

إتخاذ القرارات الإدارية تحت ضغوط العمل الوظيفية دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية

د. خالد السعيد قمر*

ملخص البحث:

يهتم هذا البحث بدراسة دور ضغوط العمل الوظيفية على عملية اتخاذ القرارات الإدارية فى البنوك التجارية المصرية، ولقد تم اختيار عينة قوامها ٣٥٠ مفردة من بنوك القطاع العام و ٣٢٠ مفردة من بنوك القطاع الخاص، وتم جمع البيانات الأولية من خلال تصميم قائمة استقصاء مباشرة.

ولقد تناول هذا البحث مناقشة نتائج التحليل الإحصائى الخاص بالتعرف على مدى وجود تمايز ذو دلالة إحصائية بين البنوك التجارية التابعة للقطاعين العام والخاص فى مصر، فيما يتعلق بمتغيرات ضغوط العمل الوظيفية واتخاذ القرارات الإدارية، كما تناول هذا المبحث أيضا مناقشة نتائج التحليل الإحصائى الخاص بتحديد نوع ودرجة العلاقة نحو متغيرات ضغوط العمل الوظيفية ومتغيرات إتخاذ القرارات الإدارية.

Abstract:

This research is interested in studying the role of functional work pressures on management decisions in the Egyptian commercial banks process and has been chosen as a sample of 350 single of the public sector banks and 320 single of the private sector banks, has been the primary data collection by designing a list directly survey.

This research discuss the results of the analysis Special statistical identification of the extent of the presence of differentiation statistically significant between the public and private sector commercial banks in Egypt, with respect to variables functional

*د. خالد السعيد أحمد قمر: دكتوراه إدارة الأعمال كلية التجارة- جامعة المنوفية تخصص تسويق ٢٠١٣، أستاذ مساعد التسويق بكلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع- جامعة الدمام منذ عام ٢٠١٣ حتى الآن، تتمثل اهتماماته البحثية التسويق الإلكتروني- سلوك المستهلك- إدارة الموارد البشرية- إدارة الأعمال الدولية.

drkhaledqamar@yahoo.com

pressures of work and management decision-making, as this section also eat discuss the results of the statistical analysis to specify the type and degree of relationship about the pressures of work and functional variables managerial decision-making variables.

مقدمة:

يتسم قطاع البنوك التجارية في مصر بمجموعة من الخصائص التي تؤثر على أداء العاملين، ويعد من أبرز هذه المؤثرات ضغوط العمل التي يتعرض لها هؤلاء العاملين، حيث تستلزم طبيعة العمل في هذه البنوك القيام بأداء مهام وظيفية دقيقة ولفترات زمنية طويلة مع الحرص على أن تؤدي هذه المهام والخدمات إلى عملاء هذه البنوك في أقل وقت ممكن.

ويما أن اتخاذ القرار السليم من الركائز الأساسية لنجاح الأعمال التجارية بكافة أنواعها ، لذا فإنه يجب أن تقوم منظمات الأعمال على ضرورة تفعيل و اتخاذ القرارات في الوقت المناسب (Ernst, 2008). إن عملية اتخاذ القرار تعد من المسؤوليات الرئيسية التي يتحملها المدير بوصف اتخاذ القرار نشاطاً إدارياً وتنظيماً وأهم عامل فيها هم الأشخاص الذين يتخذون القرارات (موسى، ٢٠١٠).

ويعد موضوع ضغوط العمل من أبرز المشكلات التي تواجه العاملين في المنظمات العامة والخاصة، الأمر الذي أدى إلى اهتمام كبير من قبل الباحثين لدراسة هذه المشكلة لما لها من آثار سلبية كبيرة على سلوك الأفراد وإنتاجية المنظمات، والتي تقود بالتالي إلى انخفاض إنتاجية المنظمة و الإضرار بالاقتصاد (العضايلة، ١٩٩٩).

حيث أصبحت ضغوط العمل جزء لا يتجزأ من الحياة اليومية لكل منا وليس ممكناً التخلص منها مهما بلغت المحاولة، فبدأً بالمدير المباشر في العمل مروراً بزملاء العمل وعملية الانتقال من وإلى العمل، فإن الضغط يحيط بنا من كل جانب (Bowers, 1999). ولقد قسم الباحثون نتائج الضغط الوظيفي إلى مستويين:

نتائج الضغط الوظيفي على مستوى الفرد و تتمثل في الآثار السلوكية والصحية والاجتماعية والنفسية، ونتائج الضغط الوظيفي على مستوى المنظمة و تشمل الآثار التنظيمية المباشرة كالغياب ودوران العمل والشكوى من التنظيم وغير المباشرة مثل انخفاض الروح المعنوية والدافعية، وعدم الرضا والبطء في اتخاذ القرارات، مما ينعكس على أداء المنظمة وفعاليتها وإنتاجها (العديلى، ١٩٩٥).

وبناءً على ماتقدم يسعى البحث الحالى من خلال التقصى والتحليل إلى التعرف على أثر الضغوط الوظيفية على عملية اتخاذ القرارات الادارية بالبنوك التجارية بمصر، فى محاولة تستهدف تقييم الآثار المترتبة عليها ومن ثم الاستفادة بنتائجها، من خلال تصحيح نواحي النقص والسلبيات ودعم الايجابيات التى حققها التوافق مع هذا المفهوم فى هذه البنوك.

ويتناول الباحث فى هذا البحث العناصر التالية:

أولاً: مفاهيم الدراسة:

وتشتمل على: مفاهيم اتخاذ القرار، مفاهيم ضغوط العمل الوظيفية.

أ-المفاهيم المتعلقة باتخاذ القرار:

تناول الباحثون مفهوم اتخاذ القرارات من عدة اتجاهات:

الأول منها (FEMA'S, 2010) والذي عرف اتخاذ القرارات بأنها "جزء من حل المشكلة وآلية للاختيار من بين البدائل والخيارات فى كل مرحلة من مراحل حل المشكلات"، وفى نفس الاتجاه عرف (شمس الدين، ٢٠٠٥) اتخاذ القرارات بأنها "عملية الاختيار التى يتم بموجبها إختيار وتبنى حل معين لمشكلة ما من بين عدد من الحلول البديلة، وتتم عملية الاختيار هذه استناداً إلى هدف يريد متخذ القرار

تحقيقه ضمن قيود وشروط محددة وهذه العملية تستوجب الدقة والحذر في اختيار المؤشرات الكمية والكيفية لأهداف القرار وقيوده وقواعد صنعه وسبل تنفيذه".

أما الاتجاه الثانى فتناول اتخاذ القرارات على أنها "اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المطروحة" (طعمه، ٢٠١٠)، أما الاتجاه الثالث فعرف اتخاذ القرارات بأنه "عملية اختيار بديل من بين عدة بدائل أخرى ومن ثم فإن ذلك يتطلب اتخاذ مجموعة من الإجراءات والتي من المحتمل أن تتم تحت ضغوط وظروف غير مؤكدة وهذا قد يؤدي إلى أن يتعرض متخذ القرار للخطر عند محاولته الوصول إلى الأهداف المطلوبة" (Russell- Jones, 2005)، وفي نفس الاتجاه عرف (تعلم، ٢٠١١) اتخاذ القرارات بأنها عبارة عن "اختيار من بين بدائل معينة وقد يكون هذا الاختيار دائماً بين الخطأ والصواب أو بين الأبيض والأسود وإذا لزم الأمر الترجيح وتغليب الأصوب والأفضل أو الأقل ضرراً".

ب- المفاهيم المتعلقة بضغط العمل الوظيفية:

على الرغم من انتشار وشيوع كلمة ضغوط إلا أنه حتى الآن لا يوجد تعريف محدد لمفهوم الضغوط بصفة عامة، ومفهوم الضغوط الوظيفية بصفة خاصة، حيث يعرف يعرف (جرينبر جوبارون، ٢٠٠٤) الضغوط بصفة عامة بأنها " أسلوب معقد من العواطف والمشاعر، وردود الأفعال الفسيولوجية والتي تأتي استجابة لمجموعة من الضغوط الخارجية". ومن خلال البحث بين الأدبيات العلمية عن مفهوم الضغوط الوظيفية، يمكن القول بأن هناك ثلاث تقسيمات لمفهوم الضغوط الوظيفية، حيث تشير أولى هذه التقسيمات إلى اعتبار الضغوط الوظيفية مجموعة من العناصر والمؤثرات الخارجية التي تؤثر في الأفراد حيث تم تعريف الضغوط وفقاً لهذا التقسيم بأنها "المؤثرات الضارة الناتجة عن البيئة المحيطة والتي من الممكن أن تكون مؤثرات اجتماعية أو نفسية أو مادية، دائمة أو مؤقتة" (Robert Kahn, 1987).

أما الاتجاه الثاني فتناول الضغوط الوظيفية على أنها "حالة تنتج من التفاعل بين الظروف الموجودة في العمل وخصائص العامل ويترتب عليها خلل في الاتزان الفسيولوجي لذلك الفرد" (حسن، ٢٠٠٤). أما الاتجاه الثالث فيشير أصحاب هذا الاتجاه إلى أن الضغوط الوظيفية هي عبارة عن الاستجابات التي تحدث من الانسان نتيجة تعرضه لضغوط العمل، حيث يعرف كلا من (Daft & Noem, 2001) الضغوط الوظيفية بأنها (استجابة الانسان النفسية للمؤثرات التي تواجهه وينتج عنها آثار جسمانية ونفسية على الفرد وتؤدي إلى عدم قدرته على أداء مهام عمله بكفاءة).

ثانياً: الدراسات السابقة:

قام الباحث بإجراء دراسة مكتبية اعتمدت على المسح الشامل للبحوث والدوريات العلمية العربية والأجنبية ، وذلك بهدف التعرف على الدراسات التي تتعلق بضغوط العمل الوظيفية ودورها في عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالمنظمات المختلفة وبخاصة في مجال البنوك التجارية، ويستهدف الباحث من عرض هذه الدراسات توضيح الفجوة العلمية التي سوف يغطيها البحث، وحتى يتمكن الباحث من صياغة مشكلة البحث وكذلك الفروض العلمية واختبارها.

ويمكن تقسيم الدراسات السابقة إلى ثلاثة أقسام كما يلي:

أ- دراسات تناولت ضغوط العمل الوظيفية:

لقد اهتمت العديد من الدراسات والبحوث بضغوط العمل لما لها من آثار عديدة على المورد البشري بمنظمات الأعمال، ففي دراسة قام بها (مصطفى، ٢٠٠٧) لاختبار تأثير التمكين الوظيفي على الضغوط الوظيفية للعاملين في شركات التشييد والبناء بالقاهرة، كما تناولت الدراسة أيضا اختبار تأثير المتغيرات الديموغرافية على إدراك العاملين بهذه الشركات، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير جوهري للتمكين الوظيفي على الضغوط الوظيفية للعاملين في حين لم تظهر نتائج الدراسة وجود فروق

جوهرية بين إدراك العاملين للضغوط الوظيفية وفقا لاختلاف خصائصهم الديموغرافية والتنظيمية جميعها فيما عدا السن وطبيعة الوظيفة.

كما تناولت دراسة (Mojoyinola, 2008) تأثير ضغوط العمل على الصحة الجسدية والعقلية والسلوكية والمهنية لهيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية في نيجيريا، ولقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين ضغط العمل والصحة الجسدية والعقلية، كما أظهرت الدراسة وجود فروق جوهرية في السلوك الشخصى والمهنى وفقا لنوع الضغط.

كما قام (صالح، ٢٠٠٩) بدراسة أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية في ضغط العمل اليومي لدى المهنيين فى قطاع الرعاية الصحية، وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر أشكال الضغوط انتشارا وفقا لعينة الدراسة تمثلت في (ضغط الدور، ضغط المهنة، ضغط النزاع، ضغط التفاوض)، كما توصلت الدراسة إلى أن الضغوط المتعلقة بالبيئة الخارجية حققت الترتيب الأول، يليها العوامل الديموغرافية، ثم العوامل المرتبطة بالبيئة الداخلية للعمل، وفيما يتعلق بأثر المتغيرات الديموغرافية على أشكال ضغوط العمل توصلت الدراسة إلى وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية بين مفردات العينة بالنسبة لأشكال الضغوط وفقا للدخل الشهرى، سنوات الخبرة، نوع العمل ولم توضح النتائج وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين أشكال ضغوط العمل باختلاف النوع، الحالة الاجتماعية.

كما ركزت دراسة (Mohd awaang idris, 2010) التعرف على أسباب ضغوط العمل فى ماليزيا، وتوصلت الدراسة إلى أن العوامل الشخصية تمثل دورا كبيرا فى ضغوط العمل، إلا أن العوامل التنظيمية تمثل درجة أكبر فى ضغوط العمل، بالإضافة إلى أن العولمة تمثل أحد عوامل البيئة الخارجية المؤثرة بدرجة كبيرة على ضغوط العمل.

أما (الحواجرة، ٢٠١١) فاستهدف دراسته استكشاف العلاقة بين الضغوط المهنية والالتزام التنظيمي لدى الممرضين في المستشفيات الأردنية في عمان، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك ضغوط مهنية لدى ٣٠% من الممرضين، كما تبين أيضا أن هناك ٤٠% منهم لديهم إلتزام تنظيمي، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة عكسية ضعيفة بين الالتزام التنظيمي والضغوط المهنية.

وهناك دراسة أخرى قام بها (Mosadeghrad, 2012) لدراسة طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل وجودة حياة العمل وبين الميل لترك العمل في المستشفيات الإيرانية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة عكسية بين ضغوط العمل وجودة حياة العمل، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين ضغوط العمل والميل لترك العمل.

في حين أجرى (مرزوق، ٢٠١٢) دراسة على دور الرعاية المهنية في الحد من الضغوط الوظيفية لدى الأطباء العاملين بالمستشفيات الحكومية والخاصة بمحافظة كفر الشيخ، وتوصلت الدراسة إلى تفاوت اتجاهات الأطباء في المستشفيات الخاصة عن اتجاهات الأطباء في المستشفيات الحكومية من حيث مستوى الضغوط الوظيفية بكل منهما، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة حقيقية بين الرعاية المهنية وبين الضغوط الوظيفية، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود اختلاف بين اتجاهات الأطباء في المستشفيات الحكومية والمستشفيات الخاصة باختلاف خصائصهم الديموغرافية (النوع- السن- مدة الخدمة) نحو عناصر الضغوط الوظيفية في هذه المستشفيات.

بينما تناولت دراسة (Francisco & Miguel, 2014) استخدام التعلم غير الرسمي لصنع القرار في مجال الأعمال و إدارة المعرفة، وتوصلت الدراسة إلى أنه على الرغم من إمكانية اتخاذ القرارات على أساس حالات التعلم غير الرسمي، إلا أنه يجب أن يكون هناك منهجية في عملية صنع القرار وأدوات تساعد في عملية جمع

المعلومات بشكل كاف بهدف تلبية احتياجات المنظمة والمساهمة في صنع القرارات السليمة.

ومن جانب آخر تناولت دراسة (Hussain, 2015) الحافز من وجهة نظر نظرية تقرير المصير (المعاملة الخاصة و التفضيلية) بين بيئة العمل والرضا الوظيفي في القطاع المصرفي، وتوصلت الدراسة إلى أن ضغوط العمل، العمل الزائد وضغط الأداء له تأثير سلبي على الرضا الوظيفي، وأن الموظفين لا يحبون التوتر الناجم عن العمل الزائد، على الرغم من أن التحفيز النفسي للعاملين قد لعب دورها ما في هذاالدراسة.

ب- دراسات تناولت عملية اتخاذ القرار :

حظى موضوع اتخاذ القرار باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين ففي دراسة قام بها (المغربى، ٢٠٠٩) حول دور بحوث العمليات فباتخاذ القرار، حيث استهدف البحثالتعرف على بعض الوسائل والأساليب الأكثر شيوعا في مجال بحوث العمليات والتي تساعد في عملية اتخاذ القرار المبني على أسس علمية.

ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١. أن علم الإدارة يتجه بشكل متزايد إلى استخدام الأساليب الرياضية في عملية اتخاذ القرار مما يجعله وثيق الصلة ببحوث العمليات.
٢. أن هناك نسبة كبيرة من المديرين يفتقدون المعرفةبأساليب بحوث العمليات وكيفية استخدامها في عملية اتخاذ القرار.
٣. أن هناك صعوبات كبيرة تواجه المديرين في عملية اتخاذ القرار تتمثل في صعوبة الوصول إلى درجة الرشد في عملية اتخاذ القرار وهذا لن يتحقق إلا من خلال استخدامهم لوسائل وأساليب تساعدهم في تحقيق هذا الهدف تتمثل في بحوث

العمليات وذلك لتقليل درجة التعقيد وعدم الاستقرار وعدم التأكد التي تواجه هؤلاء المديرين أثناء عملية اتخاذ القرار.

بينما تناولت دراسة (أبو زيد، ٢٠١١) أساليب اتخاذ القرار لمواجهة الأزمات المدرسية بالتطبيق على إدارات الأزمات المدرسية بمحافظة القاهرة، ولقد توصلت الدراسة إلى:

١. أن مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار بهدف مواجهة الأزمات تتركز في استخدام أسلوب الإقناع وتحديد الأدوار.
٢. أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية المتمثلة في (النوع- عدد سنوات الخبرة- عدد الدورات التدريبية) وبين مستوى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بمواجهة الأزمات.
٣. أن استخدام العاملين بإدارة الأزمات لخبراتهم الشخصية في مواجهة الأزمات ناتج عن (التجارب السابقة- الاستفادة من خبرات مديري المدارس الأخرى).
٤. أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية المتمثلة في (النوع- عدد الدورات التدريبية) وبين مستوى استخدام العاملين لخبراتهم في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بمواجهة الأزمات.

في حين تناولت دراسة (فارس، الأغا، حسونه، ٢٠١٣) التعرف على أهم معوقات استخدام الأساليب الكمية وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية في البنوك العاملة في فلسطين من خلال التعرف على مستوى معرفة المديرين بالأساليب الكمية، ومدى حاجتهم لاستخدام تلك الأساليب ودرجة تطبيقهم لها في أعمالهم، كما تم التعرف على مدى استخدام أهم الأساليب الكمية المستخدمة في اتخاذ القرارات، والتعرف على مصادر المعرفة بها، ومدى الرغبة في معرفة الأساليب الكمية وتوصلت الدراسة

إلى وجود علاقة طردية بين المتغيرات المستقلة " مدى المعرفة بالأساليب الكمية، ومدى الرغبة في التعرف على الأساليب الكمية، ومدى حاجة العمل لاستخدام الأساليب الكمية والاستفادة منها، والأساليب المستخدمة في اتخاذ القرارات، ومدى دعم الإدارة العليا لاستخدام الأساليب الكمية، وبين جودة القرارات الإدارية، ووجود علاقة عكسية بين أسلوب التجربة والخطأ في اتخاذ القرارات الإدارية وبين جودة القرارات الإدارية، كما تبين أن غالبية مفردات عينة الدراسة لديهم معرفة بالأساليب الكمية، كما أن غالبيتهم تستخدم أسلوب تحليل التكاليف و المنافع بشكل كبير في أعمالهم، وهناك نسبة كبيرة من مفردات عينة الدراسة لديهم رغبة كبيرة في معرفة الأساليب الكمية، كما يتم استخدامها في أعمالهم بالتوافق مع استخدام الأساليب الكيفية والأساليب التقليدية.

بينما استخدمت (بوغازي، ٢٠١٥) تقنيات التنبؤ في اتخاذ القرارات بالتطبيق على مؤسسات مجمع سوناطراك- سكيكدة وتوصلت الدراسة إلى:

١. أن المتوسطات الحسابية لدرجة معرفة متخذي القرارات بالمنظمات محل الدراسة والمتعلقة بتقنيات التنبؤ النوعية والكمية جاءت متوسطة.
٢. أن مستوى تطبيق نماذج التنبؤ بالمنظمات محل الدراسة متوسطة فيما يتعلق بالنماذج النوعية في اتخاذ القرارات وذلك من جانب متخذي القرار.
٣. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (مركزية القرارات ونقص المؤهلين في تطبيق تقنيات التنبؤ وعدم وجود قسم متخصص) وبين تطبيق تقنيات التنبؤ بالمنظمات محل الدراسة.
٤. يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين رؤية مفردات العينة نحو استخدامهم تقنيات التنبؤ النوعية والكمية في اتخاذ القرارات الإدارية وذلك باختلاف خصائصهم الديمغرافية (النوع، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة).

ج-دراسات تناولت ضغوط العمل وعملية اتخاذ القرار معاً:

تناولت دراسة (السقا، ٢٠٠٩) أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات بالتطبيق على البنوك العاملة في قطاع غزة، ولقد توصلت الدراسة إلى:

١. أن مستوى ضغوط العمل يعد مقبولاً بين مفردات عينة الدراسة.
٢. أن هناك مؤشرات مقبولة لضغوط العمل المختلفة على عملية اتخاذ القرار.
٣. أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل المختلفة وبين عملية اتخاذ القرار.
٤. أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء مفردات عينة الدراسة فيما يتعلق بمستوى ضغوط العمل باختلاف (الجنس، الحالة الاجتماعية، عدد أفراد الأسرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، العمر، الراتب الشهري).

أوجه إختلاف الدراسة الحالية عن البحوث والدراسات السابقة:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها من أوائل الدراسات في مصر في حدود علم الباحث، التي اهتمت بدراسة دور ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات الإدارية في البنوك التجارية المصرية، حيث أن معظم الدراسات قد تناولت قطاعات مختلفة عن قطاع البنوك التجارية في مصر.

ومما يميز هذه الدراسة أنها ركزت على تقييم وتوصيف الوضع الحالي لضغوط العمل الوظيفية بالبنوك محل الدراسة، متضمنة ذلك تحديد الفجوة بين ما تهدف إليه البنوك محل الدراسة وبين ما هو موجود على أرض الواقع، حيث استهدفت هذه الدراسة التعرف على الدور الذي تحدثه ضغوط العمل الوظيفية في البنوك التجارية المصرية وخاصة فيما يتعلق بعملية اتخاذ القرارات الإدارية، إضافة إلى أن جميع

الدراسات السابقة إهتمت بدراسة الضغوط الوظيفية للعاملين من حيث الجانب النفسى أو الجسمانى إضافة إلى جانب الأداء، إلا أن هناك ندرة فى الأبحاث التى تناولت تأثير ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرار بشكل عام وفى مصر بشكل خاص.

ثالثاً: الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية نوعاً من البحوث الاستكشافية التى يُنظر إليها - عادة - على أنها خطوة أولى لازمة لزيادة المعرفة بمشكلة البحث وأبعادها، ولمساعدة الباحث فى بناء الفروض الخاصة بالبحث، والتى بدورها تستخدم فى تصميم البحث الوصفى (إدريس، ٢٠٠٧) لذا كان من الأهمية البدء بإجراء هذه الدراسة فى مرحلة التخطيط للبحث.

ولقد اشتملت الدراسة الاستطلاعية على دراسة مكتبية، وعدد من المقابلات الشخصية ويمكن توضيح ذلك فيما يلى:

١- الدراسة المكتبية:

استهدفت الدراسة المكتبية جمع البيانات الثانوية المتعلقة بموضوع البحث، وخاصة فيما يتعلق بخطوات اتخاذ القرارات الادارية، وأيضا خطوات اتخاذ القرارات الادارية فى البنوك التجارية المصرية، كما استهدفت الدراسة التعرف على ضغوط العمل ومؤشرات قياسها، وكذلك ضغوط العمل ومؤشرات قياسها فى البنوك التجارية المصرية.

وللحصول على هذه البيانات، اعتمد الباحث على عدة مصادر كان من أهمها: المؤلفات العلمية، الدوريات العلمية، البحوث، التقارير، النشرات، المؤتمرات، الرسائل العلمية، المواقع العلمية على شبكة الانترنت.

٢-المقابلات الشخصية:

قام الباحث بإجراء عدد من المقابلات الفردية المتعمقة، مع عدد من القيادات، ومديري بعض الفروع وعدد من مديري الإدارات بالبنوك محل الدراسة، وعدد من قيادات البنك المركزي المصري.

وقد وجه الباحث لهم بعض الأسئلة التي تغطي الموضوعات التالية:

- خطوات اتخاذ القرارات الادارية المتبعة فى البنوك التجارية المصرية.
 - أسباب تعرض العاملين فى البنوك التجارية المصرية لضغوط العمل.
 - الدراسات التي قامت بها البنوك للتعرف خطوات اتخاذ القرارات الادارية تحت الضغوط المختلفة.
 - معوقات تطبيق الخطوات العلمية فى اتخاذ القرارات الادارية بالبنوك التجارية المصرية.
 - مؤشرات قياس ضغوط العمل فى البنوك التجارية المصرية.
 - أنواع ضغوط المعمل التي تواجهها البنوك التجارية المصرية.
- قد انتهت الدراسة الاستطلاعية إلى النتائج التالية:
١. تحديد المفاهيم المتعلقة بكل من:
 - خطوات اتخاذ القرارات الادارية.
 - أنواع القرارات الادارية الصادرة فى البنوك التجارية المصرية.
 - ضغوط العمل ومؤشرات قياسها.
 - ضغوط العمل ومؤشرات قياسها فى البنوك التجارية المصرية.

٢. اتجاه كافة البنوك التجارية المصرية نحو إصدار قرارات إدارية فورية تحت ضغوط العمل، وبشكل يفتقد إلى التخطيط العلمى المسبق القائم على دراسة مستفيضة لخطوات اتخاذ القرار، وبشكل خاص عند حدوث مشكلة تواجه الإدارة وتتطلب صدور قرارات إدارية بشأنها ولقد تمثل ذلك فيما يلى:

- اهتمام البنوك بتقديم الخدمات وحل المشكلات التى تواجه العملاء بشكل لحظى.
- عدم اهتمام بعض البنوك بدراسة المشكلات اليومية التى تواجهها ووضع حلول لها فى حالة تكرارها.
- محدودية اهتمام بعض البنوك محل الدراسة بعملية اتخاذ القرارات الإدارية الصادرة.
- لا يوجد تقسيم واضح لأنواع القرارات الإدارية الصادرة فى بعض البنوك.
- لم يتوصل الباحث إلى دراسات علمية بالبنوك محل الدراسة تربط بين عملية اتخاذ القرارات الإدارية وضغوط العمل.

رابعاً-مشكلة و أسئلة الدراسة:

فى ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية، اتضح وجود قصور فى عملية اتخاذ القرارات الادارية الصادرة تحت ضغوط العمل وهو ما يبرر حاجة البنوك التجارية المصرية إلى دراسة وتفسير ما يتعلق بخطوات اتخاذ القرارات الادارية تحت ضغوط العمل الوظيفية وتحديد أهم هذه الخطوات التى يمكن تحسينها وزيادة كفاءة متخذها.

ومن ثم فإن مشكلة البحث تتمثل فى التحقق من مدى تأثير عملية اتخاذ القرارات الإدارية الصادرة فى البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية بضغط العمل

الوظيفية، ويمكن ترجمة مشكلة الدراسة إلى مجموعة من التساؤلات على النحو التالي:

١. هل هناك تمايز بين البنوك التجارية التابعة للقطاعات العام والخاص، فيما يتعلق بضغوط العمل الوظيفية؟
٢. هل هناك تمايز بين البنوك التجارية التابعة للقطاعات العام والخاص، فيما يتعلق بعملية اتخاذ القرارات الإدارية؟
٣. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وبين ضغوط العمل الوظيفية بالبنوك محل الدراسة؟

خامساً: أهداف الدراسة:

استهدف هذا البحث دراسة مدى تأثير عملية اتخاذ القرارات الإدارية الصادرة في البنوك التجارية التابعة للقطاعات العام والخاص بجمهورية مصر العربية بضغوط العمل الوظيفية، ويتفرع من هذا الهدف عدد من الأهداف الفرعية وهي:

١. التحقق من مدى التمايز بين البنوك التجارية التابعة للقطاعات العام والخاص، فيما يتعلق بضغوط العمل الوظيفية.
٢. التحقق من مدى التمايز بين البنوك التجارية التابعة للقطاعات العام والخاص، فيما يتعلق بعملية اتخاذ القرارات الإدارية.
٣. تحديد وتوصيف نوع وقوة العلاقة بين عملية اتخاذ القرارات الإدارية الصادرة، وبين ضغوط العمل الوظيفية بالبنوك التجارية التابعة للقطاعات العام والخاص.

سادساً: فروض الدراسة:

في ضوء مشكلة وأسئلة الدراسة قام الباحث بصياغة الفروض التالية:

١. لا يوجد تمايز ذو دلالة إحصائية بين البنوك التجارية التابعة للقطاعين العام والخاص ، فيما يتعلق بضغوط العمل الوظيفية.
٢. لا يوجد تمايز ذو دلالة إحصائية بين البنوك التجارية التابعة للقطاعين العام والخاص، فيما يتعلق بعملية اتخاذ القرارات الإدارية.
٣. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وبين ضغوط العمل الوظيفية بالبنوك التجارية التابعة للقطاعين العام والخاص.

سابعاً: أهمية الدراسة:

نظراً لأن معظم الدراسات قد ركزت على دراسة عملية اتخاذ القرارات من جوانب مختلفة، ولم يتم التنويه عن تأثير ضغوط العمل الوظيفية المختلفة على عملية اتخاذ القرارات، لذا فإنه يمكن توضيح أهمية هذا البحث من جانبين:

أ-الجانب الأول: الأهمية العلمية:

تتبع أهمية الدراسة من الجانب العلمي على النحو التالي:

١. ندرة الدراسات السابقة التي تناولت تأثير ضغوط العمل الوظيفية على عملية اتخاذ القرارات الإدارية في مجال البنوك التجارية بمصر.
٢. أنها تركز على متغيرات هامة وهي متغيرات ضغوط العمل الوظيفية، لما يترتب على هذه المتغيرات من مؤشرات تؤدي إلى فعالية عملية اتخاذ القرارات الادارية الصادرة في البنوك محل الدراسة.
٣. أنها تسعى إلى بناء رؤية متكاملة لخطوات عملية اتخاذ القرارات تحت ضغوط العمل الوظيفية في مصر وهو مجال تندر فيه الأبحاث التطبيقية.

٤. تستمد هذه الدراسة أهميتها من مفهوم اتخاذ القرارات باعتباره من المفاهيم التي حظيت باهتمام كبير من جانب العديد من المؤلفات والكتب والدراسات والأبحاث.

ب- الجانب الثانى: الأهمية التطبيقية:

تتبع أهمية هذه الدراسة من الناحية التطبيقية فى أنها تمس قطاعاً هاماً فى الدولة وهو قطاع البنوك التجارية المصرية لما لهذا القطاع من دور حيوى فى مصر، بالإضافة إلى ذلك فإن الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة تأتى من الجوانب التالية:

١. توجيه مزيد من الاهتمام نحو عملية اتخاذ القرارات الادارية، والتي تُعد بالغة الأهمية فى هذا التوقيت بهدف تحقيق كفاءة للنشاط الإدارى فى قطاع البنوك التجارية المصرية.

٢. من الأبحاث القليلة التى ستطرق إلى عملية اتخاذ القرارات الادارية تحت ضغوط العمل الوظيفية فى مصر ومسببات نجاحها دون إغفال للمشكلات أو التحديات التى تواجهها.

٣. مساعدة البنوك التجارية المصرية على إدارة ضغوط العمل الوظيفية بما يخدم عملية اتخاذ القرارات الإدارية بها.

٤. من المتوقع أن تساهم نتائج الدراسة التى يتم التوصل إليها إلى توجيه مزيد من الاهتمام نحو عملية اتخاذ القرارات الإدارية وضغوط العمل الوظيفية فى مجالات مختلفة بمصر.

ثامناً: حدود الدراسة:**أ- الحدود المتعلقة بموضوع البحث:**

تناول الباحث ثلاثة متغيرات من متغيرات الضغوط الوظيفية فقط وهي: صراع الدور، وغموض الدور، عبء العمل الزائد، ولم يتم التطرق لبقية متغيرات الضغوط الوظيفية تاركاً ذلك لبحوث أخرى.

ب- الحدود الخاصة بمجتمع البحث:

تم تطبيق الدراسة الميدانية على البنوك التجارية التابعة للقطاعات العام والخاص في مصر، ولقد اقتصرَت الدراسة الحالية على المراكز الرئيسية للبنوك محل الدراسة وبعض فروعها وذلك في منطقة القاهرة الكبرى، نظراً لتعدد وانتشار فروع البنوك المختارة جغرافياً (مرزوق، ٢٠٠٨).

ج- الحدود الزمنية:

وتتمثل في الفترة التي تم فيها جمع البيانات الأولية للبحث من مصادرها المختلفة وهي خلال عامي ٢٠١٤ - ٢٠١٥ م.

تاسعاً: منهجية البحث:**أ- مجتمع الدراسة:**

نظراً لأن هذه الدراسة تهتم بالبحث في عملية اتخاذ القرارات الإدارية تحت ضغوط العمل الوظيفية بالبنوك التجارية في مصر، لذا فإن الدراسة الميدانية لهذا البحث تركز على جميع البنوك التجارية التابعة للقطاعات العام والخاص وعددها ٣٨ بنك (ثمانية وثلاثون بنكاً)^(١) وعلى مجتمع العاملين بها، وذلك في المراكز الرئيسية

البنك المركزي المصري، قطاع البحوث والتطوير والنشر، النشرة الإحصائية الشهرية، مارس ٢٠١٥. (١)

لهذه البنوك وبعض فروعها في منطقة القاهرة الكبرى، ومن ثم فإن مجتمع البحث يتكون من البنوك التجارية الآتية: (أنظر الجدول رقم ١)*

جدول رقم (١)

توصيف عام للعاملين في البنوك التجارية التابعة للقطاعات العام والخاص

الإجمالي	عدد العاملين			عدد البنوك	البيانات ملكية البنوك
	إدارة تنفيذية	إدارة وسطى	إدارة عليا		
٦٧٣٥٨	٥٣٨٨٦	٩٤٣٠	٤٠٤٢	٥	بنوك للقطاع العام
٣٧٨٨٨	٣٢٥٨٣	٣٤١٠	١٨٩٥	٣٣	بنوك للقطاع الخاص
١٠٥٢٤٦	٨٦٤٦٩	١٢٨٤٠	٥٩٣٧	٣٨	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء بيانات البنك المركزي المصري، قطاع البحوث والتطوير والنشر، النشرة الإحصائية الشهرية، مارس ٢٠١٥.

ونظراً كبر حجم مجتمع الدراسة وانتشار مفرداته مما يؤدي إلى صعوبة تطبيق الحصر الشامل، لذا اعتمد الباحث على أسلوب وإجراءات العينات لجمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة.

ب- عينة الدراسة:

ترتكز هذه الدراسة على نوعين من العينات المستقلة وهي عينة العاملين بالبنوك التجارية التابعة للقطاعات العام والخاص، ونظراً للتعدد والانتشار الكبير لفروع البنوك التجارية جغرافياً ولاعتبارات الوقت والتكلفة، فإن عينات الدراسة تم الحصول عليها من العاملين من البنوك التجارية بمحافظة القاهرة.

* ملحق البحث، يوضح أسماء البنوك التجارية التابعة للقطاعات العام والخاص في مصر، ٢٠١٤-٢٠١٥.

١- حجم العينة:

ويمكن تحديد حجم عينة البحث من فئات الإدارة العليا والوسطى فى البنوك التجارية التابعة للقطاعين العام والخاص فى محافظة القاهرة وذلك من خلال القانون التالى (إدريس، ٢٠٠٧) :

$$n = \frac{N (z)^2 (\sigma)^2}{N (e)^2 + (\sigma \times Z)^2}$$

حيث أن:

n = حجم العينة.

N = حجم مجتمع البحث.

Z = درجة المعيارية عند درجة ثقة ٩٥%.

σ = الانحراف المعيارى للمجتمع.

e = حجم الخطأ المعيارى المقبول فى تمثيل مجتمع البحث.

تم اختيار درجة الثقة ٩٥% فى النتائج باعتبارها الأكثر شيوعاً فى البحوث الإنسانية، ونظراً لأن جميع فروض الدراسة غير محددة الاتجاه ، فقد تم قسمة قيمة الخطأ المعيارى المقبول فى هذا البحث (٥%) فى العينة على (٢) ومن ثم أصبحت القيمة المعيارية (Z) تساوى (١,٩٦).

ونظراً لعدم معرفة الانحراف المعيارى لمجتمع البحث، فإنه تقرر الاعتماد على الانحراف المعيارى فى العينة (٠,٤٦) من خلال الدراسة الاستطلاعية بغرض اختيار قائمة الاستقصاء التى اشتملت على مجموعة من المفردات مشابهة تماماً لمفردات عينة البحث المستهدفة .

وباستخدام المعادلة السابقة يتضح أن حجم عينة العاملين في البنوك التجارية التابعة للقطاع العام هي:

$$n = \frac{13472 (1,96)^2 (0,46)^2}{13472 (0,05)^2 + (1,96)^2 (0,46)^2} = 350 \text{ مفردة}$$

كما أن حجم عينة العاملين في البنوك التجارية التابعة للقطاع الخاص هي:

$$n = \frac{5305 (1,96)^2 (0,46)^2}{5305 (0,05)^2 + (1,96)^2 (0,46)^2} = 320 \text{ مفردة}$$

وبذلك يكون إجمالي حجم عينة العاملين في البنوك التجارية ٧٧٠ مفردة.

٢- نوع وإجراءات العينة:

ترتكز الدراسة على مجتمع واحد وهو مجتمع العاملين بالبنوك التجارية التابعة للقطاع العام، وعددها خمسة بنوك، والبنوك التجارية التابعة للقطاع الخاص وعددها ثلاثة وثلاثون بنكاً.

ولسحب عينة من العاملين في مجتمع الدراسة فإنه تم استخدام العينة العشوائية الطبقيّة المتعددة المراحل وذلك بهدف تمثيل المستويات الإدارية العليا والوسطى، وتم توزيع العدد الإجمالي لعينة العاملين على البنوك محل الدراسة على أساس النسبة والتناسب بين عدد الفئة المطلوب أخذ العينة منها في البنوك محل الدراسة منسوباً إلى العدد الإجمالي لمجموع الفئتين بهذه البنوك (إدريس، ٢٠٠٣)، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (٢)، حيث تم اختيار مفردات كل طبقة من الطبقتين الوظيفيتين في كل بنك بطريقة عشوائية باستخدام قوائم العاملين المتاحة في إدارة شؤون الأفراد.

جدول رقم (٢)

توزيع مفردات العينة للبنوك التجارية محل الدراسة وفقاً للمستويات الادارية المختلفة

عدد ونسبة مفردات العينة للبنوك التجارية التابعة للقطاع الخاص		عدد ونسبة مفردات العينة للبنوك التجارية التابعة للقطاع العام		البيان	
عدد	%	عدد	%	إجمالي العاملين	المستوى الإداري
١١٥	٣٦	١٠٥	٣٠	٤٠٤٢	عليا
٢٠٥	٦٤	٢٤٥	٧٠	٩٤٣٠	وسطى
٣٢٠	١٠٠	٣٥٠	١٠٠	١٣٤٧٢	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء بيانات الجدول رقم (١)

ج- وحدة المعاينة:

وهي مفردات الدراسة التي يتم توجيه قائمة الاستقصاء لها وتتمثل في الآتي:

- رئيس قطاع ومدير عام كممثلين للإدارة العليا.
- مدير إدارة عامة ومدير والإدارة والمراقبين كممثلين للإدارة الوسطى.

عاشراً: متغيرات الدراسة:

تشتمل الدراسة الحالية على دراسة ضغوط العمل كمتغير مستقل، وعملية اتخاذ القرارات الإدارية الصادرة بالبنوك محل الدراسة كمتغير تابع، حيث تشير العلاقة بين هذين المتغيرين إلى أن المتغيرات المستقلة هي تلك المتغيرات التي يمكن أن تحدث التأثير في المتغير التابع، أو أنها التي يمكن أن تفسر سلوك المتغير التابع والتنبؤ به (إدريس، ٢٠٠٣)، والمتغيرات المستقلة والمتغير التابع في هذا البحث كما يلي:

أ- المتغير المستقل: (ضغوط العمل الوظيفية)

على الرغم من التنوع الحادث في مصادر ومسببات الضغوط الوظيفية، إلا أن الدراسة الحالية قد اقتصرت على ثلاثة مصادرة فقط من مصادر ضغوط العمل الوظيفية وهي: (صراع الدور - غموض الدور - عبء العمل الزائد)، (أنظر: المبيض،

والجندى ١٩٩٥، مصطفى ٢٠٠٧، مرزوق، ٢٠١٢)، وفيما يلي توضيح تفصيلي لهذه المتغيرات:

١- مجموعة المتغيرات الخاصة بصراع الدور:

(الصراع داخل الدور، الصراع بين الأدوار، الصراع بين قدرات أو موارد الفرد وبين السلوك المعروف للدور، الصراع بين التوقعات التنظيمية).

٢- غموض الدور.

٣- مجموعة المتغيرات الخاصة بعبء العمل الزائد:

(عبء العمل الكمي الزائد، عبء العمل الكيفي الزائد).

ب- المتغير التابع: (عملية اتخاذ القرارات الإدارية)

تناول الباحث متغيرات عملية اتخاذ القرارات الادارية والتي اقتصرت على أربعة متغيرات رئيسية هي: (تحديد المشكلة- وضع البدائل- تقييم البدائل- وضع البديل الذى تم اختياره موضع التنفيذ)، (أنظر: السقا، ٢٠٠٩)

حادى عشر: أسلوب الدراسة:

إعتمد الباحث على الأسلوبين التاليين لجمع البيانات:

أ- أسلوب البحث المكتبى:

وذلك من خلال الاطلاع على الكتب والمراجع العلمية والدوريات باللغة العربية واللغة الانجليزية ، وكذلك الأبحاث والدراسات والتقارير والرسائل العلمية التى تتعلق بموضوع البحث، وكذلك المسح المستندى للسجلات بالجهات الرسمية المختصة والمعنية بشئون البنوك التجارية فى مصر .

ب- أسلوب البحث الميدانى:

إعتمد الباحث على الأساليب التالية:

١. توجيه قوائم استقصاء للمسؤولين والمختصين بالبنوك محل الدراسة.
٢. استخدام أسلوب المقابلات الشخصية مع المسؤولين والمختصين بالبنوك محل الدراسة، وذلك لجمع البيانات الأولية اللازمة لاختبار فروض الدراسة.

ثاني عشر: أساليب القياس:

١-ضغوط العمل الوظيفية:

أ-المقياس المتعلق بصراع الدور بالبنوك محل الدراسة:

اعتمد الباحث على المقياس المستخدم بواسطة (مصطفى، ٢٠٠٧، المسدي، ٢٠٠١، مرزوق ٢٠١٢، Rizzo, et al, 1970) ويشتمل على ستة عشر عبارة تغطي متغيرات صراع الدور (أنظر الجدول رقم ٣).

ب- المقياس المتعلق بغموض الدور بالبنوك محل الدراسة:

قام الباحث بالاعتماد على عبارات وضوح الدور كوسيلة لقياس هذا المتغير، حيث استخدمت في العديد من الدراسات التي أجراها باحثين سابقين (مصطفى، ٢٠٠٧، المسدي، ٢٠٠١، مرزوق ٢٠١٢، Rizzo, et al, 1970) ويحتوي هذا المقياس على ست عبارات (أنظر الجدول رقم ٣).

ج- المقياس المتعلق بعبء العمل الزائد بالبنوك محل الدراسة:

إعتمد الباحث على مقياس (المبيض، الجندى، ١٩٩٠، مصطفى، ٢٠٠٧، مرزوق، ٢٠١٢، Ivancevich And Matteson, 1983)، والذي يتكون من ثمانية عبارات تقيس متغيري عبء العمل الزائد (أنظر الجدول رقم ٣).

هذا ولقد قام الباحث بقياس المصادر الثلاثة لضغوط العمل الوظيفية (صراع الدور- غموض الدور- عبء العمل الزائد) بأن طلب من كل مسؤل أن يوضح إدراكه للضغوط الوظيفية على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scal) للموافقة أو عدم

الموافقة، والمكون من خمس درجات، حيث يشير الرقم (٥) إلى الموافقة بشدة و يشير الرقم (١) إلى غير موافق مطلقاً مع وجود درجة حيادية في المنتصف.

جدول رقم (٣)

محددات الضغوط الوظيفية

البيانات	المتغيرات	محددات الضغوط الوظيفية
(من ٤-١ بقائمة الاستقصاء)	الصراع داخل الدور	صراع الدور
(من ٨-٥ بقائمة الاستقصاء)	الصراع بين الأدوار	
(من ١٢-٩ بقائمة الاستقصاء)	الصراع بين قدرات أو موارد الفرد وبين السلوك المعروف للدور	
(من ١٦-١٣ بقائمة الاستقصاء)	الصراع بين التوقعات التنظيمية	غموض الدور
(من ٦-١ بقائمة الاستقصاء)	وضوح الدور	
(من ٤-١ بقائمة الاستقصاء)	عبء العمل الكمي الزائد	عبء العمل الزائد
(من ٨-٥ بقائمة الاستقصاء)	عبء العمل الكيفي الزائد	

٢- عملية اتخاذ القرارات الإدارية:

أ-المقياس المتعلق بتحديد المشكلة:

اعتمد الباحث على المقياس المستخدم بواسطة (السقا، ٢٠٠٩) ويشتمل على ستة عبارات (أنظر الجدول رقم ٤).

ب-المقياس المتعلق بوضع البدائل:

اعتمد الباحث على المقياس المستخدم بواسطة (السقا، ٢٠٠٩) ويشتمل على سبعة عبارات (أنظر الجدول رقم ٤).

ج- المقياس المتعلق بتقييم البدائل:

اعتمد الباحث على المقياس المستخدم بواسطة (السقا، ٢٠٠٩) ويشتمل على سبعة عبارات (أنظر الجدول رقم ٤).

د- المقياس المتعلق بوضع البديل الذي تم اختياره موضع التنفيذ:

اعتمد الباحث على المقياس المستخدم بواسطة (السقا، ٢٠٠٩) ويشتمل على ثمانية عبارات (أنظر الجدول رقم ٤).

هذا ولقد قام الباحث بقياس المحددات الأربعة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية (تحديد المشكلة- وضع البدائل- تقييم البدائل- وضع البديل الذي تم اختياره موضع التنفيذ) بأن طلب من كل مسؤل أن يوضح إدراكه لعملية اتخاذ القرارات الإدارية على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scal) للموافقة أو عدم الموافقة، والمكون من خمس درجات، حيث يشير الرقم (٥) إلى الموافقة بشدة و يشير الرقم (١) إلى غير موافق مطلقاً مع وجود درجة حيادية في المنتصف.

جدول رقم (٤)

محددات عملية اتخاذ القرارات الإدارية

المتغيرات	العبارات	محددات عملية اتخاذ القرارات الإدارية
تحديد المشكلة	(من ٦-١ بقائمة الاستقصاء)	
وضع البدائل	(من ١٣-٧ بقائمة الاستقصاء)	
تقييم البدائل	(من ٢٠-١٤ بقائمة الاستقصاء)	
وضع البديل الذي تم اختياره موضع التنفيذ	(من ٢٨-٢١ بقائمة الاستقصاء)	

ثالث عشر: أداة البحث وطريقة جمع البيانات:

اعتمدت هذه الدراسة بصفة رئيسية على قائمة الاستقصاء في جمع البيانات الأولية اللازمة وقد روعي في تصميمها البساطة والوضوح، واشتملت القائمة الموجهة للعاملين في البنوك التجارية محل الدراسة على (خمس) صفحات خلاف صفحة الغلاف، حيث تم تصميم الصفحة الأولى لتقديم الدراسة والهدف منها، أما الصفحات الأخرى فقد اشتملت على (أربعة) أسئلة رئيسية، السؤال الأول منها (١٦ عبارة) يتعلق بقياس صراع الدور في البنوك محل الدراسة، في حين تعلق السؤال الثاني (٦ عبارات) يتعلق بقياس وضوح الدور في البنوك محل الدراسة، أما السؤال الثالث (٨ عبارات) يتعلق بقياس عبء العمل الزائد في البنوك محل الدراسة، بينما يتعلق السؤال الرابع (٢٨ عبارة) تتعلق بقياس عملية اتخاذ القرارات الإدارية في البنوك محل الدراسة.

رابع عشر: ثبات وصدق أداة البحث :

بغرض تقليل أخطاء القياس المحتملة في المقاييس متعددة المحتوى التي تم استخدامها في قائمة الاستقصاء (٣٠ متغير لقياس أبعاد ضغوط العمل الوظيفية، ٢٨ متغير لقياس

أبعاد اتخاذ القرارات الإدارية بالبنوك محل الدراسة) فقد تم حساب معامل الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ. كما تم حساب الصدق الذاتي بإيجاد الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار. ويوضح الجدول رقم (٥) معاملات الثبات والصدق لأبعاد ضغوط العمل الوظيفية وأبعاد اتخاذ القرارات الإدارية.

ويتبين من الجدول التالي أن كل معاملات الثبات والصدق كانت دالة إحصائية عند مستوي ٠,٠١. مما يؤكد على تمتع استقصاء أبعاد ضغوط العمل الوظيفية واستقصاء أبعاد اتخاذ القرارات الإدارية الواردة بالبحث بخصائص الاختبار الجيد، ويمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

جدول رقم (٥)

معامل الثبات والصدق لمقاييس متغيرات الدراسة

معامل الصدق	معامل الثبات (Alpha)	عدد العبارات	أبعاد ضغوط العمل الوظيفية
0.879	.773	4	الصراع داخل الدور
0.837	.701	4	الصراع بين الأدوار
0.740	.547	4	الصراع بين قدرات أو موارد الفرد وبين السلوك المعروف للدور.

تابع جدول رقم (٥)

معامل الثبات والصدق لمقياس متغيرات الدراسة

معامل الصدق	معامل الثبات (Alpha)	عدد العبارات	أبعاد ضغوط العمل الوظيفية
0.778	.605	4	الصراع بين التوقعات التنظيمية
0.846	.715	6	وضوح الدور
0.934	.873	4	عبء العمل الكمي الزائد
0.942	.888	4	عبء العمل الكيفي الزائد
معامل الصدق	معامل الثبات	عدد العبارات	أبعاد اتخاذ القرارات الإدارية
0.934	.873	6	تحديد المشكلة
0.901	.811	7	وضع البدائل
0.962	.926	7	تقييم البدائل
0.958	.917	8	وضع البديل الذي تم اختياره موضع التنفيذ

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

خامس عشر: أساليب تحليل البيانات:

يعتمد الباحث في تحليل بيانات الدراسة الميدانية على بعض الأساليب الإحصائية، والتي تتفق مع اختبار فروض الدراسة من ناحية، وطبيعة البيانات التي تم الحصول عليها من ناحية أخرى وذلك باستخدام مجموعة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ويمكن عرضها فيما يلي:

أ- أسلوب تحليل التمايز المتعدد: **Multiple Discriminant Analysis**

يعتبر أسلوب تحليل التمايز المتعدد من أكثر أساليب تحليل المتغيرات المتعددة استخداماً في مجال بحوث التسويق، وذلك لما يتمتع به هذا الأسلوب من خصائص متعددة تخدم أغراض التحليل في هذا المجال، ويساعد هذا الأسلوب الإحصائي على اختبار التمايز الجوهرى Significant Discrimination بين عدد من المجموعات Groups من الأفراد أو الأشياء (شركات، منتجات، علامات منتج معين)، والتي

أمكن تحديدها مسبقاً قبل التحليل، وذلك على أساس بعض المتغيرات المستقلة، كما يساعد على التنبؤ بعضوية هذه المجموعات Group Membership على أساس المتغيرات المستقلة التي يطلق عليها المتغيرات التنبؤية Predictive Variables (إدريس، ١٩٩١)، والهدف من استخدام هذا الأسلوب هو التحقق من الآتى:

١. مدى التمايز بين البنوك التجارية التابعة للقطاعين العام والخاص، فيما يتعلق بضغوط العمل الوظيفية.
٢. مدى التمايز بين البنوك التجارية التابعة للقطاعين العام والخاص، فيما يتعلق بعملية اتخاذ القرارات الإدارية.

ب- أسلوب تحليل الارتباط والانحدار المتعدد: **Multiple Regression & Multiple Correlation Analysis**

والهدف من استخدام هذا الأسلوب هو تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وبين ضغوط العمل الوظيفية بالبنوك التجارية.

سادس عشر: أساليب اختبار فروض الدراسة:

اعتمد الباحث على عدد من الاختبارات الاحصائية التي تناسب أساليب التحليل المستخدمة وتتوافق معها، وذلك بهدف اختبار فروض البحث، وتتمثل الاختبارات الاحصائية لفروض البحث فيما يلى:

- أ- إختبار كا^٢ Chi-Square واختبار ويلكس لامدا Wilks Lambda المصاحبان لأسلوب تحليل التمايز المتعدد: **Multiple Discriminant Analysis**

جدول رقم (٦)

دوال تحليل التمايز المتعدد ومصفوفة التقسيم نحو متغيرات ضغوط العمل الوظيفية

(أ) دوال التمايز				
رقم الدالة	قيمة إيجن	التباين	معامل الارتباط	
1	1.240	74.6	0.801	
رقم الدالة	ويلكس لامبدا	كا ^٢	درجات الحرية	المعنوية
1	.409	305.90	30	0.000
(ب) مصفوفة التقسيم				
البنوك	المفردات	التنبؤ بعضوية المجموعات		الإجمالي بعد التقسيم
		بنوك قطاع عام	بنوك قطاع خاص	
بنوك قطاع عام	عدد	219	135	354
		103	223	326
بنوك قطاع عام	نسبة	61.9	38.1	100.0
		31.6	68.4	100.0
النسبة المئوية للتقسيم الدقيق للمفردات				
65.00%				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

وأخيراً فإن النسبة المئوية للتصنيف الدقيق للعاملين في القطاعين وفقاً لآراءهم نحو متغيرات ضغوط العمل الوظيفية، تصل إلى ٦٥,٠٠% وهي نسبة كافية للتمييز بين هذه البنوك، وهذا يعنى أن هناك حوالي ٣٥,٠٠% من مفردات عينة العاملين تتشابه فيما بينها من حيث آراءها نحو متغيرات ضغوط العمل الوظيفية.

- الأهمية النسبية لمتغيرات ضغوط العمل الوظيفية:

باستخدام أسلوب تحليل التمايز المتعدد أمكن تحديد الأهمية النسبية لمتغيرات ضغوط العمل الوظيفية الأكثر قدرة على التمييز بين البنوك الخاضعة للدراسة، وفقاً لآراء العاملين بها نحو متغيرات ضغوط العمل الوظيفية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (٧).

جدول رقم (٧)

عوامل و معاملات التمايز بين البنوك التجارية التابعة للقطاعات العام والخاص
نحو متغيرات ضغوط العمل الوظيفية

المعنوية	ف	معامل الارتباط	معامل التمايز	الوسط الحسابي في المجموعات				متغيرات ضغوط العمل الوظيفية الأكثر قدرة علي التمييز بين البنوك
				بنوك قطاع خاص		بنوك قطاع عام		
				انحراف	متوسط	انحراف	متوسط	
.007*	7.260	.380	.081	0.700	4.260	0.709	4.410	ارى ان عملى يجب ان يودى بطريقة اخرى
.050*	3.839	.378	-1.018	0.784	4.160	0.777	4.280	ارى اننى امارين بعض الاعمال غير الضرورية
.001**	10.930	.359	1.244	0.784	4.160	0.743	4.350	تختلف توقعاتى الشخصية واسلوبى فى الاداء مع ما يطلب منى فى اطار العمل

تابع جدول رقم (٧)

عوامل و معاملات التمايز بين البنوك التجارية التابعة للقطاعين العام والخاص
نحو متغيرات ضغوط العمل الوظيفية

المعنوية	ف	معامل الارتباط	معامل التمايز	الوسط الحسابي في المجموعات				متغيرات ضغوط العمل الوظيفية الأكثر قدرة على التمييز بين البنوك
				بنوك قطاع خاص		بنوك قطاع عام		
				انحراف	متوسط	انحراف	متوسط	
.446	.582	.326	-.324	0.767	3.940	0.734	3.990	اعمل في ظل اوامر وتعليمات مع عدم اقتناعي بها
.118	2.450	.312	-.066	0.821	4.160	0.761	4.250	اجد نفسي في بعض الاحيان في مأزق بين رئيسي المباشر والموظفين عندي
.063	3.457	.301	.065	0.801	3.970	0.819	4.080	يكلفني رؤسائي باداء مهام متعارضة في نفس الوقت
.175	1.844	.299	-.009	0.954	3.760	0.878	3.850	يصعب تحقيق مسئولياتي تجاه الاخرين في العمل
.000***	14.410	.268	.142	0.886	3.930	0.821	4.180	يصعب تحقيق التوازن بين مسئولياتي الوظيفية والاجتماعية
.006**	7.725	.263	.805	0.771	4.320	0.765	4.490	يطلب من اداء مهمة ما دون وجود قوة بشرية كافية لانجازها
.002**	10.146	.257	.480	0.741	3.970	0.823	4.160	يطلب مني انجاز مهمة ما دون وجود قوة بشرية كافية لانجازها
.001***	11.889	.255	-.184	0.775	4.420	0.725	4.620	يكلفني رؤسائي باداء مهام تحتاج الي قدر كبير من الخبرة لادائها

تابع جدول رقم (٧)
عوامل و معاملات التمايز بين البنوك التجارية التابعة للقطاعين العام والخاص
نحو متغيرات ضغوط العمل الوظيفية

المعنوية	ف	معامل الارتباط	معامل التمايز	الوسط الحسابي في المجموعات				متغيرات ضغوط العمل الوظيفية الأكثر قدرة علي التمييز بين البنوك
				بنوك قطاع خاص		بنوك قطاع عام		
				انحراف	متوسط	انحراف	متوسط	
.449	.573	.252	.432	0.739	4.290	0.798	4.340	هناك اختلاف في وجهات النظر بين وبين زملائي في أمور العمل المختلفة
.272	1.209	.235	-.672	0.771	4.320	0.768	4.390	انجز بعض المهام التي تتعارض مع قواعد وسياسات الشركة
.030*	4.758	.206	-.205	0.741	3.970	0.805	4.100	انجز مهام تكون عرضة لان يقبلها احد الافراد ولا يقبلها باقي الافراد
.005**	8.038	.190	.429	0.775	4.420	0.737	4.580	اشعر بانني في ظل سياسات وارشادات متعارضة
.736	.113	.185	-.585	0.739	4.290	0.821	4.270	اشعر باختلاف معايير التقييم من جانب الرؤساء لادائي في العمل
.002**	10.003	.176	.182	0.858	4.050	0.715	4.240	ادرك مسئولياتي الوظيفية على وجه اليقين
.013*	6.191	.175	.127	0.740	4.350	0.657	4.480	وظيفتي ذات اهداف واضحة ومخطط لها مقدما
.990	.000	.152	-.225	0.674	4.370	0.673	4.360	اعمال وظيفتي محددة وواضحة الي حد يساعد في توزيع وقي عليها بشكل سليم

تابع جدول رقم (٧)
عوامل و معاملات التمايز بين البنوك التجارية التابعة للقطاعين العام والخاص
نحو متغيرات ضغوط العمل الوظيفية

المعنوية	ف	معامل الارتباط	معامل التمايز	الوسط الحسابي في المجموعات				متغيرات ضغوط العمل الوظيفية الأكثر قدرة علي التمييز بين البنوك
				بنوك قطاع خاص		بنوك قطاع عام		
				انحراف متوسط	انحراف	انحراف متوسط	انحراف	
.278	1.181	.148	-.081	0.765	4.050	0.773	4.110	اعرف ما هو متوقع مني في وظيفتي
.430	.623	.133	-.259	0.855	3.910	0.769	3.960	لا احتاج للاستفسار بشأن كيفية اداء وظيفتي
.000***	15.967	.128	.358	0.924	3.740	0.943	4.020	لدى المعرفة الكافية عن اسس تقييم رؤسائي في العمل
.045*	4.048	.105	.148	0.962	3.930	0.902	4.080	لا يكفي الوقت المتاح لاتجاز المهام المتوقعة من وظيفتي
.269	1.222	.104	-.228	1.005	3.820	0.997	3.900	انه لشيء معتاد ان يكلفني رئيسي باداء عمل كثير جدا
.000***	16.166	.103	.499	0.990	3.850	0.993	4.150	اعاني من كثرة الضغوط الخاصة بالوقت لاتجاز الاعمال المطلوبة مني في المواعيد المحددة لها
.109	2.581	.075	-.208	0.990	3.590	0.999	3.710	كثرة الانشطة والمهام التي اقوم بها تؤدي الى اجهادي في العمل
.008**	7.081	.072	.092	0.789	4.180	0.759	4.340	تحتاج الوظيفة التي اشغلها الى معارف و مهارات عالية وصعبة

تابع جدول رقم (٧)

عوامل و معاملات التمايز بين البنوك التجارية التابعة للقطاعات العام والخاص
نحو متغيرات ضغوط العمل الوظيفية

المعنوية	ف	معامل الارتباط	معامل التمايز	الوسط الحسابي في المجموعات				متغيرات ضغوط العمل الوظيفية الأكثر قدرة علي التمييز بين البنوك
				بنوك قطاع خاص		بنوك قطاع عام		
				انحراف	متوسط	انحراف	متوسط	
.161	1.968	.072	-.104	0.799	4.220	0.719	4.300	بعض الاعمال التي اكلف بها معقدة وصعبة
.007**	7.393	-.032	.188	0.903	3.940	0.819	4.120	غالباً ما احتاج الى استشارة الاخرين لانجاز المهام المتعلقة بعملية
.065	3.409	-.001	-.055	0.936	4.000	0.895	4.130	لا يتوافر التدريب الكافي لزيادة خبراتي ومهاراتي اللازمة لاداء وظيفتي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي السابق والموضحة بالجدول رقم (٧) فإنه يجب رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل القائل:

(يوجد تمايز ذو دلالة إحصائية بين البنوك التجارية التابعة للقطاعات العام والخاص فيما يتعلق بضغوط العمل الوظيفية).

تعليق عام على نتائج اختبار صحة الفرض الأول:

في ضوء نتائج اختبار الفرض الأول من فروض هذه الدراسة، يرى الباحث وجود اختلاف واضح جداً في أداء البنوك محل الدراسة نحو متغيرات ضغوط العمل الوظيفية، حيث يُعد هذا الاختلاف مؤشراً إيجابياً في صالح هذه البنوك.

٢- التمييز بين البنوك التجارية التابعة للقطاعين العام والخاص في مصر على أساس متغيرات اتخاذ القرارات الإدارية:

أظهرت نتائج تحليل التمايز المتعدد أن هناك علاقة معنوية وارتباط متوسط (معامل الارتباط يمثل ٠,٤٩٢) بين آراء العاملين في البنوك التجارية التابعة للقطاعين العام والخاص وبين متغيرات اتخاذ القرارات الإدارية في البنوك التي يعملون بها (نموذج العلاقة يعتبر معنوياً عند مستوى معنوية ٠,٠٠١)، كما أن التفاوت بين آراء العاملين نحو متغيرات اتخاذ القرارات الإدارية يعتبر ذو درجة عالية إلى حد ما (نسبة التباين الذي أمكن تفسيره في النموذج تصل إلى ٧١,٦% في دالة تحليل التمايز المتعدد)، وذلك كما يتضح في الجدول رقم (٨).

جدول رقم (٨)

دوال تحليل التمايز المتعدد ومصفوفة التقسيم نحو متغيرات اتخاذ القرارات الإدارية

(أ) دوال التمايز				
رقم الدالة	قيمة إيجن	التباين	معامل الارتباط	
1	0.391	100.0	0.492	
رقم الدالة	ويلكس لامبدا	كا'	درجات الحرية	المعنوية
1	0.758	183.965	28	0.000
(ب) مصفوفة التقسيم				
البنوك	المفردات	التنبيؤ بعضوية المجموعات		الإجمالي بعد التقسيم
		بنوك قطاع عام	بنوك قطاع خاص	
بنوك قطاع عام	عدد	269	85	354
		108	218	326
بنوك قطاع خاص	نسبة	76.0	24.0	100.0
		33.1	66.9	100.0
النسبة المئوية للتقسيم الدقيق للمفردات %71.6				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

وأخيراً فإن النسبة المئوية للتصنيف الدقيق للعاملين في القطاعين وفقاً لآراءهم نحو متغيرات اتخاذ القرارات الإدارية تصل إلى ٧١,٦%، وهي نسبة كافية للتمييز بين

هذه البنوك، وهذا يعنى أن هناك حوالى ٢٨,٤% من مفردات عينة العاملين تتشابه فيما بينها من حيث آراءها نحو متغيرات اتخاذ القرارات الإدارية.

– الأهمية النسبية لمتغيرات اتخاذ القرارات الإدارية:

باستخدام أسلوب تحليل التمايز المتعدد أمكن تحديد الأهمية النسبية لمتغيرات اتخاذ القرارات الإدارية، الأكثر قدرة على التمييز بين البنوك الخاضعة للدراسة، وفقاً لآراء العاملين بها نحو متغيرات اتخاذ القرارات الإدارية، وذلك كما هو موضح فى الجدول رقم (٩).

جدول رقم (٩)

عوامل و معاملات التمايز بين البنوك محل الدراسة نحو متغيرات اتخاذ القرارات الإدارية

المتغيرات	الوسط الحسابي في المجموعات				معامل التمايز	معامل الارتباط	ف	المعنوية
	بنوك قطاع عام		بنوك قطاع خاص					
	متوسط	انحراف	متوسط	انحراف				
تواجهني أحيانا بعض الصعوبات عند تحديد المشكلة.	3.950	0.849	3.780	0.895	.202	.459	6.684	.010**
غالباً أساعد رؤسائي في تحديد المشكلة أو الموقف السداعي لاتخاذ القرار.	3.960	0.836	3.790	0.872	.115	.444	7.388	.007**

تابع جدول رقم (٩)
عوامل و معاملات التمايز بين البنوكمحل الدراسة نحو متغيرات اتخاذ القرارات
الإدارية

المعنوية	ف	معامل الارتباط	معامل التمايز	الوسط الحسابي في المجموعات				متغيرات اتخاذ القرارات الإدارية الأكثر قدرة على التمييز بين البنوك
				بنوك قطاع خاص		بنوك قطاع عام		
				انحراف	متوسط	انحراف	متوسط	
.382	.766	.377	.123	0.838	3.890	0.852	3.950	أجد صعوبات في تحديد المشكلة ترجع إلى سوء التجهيزات والأدوات المستخدمة في العمل.
.987	.000	.355	.144	0.787	3.950	0.868	3.950	اضطر أحيانا إلى اتخاذ قرارات دون تحديد وتحليل المشكلة وأطرافها.
.000***	18.558	.338	.278	1.061	3.610	0.867	3.930	أجد صعوبة عند تحري السبب الرئيسي لظهور المشكلة ومعرفة أعراضها.
.001***	11.217	.319	-.825	0.789	4.210	0.894	3.990	لدي قدرة محدودة على معرفة الوقت والمكان الذي حصلت فيه المشكلة.

تابع جدول رقم (٩)

عوامل و معاملات التمايز بين البنوك محل الدراسة نحو متغيرات اتخاذ القرارات الإدارية

المتغيرات اتخاذ القرارات الإدارية الأكثر قدرة علي التمييز بين البنوك	الوسط الحسابي في المجموعات				معامل الارتباط	معامل التمييز	ف	المعنوية
	بنوك قطاع خاص		بنوك قطاع عام					
	انحراف	متوسط	انحراف	متوسط				
أحياناً لا استطيع تحديد البدائل الممكنة لمواجهة المشكلة.	0.647	4.310	0.617	4.390	.297	-174	2.707	.100
أواجه ببطء في عملية حصر البدائل بسبب مراعاة جميع رغبات الجماعات الضاغطة.	0.682	4.090	0.656	4.240	.293	.023	8.005	.005**
عملية تقييم كل بديل على حده لمعرفة	0.525	4.420	0.719	4.400	.284	-585	.259	.611

								نقاط ضعفه ونقاط قوته لا تسير بشكل موضوعي.
.061	3.520	.284	.106	0.525	4.420	0.579	4.500	تواجهني بعض صعوبات عند تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل.
.000***	19.034	.280	.319	0.564	4.200	0.525	4.380	أحياناً لا تليي البدائل المتوفرة متطلبات حلا لمشكلة المراد حلها.
.000***	16.943	.243	.055	0.886	4.050	0.655	4.290	أحياناً استعين بأراء الأصدقاء والزملاء لوضع حلول للمشاكل التي تواجهني في العمل.
.004**	8.463	-.228	-.005	0.926	4.290	0.686	4.470	أقوم بالبحث عن حلول أخرى للمشكلة إذا لم يجدي الحل المتخذ بشأنها.
.000***	12.754	.226	.101	0.849	4.220	0.692	4.430	أضع معايير تقويم الحلول المطروحة للمشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها بمعزل عند الضغوط المختلفة.
.001***	11.081	.205	-.043	0.998	4.020	0.820	4.260	استعين بأراء اللجان المختلفة قبل اتخاذ القرارات.

تابع جدول رقم (٩)
عوامل و معاملات التمايز بين البنوكمحل الدراسة نحو متغيرات اتخاذ القرارات
الإدارية

المعنوية	ف	معامل الارتباط	معامل التمايز	الوسط الحسابي في المجموعات				متغيرات اتخاذ القرارات الإدارية الأكثر قدرة على التمييز بين البنوك
				بنوك قطاع خاص		بنوك قطاع عام		
				انحراف	متوسط	انحراف	متوسط	
.000***	24.671	.198	.172	0.936	3.980	0.640	4.290	أقوم بعملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأفضل بصورة جيدة.
.013*	6.264	.192	-.323	0.869	4.040	0.807	4.200	استطيع تحديد الوقت المناسب والظروف الملائمة للأخذ بالحل البديل المقترح بدقة.
.000***	27.309	.185	.479	0.955	3.830	0.757	4.170	التعاون بين الرؤساء والعاملين له تأثير ايجابي على تقييم البدائل المطروحة.
.000***	17.467	.176	.171	0.985	3.760	0.823	4.050	أحياناً استفيد من خبرات الآخرين في تحديد ايجابيات وسلبيات البدائل المطروحة.

تابع جدول رقم (٩)
عوامل و معاملات التمايز بين البنوك محل الدراسة نحو متغيرات اتخاذ القرارات
الإدارية

المعنوية	ف	معامل الارتباط	معامل التمايز	الوسط الحسابي في المجموعات				متغيرات اتخاذ القرارات الإدارية الأكثر قدرة علي التمييز بين البنوك
				بنوك قطاع خاص		بنوك قطاع عام		
				انحراف	متوسط	انحراف	متوسط	
.014*	6.117	.170	.040	1.039	3.800	0.855	3.980	أقوم بالتعرف على مدى استجابة الرؤساء والمرووسين للبدل المقترح وتقبلهم له.
.059	3.563	.168	.074	0.925	3.890	0.795	4.010	تواجهني بعض الصعوبات تعيق اتخاذ قرارات إدارية فعالة.
.939	.006	.128	-.821	1.017	3.930	0.845	3.920	هناك العديد من القرارات التي يتم تعديلها أو إلغائها.
.000***	21.988	.128	.116	0.994	3.710	0.860	4.050	أحيانا أشعر باللامبالاة عند اتخاذ القرارات.
.000***	42.758	.112	.312	0.847	3.770	0.733	4.170	مساعدة الرؤساء على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب ليست من اهتماماتي.

تابع جدول رقم (٩)

عوامل و معاملات التمايز بين البنوكمحل الدراسة نحو متغيرات اتخاذ القرارات الإدارية

المتغيرات اتخاذ القرارات الإدارية الأكثر قدرة علي التمييز بين البنوك	الوسط الحسابي في المجموعات				معامل الارتباط	معامل التمييز	ف	المعنوية
	بنوك قطاع خاص		بنوك قطاع عام					
	انحراف	متوسط	انحراف	متوسط				
غالباً استخدم الأساليب الكمية لاتخاذ القرارات دون عقبات.	0.889	3.730	0.786	4.160	.163	45.678	.000***	
أعمل على تحقيق الأهداف المرجوة بأكبر قدر من الكفاءة.	0.817	4.000	0.669	4.310	.377	30.746	.000***	
واجهني مشكلات تتعلق بالتسلسل التنظيمي عند اتخاذ القرارات.	0.875	3.810	0.737	4.060	-.080	17.424	.000***	
أجد صعوبة عند تحديد الطريقة الصحيحة لتنفيذ القرار.	0.883	3.940	0.692	4.120	-.084	9.123	.003**	

وفى ضوء نتائج التحليل الإحصائي السابق و الموضحة بالجدول رقم (٩) فإنه يجب رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل القائل:

(يوجد تمايز ذو دلالة إحصائية بين البنوك التجارية التابعة للقطاعين العام والخاص فيما يتعلق باتخاذ القرارات الإدارية).

تعليق عام على نتائج اختبار صحة الفرض الثانى:

فى ضوء نتائج اختبار الفرض الثانى من فروض هذه الدراسة، يرى الباحث وجود اختلاف واضح جداً فى أداء البنوك محل الدراسة نحو متغيرات اتخاذ القرارات الإدارية، حيث يُعد هذا الاختلاف مؤشراً إيجابياً فى صالح هذه البنوك.

ب- تحليل الارتباط والانحدار المتعدد:

تم استخدام هذا التحليل بهدف اختبار الفرض الثالث من فروض الدراسة والخاص بتحديد نوع ودرجة العلاقة بين متغيرات ضغوط العمل الوظيفية (صراع الدور، وضوح الدور، عبء العمل الزائد)، ومتغيرات اتخاذ القرارات الإدارية (تحديد المشكلة، وضع البدائل، تقييم البدائل، وضع البديل الذى تم اختياره موضع التنفيذ).

-تحليل الارتباط والانحدار المتعدد:

ولقد تمثلت نتائج هذا التحليل فيما يلى:

الفرض العدم: (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وبين ضغوط العمل الوظيفية بالبنوك التجارية التابعة للقطاعين العام والخاص).

الفرض البديل: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وبين ضغوط العمل الوظيفية بالبنوك التجارية التابعة للقطاعين العام والخاص.

١- العلاقة بين متغيرات ضغوط العمل الوظيفية الخاضعة للدراسة ومتغير تحديد المشكلة بالبنوك محل الدراسة: - نوع وقوة العلاقة:

يمكن تلخيص تحليل الانحدار المتعدد على العلاقة بين متغيرات ضغوط العمل الوظيفية الخاضعة للدراسة كمتغيرات مستقلة، ومتغير تحديد المشكلة، كمتغير تابع وذلك من خلال الجدول رقم (١٠).

جدول رقم (١٠)

نوع وقوة العلاقة بين متغيرات ضغوط العمل الوظيفية ومتغير تحديد المشكلة

المعوية	قيمة ت t	معامل الانحدار المعياري Beta	معامل الانحدار B	تحديد المشكلة
***0.000	4.399		.973	(Constant) الثابت
*0.016	2.407	.097	.115	الصراع داخل الدور
*0.024	- 2.269	-.099	-.110	الصراع بين الأدوار
0.452	.753	.039	.053	الصراع بين قدرات أو موارد الفرد وبين السلوك المعروف للدور.
0.564	-.577	-.030	-.039	الصراع بين التوقعات التنظيمية
***0.000	3.754	.148	.200	وضوح الدور
***0.000	5.467	.288	.273	عبء العمل الكمي الزائد
***0.000	5.190	.267	.221	عبء العمل الكيفي الزائد
			0.606	R معامل الارتباط
			0.367	R Square معامل التحديد
			55.703	F قيمة ف
		672	7	درجات الحرية
			0.000	Sig. مستوى الدلالة

** تشير إلى معوية اختبار T-Test عند مستوى ٠,٠١ * تشير إلى معوية اختبار T-Test عند مستوى ٠,٠٥

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (١٠) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات ضغوط العمل الوظيفية الخاضعة للدراسة، ومتغير تحديد المشكلة بالبنوك محل الدراسة، وهذه العلاقة ذات قوة عالية (٠,٦٠٦) وفقاً لمعامل الارتباط R في النموذج).

-متغيرات ضغوط العمل الوظيفية الخاضعة للدراسة، يمكن أن تفسر حوالي ٠,٣٦٧ (وفقاً لمعامل التحديد R² في النموذج) من التغيرات فمتغير تحديد المشكلة بالبنوك التجارية.

٢-العلاقة بين متغيرات ضغوط العمل الوظيفية الخاضعة للدراسة ومتغير وضع البدائل بالبنوك محل الدراسة: -نوع وقوة العلاقة :

يمكن تلخيص تحليل الانحدار المتعدد على العلاقة بين متغيرات ضغوط العمل الوظيفية الخاضعة للدراسة كمتغيرات مستقلة، ومتغير وضع البدائل كمتغير تابع، وذلك من خلال الجدول رقم (١١).

جدول رقم (١١)

نوع وقوة العلاقة بين متغيرات ضغوط العمل الوظيفية ومتغير وضع البدائل

المعوية	قيمة t	معامل الانحدار المعيارى Beta	معامل الانحدار B	وضع البدائل
***0.000	5.220		.539	(Constant) الثابت
***0.000	10.195	.283	.227	الصراع داخل الدور
0.225	1.214	.036	.027	الصراع بين الأدوار
***0.000	5.791	.207	.192	الصراع بين قدرات أو موارد الفرد وبين السلوك المعروف للدور.

تابع جدول رقم (١١)

نوع وقوة العلاقة بين متغيرات ضغوط العمل الوظيفية ومتغير وضع البدائل

المعنوية	قيمة ت t	معامل الانحدار المعياري Beta	معامل الانحدار B	وضع البدائل
*0.025	2.239	.080	.071	الصراع بين التوقعات التنظيمية
***0.000	3.693	.100	.092	وضوح الدور
***0.000	6.237	.225	.145	عبء العمل الكمي الزائد
***0.000	6.467	.228	.129	عبء العمل الكيفي الزائد
			0.838	R معامل الارتباط
			0.702	R Square معامل التحديد
			225.654	F قيمة ف
			7	درجات الحرية
			0.000	Sig. مستوى الدلالة

**تشير إلى معنوية اختبار T-Test عند مستوى ٠,٠١ تشير إلى معنوية اختبار T-Test عند مستوى ٠,٠٥
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (١١) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات ضغوط العمل الوظيفية الخاضعة للدراسة، ومتغير وضع البدائل بالبنوك محل الدراسة، وهذه العلاقة ذات قوة عالية (٠,٨٣٨) وفقاً لمعامل الارتباط R في النموذج).

- متغيرات ضغوط العمل الوظيفية الخاضعة للدراسة، يمكن أن تفسر حوالي ٠,٧٠٢ (وفقاً لمعامل التحديد R² في النموذج) من التغيرات فمتغير وضع البدائل بالبنوك التجارية.

٣- العلاقة بين متغيرات ضغوط العمل الوظيفية الخاضعة للدراسة ومتغير تقييم البدائل بالبنوك محل الدراسة:

-نوع وقوة العلاقة :

يمكن تلخيص تحليل الانحدار المتعدد على العلاقة بين متغيرات ضغط العمل الوظيفية الخاضعة للدراسة كمتغيرات مستقلة، ومتغير تقييم البدائل كمتغير تابع، وذلك من خلال الجدول رقم (١٢).

جدول رقم (١٢)

نوع وقوة العلاقة بين متغيرات متغيرات ضغط العمل الوظيفية ومتغير تقييم البدائل

تقييم البدائل	معامل الانحدار B	معامل الانحدار المعياري Beta	قيمة ت t	المعنوية
(Constant) الثابت	0.490		4.750	***0.000
الصراع داخل الدور	0.207	0.258	9.277	***0.000
الصراع بين الأدوار	0.025	0.033	1.105	0.205
الصراع بين قدرات أو موارد الفرد وبين السلوك المعروف للدور.	0.175	0.188	5.270	***0.000
الصراع بين التوقعات التنظيمية	0.065	0.073	2.037	*0.023
وضوح الدور	0.084	0.091	3.361	***0.000
عبء العمل الكمي الزائد	0.132	0.205	5.676	***0.000
عبء العمل الكيفي الزائد	0.117	0.207	5.885	***0.000
R معامل الارتباط	0.582			
R Square معامل التحديد	0.339			

تابع جدول رقم (١٢)

نوع وقوة العلاقة بين متغيرات متغيرات ضغط العمل الوظيفية ومتغير تقييم البدائل

تقييم البدائل	معامل الانحدار B	معامل الانحدار المعياري Beta	قيمة ت t	المعنوية
F قيمة ف	201.432			
درجات الحرية	7			
Sig. مستوى الدلالة	0.000			

** تشير إلى معنوية اختبار T-Test عند مستوى ٠,٠١ * تشير إلى معنوية اختبار T-Test عند مستوى ٠,٠٥ المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (١٢) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات ضغوط العمل الوظيفية الخاضعة للدراسة، ومتغير تقييم البدائل بالبنوك محل الدراسة، وهذه العلاقة ذات قوة عالية (0.582) وفقاً لمعامل الارتباط R في النموذج.

- متغيرات ضغوط العمل الوظيفية الخاضعة للدراسة، يمكن أن تفسر حوالي 0.339 (وفقاً لمعامل التحديد R^2 في النموذج) من التغيرات فمتغير تقييم البدائل بالبنوك التجارية.

٤- العلاقة بين متغيرات ضغوط العمل الوظيفية الخاضعة للدراسة ومتغير وضع البديل الذي تم اختياره موضع التنفيذ بالبنوك محل الدراسة: نوع وقوة العلاقة :

يمكن تلخيص تحليل الانحدار المتعدد على العلاقة بين متغيرات ضغوط العمل الوظيفية الخاضعة للدراسة كمتغيرات مستقلة، ومتغير وضع البديل الذي تم اختياره موضع التنفيذ كمتغير تابع، وذلك من خلال الجدول رقم (١٣).

جدول رقم (١٣)

نوع وقوة العلاقة بين متغيرات ضغوط العمل الوظيفية ومتغير وضع البديل الذي تم اختياره موضع التنفيذ

المعنوية	قيمة ت	معامل الانحدار المعياري Beta	معامل الانحدار B	وضع البديل الذي تم اختياره موضع التنفيذ
0.281	-1.079		- .163	(Constant) الثابت
***0.000	4.988	.139	.162	الصراع داخل الدور
*0.001	3.338	.101	.111	الصراع بين الأدوار
0.782	.277	.010	.013	الصراع بين قدرات او موارد الفرد وبين السلوك المعروف للدور.
0.750	-.319	-.011	-.015	الصراع بين التوقعات التنظيمية وضوح الدور
**0.005	2.813	.077	.103	عبء العمل الكمي الزائد
***0.000	12.334	.448	.420	عبء العمل الكيفي الزائد
***0.000	7.301	.259	.213	Rمعامل الارتباط
			0.836	R Square معامل التحديد
			0.698	F قيمة ف
			222.224	درجات الحرية
			7	Sig. مستوى الدلالة
			0.000	

**تشير إلى معنوية اختبار T-Test عند مستوى 0.01 تشير إلى معنوية اختبار T-Test عند مستوى 0.05 المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (١٣) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات ضغوط العمل الوظيفية الخاضعة للدراسة، ومتغير وضع البديل الذي تم اختياره موضع التنفيذ بالبنوك محل الدراسة، وهذه العلاقة ذات قوة عالية (٠,٨٣٦) وفقاً لمعامل الارتباط R في النموذج).

- متغيرات ضغوط العمل الوظيفية الخاضعة للدراسة، يمكن أن تفسر حوالي ٠,٦٩٨ (وفقاً لمعامل التحديد R^2 في النموذج) من التغيرات فمتغير وضع البديل الذي تم اختياره موضع التنفيذ بالبنوك التجارية.

وتتفق النتائج السابقة مع نتائج بعض الدراسات السابقة والتي أكدت جميعها وجود علاقة بين متغيرات ضغوط العمل الوظيفية ومتغيرات اتخاذ القرارات الإدارية (السقا، ٢٠٠٩).

وبناء على النتائج الموضحة بالجدول رقم (١٠) والجدول رقم (١١) والجدول رقم (١٢) والجدول (١٣) فإننا نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل القائل:

(توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وبين ضغوط العمل الوظيفية بالبنوك التجارية التابعة للقطاعين العام والخاص).

تعليق عام على نتائج اختبار صحة الفرض الثالث:

في ضوء نتائج اختبار الفرض الثالث من فروض هذه الدراسة، يعتقد الباحث أنه من خلال تحسين وتفعيل عملية اتخاذ القرارات الإدارية في البنوك محل الدراسة، فإن ذلك سيؤدي إلى تقليل ضغوط العمل الوظيفية بهذه البنوك.

سابع عشر: نتائج الدراسة:

توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج التي تستحق الدراسة والاهتمام من جانب الإدارة في البنوك التجارية في مصر، وتتلخص هذه النتائج فيما يلي:

أ- نتائج إختبار تحليل التمايز:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي تتعلق بالتمايز بين البنوك التجارية التابعة للقطاعين العام والخاص محل الدراسة، من حيث متغيرات ضغوط العمل الوظيفية واتخاذ القرارات الإدارية والتي تتلخص فيما يلي:

١- التمييز بين قطاع البنوك التجارية التابعة للقطاعين العام والخاص في مصر فيما يتعلق بضغوط العمل الوظيفية:

أظهرت نتائج تحليل التمايز المتعدد وجود تمايز ذو دلالة إحصائية بين البنوك التجارية التابعة للقطاعين العام والخاص فيما يتعلق بضغوط العمل الوظيفية.

٢- التمييز بين البنوك التجارية التابعة للقطاعين العام والخاص في مصر فيما يتعلق بعملية اتخاذ القرارات الإدارية:

أظهرت نتائج تحليل التمايز المتعدد وجود تمايز ذو دلالة إحصائية بين البنوك التجارية التابعة للقطاعين العام والخاص فيما يتعلق بعملية اتخاذ القرارات الإدارية.

ب- نتائج تحليل الارتباط والانحدار المتعدد:

أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج التي تتعلق بالعلاقة بين متغيرات ضغوط العمل الوظيفية (متغيرات مستقلة)، ومتغيرات عملية اتخاذ القرارات الإدارية (متغيرات تابعة) وذلك بالبنوك التجارية محل الدراسة، حيث تتلخص أهم هذه النتائج فيما يلي:

١-العلاقة بين متغيرات ضغوط العمل الوظيفية الخاضعة للدراسة ومتغير تحديد المشكلة بالبنوك محل الدراسة:

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات ضغوط العمل الوظيفية الخاضعة للدراسة، ومتغير تحديد المشكلة بالبنوك محل الدراسة وهذه العلاقة ذات قوة عالية.
- هناك خمسة متغيرات فقط (الصراع داخل الدور - الصراع بين الأدوار - وضوح الدور - عبء العمل الكمي الزائد - عبء العمل الكيفي الزائد) من بين متغيرات ضغوط العمل، تتمتع دون غيرها من المتغيرات بعلاقة خطية ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين متغير تحديد المشكلة في البنوك التجارية الخاضعة للدراسة.

٢-العلاقة بين متغيرات ضغوط العمل الوظيفية الخاضعة للدراسة ومتغير وضع البدائل بالبنوك محل الدراسة:

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات ضغوط العمل الوظيفية الخاضعة للدراسة ومتغير وضع البدائل بالبنوك محل الدراسة، وهذه العلاقة ذات قوة عالية.
- هناك ستة متغيرات فقط (الصراع داخل الدور - الصراع بين قدرات أو موارد الفرد وبين السلوك المعروف للدور - الصراع بين التوقعات التنظيمية - وضوح الدور - عبء العمل الكمي الزائد - عبء العمل الكيفي الزائد) من بين متغيرات ضغوط العمل، تتمتع دون غيرها من المتغيرات بعلاقة خطية ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين متغير وضع البدائل في البنوك التجارية الخاضعة للدراسة.

٣-العلاقة بين متغيرات ضغوط العمل الوظيفية الخاضعة للدراسة ومتغير تقييم البدائل بالبنوك محل الدراسة:

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات ضغوط العمل الوظيفية الخاضعة للدراسة، ومتغير تقييم البدائل بالبنوك محل الدراسة وهذه العلاقة ذات قوة عالية.
- هناك ستة متغيرات فقط (الصراع داخل الدور - الصراع بين قدرات أو موارد الفرد وبين السلوك المعروف للدور - الصراع بين التوقعات التنظيمية - وضوح الدور - عبء العمل الكمي الزائد - عبء العمل الكيفي الزائد) من بين متغيرات ضغوط العمل، تتمتع دون غيرها من المتغيرات بعلاقة خطية ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين متغير تقييم البدائل البنوك التجارية الخاضعة للدراسة.

٤-العلاقة بين متغيرات ضغوط العمل الوظيفية الخاضعة للدراسة ومتغير وضع البديل الذي تم اختياره موضع التنفيذ بالبنوك محل الدراسة:

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات ضغوط العمل الوظيفية الخاضعة للدراسة، ومتغير وضع البديل الذي تم اختياره موضع التنفيذ بالبنوك محل الدراسة وهذه العلاقة ذات قوة عالية.
- هناك خمسة متغيرات فقط (الصراع داخل الدور - الصراع بين الأدوار - وضوح الدور - عبء العمل الكمي الزائد - عبء العمل الكيفي الزائد) من بين متغيرات ضغوط العمل، تتمتع دون غيرها من المتغيرات بعلاقة خطية ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين متغير وضع البديل الذي تم اختياره موضع التنفيذ في البنوك التجارية الخاضعة للدراسة.

ثامن عشر: توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج السابقة تمكن الباحث من عرض مجموعة من التوصيات والتي يمكن للإدارة في البنوك التجارية الاسترشاد بها في عملية اتخاذ القرارات الإدارية تحت ضغوط العمل وتحقيق التميز في سوق الخدمة المصرفية، وفيما يلي عرض لتلك التوصيات:

١. ضرورة قيام المستويات الإدارية العليا بتأهيل ومساندة المستويات الأدنى على عملية اتخاذ القرارات الإدارية في ظل ضغوط العمل المختلفة من خلال التوجيه المباشر والتعليق المستمر.
٢. ضرورة القيام بالتدريب التوجيهي لكافة المستويات الإدارية لتحسين وتنمية قدراتهم على عملية اتخاذ القرارات تحت ضغوط العمل مع إعطاء أهمية بالغة للتغذية المرتدة لتصحيح الأخطاء.
٣. يجب إعادة هيكلة نظم العمل القائمة بهذه البنوك بما يحقق المرونة في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.
٤. ضرورة العمل على إنشاء مراكز مساندة ودعم القرار في البنوك محل الدراسة يتم إتاحتها بشكل فعال لكافة مستويات اتخاذ القرار، بما يساهم في الوصول إلى أفضل مستوى ممكن من عملية اتخاذ القرار تحت ضغوط العمل المختلفة.
٥. المتابعة الدورية المستمرة من جانب الإدارة العليا لكافة المستويات الإدارية من خلال مؤشرات الأداء، والتي سوف تساهم بقدر كبير في التعرف على ضغوط العمل المختلفة التي تواجههم والعمل على التقليل أو التخلص من آثارها السلبية.
٦. البعد قدر الإمكان عن المركزية في عملية اتخاذ القرار من خلال ترسيخ ثقافة اللامركزية وتفويض السلطات.

تاسع عشر: البحوث المستقبلية المقترحة:

سعت هذه الدراسة إلى إكتشاف دور ضغوط العمل الوظيفية على عملية اتخاذ القرارات الإدارية وكذلك العلاقة بينهما، وفي ضوء نتائج الدراسة يمكن أن يقدم الباحث بعض المقترحات لمجالات أخرى بحثية ومن بين هذه المجالات البحثية ما يلي:

١. دراسة تأثير متغيرات ضغوط العمل الوظيفية على مؤشرات القدرة التنافسية مثل (الربحية- تكلفة الصنع- الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج).
٢. إمكانية التحقق من صلاحية المقاييس التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة والخاصة بضغوط العمل الوظيفية في مجموعة أخرى من المنظمات الخدمية مثل: شركات السياحة- الطيران- المؤسسات التعليمية.
٣. إمكانية إجراء نفس الدراسة على قطاعات أخرى غير خدمية في محاولة للتوصل إلى نتائج جديدة تفيد قطاعات أخرى مختلفة.
٤. إمكانية إجراء مقارنة بين البنوك المختلفة في القطاع المصرفي مع فروع البنوك الأجنبية، من حيث متغيرات ضغوط العمل الوظيفية من جانب ودورها في عملية اتخاذ القرارات الإدارية من جانب آخر مع استخدام مدخل القياس المقارن (Benchmarking Approach).
٥. توصيف وتحليل معوقات اتخاذ القرارات الإدارية بالبنوك التجارية المصرية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ١- البنك المركزي المصري، قطاع البحوث والتطوير والنشر، النشرة الإحصائية الشهرية، مارس ٢٠١٥.
- ٢- إبراهيم محمد، المحلاوى مهدي، ميرفت طلعت، الإحصاء التطبيقي وبحوث العمليات، مكتبة الجلاء الجديدة، المنصورة، ٢٠٠٣، ص ٤٦.
- ٣- أحمد فاروق محمد صالح، أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية فى ضغط العمل اليومى لدى المهنيين- دراسة تطبيقية على قطاع الرعاية الصحية، المؤتمر العلمى العشرون، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة الفيوم، ٢٠٠٩.
- ٤- ثابت عبد الرحمن إدريس، "إستراتيجية تقسيم السوق إلى قطاعات بإستخدام أساليب تحليل المتغيرات المتعددة- دراسة تطبيقية لتقسيم سوق بعض منتجات الأكل السريع بإستخدام أسلوب تحليل التمايز المتعدد"، مجلة آفاق جديدة - السنة الثالثة- العدد الثالث، شبين الكوم، كلية التجارة- جامعة المنوفية، سبتمبر، ١٩٩١، ص ٢٠٢.
- ٥- ثابت عبد الرحمن إدريس، "قياس جودة الخدمة بإستخدام مقياس الفجوة بين الإدراكات والتوقعات: دراسة منهجية بالتطبيق على الخدمة الصحية بدولة الكويت"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد الرابع، العدد الأول، نوفمبر، ١٩٩٦، ص ١٩.
- ٦- ثابت عبد الرحمن إدريس، بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الدار الجامعية، الاسكندرية، ٢٠٠٢/٢٠٠٣، ص ٤٥٥.
- ٧- ثابت عبد الرحمن إدريس، بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٧، ص ١٣٦، ١٣٨.
- ٨- جريندبرج جيرالد، وبارون روبرت، تعريب ومراجعة : رفاعي رفاعي وبسيون إسماعيل، "إدارة السلوك في المنظمات"، الرياض: دار المريخ للنشر، ٢٠٠٤، ص ٢٥٧-٢٧٠.

- ٩- حسين ياسين طعمة، "نظرية اتخاذ القرارات كمي تحليلي"، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠١٠، ص ٢٠.
- ١٠- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٤.
- ١١- سيد صابر تعلب، "نظم دعم القرارات الإدارية"، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠١١، ص ٣٣-٣٤.
- ١٢- شهرزاد محمد شهاب موسى، "القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضبط"، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠١٠، ص ٢٣-٥٥.
- ١٣- صافيناز محمد محمد أبو زيد، أساليب اتخاذ القرار لمواجهة الأزمات المدرسية - دراسة مطبقة بإدارات الأزمات المدرسية بمحافظة القاهرة، "مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية"، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، المجلد التاسع، ع ٣١، ٢٠١١، ص ٤٢٠٧-٤٢٤٢.
- ١٤- عادل عبد المنعم المسدي، أثر ضغوط العمل على درجة الإحباط الوظيفي، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد الثاني، ٢٠٠١، ص ٦٧-١٢٠.
- ١٥- عبد العزيز على عبد المنصف مرزوق، "تمكين العاملين كمدخل لتحسين مستوى جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنوفية، ٢٠٠٨، ص ٩-١٠.
- ١٦- عبد العزيز على مرزوق، الرعاية المهنية ودورها في الحد من الضغوط الوظيفية لدى الأطباء العاملين بالمستشفيات الحكومية والخاصة بمحافظة كفر الشيخ، "مجلة آفاق جديدة للدراسات التجارية"، كلية التجارة، جامعة المنوفية، المجلد الثالث والرابع، يوليو، أكتوبر، ٢٠١٢، ص ٩٣-١٣٠.
- ١٧- عبد الله شمس الدين، "مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية"، مركز تطوير الإدارة والإنتاجية، وزارة الصناعة، الجمهورية العربية السورية، ٢٠٠٥، <http://almaktabah.net.vb> تاريخ الدخول: يوليو، ٢٠١١، ص ٥.
- ١٨- على محمود المبيض، حسن محمد الجندي، الضغوط الوظيفية التي يتعرض لها المديرين في القطاع الحكومي وتأثيرها على الرضا الوظيفي، المجلة

- العلمية للاقتصاد والتجارة**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ملحق العدد الثاني، ١٩٩٥، ص ١٩٠٣-١٩٣٥.
- ١٩- علي العضاليلة، دراسة تحليلية لضغوط العمل لدى العاملين في الشركات العامة الكبرى في جنوب الأردن، مؤته للبحوث والدراسات، جامعة مؤته، م ١٤، ع ٦، مؤته، الأردن، ١٩٩٩، ص ١١٣-١٤٤.
- ٢٠- فريدة بوغازي، استخدام تقنيات التنبؤ في اتخاذ القرارات: دراسة ميدانية بمؤسسات مجمع سوناظراك- سكيكدة، **"المجلة الأردنية في إدارة الأعمال"**، ٢٠١٥، المجلد ١١، العدد ١، ص ٩١-١١٥.
- ٢١- كامل الحواجرة، استكشاف العلاقة بين الضغوط المهنية والالتزام التنظيمي لدى الممرضين في مستشفيات أردنية مختارة، جامعة النجاح للعلوم الإنسانية، فلسطين، مجلد ٢٥، ع ٧، ٢٠١١، ص ٢٠٩-٣٣٠.
- ٢٢- كامل الحواجرة، استكشاف العلاقة بين الضغوط المهنية والالتزام التنظيمي لدى الممرضين في مستشفيات أردنية مختارة، جامعة النجاح للعلوم الإنسانية، فلسطين، مجلد ٢٥، ع ٧، ٢٠١١، ص ٢٠٩-٣٣٠.
- ٢٣- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، دور بحوث العمليات في اتخاذ القرار، ورقة عمل مقدمة في ندوة "الإحصاء وبحوث العمليات ومعوقات استخدامها في اتخاذ القرارات الإدارية في الدول العربية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٩، ص ١٢٩-١٧٣.
- ٢٤- محمد جودت فارس، وفاق حلمي الأغا، عصام الدين حسونة، معوقات استخدام الأساليب الكمية وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية- دراسة ميدانية للبنوك العاملة في فلسطين، **مجلة جامعة الأزهر** - غزة، سلسلة العلوم الإنسانية ٢٠١٣، المجلد ١٥، العدد ٣، ٣٠٥-٣٤٤.
- ٢٥- محمود عبد الوهاب محمد مصطفى، تأثير ضغوط الإثراء الوظيفي والتمكين على مواجهة الضغوط الوظيفية- دراسة تطبيقية على شركات التشييد والبناء، رسالة ماجستير غير منشورة، مكتبة كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٧.

- ٢٦- ميسونسليم السقا، "اثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات - دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٩، ص ٥٠-١٤١.
- ٢٧- ناصر العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٩٩٥، ص ٢٤٣.

أيناً: المراجع الأجنبية:

- 1- Azzat mohd. N, t. Ramayah, Yeoh Chee Beng, "Organizational Structure And Organizational Climate As Potential Predictors Of Job Stress: Evidence From Malaysia", *Emer*, Vol. 16(2), 2006, Pp. 116-153.
- 2- Annette Williams, Job Stress, Job Satisfaction, And Intent To Leave Employment Among Maternal- Child Health Nurses, In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of *Master's Of Science In Nursing*, Marshall University Huntington, West Virginia, 2003.
- 3- Bowers Wes, " Stress Management", 1999, P18.
- 4- Daft Richard. L& Noe Raymond. A. Organizational Behavior, New York: Harcourt College Publishers, 2001.
- 5- FEMA,S Independent Study Program, "Decision Making And Problem Solving", South Seton Avenue, 2010, P21.
- 6- Francisco j. García-peñalvoa, Miguel Á. Condeb, *Journal Of Business Research*, Volume 67, Issue 5, May 2014, Pages 686-691.
- 7- G. Frankel, Ernst, Quality Decision Management -The Heart Of Effective Futures-Oriented Management: A Primer For Effective Decision-Based Management, Springer Science & Business Media, 2008, P.2.

- 8- Hussain, Syed Talib; Lei, Shen; Abideen, Zainul; Hussain, Syed Hadi. *International Business Research*, 8.11 (Nov 2015): 39-48.
- 9- Ivancevich, John, M. And Matteson, Michael, T., *Stress And Work: A Managerial Perspective*, Glenview, Il: Scott, Foreman, 1983.
- 10- Mohd Awing Idris, Maureen F. Dollard, Anthony H. Winefield, "lay Theory Explanations Of Occupational Stress: The Malaysian Context", *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol. 17 Iss. : 2, 2010 pp, 135-153.
- 11- Mojinyinola, Effects Of Job Stress On Health, Personal And Work Behavior Of Nurses In Public Hospitals In Ibadan Metropolis, Nigeria, Department Of Social Work, Faculty Of Education, University Of Ibadan, Nigeria, 2008.
- 12- Mosadeghrad A.M. " A Study Of Relationship Between Job Stress, Quality Of Work Life And Turnover Intention Among Hospital Employee", *Human Resource Management International Digest*, Vol.20 Iss:3, 2012, Pp,12-23.
- 13- Rizzo John. R And Et. Al., Role Conflict And Ambiguity In Complex Organizations, *Administrative Science Quarterly*, Vol.15, 1970, Pp.150-163.
- 14- Robert Kahn, "Work Stress In The 1980s: Research And Practice" James Quick, Rabi Bhagat, James Dalton, And Jonathan Quick" *Work Stress Care Systems In The Work Place*", Praeger, New York, 1987.
- 15- Russell- Jones, Neil, "The Study Program, "Decision Making And Problem Solving", South Seton Avenue 2010, P5.

ملحق البحث

قائمة بأسماء البنوك التجارية بمصر

١- البنوك التجارية التابعة للقطاع العام .

م	البنك
١-	البنك الأهلي المصري
٢-	بنك مصر
٣-	بنك القاهرة
٤-	البنك العقاري المصري العربي
٥-	البنك الرئيسي للتنمية والائتمان الزراعي

٢- البنوك التجارية الخاصة.

م	البنك	م	البنك
١-	بنك الاسكندرية	٨-	البنك الأهلي المتحد (مصر)
٢-	بنك مصر إيران للتنمية	٩-	بنك فيصل الاسلامي المصري
٣-	البنك التجاري الدولي	١٠-	بنك التعمير والاسكان
٤-	بنك باركليز (مصر)	١١-	بنك البركة (مصر)
٥-	بنك التنمية الصناعية والعمال المصري	١٢-	البنك الوطني المصري
٦-	بنك الشركة المصرفية العربية الدولية	١٣-	البنك الوطني للتنمية NBD
٧-	بنك بلوم (مصر)	١٤-	بنك الاتحاد الوطني (مصر)

تابع البنوك التجارية الخاصة.

البنك	م
بنك كريدى أجريكول (مصر)	-١٥
بنك القاهرة بى إن بى باريا	-١٦
بنك قناة السويس	-١٧
البنك الأهلى سوسيتيه جنرال	-١٨
المصرف الاتحادى العربى للتنمية والاستثمار	-١٩
بنك بيروت - مصر	-٢٠
بنك عودة	-٢١
المصرف العربى بالدولى	-٢٢
بنك ناصر الاجتماعى	-٢٣
بنك الاستثمار العربى	-٢٤
بنك الاستثمار القومى	-٢٥
البنك الأهلى اليونانى	-٢٦
البنك المصرى الخليجى	-٢٧
البنك العربى الإفريقى الدولى	-٢٨
بنك HSBC	-٢٩
بنك المؤسسة العربية المصرفية	-٣٠
البنك المصرى لتنمية الصادرات	-٣١
المصرف المتحد	-٣٢
بنك المشرق	-٣٣

المصدر: التقرير السنوى، قطاع البحوث والتطوير والنشر، البنك المركزى المصرى، ٢٠١٥