجوز أن يكون ترابطا قويا حتى لا توجد لدينا مشكلة الارتباط الذاتي و كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم(26):يوضح نتائج اختبار Roys largest root

المتغيرات المستقلة	اختبار الاحصائي Roys largest root	ف المحسوبة	درجة الحرية	قيمة الخطأ	قيمة سيق
الضغوط النفسية	18.938	1.894	20	2.000	0.402
عملية اتخاذ القرار	32.137	2.472	26	2.000	0.329
التأثير المتبادل	3.182	2.122	3	2.000	0.336

التعليق:من البيانات الموجودة في الجدول أعلاه نلاحظ التأثير غير معنوي للمتغيرات المستقلة و التأثير المتبادل حيث كانت قيمة سيق غير معنوية عند مستوى دلالة 0.05 و بتالي من المتوقع أن لا يكون لهذين المتغيرين المستقلين تأثير معنوي على واحد أو أكثر من المتغيرات التابعة .

الجدول رقم (27): يوضح الفروق في الضغوط النفسية و عملية اتخاذ القرار وفقا للمتغيرات الديمغرافية

	المتغيرات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	قيمة سيق
الجنس	اتخاذ القرار	6.045	26	0.232	0.465	0.863
	الضغوط النفسية	3.697	20	0.185	0.370	0.909
المؤهل العلمي	اتخاذ القرار	12.980	26	0.499	.	.
	الضغوط النفسية	23.123	20	1.156	.	.
الاقدمية	اتخاذ القرار	16.162	26	0.622	0.497	0.846
	الضغوط النفسية	6.921	20	0.346	0.277	0.954
التخصص العلمي	اتخاذ القرار	826.970	26	31.807	7.068	0.131
	الضغوط النفسية	626.289	20	31.314	6.959	0.133

*يلاحظ من قيمة سيق أنها غير دالة احصائيا و عليه نستدل على تحقق الفرضية أنه لا توجد فروق في الضغوط النفسية و عملية اتخاذ القرار تعزى لمتغيرات (الجنس-المؤهل العلمي-الاقدمية-التخصص العلمي).

عرض نتائج الفرضية الرابعة: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الضغوط النفسي لدى المسير المالي الجزائري.

نود من خلال هذه الفرضية دراسة مستوى الضغط النفسي كما وضحه استبيان كرازاك في مفتاحه كما سبق و أن ذكرنا في أدبيات استبيان كرزاك ان هناك 4 أنواع من العمل كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم(28): يوضح نوع العمل حسب اختبار كرازاك لأفراد و نسبهم المئوية

نوع العمل	العمل المريح	العمل المؤرق	العمل النشيط	العمل المجهد
عدد الافرد	5	10	4	31
النسبة المئوية	%10	%20	%8	%62

حاولت الباحثة اعطاء لهذه الانواع مستويات حتى يتم دراستها كما هو موضح:

الجدول رقم (29) يوضح مستويات العمل حسب كل نوع عمل

العمل المريح	العمل المؤرق	العمل النشيط	العمل المجهد
مستوى منخفض من الضغط	مستوى عالي من الضغط	مستوى جد منخفض من الضغط	مستوى عالي جدا من الضغط

*طبيعة العمل:نلاحظ أن 62% من المسيرين الماليين أعمالهم مجهدة و هذا نتيجة لطلبات العمل الكثيرة و الاستقلالية في اتخاذ القرار و المساندة الاجتماعية المنخفضة و20% منهم أعمالهم مؤرقة و هذا راجع إلى طلبات العمل منخفضة و استقلالية منخفضة و عليه يمكن التفسير بان لديهم مستوى عالي من الضغط ، و 8% منهم فقط أعمالهم فعالة و نشطة و هذه النسبة هي نسبة ضئيلة مقارنة بنسبة المسيرين الذين يعانون ضغطا في أعمالهم و هذه الفعالية راجعة إلى أن طلبات العمل مرتفعة و استقلالية في اتخاذ القرارات عالية وهم الذين لديهم مستوى ضغط منخفض.

-تم تطبيق اختبارا ^{2}كا و تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (30) :يوضح نتائج اختبار ^{2}كا

^{2}كا	درجة الحرية	قيمة سيق	الدلالة الإحصائية
380.160	3	0.00	دالة إحصائيا

بما أن قيمة سيق أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية0.05 فانها دالة إحصائيا و عليه نرفض الفرض الصفري و نقبل الفرض البديل و بتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية في نوع العمل.

2/-مناقشة الفرضيات:

مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

نصت هذه الفرضية على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الضغوط النفسية و عملية اتخاذ القراربلغت (0.043)و هي دالة عند مستوى 0.05 بمعنى يوجد تأثير للضغوط النفسية على عملية اتخاذ القرار و علية تحققت فرضية الدراسة العامة "تأثر الضغوط النفسية على عملية اتخاذ القرار لدى المسير المالي الجزائري"

يمكن تدعيم هذه الفرضية بالمقابلة حيث طرحت عليهم السؤال المفتوح التالي : "هل تؤثر الضغوط النفسية على عملية اتخاذ القرار "فكانت 72 % من الاجابات انها نعم تأثر و لها تأثير سلبي بأنه على اثرها يتم اتخاذ قرارات خاطئة و "انها تؤثر على التركيز "و على "السير الحسن" و "انها تاثر على العمل و على مردودية المؤسسة "

- توافق مع نموذج LUTHANS الاجتماعي الذي طوره علماء النفس أمثال فرويد الذي اعتبر إنسان مجموع نزوات و غرائز و يرون أن المؤثرات النفسية لها تأثير على السلوك اتخاذ القرار كما قد يقود المديرين إلى اتخاذ القرار غير رشيدة.

- اتفقت كذلك مع نموذج Karasek ينشأ الضغط بالنسبة لهذا النموذج في حالة اجتماع متطلبات كثيرة مع حرية قرار ضعيفة (المتطلبات النفسية:كمية العمل –متناقضات الوقت-العلاقات كله يعطينا ضغط نفسي في العمل،أما المقصود بحرية اتخاذ القرارات:القدرة على اتخاذ القرار –القدرة على النقد-الحصول على الوسائل هذه النقطة بدورها تحتوي على مبدأين:

*القدرة على اختيار طريقة العمل و المشاركة في القرارات التي يشغلها.

*استعمال المهارات و الكفاءة الفردية في التطوير و التجديد..)

و تكون اقل إضرارا بالفرد إذا تمتع بالاستقلالية و التحكم مع إمكانيات المشاركة في اتخاذ القرار (حرية القرار تتمثل في استخدام المهارات –سلطة القرار الجماعية و سلطة القرار الفردية التي بدورها إذا اجتمعت مع ضغوط مثل صراع الدور و عبئ العمل تؤدي إلى معانات نفسية.

- اتفقت النتائج مع :- دراسة النوشان2003 التي بينت تأثير ضغوط العمل على اتباع خطوات عملية اتخاذ القرارات،-دراسة البكري 2008 التي اثبتت وجود علاقة سلبية بين ضغوط العمل و اتخاذ القرارات الادارية ،-دراسة السقا 2009 التي اثتت وجود علاقة بين ضغوط العمل و عملية اتخاذ القرار ،-اتفقت مع نتائج دراسة Rafael 2002 التي اثبتت وجود مستوى ضغط عمل مرتفع جدا نتيجة الإجهاد الذي يتعرض له موظفو البنك.

مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

نصت هذه الفرضية :أنه يمكن التنبؤ بمستوى قرارات المسيرين من خلال درجاتهم على مقياس الضغوط النفسية.

-اختبار معنوية اختبار مانوفا:بلغت قيمة سيق 0.043 و هي اقل الدلالة المعنوية0.05 وعيه فالانحدار معنوي أي انه يمكن التنبؤ بمستوى قرارات المسيرين من خلال درجاتهم على مقياس الضغوط النفسية

مناقشة نتائج الفرضية الثالثة: اسفرت هذه الفرضية على عدم وجود فروق في الضغوط النفسية و عملية اتخاذ القرار تعزى لمتغيرات (الجنس-المؤهل العلمي-الاقدمية-التخصص العلمي).

يمكن تدعيم هذه الفرضية بمجموعة من الدراسات السابقة:

-**اتفقت** هذه الدراسة فقط مع نتائج دراسة السقا 2009 التي اثبتت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول مستوى الضغط و عملية اتخاذ القرار يعزى للعوامل الديمغرافية .

-بينما تعارضت مع دراسة (مبيضين و الحسن2000) التي كانت حول" ضغوط العمل التي يواجهها موظفو الشؤون المالية في الإدارة العامة الأردنية "التي أظهرت نتائجها وجود تباين في مستوى ضغط العمل لدى أفراد العينة يعزى إلى سنوات الخبرة.

-تعارضت مع دراسة Michailidis and Georgiou التي اثبتت تاثير المستوى العلمي على الضغط

-كما تعارضت مع دراسة Choi 2008) التي خلصت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الضغوط تعزى لمتغير النوع الاجتماعي لصالح الإناث.

-تعارضت مع دراسة رامي بكر 2014 التي اثبتت تاثير المتغيرات الديمغرافية (الجنس- العمر- المؤهل العلمي- مسمى الوظيفة- الاقدمية –الراتب و التخصص)على مستوى الضغط و اتخاذ القرارات

مناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

من خلال المستويات التي طرحتها الباحثة بحسب كل نوع من أنواع العمل حسب الاختبار تبين أن 62% من المسيرين الماليين أعمالهم مجهدة و هذا نتيجة لطلبات العمل الكثيرة و الاستقلالية في اتخاذ القرار و المساندة الاجتماعية المنخفضة و20% منهم أعمالهم مؤرقة و هذا راجع إلى طلبات العمل منخفضة و استقلالية منخفضة و عليه يمكن التفسير بان لديهم مستوى عالي من الضغط ، و 8% منهم فقط أعمالهم فعالة و نشطة و هذه النسبة هي نسبة ضئيلة مقارنة بنسبة المسيرين الذين يعانون ضغطا في أعمالهم و هذه الفعالية راجعة إلى أن طلبات العمل مرتفعة و استقلالية في اتخاذ القرارات عالية وهم الذين لديهم مستوى ضغط منخفض.

*حسب هذا الاختبار الأفراد الذين يعانون من المتطلبات النفسية هم الذين حصلوا على ما فوق 20 و بلغ عددهم في هذه الدراسة 37 فرد بنسبة 74%.

-أما الافراد الذين يعانون في اتخاذ القرار هم الذين حصلوا على اقل من 71 يتعرض لحرية قرار منخفضة و بلغ عددهم 41 فرد بنسبة 82%.

- أما الذين مساندهم الاجتماعية ضعيفة هم الذين حصلوا على أقل من 24 يتعرض لدعم اجتماعي منخفض و كان عددهم 31 بنسبة 62%.

الجدول رقم(31): يوضح توزيع الافراد حسب أبعاد اختبار كرازاك و نسبهم المئوية

الأبعاد	المتطلبات النفسية	حرية اتخاذ القرار	المساندة الاجتماعية
النسبة المئوية	%74	%82	%62

من الجدول نلاحظ 74% من أفراد العينة متطلباتهم النفسية مرتفعة ،أما عن المساندة الاجتماعية فقد كانت منخفضة بنسبة 62% من أفراد العينة ،أمل فيما يخص حرية اتخاذ القرار المنخفضة فقد كان مرتفعا بنسبة تقدر ب82 % من أفراد العينة هذا ما أكده الجدول بان جل المسيرين أعمالهم مجهدة ،هذا الإجهاد الذي يحدث نتيجة تلاقي ثلاثة عناصر و هي المتطلبات النفسية المرتفعة مساندة اجتماعية منخفضة و استقلالية في اتخاذ القرار منخفضة.

- كاستنتاج على حسب هذه المعطيات توجد فروق ذات دلالة إحصائية على حسب مستويات الضغوط النفسية على حسب نوع العمل.

-اما بالمقارنة مع الدراسات السابقة نجد دراسة رفائيل و دراسة جيورجيو و دراسة شوا التي اعتمدت على اختبارات مقننة لدراسة الضغوط ، اثبتت وجود مستوى ضغط مرتفع لدى عيناتها.

عرض و تحليل المقابلات نصف موجهة:

*لقد اجرت الباحثة مقابلة نصف موجهة اين طرحت بعض الاسئلة و جاءت الاجوبة كتدعيم لمناقشة فرضيات الدراسة و نتائجها .

تكونت المقابلة النصف موجهة في بحثنا هذا من 3 الأسئلة مباشرة (حسب رأيك ماهي الضغوط النفسية التي تتعرض لها- حسب رأيك ما وزن عملية اتخاذ القرار لديك- حسب رأيك هل تأثر الضغوط النفسية على عملية اتخاذ القرار و ما أثار ذلك و انعكاساته).

الجدول رقم32: يوضح الإجابة على السؤال الأول

السؤال الأول	الآراء	عدم الإجابة	أحيانا	لا أتعرض لضغوط نفسية
حسب رأيك ماهي الضغوط النفسية التي تتعرض لها	-الخوف من الخطأ –-الخطر المهني -تأثير الزبائن على السير الحسن للعمل من خلال عدم فهمهم لوضعهم القانوني -التعامل مع العديد من الزبائن - التعامل مع الزملاء-التميز بين العمال - -ضغوطات من طرف المسؤولين المباشرين متعلقة باتخاذ قرارات و كيفية دراسة الملفات-ضغط المسؤول- صعوبة الاتصال بالمسؤول الأول مما يؤدي إلى تأخر في انجاز العمل –عدم احترام المسؤول لعامليه -ضيق الوقت-سرعة تنفيذ المهام - -تعدد الوظائف-كثرة المهام - ضغوط في العمل-صعوبة الحصول على معلومات لاتمام العمل-الارق- التعب-الارهاق نتيجة السلوك السلبي-قلق- توتر -الوقوع في مواقف محرجة مع اصحاب النفوذ و التسرع في اتخاذ القرارات و عدم التزام بمضمون النص-قلة الاحترام و التقدير	7أفراد ما نسبته 14%	2 افراد ما نسبته4 %	-لا أتعرض لضغوط نتيجة لخبرتي -ليس لدى ضغوط لان مبادرتي تنحصر في احترام القانون المنصوص عليه. فردين ما نسبته 4%

	*-نسبة الإجابات قدرت ب78%			

يلاحظ من خلال قراءتنا لهذا الجدول أن معظم إجابة أفراد العينة على السؤال الأول كانت أنهم يعانون من ضغوط نفسية مختلفة ما نسبته 78%قسمتها الى 8 فئات مختلفة (الخوف من الخطأ-ضيق الوقت –العلاقة مع الزملاء- العلاقة مع الرئيس-العلاقة مع الزبائن-ظروف العمل-التزام بالقوانين-اضطرابات نفسية).أما الأفراد الذين أجابوا أنهم لا يعانون من ضغوط نفسية كانت نسبتهم 4% و ارجعو ذلك منهم الى الخبرة المهنية و منهم من أرجعها إلى انه مجرد تطبيق للقانون.أما فئة قليلة منهم ما نسبته 4% اجابو انهم يتعرضون احيانا و نسبيا لضغوط نفسية ،أما 14% من افراد العينة اختارو عدم الاجابة على السؤال.

الجدول رقم33: يوضح الإجابة على السؤال الثاني

السؤال الثاني	الاجابات	لا اتخذ أي قرار	نسبي	لم يعطي أي إجابة
حسب رأيك ما وزن عملية اتخاذ القرار لديك	1-قرارات صارمة لا وجود للخطأ فيها-لها وزن كبير –إما الخروج بنتائج مرضية و إما الوقوع في مشاكل و تعقيدات –مصيرية 2-حسب المنصب و الرتبة-يتحملها الشخص المعني --لها تأثير على وتيرة العمل-لها تأثير على تطور المؤسسة -عبارة عن اجتهاد-أن تكون في إطار قانوني و فقط-تكتسب بالخبرة و الدراسة المرنة *-ما نسبته76%	فرد واحد نسبة 2%	محدود -خفيف -روتيني حسب الكفاءة و الخبرة المهنية نسبة4%	9 أفراد بنسبة 18%

يلاحظ من خلال الجدول أن إجابة الأفراد على السؤال الثاني كانت في معظمها بنسبة 76%تلوح باهمية عملية اتخاذ القرار و خطورته التي لها وقع اما بالايجاب او بالسلب على الافراد و على المؤسسة كما يتوقف على شخصية متخذ القرار و دراسته للمعلومات و المعطيات و باستشارته لزملائه في العمل ،أما 4% فقط اجاب بانه له وزن خفيف و انه امر روتيني يتم اكتسابه عن طريق الخبرة و الكفاءة،فرد واحد قال انه لا يتخذ اي قرار اما 18% من عينة البحث لم يعط اي اجابة.

الجدول رقم 34: يوضح الإجابة على السؤال المفتوح الثالث

السؤال الثالث	الاجابات	لم يجيب	لا تأثر
حسب رأيك هل تأثر الضغوط النفسية على عملية اتخاذ القرار و ما أثار ذلك و انعكاساته	-تأثر و ينتج عنها الأخطاء و الانفعالات -تأثر على السير الحسن للعمل و مردودية الأفراد- كما تأثر على الاحتكاك المباشر مع الزبائن —في بعض الأحيان يكون علينا اتخاذ قرارات سريعة مجهولة العواقب تأثر عندما تكون مساحة القرار محدودة فيصبح القرار حسب المسؤول الأول-تأثر على العامل فتشل مهامه – تأثر على التركيز -نسبة 72%	9 أفراد لم يجيبوا بنسبة18 %	5افراد قالوا أنها لا تأثر بنسبة 10 % لالنه لابد من الموضوعية –يجب وضعها جانبا لأنها تؤثر على صحة القرار

من خلال الجدول يلاحظ أن ما نسبته 72% من عينة البحث اكدت تاثير الضغوط النفسة على عملية اتخاذ القرار بان نتائجها سلبية و وخيمة ولها اثار سلبية على الافراد و على المؤسسة تعكس في بعض الاحيان شخصية المسؤول و في احيان اخرى فشله في استشارة زملائه في المقابل 10% فقط قالوا أنها لا تأثر بل يجب التجرد منها أثناء اتخاذ القرار كما يجب الموضوعية كي يكون القرار سليما في حين 18% التزمو الحياد.

الخاتمة و التوصيات

الخاتمة:

ظهر مصطلح ضغوط العمل في المؤسسات و المنظمات بحيث يفترض أن يقوموا بأعمالهم بأسلوب يتسم بالفعالية و ذلك لتقديم الخدمات المنتظرة منهم على أكمل وجه إلا أن هناك بعض المعوقات في بيئة العمل تمنعهم من القيام بدورهم كما ينبغي و هذا ما يؤدي بدوره الى ما يسمى بالضغط الوظيفي Job stress و يشير هذا المصطلح إلى التغيرات التي تحيط بالعاملين في بيئة العمل و تسبب لهم الشعور بالتوتر و القلق و تكمن خطورة هذا الشعور في نتائجه السلبية التي تتمثل في حالات مختلفة منها القيام بالواجبات بصورة آلية تفتقر إلى الاندماج و المشاركة الوجدانية و التشاؤم و تدني الدافعية و فقدان القدرة على الابتكار .

كما أنه نتيجة التغيرات التكنولوجية التي عرفها العالم في الآونة الأخيرة أصبح المجتمع الاقتصادي جد معقد و مليء بالتغيرات بشكل يستعصى فيه على الاقتصادي فهم المشاكل الحقيقية و تحليلها مما جعل عملية اتخاذ القرار تحديا كبيرا أمام مختلف المسيرين و الإداريين خاصة في حالة القرارات المرتبطة بتعهدات لسنوات طويلة كقرارات منح القروض ،إن محاولة التمعن في النظر للمبالغ الكبيرة التي تنفق على قرارات تنتهي بالفشل أو قرارات غير ناجحة بالمستوى المطلوب كعدم تحقيق مجمل الأهداف التي سعت إليها المؤسسة آو المشاريع مقارنة بالأموال التي تم إنفاقها خاصة و انه قد لوحظ في الآونة الأخيرة إقبالا واسعا على طلبات القروض البنكية لمختلف أنواع المشاريع و أحجامها بعد تذبذب أسعار البترول و تشجيع الدولة على الاستثمار الوطني في باقي القطاعات من خلال التسهيلات التي تمنحها لمختلف الخواص ،أمام هذه السياسة التي تنتهجها الجزائر و التنافس الشديد بين الخواص إضافة إلى مدى حساسية المجال المالي فان عملية اتخاذ قرارات منح القروض أصبحت إشكالا لدى مختلف المسؤولين و المسيرين.(نعيم، 2016: 257).

إن الموضوع الذي اختارته الباحثة و المتمثل في "الضغوط النفسية و تأثيرها على عملية اتخاذ القرار لدى المسير المالي الجزائري" و الذي حاولت فيه الربط بين المتغيرين نظرا لأهمية و حساسية عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة المالية أمام واقع مشوش لها و هي الضغوط النفسية لفهم مدى تأثير إحداهما على الأخرى على السير الحسن لعمل المسير المالي.

و لقد خرجت هذه الدراسة بنتائج أهمها أن للضغوط النفسية تأثير سلبي على عملية اتخاذ القرار لدى المسير المالي و هذا يدل على حجم المسؤولية الملقاة على عاتقه في محاولته مقاومة جميع الضغوط التي تعيق سلامة قراراته لكن قد تتجاوز البعض منها فطنته و قدرته على تجاوزها مما

يجعله يحمل تصور مسبق لقيمة الخطأ في عمله فنجد تعبيراتهم بالقول" رجل هنا و رجل في الحبس" .

و لقد استطاعت الدراسة الحالية ان تثبت عدم تأثير أبعاد عملية اتخاذ القرار على أبعاد الضغوط النفسية فيما عدا ارتباط بعد المتطلبات النفسية ببعد تقييم الخيارات و لم يرتبط بأي بعد أخر ،أما بعد حرية القرار فقد ارتبط ببعد الحصول على المعلومات الكافية و ببعد تقييم الخيارات أما بعد المساندة الاجتماعية فلم يرتبط بأي بعد من أبعاد عملية اتخاذ القرار .

كما استطاعت الدراسة أن تثبت عدم تأثير المتغيرات الديمغرافية على كل من الضغوط النفسية و عملية اتخاذ القرار ،فقد بينت الدراسة أنه ليس لمتغيرات السن و الاقدمية و المؤهل العلمي و التخصص الدراسي اثر معنوي على الضغوط النفسية و لا على عملية اتخاذ القرار .

كما أسهمت الدراسة بوضع مستويات للضغوط النفسية التي يعاني منها المسير المالي حسب الاختبار المختار لهذه الدراسة و قد أظهرت النتائج أن 62% من المسيرين الماليين أعماهم مجهدة و هذا نتيجة لطلبات العمل الكثيرة و الاستقلالية في اتخاذ القرار و المساندة الاجتماعية المنخفضة و20% منهم أعمالهم مؤرقة و هذا راجع إلى طلبات العمل المنخفضة و استقلالية منخفضة و عليه يمكن التفسير بان لديهم مستوى عالي من الضغط ، و 8% منهم فقط أعمالهم فعالة و نشيطة و هذه النسبة هي نسبة ضئيلة مقارنة بنسبة المسيرين الذين يعانون ضغطا في أعمالهم و هذه الفعالية راجعة إلى أن طلبات العمل مرتفعة و استقلالية في اتخاذ القرارات عالية وهم الذين لديهم مستوى ضغط منخفض.

انطلاقا مما سبق يمكن القول أن المساهمة العلمية للدراسة الحالية تكمن في ابراز جهود المسير المالي الجزائري في اداء مهامه بكل مصداقية و أمانة في مواجهته للضغوط النفسية الكثيرة التي يتعرض لها بالاستمرار من المنظمة ذاتها و من الزملاء و العملاء و من الخارج كذالك أسباب عديدة تجعله يعمل تحت ضغط شديد قد يجعله يتخذ قرارات لا يتأكد من ظروفها تؤدي به إلى نتائج غير مرضية قد تدخل المؤسسة في خسائر و خسارته هو اكبر تودي به إلى التهلكة "فلا مجال للخطأ" كما قال أحدهم ".

التوصيات:

انطلاقا مما سبق توصي الدراسة بما يلي :

- توجيه اهتمام الدارسين المختصين في الضغوط بالاهتمام اكثر بالكشف عن مسبباتها داخل المؤسسات المالية.

- القيام بدورات توعية المسيرين بطبيعة عملهم على انه مجرد تطبيق لقوانين منصوص عليها مسبقا و أن مهنتهم كباقي المهن من حيث الأهمية دون افتخار أكثر "بأنها مهنة أساسية و لا حياة للمؤسسة الاقتصادية دونهم" .

- القيام ببرامج تكوينية لهذه الفئة في الخطوات العلمية لعملية اتخاذ القرار في ظل المخاطرة للتغلب على فكرة"الخوف من الخطأ".

-القيام ببرامج تكوينية حول أهمية الاتصال في المؤسسة بين جميع الفئات و أهمية المشاركة في اخذ القرار و هذا ما وجدناه غائب في جل هذه المؤسسات.

الاقترحات:

- إجراء دراسة مماثلة باستعمال نفس المقياس على عينة مماثلة أكبر حجما لمعرفة مدى مطابقة نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية.

- إجراء دراسة مماثلة على عينات من مختلف ولايات الوطن للتمكن من تعميم نتائج على جميع المسيرين الجزائريين في مختلف البنوك.

- إجراء دراسات مماثلة في مختلف المهن للتعرف على أثار الضغوط النفسية على سيرها الحسن أو عرقلتها.

- إجراء دراسات مماثلة باستخدام التحليل العاملي التوكيدي لاختبار البنية العاملية المتوصل إليها في هذه الدراسة و ذلك عن طريق رفع عدد العينة الى المستوى المطلوب.

المراجع:

1-أحمد عبد المطيع الشخاينية، (2010)، التكيف مع الضغوط النفسية، ط1، الأردن: دار الحامد.

2- أحمد صالح الهزايمية، (2009)، دور نظام المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسات الحكومية(دراسة ميدانية في المؤسسات العامة لمحافظة أربد)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية ، جامعة جرش الأهلية.

3- أنس شكشك، ب س، علم النفس الإداري ،ط1 ، سورية:دار النهج لدراسات و النشر و التوزيع.

4- أمحمد بوزيان تيغزى ،نظرية الصدق الحديثة و متضمناتها التطورية لواقع القياس ،2008 ،جامعة الملك سعود:الرياض.

5- أحمد العلى وعلى حبقة ، (2013)، اثرالسلوك الاعقلاني للعملاء على حركة الودائع المصرفية في سوريا في ظل الأزمة الحالية ، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية :سلسلة علوم اقتصادية و قانونية ، مجلد35 ع 6

6- أسامة ، ربيع أمين(2007): التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS،الجزء الأول، الطبعة الثانية، كلية التجارة، جامعة المنوفية.

7- أسامة، ربيع أمين (2008) : التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعددة باستخدام SPSS ، كلية التجارة، جامعة المنوفية، القاهرة.

8- امحمد تيغزى، (2017)، توجهات حديثة في تقدير الصدق و الثبات درجات ادوات القياس تحليل نظري تقويمي و تطبيقي، مجلة العلوم النفسية و التربوية، مارس .

9- أبو هاشم، محمد حسن (2006) : الخصائص السيكـومترية لأدوات القيـاس في البحـوث النفسية والتربوية باستخدام SPSS، كلية التربية ،جامعة الملك سعود.

10- بن زايد مبارك، (2016)، تأثير المالية السلوكية على كفاءة الأسواق المالية-دراسة قياسية باستخدام CHAOS ،رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تحليل اقتصادي :جامعة تلمسان.

11- باهي سلامى، (2008)، مصادر الضغوط المهنية و الاضطرابات السيكوسوماتية لدى مدرسي الابتدائي و المتوسط و الثانوي، رسالة دكتوراه، إشراف رشيد مسيلي، جامعة الجزائر.

12- بن سراج إيمان و خبابة عبد الله، (2017)، اثر التحيزات السلوكية على اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطرة في البنوك التجارية –دراسة حالة مجموعة من البنوك التجارية العاملة في ولاية المسيلة-، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، العدد17 :المسيلة

13- بن علي بلعزوز و آخرون، (2013)، إدارة المخاطر، ط1، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع عمان: الأردن

14- حنان بن عوالي، عبو هودة، ب س، فعالية التحليل الكمي اتخاذ القرارات.

15- حمزة خليل الخدام و عادل سعد البلاونة، (2015)، ضغوط العمل و علاقتها باتخاذ القرارات الإدارية في وزارة الداخلية الأردنية، مجلة الآداب، مجلد27 (1): جامعة الملك سعود الرياض.

16- حافظ عبد الكريم الغزالي، (2012)، أثر القيادة التحولية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير :جامعة الشرق الأوسط.

17- حسين حزيم، (2003)، إدارة المنظمات منظور كلي، ط1، الأردن :دار الحامد للنشر.

18- محمد عادل رياض، (1993)، درجة تقبل المخاطرة لدى المدير المصري، دراسة مطبقة ببعض محافظات الوجه القبلي، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، مجلد7 ع 1: مصر

19- محمد حمزة الزيودي، (2007)، مصادر الضغوط النفسية و الاحتراق النفسي لدى معلمي التربية الخاصة في محافظة كرك و علاقتها ببعض المتغيرات ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد23 (2).

20- مجلة جامعة بابل العلوم الإنسانية، المجلد22 (4).

21- مجلة "سلوك" ،(2016)مخبر تحليل المعطيات الكمية و الكيفية للسلوكات النفسية و الاجتماعية قسم علم النفس،العدد3 :جامعة مستغانم.

22- محمد حامد حسين عاشور ، (2017)، اثر غموض الدور الوظيفي على عملية اتخاذ القرار ،دراسة تطبيقية على مراكز الرعاية الأولية الحكومية في قطاع غزة ،رسالة ماجستير إشراف د يوسف عبد عطية بحر :الجامعة الإسلامية لغزة كلية التجارة.

23- ملحم سامي محمد، (2002)، القياس و التقويم في التربية و علم النفس، ط2، عمان: دار الميسرة للنشر و التوزيع.

24- المصري محمد عبد المجيد، (1999)، أثر اتجاه الفقرة و أسلوب صياغتها في8 الخصائص السيكومترية لمقياس الشخصية بحسب مستوى الصحة النفسية للمستجيب، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية :جامعة بغداد.

25- محمد جودت ناصر، (2006) ، الأمراض النفسية و أثرها على السلوك الوظيفي ،مجلة العلوم الإنسانية:دمشق سوريا،العدد10 ،جامعة محمد خيضر بسكرة .

26- محمد مزيان ،مبادئ في البحث النفسي و التربوي ،ط1 ،19999 ،دار الغرب للنشر و التوزيع:وهران.

27- محمد لطفي راشد، (1413ه)، نحو إطار شامل لتغيير ضغوط العمل و كيفية مواجهتها، مجلة الإدارة العامة، العدد 75للسنة 32.

28- Ackert,Deaves ترجمة محمد داود عثمان، (2014) ، المالية السلوكية، دار الفكر عمان :الأردن

29- سامر جلدة، (2009)، السلوك التنظيمي و النظريات الإدارية الحديثة، ط1، الأردن:دار أسامة للنشر و التوزيع.

30- سعد عبد الرحمن (1998): القياس النفسي (النظرية و التطبيق)، دار الفكر العربي، الطبعة الثالثة، القاهرة.

31- صالح بن ناصر شغرود، (2007)، الضغوط الاجتماعية و ضغوط العمل و أثرها على اتخاذ القرارات الإدارية ،رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .

32- شاطر شفيق، (2009-2010)، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية سونلغاز جيجل، رسالة ماجستير ،إشراف مغاري عبد الرحمان ،محمد بوغرة:بومرداس

33- عنان محمد أبو حمور، (2009)، مستوى الضغوط النفسية و علاقته بدوران العمل كما يراه الموظفون في مركز محافظة البلقاء في الأردن، أبحاث اليرموك "سلسلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية"، 1973-1985.

34- عثمان حمود الخضر، (2005)، علم النفس التنظيمي، ط1، كويت: مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع.

35- علي بن محمد النوشان، (2003)، ضغوط العمل و أثرها على عملية اتخاذ القرار ،رسالة ماجستير في العلوم الإدارية،ى جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية :الرياض.

36- علي عسكر، (ب س)، الدافعية في مجال العمل، الكويت :منشورات ذات سلاسل .

37- عبلة عبد الحميد بخاري، (ب س)، عملية اتخاذ القرارات ،اقتصاد الإداري.

38- العديلي ناصر، (1995)، السلوك الإنساني و التنظيمي:منظور كلي مقارن، ب ط، الرياض: معهد الإدارة العامة.

39-عبد الناصرالقدومي، الاختبارات التحصيلية و طرق إعدادها ، 2008

40-عسكر سمير أحمد، (1988)، متغيرات ضغط العمل دراسة نظرية تطبيقية على قطاع المصارف بدولة الإمارات العربية المتحدة ،مجلة الإدارة العامة، العدد30.

41-عماد الدين محمد الحسن أحمد، (ب س)، نظم المعلومات الإدارية و أهميتها في اتخاذ القرارات في القبول و التسجيل(بحث مقدم للمؤتمر 33 للمنظمة العربية المسؤولين عن القبول و التسجيل في الجامعة العربية:جامعة خرطوم.

42-علام صلاح الدين محمود، (2000)، القياس و التقويم التربوي و النفسي، أساسياته، تطبيقاته المعاصرة، بط، القاهرة:دار الفكر العربي للنشر.

43-علام صلاح الدين محمود ، (2006)، الاختبارات و المقاييس التربوية و النفسية ، الطبعة الأولى، عمان:دار الفكر العربي للنشر.

44-عودة أحمد سليمان، (1998)، القياس و التقويم في العملية التدريسية، ط2، عمان: دار الأمل للطباعة و النشر.

45- عيسى إبراهيم المعشر، (2009)، اثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة 5 نجوم (دراسة ميدانية)رسالة ماجستير إشراف د كامل المغربي:جامعة الشرق الأوسط قسم إدارة أعمال.

46- عودة أحمد سليمان الخليلي خليل يوسف، (1998)، الإحصاء للباحث في التربية و العلوم الإنسانية، ط1، عمان: دار الفكر للطباعة.

47- فاطمة عبد الرحيم النوايسة، (2013)، الضغوط و الأزمات النفسية و أساليب المساندة، ط1، الأردن: دار المناهج للنشر و التوزيع عمان.

48-فركسون جورج أي، (1991)، التحليل الإحصائي في التربية و علم النفس ، ترجمة هناء العكيلي، بط، بغداد: منشورات الجامعة المستنصرية.

48-فرشان لويزة، بس، اثر الضغط المهني على حوادث العمل ،عدد خاص بالملقى الدولي حول المعاناة في العمل ، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية :جامعة الجزائر.

49-قلية، فاروق عبد المجيد و محمد، (2005)، السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر.

50-رولان دورون و فرانسوا زيارو ، (2012)، موسوعة علم النفس، ترجمة فؤاد شاهين، ب ط، لبنان: عويدات للنشر و التوزيع.

51-رجاء مريم، (2008)، مصادر الضغوط النفسية المهنية لدى المعلمات في مهنة التمريض في محافظة دمشق ، مجلة جامعة دمشق المجلد 24(2).

52- رامي بكر أبو الزور، (2014)، ضغوط العمل و علاقتها باتخاذ القرارات الإدارية في وزارة المالية بقطاع غزة، رسالة ماجستير إشراف د يوسف عبد عطية بحر، قسم القيادة و الإدارة بأكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا:غزة .

53-كنان سليم، (1999-2000)، دراسة مدى فعالية الاتصال في المؤسسة و دوره في اتخاذ القرارات ،دراسة ميدانية في مؤسسة الصناعات الغذائية من الحبوب و مشتقاته بمجمع الرياض سطيف، إشراف بوظريفة حمو:جامعة الجزائر.

54-كمال الدين الدهراوي، (1991)، الاتجاه نحو المخاطرة و أثره على العلاقة بين العائد و المخاطرة مع دراسة تجريبية على الكويت، مجلة المحاسبة و الإدارة و التأمين،العدد41، مطبعة جامعة القاهرة:مصر.

55-ناصر اللقاني، (2009)، أنماط الشخصية و مهارات العمل، ب ط، القاهرة:مركز الكتاب للنشر.

56- ناصر العديلي، (1995)، السلوك الإنساني و التنظيمي منظور كل مقارن، الرياض: معهد الإدارة و الرياضة العامة.

57-الأنصاري بدر محمد، (2000)، قياس الشخصية، بط، الكويت :دار الكتاب الحديث.

58-النعمة طه و العجيلي صباح حسين، (2004)، مدخل إلى علم النفس، من منشورات المجمع العلمي، بط، سلسلة مدخل إلى العلوم الإنسانية، دائرة العلوم الإنسانية، بغداد: مطبعة المجمع العلمي.

59- النمر سعود بن محمد، (1994)، دراسة تحليلية لاتجاهات العاملين نحو مستويات ضغوط العمل في القطاعين العام و الخاص في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، العدد2

60- هيجان عبد الرحمان بن أحمد، (1419ه)، ضغوط العمل منهج شامل لدراسة مصادرها و نتائجها وكيفية إدارتها ، الرياض: مطابع معهد الإدارة العامة .

61- دويدار عبد الفتاح، (1999)، مناهج البحث في علم النفس، ط2، الإسكندرية: دار المعرفة.

62- داوود غرير حنى و عبد الرحمان أنور حسين، (1990)، مناهج البحث التربوي، بط، بغداد :مطابع دار الحكمة للطباعة.

63- ذوقان عبيدات و عدس عبد الرحمان و عبد الحق كايد، (2000)، البحث العلمي مفهومه أدواته و أساليبه، بط، الرياض : دار أسامة.

64-1800 http://www.startimes.com/f.aspx?t=32676603

المراجع الأجنبية:

1-Alloy, L, B, Acocella, J, & Bootzin, R , R, (1996), A bnormal psychology ;Current Perspective, New york :McGraw-HILL ,INC.

2- Bureau international du travail, La prévention du stress au travail liste des points de contrôle, Genève 2013.

3- Claire, E, G, (2004), Prévenir le stress professionnel et p romouvoir l'implication au travail , paris : les cahier du Gregor .

4-Chiselli,S , (1981), Development psychology, Co-Mont erey : cal brook

5-Direction Générale Humanisation du travail, Le stress au travail facteurs de risques évaluation et prévention, 2006. /cde publishing.

6-David Hillson,Ruth Murray-webster :Managing risk attitude using emotionel literacy orignally published as a part of2006 PMI global congress EMEA proccedings –Madrid Spain 2006.

7-Ebel, R, L, (1972), Essentials of educational Measurement newjersy, Englewood chiffs frrentice :hill.

8-Eric brangier, Alain lancry, Claude louche, Les dimensions humains du travail (theories et pratiques de la psuchologie de travail et d'organisation ;2004 Nancy :pun.

9-Fleming, R, Baum,A ,`& Singer, J, E, (1984). Toward an intergrative approach to the study of stress, journal of personality and social psychology, vol, 46, no.4.

10- Hans, S, (1974), Stress sans détress, traduction de Seikeu & al, montréa: la press .

11-Han Bleichrodt,Ulrich Schnidt, Horst Zank :Additive utility in prospect theory , management science , vol55 no5 2009.

12-Kasi and Cooper, (1987), Stress and heath, England : John wiley a ﻻ sons .

13-Oltmanns, T, F, & Emery, R, E, (1998), Abnormel psychology, New Jerse : Prentice Hall 2, (ed).

14-Philippe Amiel, (1987), Hachette Dictionnaire pratique du français, France : Hérissey.

15- Patrick, L, Cristofini, R, Enquête sur le stress professionnel, rapport complet, 2006 Stimulus Sait-homoré.paris.

16-Patrick G ,Francis G , Frédérique P, Organisation et comportements ,nouvelles approches. Nouveaux enjeux. 2005 Belgique SNEL Dunod.

17-Paulhan, 1992, le concept de coping , l'année psychologique n92.

17- langevin, v, François, m, Boini, s, Riou, a, INRS, (2011), Job Content Questionnaire (JCK) ,document pour le médecin de travail 1er trimestre .

18-Stora, J, B, (1993), Le stress , France : 2eme édition Dahlab .

19- Taylor, S, E, (1999), Health Psychology, Boston :McGaw-Hill.

20-Thorsten Hens ,Kremena Bachmann : Behavioural finance for private banking ,John Wiley and Bons .LTD publication.ENGLAND 2008.

21- Nicolas, G , Françoise-Charles, W, Stress-anxiété et depression au travail :existe-t-il des différences entre entreprises ?, revue française d'économie, 2010, 4 volume, p39.

22-Nathalie, T, l'impact des modes de gestion des cadres sur le stress au travail, 2006, n8, ISSN 1768-5958.

الملاحق

الملحق رقم 1:ترخيص القيام بالدراسة الميدانية

2016/04/23

السيدة:بشارف وهيبة

طالبة س3 دكتوراه علم النفس

تخصص:العمل والصحة العقلية

جامعة مستغانم

رقم الهاتف:0773595762

w.becharef85@gmail.com :Email

إلى السيد :عميد كلية العلوم الاجتماعية

الموضوع: طلب رخصة للقيام بالدراسة التطبيقية الخاصة بالدكتوراه.

لي عظيم الشرف أن أتقدم لسيادتكم بطلبي هذا للقيام بإجراءات الدراسة الميدانية ، وذلك في إطار التحضير لأطروحة الدكتوراه الموسومة بـ:"الضغوط النفسية و علاقتها بعملية اتخاذ القرار لدى المسير المالي الجزائري" تحت إشراف الأستاذ الدكتور طاجين علي،وستكون دراستي بالبنك الداخلي و الخارجي الجزائري و خزينة الدولة.

تقبلوا مني أسمى عبارات التقدير والاحترام.

إمضاء الأستاذ المؤطر: إمضاء المعنية بالأمر:

د .علي طاجين بشارف وهيبة

الملحق رقم 2 : الترخيص المقدم للبنوك

الجمهـــوريـــة الجـزائـــرية الديمقراطيـة الشعبيـة
République Algérienne démocratique et Populaire
وزارة التعليـــم العـــالـي و البحـــث العلمـــي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة عبدالحميد بن باديس مستغانم
Université de Mostaganem Abdelhamid IBN BADIS
كلية العلوم الاجتماعية
Faculté des Sciences Sociales

نيابة العمادة لما بعد التدرج و البحث العلمي و العلاقات الخارجية
Vice-Décanat de la Post-Graduation, de la Recherche Scientifique et des Relations Extérieures

الرقم: ك.ع.إ/م.ن.م.ب.ت/120/2016 مستغانم في:2016/05/04

إلـــــى الـــسيـــــد

مدير البنك الخارجي الجزائري

يشرفني أن أطلب من سيادتكم المحترمة السماح للسيدة **بشارف وهيبة** المولودة في **1985/09/19 بسعيدة** طالبة دكتوراه سنة ثالثة علم النفس تخصص علم النفس العمل و الصحة العقلية من أجل إجراء بحث ميداني لإعداد رسالة الدكتوراه.

سلمت هذه الوثيقة لاستعمالها في حدود ما يسمح به القانون.

نائـب العمـيـــد

نائب العميد المكلف بما بعد
التدرج و البحث العلمي
و العلاقات الخارجية
لطالبي توفيق

الجمهـــوريـــة الجـزائـــرية الديمقراطيـة الشعبيـة
République Algérienne démocratique et Populaire
وزارة التعليـــم العـــالـي و البحـــث العلمـــي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة عبدالحميد بن باديس مستغانم
Université de Mostaganem Abdelhamid IBN BADIS
كلية العلوم الاجتماعية
Faculté des Sciences Sociales

نيابة العمادة لما بعد التدرج و البحث العلمي و العلاقات الخارجية
Vice-Décanat de la Post-Graduation, de la Recherche Scientifique et des Relations Extérieures

الرقم: ك.ع.إ/م.ن.م.ب.ت/119/2016 مستغانم في:2016/05/04

إلـــــى الـــسيـــــد

مدير البنك الداخلي الجزائري

يشرفني أن أطلب من سيادتكم المحترمة السماح للسيدة **بشارف وهيبة** المولودة في **1985/09/19 بسعيدة** طالبة دكتوراه سنة ثالثة علم النفس تخصص علم النفس العمل و الصحة العقلية من أجل إجراء بحث ميداني لإعداد رسالة الدكتوراه.

سلمت هذه الوثيقة لاستعمالها في حدود ما يسمح به القانون.

نائب العميد
نائب العميد المكلف بما بعد التدرج و البحث العلمي و العلاقات الخارجية
الطالبي الوفيق

الملحق رقم 3 :استمارة الدراسة

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاجتماعيــة

قسم علم النـــــــــــفس

استبيـــــــــــان

سيدي(سيدتي)المسير المالي الجزائري:

لغرض انجاز بحثا علميا يتناول موضوع "الضغوط النفسية و علاقتها بعملية اتخاذ القرار لدى المسير المالي الجزائري "، نتوجه إليكم بفائق التقدير والاحترام راجين حسن تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة الميدانية .

ملاحظة: يرجى وضع علامة ×أمام العبارة التي تتفق مع أجابتكم حسب الواقع الذي تعيشونه في العمل، ونوجه عنايتكم أن جميع الإجابات سوف تكون موضع ثقة وسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

مع جزيل تشكراتنا

بيانات عامة:

الجنس: ذكر أنثى

السن: أقل من30 من 30إلى39 من40إلى49 من 50فما فوق

الأقدمية في الوظيفة: من1-10 من 11 الى 20 أكثر من 20

المؤهل العلمي: الابتدائي متوسط ثانوي بيسانس ماستر ماجستير آخر

التخصص: .....

TEST DE KARASEK

Ce test a pour objectif de vous faire découvrir vos sources de stresseurs spécifiques dans le travail

Score : Pas du tout d'accord = 1 Pas d'accord = 2 D'accord = 3 Tout à fait d'accord = 4

Questions	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Q1 – Dans mon travail, je dois apprendre des choses nouvelles				
Q2 – Dans mon travail, j'effectue des tâches répétitives				
Q3 – Mon travail me demande d'être créatif				
Q4 – Mon travail me permet souvent de prendre des décisions moi-même				
Q5 – Mon travail demande un haut niveau de compétences				
Q6 – Dans ma tâche, j'ai très peu de liberté pour décider comment faire mon travail				
Q7 – Dans mon travail, j'ai des activités variées				
Q8 – J'ai la possibilité d'influencer le déroulement de mon travail				
Q9 – J'ai l'occasion de développer mes compétences professionnelles				
Q10 – Mon travail demande de travailler très vite				
Q11 – Mon travail demande de travailler intensément				
Q12 – On me demande d'effectuer une quantité de travail excessive				
Q13 – Je dispose du temps nécessaire pour exécuter correctement mon travail				
Q14 – Je reçois des ordres contradictoires de la part d'autres personnes				
Q15 – Mon travail nécessite de longues périodes de concentration intense				
Q16 – Mes tâches sont souvent interrompues avant d'être achevées, nécessitant d'être reprises plus tard				
Q17 – Mon travail est très « bousculé »				
Q18 – Attendre le travail de collègues ou d'autres services ralentit souvent mon propre travail				
Q19 – Mon supérieur se sent concerné par le bien-être de ses subordonnés				
Q20 – Mon supérieur prête attention à ce que je dis				
Q21 – Mon supérieur m'aide à mener à bien ma tâche				
Q22 – Mon supérieur réussit facilement à faire collaborer ses subordonnés				
Q23 – Les collègues avec qui je travaille sont des gens professionnellement compétents				
Q24 – Les collègues avec qui je travaille me manifestent de l'intérêt				
Q25 – Les collègues avec qui je travaille sont amicaux				
Q26 – Les collègues avec qui je travaille m'aident à mener les tâches à bien				

CALCULEZ VOTRE SCORE

1) Votre score de demande psychologique

C'est la **charge psychologique** associée à l'exécution des tâches, à la **quantité** et à la **complexité** des tâches, aux **tâches imprévues**, aux **contraintes de temps**, aux interruptions et aux demandes contradictoires.

Il est donné par la formule : Q10 + Q11 + Q12 + (5 – Q13) + Q14 + Q15 + Q16 + Q17 + Q18

Q10 + Q11 + Q12 + (5 – Q13) + Q14 + Q15 + Q16 + Q17 + Q18 = score

..... + ... + ... + (5 - .....) + ... + ... + ... + ... + ... = ...

Le seuil pour la demande psychologique est à **20.**

2) Votre score de latitude décisionnelle

Elle prend en compte à la fois l'**autonomie décisionnelle** et l'**utilisation des compétences**.
L'**autonomie décisionnelle**, c'est à dire de contrôle : c'est la possibilité de choisir sa **façon de travailler**, de **participer aux décisions** qui s'y rattachent.
L'**utilisation des compétences**, c'est la possibilité d'**utiliser ses propres compétences** et d'en **développer de nouvelles**.

Il est donné par la formule : (4 x Q4) + 4 x (5 – Q6) + (4 x Q8) + 2 x (5 – Q2) + (2 x Q5) + (2 x Q7) + (2 x Q1) + (2 x Q3) + (2 x Q9)

Q4 Q6 Q8 Q2 Q5 Q7 Q1 Q3 Q9 = score

4 x ..... - 4 x (5 - .....) + 4 x ..... + 2 x (5 - .....) + 2 x .....) + 2 x..... + 2 x ..... + 2 x ..... + 2 x ..... = ...

Le seuil pour la latitude décisionnelle est à **70.**

3) Votre score de soutien social

C'est l'aide et la reconnaissance des collègues et de la hiérarchie.

Il est donné par la formule : Q19 + Q20 + Q21 + Q22 + Q23 + Q24 + Q25 + Q26

Q19 + Q20 + Q21 + Q22 + Q23 + Q24 + Q25 + Q26 = score

..... + ... + ... + ... + ... + ... + ... + ... = ...

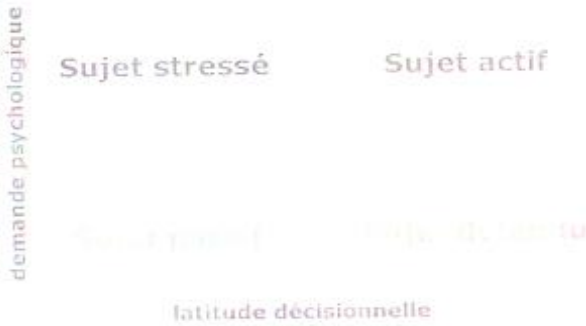
Le seuil pour le soutien social est à **8.**

Comment interpréter ces résultats ?

Une situation de travail est génératrice de stress si elle associe des exigences élevées au niveau du travail, peu ou pas de contrôle sur son propre travail et un soutien social faible de la part de l'équipe de travail ou de la hiérarchie.

Si l'on croise les facteurs « demande psychologique » et « latitude décisionnelle », on peut établir **quatre cadrans qui correspondent à quatre profils de salariés.**

Le job strain, c'est à dire la tension au travail, est la combinaison d'une faible latitude décisionnelle et d'une forte demande psychologique.



Le sujet est stressé, et donc considéré en situation de job strain, si le score de demande psychologique est supérieur à 20 et le score de latitude décisionnelle inférieur à 70.
Le sujet est s'il bénéficie d'une faible demande psychologique et d'une grande autonomie pour réaliser son travail.
Le sujet est actif s'il dispose d'une forte demande psychologique mais également d'une grande autonomie.
Par contre un sujet est s'il dispose à la fois d'une faible demande psychologique et d'une faible autonomie.

A retenir : le job strain présente un risque réel de dégradation de l'état de santé physique et mentale du salarié à plus ou moins long terme.

الصورة الاولى لاستبانة اتخاذ القرار:

	الفقـــرات	تنطبق علي دائما	تنطبق علي غالبا	تنطبق علي أحيانا	تطبق علي ندرا	لا تطبق علي أبدا
الغاية من القرار						
	أدرك أن أعباء العمل تحد من قدرتي على إتخاذ القرار					
	اعتبر عملية اتخاذ القرار لدي مصيرية					
	أضع أهدفا للقرارات التي أتخذها					
	أأمن أن النجاح أساس الإدارة الفعالة					
	استند إلى الحقائق والمعلومات المتاحة لي عند اتخاذ القرار					
الحصول على المعلومات الكافية						
	قلة المعلومات تؤدي إلى صعوبة اتخاذ القرار					
	تنفيذ المهام في غير مواعيدها المحددة تؤدي إلى ضعف في اتخاذي للقرار					
	أعطي الفرصة للآخرين للتعبير عن آرائهم وأفكارهم					
	أجد أن تقييم المسائل الأساسية على ورقة بحسب الأولوية والأهمية عمل ضروري					
0	أوفر أكبر قدر ممكن من البيانات حول المشاكل التي تواجهني في العمل					
معرفة كل الحلول الممكنة						
1	مناقشة الآخرين حول أي أمر يمكن أن يخفض الضغط والتوتر عند إتخاذ القرار					
	أحاول خلق جو ايجابي خاليا من أي إجهاد					

2	عصبي ونفسي عند إتخاذ القرار					
3	أجد أن المعلومات الفنية والتقنية المتوفرة لدي محدودة					
4	أعمل جاهدا على حل المشكلة بأقصر وقت وأقل جهد					
5	أدرس كفاءة وعائد كل بديل قبل اختياره					
تقييم الخيارات						
6	إلمامي بالمعلومات والبيانات الخاصة بالمشكلة تساعدني في سرعة الوصول للقرار الفاعل					
7	أهمل مراجعة المعلومات ووجهات نظر الآخرين قبل اتخاذ القرار					
8	أعمل على وضع بدائل حلول دون تحيز لأي طرف من أطراف العمل					
9	أفعل ما بوسعي لتجاهل ما يؤلمني من نتائج سلبية للقرار الذي أتخذه					
0	أراجع مستوى إنجاز العمل من قبل الفريق قبل مغادرتي					
معرفة الخيار الامثل						
1	أفضل مشاركة أعضاء الفريق في الأفكار الثاقبة والناجحة.					
2	أعمل على مراجعة أداء المهام بصورة متكررة بهدف تحسين أساليب العمل وتطويرها.					
3	أخصص وقتا للأمور العاجلة المستحدثة وأتعامل معها في حينها مباشرة.					
4	أفضل التفكير في حلول للمشكلة لا في صعوبة معالجتها.					
5	أعمل على التمسك بالقانون إذا ما توقعت حدوث أية مشكلات محتملة.					
تنفيذ القرار						

6	الخبرة التي اكتسبتها من التجارب السابقة تجنبني المواقف الصعبة					
7	أحذر من تقييم الآثار والنتائج المترتبة عن تنفيذ القرار					
8	أتحلى بروح المسؤولية ومشاركة الجميع في تنفيذ القرار					
9	لا أعترف بالخطأ حتى وإن كانت نتائج القرار خاطئة					
0	أواجه المشكلات حتى وإن كانت صعبة					

الصورة الثانية لاستبانة:

ن	الفقـــرات	تنطبق علي دائما	تنطبق علي غالبا	تنطبق علي أحيانا	تطبق علي نادرا	لا تطبق علي أبدا

1	أعباء العمل تحد من قدرتي على إتخاذ القرار					
2	اعتبر عملية اتخاذ القرار لدي مصيرية					
3	أضع أهدفا للقرارات التي أتخذها					
4	أأمن أن النجاح أساس الإدارة الفعالة					
5	استند إلى الحقائق المتاحة لي عند اتخاذ القرار					
6	قلة المعلومات تؤدي إلى صعوبة اتخاذ القرار					
7	تنفيذ المهام في غير مواعيدها المحددة تؤدي إلى ضعف في اتخاذي للقرار					
8	أعطي الفرصة للآخرين للتعبير عن آرائهم وأفكارهم					
9	أجد أن تقييم المسائل الأساسية على ورقة بحسب الأولوية والأهمية عمل ضروري					
10	أوفر أكبر قدر ممكن من البيانات حول المشاكل التي تواجهني في العمل					
11	مناقشة الآخرين حول أي أمر يمكن أن يخفض الضغط والتوتر عند إتخاذ القرار					
12	أحاول خلق جو ايجابي خاليا من أي إجهاد عصبي ونفسي عند إتخاذ القرار					
13	أجد أن المعلومات التقنية المتوفرة لدي محدودة					
14	أعمل جاهدا على حل المشكلة بأقصر وقت وأقل جهد					
15	أدرس كفاءة وعائد كل بديل قبل اختياره					
16	إلمامي بالمعلومات والبيانات الخاصة بالمشكلة تساعدني في سرعة الوصول للقرار الفاعل					
17	أهمل وجهات نظر الآخرين قبل اتخاذ القرار					
1	أعمل على وضع بدائل حلول دون تحيز لأي					

8	طرف من أطراف العمل					
19	أفعل ما بوسعي لتجاهل ما يؤلمني من نتائج سلبية للقرار الذي أتخذه					
20	أراجع مستوى إنجاز العمل من قبل الفريق قبل مغادرتي					
21	أفضل مشاركة أعضاء الفريق في الأفكار الثاقبة والناجحة.					
22	أعمل على مراجعة أداء المهام بصورة متكررة بهدف تحسين أساليب العمل وتطويرها.					
23	أخصص وقتا للأمور العاجلة المستحدثة وأتعامل معها في حينها مباشرة.					
24	أفضل التفكير في حلول للمشكلة لا في صعوبة معالجتها.					
25	أعمل على التمسك بالقانون إذا ما توقعت حدوث أية مشكلات محتملة.					
26	الخبرة التي اكتسبتها من التجارب السابقة تجنبني المواقف الصعبة					
27	أحذر من تقييم الآثار والنتائج المترتبة عن تنفيذ القرار					
28	أتحلى بروح المسؤولية ومشاركة الجميع في تنفيذ القرار					
29	لا أعترف بالخطأ حتى وإن كانت نتائج القرار خاطئة					
30	أواجه المشكلات حتى وإن كانت صعبة					

الملحق رقم 4 :مخرجات spss

1-معامل ارتباط الابعاد بالاختبار كرازاك

Correlations

		motatalabatenafssia	mosanadaijtimaia	horiatekarar	Majmoua
motatalabatenafssia	Pearson Correlation	1	-,140	,171	,439**
	Sig. (2-tailed)		,396	,299	,005
	N	39	39	39	39
mosanadaijtimaia	Pearson Correlation	-,140	1	,203	,663**
	Sig. (2-tailed)	,396		,215	,000
	N	39	39	39	39
horiatekarar	Pearson Correlation	,171	,203	1	,743**
	Sig. (2-tailed)	,299	,215		,000
	N	39	39	39	39
Majmoua	Pearson Correlation	,439**	,663**	,743**	1
	Sig. (2-tailed)	,005	,000	,000	
	N	39	39	39	39

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

2-معامل ارتباط كل بعد بالبنود التي تنتمي اليه:

2-1-معامل ارتباط بعد المتطلبات النفسية ببنوده:

Correlations

		motatalabatenafssia	question10	question11	question12
Motatalabatenafssia	Pearson Correlation	1	,452**	,275	,196
	Sig. (2-tailed)		,004	,090	,232
	N	39	39	39	39
question10	Pearson Correlation	,452**	1	,157	-,151
	Sig. (2-tailed)	,004		,341	,357
	N	39	39	39	39
question11	Pearson Correlation	,275	,157	1	,455**
	Sig. (2-tailed)	,090	,341		,004
	N	39	39	39	39

	Pearson Correlation	,196	-,151	,455**	1
question12	Sig. (2-tailed)	,232	,357	,004	
	N	39	39	39	39
	Pearson Correlation	-,205	-,431**	-,236	-,161
question13	Sig. (2-tailed)	,211	,006	,148	,328
	N	39	39	39	39
	Pearson Correlation	,603**	,357*	-,007	-,065
question14	Sig. (2-tailed)	,000	,025	,968	,695
	N	39	39	39	39
	Pearson Correlation	,369*	,145	-,094	-,259
question15	Sig. (2-tailed)	,021	,379	,570	,111
	N	39	39	39	39
	Pearson Correlation	,457**	,043	-,107	-,084
question16	Sig. (2-tailed)	,003	,793	,516	,609
	N	39	39	39	39
	Pearson Correlation	,696**	,291	-,004	,012
question17	Sig. (2-tailed)	,000	,073	,980	,942
	N	39	39	39	39
	Pearson Correlation	,669**	,071	-,097	,027
question18	Sig. (2-tailed)	,000	,666	,558	,869
	N	39	39	39	39

2-2-معامل ارتباط بعد حرية القرار ببنوده:

Correlations

		horiatekarar	question1	question2	question3	question4
horiatekarar	Pearson Correlation	1	,220	,000	,543**	,634**
	Sig. (2-tailed)		,179	1,000	,000	,000
	N	39	39	39	39	39
question1	Pearson Correlation	,220	1	,150	,079	,169
	Sig. (2-tailed)	,179		,363	,632	,303
	N	39	39	39	39	39
question2	Pearson Correlation	,000	,150	1	-,429**	-,228
	Sig. (2-tailed)	1,000	,363		,006	,164
	N	39	39	39	39	39
question3	Pearson Correlation	,543**	,079	-,429**	1	,412**
	Sig. (2-tailed)	,000	,632	,006		,009
	N	39	39	39	39	39
question4	Pearson Correlation	,634**	,169	-,228	,412**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,303	,164	,009	
	N	39	39	39	39	39
question5	Pearson Correlation	,650**	-,063	-,219	,293	,380*
	Sig. (2-tailed)	,000	,705	,181	,070	,017
	N	39	39	39	39	39
question6	Pearson Correlation	,301	,092	,525**	,010	-,118
	Sig. (2-tailed)	,062	,579	,001	,952	,475

	N	39	39	39	39	39
	Pearson Correlation	,764**	-,005	-,035	,292	,383*
question7	Sig. (2-tailed)	,000	,977	,833	,072	,016
	N	39	39	39	39	39
	Pearson Correlation	,535**	,010	-,126	,103	,203
question8	Sig. (2-tailed)	,000	,954	,446	,531	,216
	N	39	39	39	39	39
	Pearson Correlation	,581**	-,053	-,561**	,593**	,383*
question9	Sig. (2-tailed)	,000	,747	,000	,000	,016
	N	39	39	39	39	39

2-3-معامل ارتباك بعد المساندة الاجتماعية ببنوده:

Correlations

		mosanadaijtimaia	question19	question20	question21
	Pearson Correlation	1	,800**	,742**	,731**
mosanadaijtimaia	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	39	39	39	39
	Pearson Correlation	,800**	1	,796**	,514**
question19	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,001
	N	39	39	39	39
	Pearson Correlation	,742**	,796**	1	,614**
question20	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	39	39	39	39
	Pearson Correlation	,731**	,514**	,614**	1
question21	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	

	N	39	39	39	39
	Pearson Correlation	,815**	,509**	,603**	,670**
question22	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000
	N	39	39	39	39
	Pearson Correlation	,665**	,276	,120	,454**
question23	Sig. (2-tailed)	,000	,089	,467	,004
	N	39	39	39	39
	Pearson Correlation	,562**	,455**	,329*	,073
question24	Sig. (2-tailed)	,000	,004	,041	,659
	N	39	39	39	39
	Pearson Correlation	,760**	,501**	,356*	,473**
question25	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,026	,002
	N	39	39	39	39
	Pearson Correlation	,744**	,493**	,369*	,484**
question26	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,021	,002
	N	39	39	39	39

3-نتائج اختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي لدرجات اختبار كرازاك:

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
majmoua	,123	39	,144	,973	39	,462

a. Lilliefors Significance Correction

4-نتائج اختبار t-test لكرازاك:

Group Statistics

	VAR00002	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
VAR00001	1,00	10	79,1000	2,80674	,88757
	2,00	10	62,6000	4,24788	1,34330

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
VAR00002	Equal variances assumed	2,075	,167	10,248	18	,000	16,50000	1,61004	13,11744	19,882
	Equal variances not assumed			10,248	15,600	,000	16,50000	1,61004	13,07975	19,920

5-نتائج الفا لكرومباخ لاختبار كرازاك:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,714	4

6- معامل الثبات سبيرمان لكرازاك:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,674
		N of Items	13[a]
	Part 2	Value	,345
		N of Items	13[b]
	Total N of Items		26
Correlation Between Forms			,426
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,598
	Unequal Length		,598
Guttman Split-Half Coefficient			,592

7- معامل الثبات بطريقة اعادة الاختبار:

Correlations

		majmoua	Stressiaada
majmoua	Pearson Correlation	1	,935**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	39	39
stressiaada	Pearson Correlation	,935**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	39	39

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation	Variance	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std Erro
majmoua	39	29,00	56,00	85,00	70,7179	1,04031	6,49676	42,208	-,279	,378	,342	,7
Stressiada	39	22,00	57,00	79,00	70,8718	,87102	5,43952	29,588	-,743	,378	,329	,7
Valid N (listwise)	39											

8-معامل ارتباط بنود استبانة اتخاذ القرار:

Correlations

		butdecisionnel	informationsufison	conélessolision	evaluation	bonchoi	failadecision	tous
butdecisionnel	Pearson Correlation	1	,331*	,338*	,540**	-,126	,092	,569**
	Sig. (2-tailed)		,039	,035	,000	,445	,577	,000
	N	39	39	39	39	39	39	39
Informationsufison	Pearson Correlation	,331*	1	,255	,588**	,112	,381*	,733**
	Sig. (2-tailed)	,039		,116	,000	,499	,017	,000
	N	39	39	39	39	39	39	39
conélessolision	Pearson Correlation	,338*	,255	1	,515**	,590**	,397*	,746**
	Sig. (2-tailed)	,035	,116		,001	,000	,012	,000
	N	39	39	39	39	39	39	39
evaluation	Pearson Correlation	,540**	,588**	,515**	1	,279	,298	,826**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001		,085	,065	,000
	N	39	39	39	39	39	39	39
Bonchoi	Pearson Correlation	-,126	,112	,590**	,279	1	,367*	,501**
	Sig. (2-tailed)	,445	,499	,000	,085		,021	,001
	N	39	39	39	39	39	39	39
failadecision	Pearson Correlation	,092	,381*	,397*	,298	,367*	1	,593**
	Sig. (2-tailed)	,577	,017	,012	,065	,021		,000
	N	39	39	39	39	39	39	39

Tous	Pearson Correlation	,569**	,733**	,746**	,826**	,501**	,593**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,001	,000	
	N	39	39	39	39	39	39	39

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

9- معامل ارتباط كل بعد مع بنوده:

9-1-معامل ارتباط بعد الغاية من القرار مع بنوده:

Correlations

		question1	question2	question3	question4	question5	butdecision
question1	Pearson Correlation	1	,102	,102	,049	,213	,5
	Sig. (2-tailed)		,537	,538	,769	,192	
	N	39	39	39	39	39	
question2	Pearson Correlation	,102	1	,094	-,272	,067	,2
	Sig. (2-tailed)	,537		,569	,094	,686	
	N	39	39	39	39	39	
question3	Pearson Correlation	,102	,094	1	,201	,389*	,6
	Sig. (2-tailed)	,538	,569		,221	,014	
	N	39	39	39	39	39	
question4	Pearson Correlation	,049	-,272	,201	1	,103	,2
	Sig. (2-tailed)	,769	,094	,221		,531	
	N	39	39	39	39	39	
question5	Pearson Correlation	,213	,067	,389*	,103	1	,6
	Sig. (2-tailed)	,192	,686	,014	,531		
	N	39	39	39	39	39	
butdecisionnel	Pearson Correlation	,527**	,399*	,682**	,390*	,663**	
	Sig. (2-tailed)	,001	,012	,000	,014	,000	
	N	39	39	39	39	39	

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

9-2- معامل ارتباط بعد معرفة كل الحلول مع بنوده:

Correlations

	question6	question7	question8	question9	question10	informationsufisc

question6	Pearson Correlation	1	,565**	,146	,529**	,120	,64
	Sig. (2-tailed)		,000	,376	,001	,466	,0
	N	39	39	39	39	39	
question7	Pearson Correlation	,565**	1	,318*	,523**	,237	,78
	Sig. (2-tailed)	,000		,049	,001	,145	,0
	N	39	39	39	39	39	
question8	Pearson Correlation	,146	,318*	1	,272	,249	,68
	Sig. (2-tailed)	,376	,049		,094	,127	,0
	N	39	39	39	39	39	
question9	Pearson Correlation	,529**	,523**	,272	1	,240	,72
	Sig. (2-tailed)	,001	,001	,094		,141	,0
	N	39	39	39	39	39	
question10	Pearson Correlation	,120	,237	,249	,240	1	,50
	Sig. (2-tailed)	,466	,145	,127	,141		,0
	N	39	39	39	39	39	
informationsufison	Pearson Correlation	,646**	,783**	,685**	,724**	,507**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,001	
	N	39	39	39	39	39	

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

3-9- معامل ارتباط بعد الحصول على المعلومات الكافية مع بنوده:

Correlations

		question11	question12	question13	question14	question15	conélessoli
question11	Pearson Correlation	1	,458**	,345*	,504**	,302	,8
	Sig. (2-tailed)		,003	,031	,001	,062	
	N	39	39	39	39	39	
question12	Pearson Correlation	,458**	1	,177	,240	,160	,6
	Sig. (2-tailed)	,003		,282	,140	,331	
	N	39	39	39	39	39	
question13	Pearson Correlation	,345*	,177	1	-,166	,221	,5
	Sig. (2-tailed)	,031	,282		,312	,176	
	N	39	39	39	39	39	
question14	Pearson Correlation	,504**	,240	-,166	1	-,105	,4

	Sig. (2-tailed)	,001	,140	,312		,524	
	N	39	39	39	39	39	
	Pearson Correlation	,302	,160	,221	-,105	1	,5
question15	Sig. (2-tailed)	,062	,331	,176	,524		
	N	39	39	39	39	39	
	Pearson Correlation	,866**	,636**	,568**	,437**	,529**	
Conélessolision	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,005	,001	
	N	39	39	39	39	39	

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

4-9- معامل ارتباط بعد تقييم الخيارات مع بنوده:

Correlations

		question16	question17	question18	question19	question20	evaluatio
	Pearson Correlation	1	-,355*	,109	,253	,277	,3
question16	Sig. (2-tailed)		,027	,507	,121	,088	,0
	N	39	39	39	39	39	
	Pearson Correlation	-,355*	1	-,049	,072	-,030	,3
question17	Sig. (2-tailed)	,027		,769	,662	,854	,0
	N	39	39	39	39	39	
	Pearson Correlation	,109	-,049	1	,232	,400*	,60
question18	Sig. (2-tailed)	,507	,769		,156	,012	,0
	N	39	39	39	39	39	
	Pearson Correlation	,253	,072	,232	1	,581**	,73
question19	Sig. (2-tailed)	,121	,662	,156		,000	,0
	N	39	39	39	39	39	
	Pearson Correlation	,277	-,030	,400*	,581**	1	,78
question20	Sig. (2-tailed)	,088	,854	,012	,000		,0
	N	39	39	39	39	39	
	Pearson Correlation	,316*	,341*	,608**	,737**	,786**	
evaluation	Sig. (2-tailed)	,050	,033	,000	,000	,000	
	N	39	39	39	39	39	

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

5-9- معامل ارتباط بعد معرفة الخيار الامثل مع بنوده:

Correlations

		question21	question22	question23	question24	question25	bonchoi
question21	Pearson Correlation	1	,474**	,458**	,206	,033	,727*
	Sig. (2-tailed)		,002	,003	,208	,841	,000
	N	39	39	39	39	39	39
question22	Pearson Correlation	,474**	1	,235	,127	,018	,660*
	Sig. (2-tailed)	,002		,151	,441	,914	,000
	N	39	39	39	39	39	39
question23	Pearson Correlation	,458**	,235	1	,072	,253	,583*
	Sig. (2-tailed)	,003	,151		,662	,120	,000
	N	39	39	39	39	39	39
question24	Pearson Correlation	,206	,127	,072	1	-,212	,324
	Sig. (2-tailed)	,208	,441	,662		,196	,044
	N	39	39	39	39	39	39
question25	Pearson Correlation	,033	,018	,253	-,212	1	,520*
	Sig. (2-tailed)	,841	,914	,120	,196		,001
	N	39	39	39	39	39	39
Bonchoi	Pearson Correlation	,727**	,660**	,583**	,324*	,520**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,044	,001	
	N	39	39	39	39	39	39

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

6-9- معامل ارتباط بعد تنفيذ القرارمع بنوده:

Correlations

		question26	question27	question28	question29	question30	failadecision
question26	Pearson Correlation	1	,204	,346*	,207	,223	,682*
	Sig. (2-tailed)		,212	,031	,206	,173	,000
	N	39	39	39	39	39	39
question27	Pearson Correlation	,204	1	,239	,042	-,100	,553*
	Sig. (2-tailed)	,212		,143	,802	,544	,000
	N	39	39	39	39	39	39
question28	Pearson Correlation	,346*	,239	1	-,337*	,134	,492*
	Sig. (2-tailed)	,031	,143		,036	,418	,001
	N	39	39	39	39	39	39
question29	Pearson Correlation	,207	,042	-,337*	1	,150	,418*
	Sig. (2-tailed)	,206	,802	,036		,363	,008

	N	39	39	39	39	39	39
	Pearson Correlation	,223	-,100	,134	,150	1	,530**
question30	Sig. (2-tailed)	,173	,544	,418	,363		,001
	N	39	39	39	39	39	39
	Pearson Correlation	,682**	,553**	,492**	,418**	,530**	1
failadecision	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,008	,001	
	N	39	39	39	39	39	39

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

10- اختبار كلومجروف-سميرنوف لاستبانة اتخاذ القرار:

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Tous	,111	39	,200*	,927	39	,014

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

11- معامل ألفا لاستبانة اتخاذ القرار:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,763	7

11- نتائج اختبار Leven's test لاستبانة اتخاذ القرار:

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Mea				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Err Differen
tous	Equal variances assumed	2,425	,137	-7,224	18	,000	-29,70000	4,11
	Equal variances not assumed			-7,224	11,473	,000	-29,70000	4,11

12- نتائج اختبار Ttest لاستبانة اتخاذ القرار:

Group Statistics

	group	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Tous	minim	10	97,4000	12,17648	3,85054
	maxim	10	127,1000	4,55705	1,44106

13- معامل سبيرمان لاستبانة اتخاذ القرار:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,558
		N of Items	15[a]
	Part 2	Value	,691
		N of Items	15[b]
	Total N of Items		30
Correlation Between Forms			,825
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,904
	Unequal Length		,904
Guttman Split-Half Coefficient			,902

a. The items are: q1, q3, q5, q7, q9, q11, q13, q15, q17, q19, q21, q23, q25, q27, q29.

b. The items are: q2, q4, q6, q8, q10, q12, q14, q16, q18, q20, q22, q24, q26, q28, q30.

14- معامل اعادة الاختبار لاستبانة اتخاذ القرار:

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Globale	39	74,00	139,00	115,4615	12,36686
Tous	39	66,00	135,00	113,1538	12,93209
Valid N (listwise)	39				

Correlations

		globale	tous
Globale	Pearson Correlation	1	,966**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	39	39
Tous	Pearson Correlation	,966**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	39	39

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

15- نتائج دراسة الفرضيات:

15-1- نتائج الارتباط بين الدرجة الكلية للضغوط النفسية و عملية اتخاذ القرار:

Correlations

		totele	tous
Totele	Pearson Correlation	1	-,274*
	Sig. (2-tailed)		,043
	N	55	55
Tous	Pearson Correlation	-,274*	1
	Sig. (2-tailed)	,043	
	N	55	55

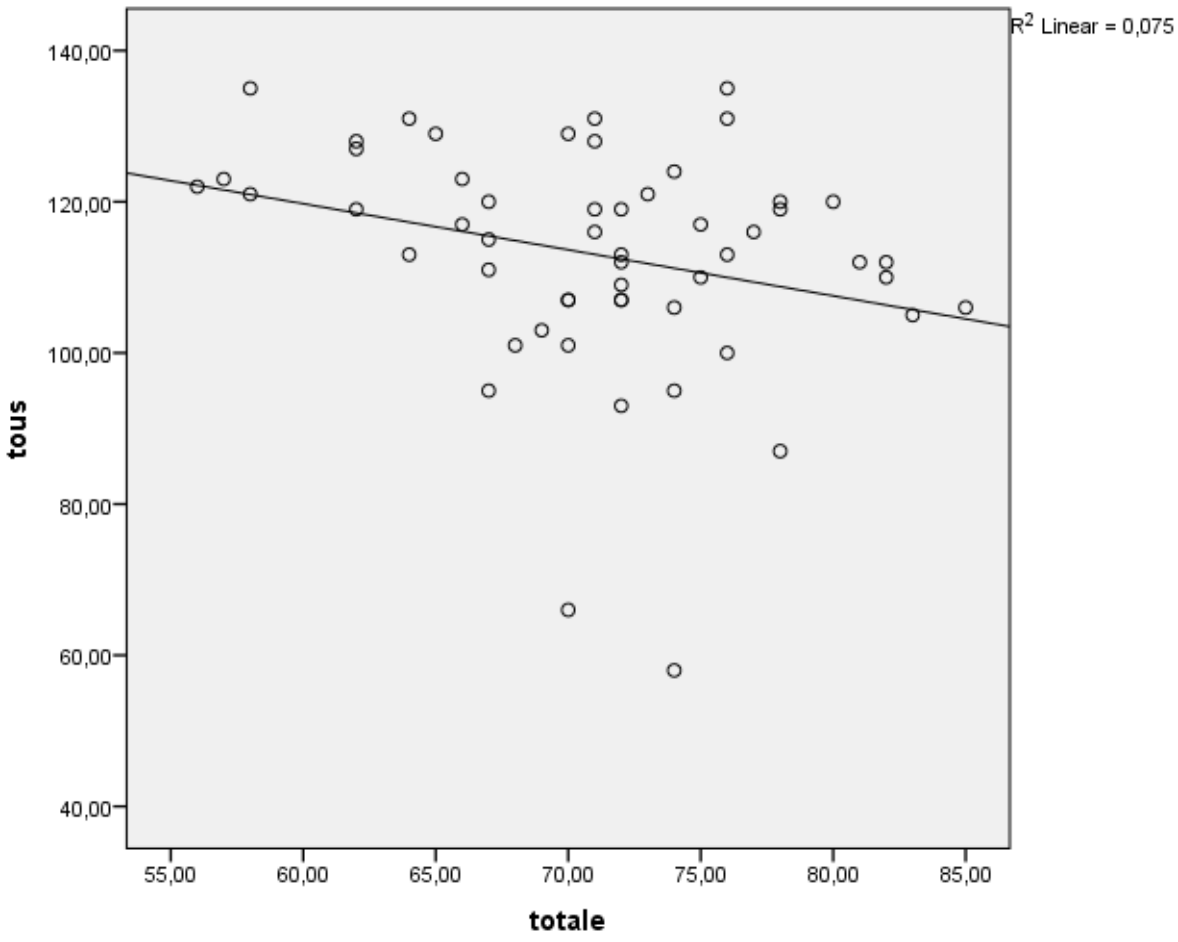
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

15- نتائج تحليل الانحدار للفرضية التنبؤية الثانية:

Correlations

		tous	totale
tous	Pearson Correlation	1	-,274*
	Sig. (2-tailed)		,043
	N	55	55
totale	Pearson Correlation	-,274*	1
	Sig. (2-tailed)	,043	
	N	55	55

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
tous	112,9818	14,80427	55
totale	71,0909	6,65631	55

Correlations

		tous	Totale
Pearson Correlation	tous	1,000	-,274
	totale	-,274	1,000
Sig. (1-tailed)	tous	.	,021
	totale	,021	.
N	tous	55	55
	totale	55	55

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	totale[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: tous

b. All requested variables entered.

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,274[a]	,075	,058	14,37149

a. Predictors: (Constant), totale

b. Dependent Variable: tous

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	888,384	1	888,384	4,301	,043[b]
	Residual	10946,598	53	206,540		
	Total	11834,982	54			

a. Dependent Variable: tous

b. Predictors: (Constant), totale

Coefficients[a]

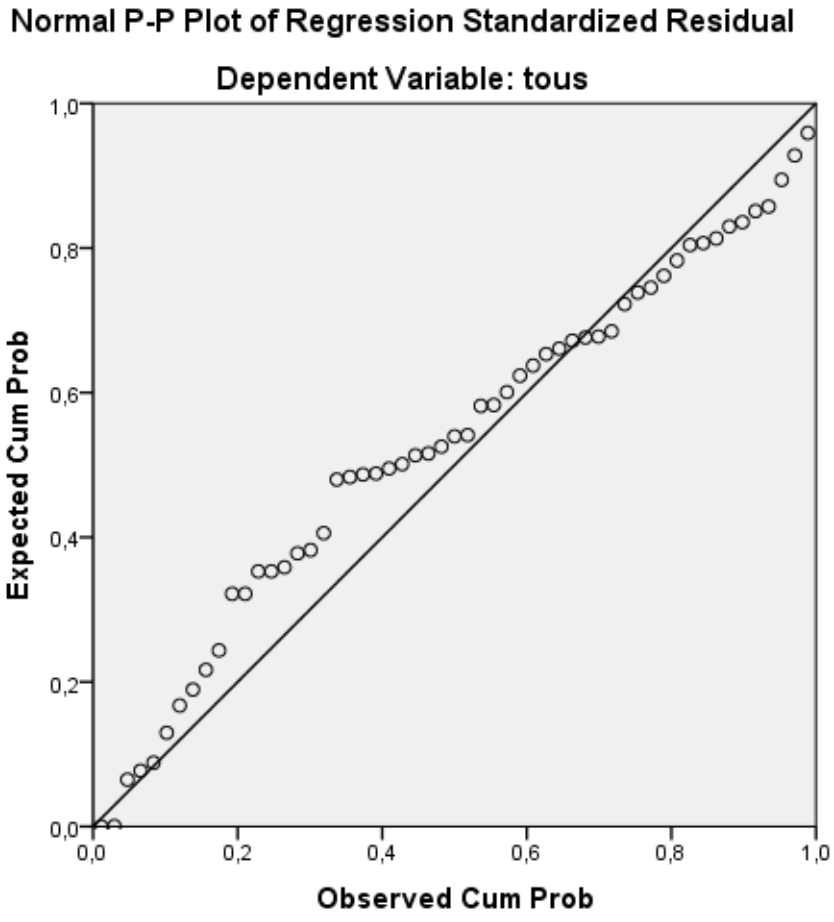
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	156,301	20,977		7,451	,000
	totale	-,609	,294	-,274	-2,074	,043

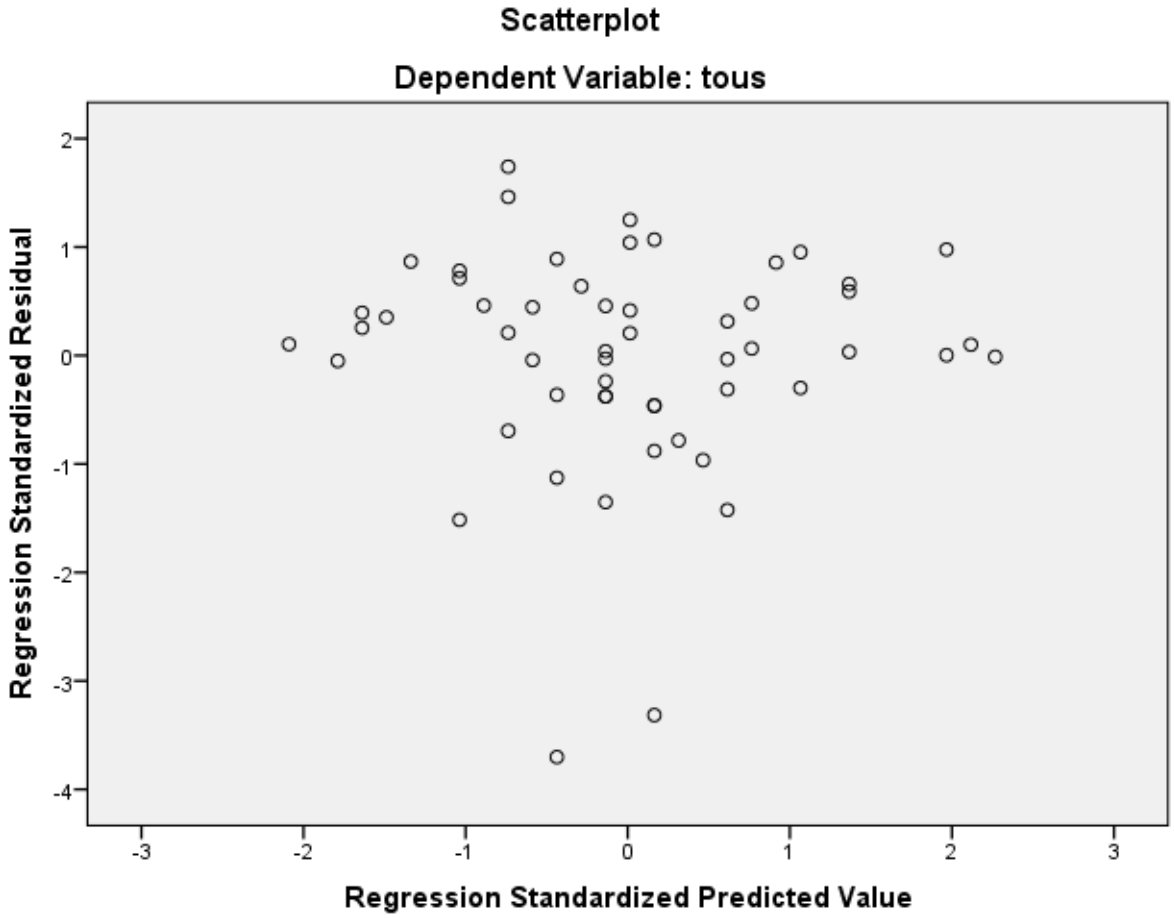
a. Dependent Variable: tous

Residuals Statistics[a]

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	104,5062	122,1775	112,9818	4,05605	55
Residual	-53,20915	25,00956	,00000	14,23779	55
Std. Predicted Value	-2,090	2,267	,000	1,000	55
Std. Residual	-3,702	1,740	,000	,991	55

a. Dependent Variable: tous





16- نتائج ختبار Pillai's Trace الاستبانة اتخاذ القرار:

Multivariate Tests[a]

Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.
Intercept	Pillai's Trace	,998	293,479[b]	2,000	1,000	,041
	Wilks' Lambda	,002	293,479[b]	2,000	1,000	,041
	Hotelling's Trace	586,958	293,479[b]	2,000	1,000	,041
	Roy's Largest Root	586,958	293,479[b]	2,000	1,000	,041
totele	Pillai's Trace	1,703	,573	40,000	4,000	,841
	Wilks' Lambda	,012	,399[b]	40,000	2,000	,906
	Hotelling's Trace	21,987	,000	40,000	,000	.
	Roy's Largest Root	18,938	1,894[c]	20,000	2,000	,402

tous	Pillai's Trace	1,814	,751	52,000	4,000	,730
	Wilks' Lambda	,005	,523[b]	52,000	2,000	,842
	Hotelling's Trace	37,558	,000	52,000	,000	.
	Roy's Largest Root	32,137	2,472[c]	26,000	2,000	,329
totele * tous	Pillai's Trace	1,009	,679	6,000	4,000	,680
	Wilks' Lambda	,180	,453[b]	6,000	2,000	,809
	Hotelling's Trace	3,513	,000	6,000	,000	.
	Roy's Largest Root	3,182	2,122[c]	3,000	2,000	,336

a. Design: Intercept + totele + tous + totele * tous

b. Exact statistic

c. The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

17- نتائج الفروق في الضغوط و اتخاذ القرار وفقا للمتغيرات الديمغرافية:

Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	sex	12,527[a]	52	,241	,482	,864
	age	51,709[b]	52	,994	,994	,627
	encienté	27,936[c]	52	,537	,430	,892
	niveaux.scolaire	51,345[d]	52	,987	.	.
	spisialité	2174,709[e]	52	41,821	9,294	,102
Intercept	sex	83,072	1	83,072	166,144	,006
	age	177,770	1	177,770	177,770	,006
	encienté	124,254	1	124,254	99,403	,010
	niveaux.scolaire	233,177	1	233,177	.	.
	spisialité	4058,437	1	4058,437	901,875	,001
totele	sex	3,697	20	,185	,370	,909
	age	15,697	20	,785	,785	,699
	encienté	6,921	20	,346	,277	,954
	niveaux.scolaire	23,123	20	1,156	.	.
	spisialité	626,289	20	31,314	6,959	,133

	sex	6,045	26	,232	,465	,863
	age	29,493	26	1,134	1,134	,574
tous	encienté	16,162	26	,622	,497	,846
	niveaux.scolaire	12,980	26	,499	.	.
	spisialité	826,970	26	31,807	7,068	,131
	sex	2,053	3	,684	1,368	,449
	age	6,303	3	2,101	2,101	,339
totele * tous	encienté	3,579	3	1,193	,954	,548
	niveaux.scolaire	3,211	3	1,070	.	.
	spisialité	245,211	3	81,737	18,164	,053
	sex	1,000	2	,500		
	age	2,000	2	1,000		
Error	encienté	2,500	2	1,250		
	niveaux.scolaire	,000	2	,000		
	spisialité	9,000	2	4,500		
	sex	127,000	55			
	age	290,000	55			
Total	encienté	198,000	55			
	niveaux.scolaire	340,000	55			
	spisialité	7604,000	55			
	sex	13,527	54			
	age	53,709	54			
Corrected Total	encienté	30,436	54			
	niveaux.scolaire	51,345	54			
	spisialité	2183,709	54			

a. R Squared = ,926 (Adjusted R Squared = -,996)

b. R Squared = ,963 (Adjusted R Squared = -,005)

c. R Squared = ,918 (Adjusted R Squared = -1,218)

d. R Squared = 1,000 (Adjusted R Squared = 1,000)

e. R Squared = ,996 (Adjusted R Squared = ,889)

18- نتائج اختبار كا^2:

	morih
Chi-Square	38,160[a]
df	3
Asymp. Sig.	,000

a. 0 cells (,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 12,5.

morih

	Observed N	Expected N	Residual
moi de20 plus de71	5	12,5	-7,5
moi de20 moi de71	10	12,5	-2,5
plus de 20 plus de71	4	12,5	-8,5
plus de20 moi de71	31	12,5	18,5
Total	50		