

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات العليا

أهمية الإدارة في المشاريع الإنشائية تحت تأثير بيئة ضاغطة

**The Importance of Management in Construction Projects  
Under Stressful Environment**

بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في هندسة التشييد

إعداد الطالبة/

مايسه يوسف الهميم محمد أحمد

إشراف / الدكتور:

صلاح الدين عبد العزيز عجمان

أغسطس 2018م

## الاستهلال

قال تعالى :

( اقرأ باسم ربك الذي خلق (1) خلق الانسان من علق (2) اقرأ

وربك الأكرم (3) الذي علم بالقلم (4) علم الإنسان ما لم يعلم

( (5)

سورة العلق

# إهداء

إلي حكمتي وعلمي ..... إلي أدبي وحلمي .

إلي طريقي المستقيم ..... إلي طريق الهداية .

أمي الغالية.

إلي من كلله الله بالهيبة والوقار إلي من علمني العطاء بدون انتظار إلي من أحمل  
أسمه بكل افتخار أرجو من الله أن يمد في عمرك لتري ثمارا قد حان قطافها بعد طول  
انتظار وستبقي كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد والي الأبد  
والدي العزيز .

إلي من أثروني علي أنفسهم إلي من علموني علم الحياة إلي من اظهروا لي ما هو  
أجمل من الحياة

إخوتي

إلي من اصطفتيه من دون الناس واخترته شريكا لحياتي

زوجي الغالي

إلي كل من علمني حرفا ومن هم اعلي واسمي شانا

إلي ينابيع الصدق الصافي إلي من معهم سعدت وبرفقتهم في دروب الحياة الحلوة  
والحزينة سرت إلي من كانوا معي علي طريق النجاح والخير إلي من عرفت كيف أجدهم  
وعلموني أن لا أضيعهم

صديقاتي

# شكر وتقدير

يسرني أن أتقدم بالشكر والتقدير بعد شكر الله سبحانه وتعالى لكل من وقف بجانبني وساندي لإكمال هذه الدراسة.

كل الشكر والتقدير للدكتور/ صلاح الدين عبد العزيز عجمان الذي أشرف علي هذه الدراسة وساند وساعد بوقته وعلمه وتوجيهه .

و كذلك الشكر لأسرة كلية الدراسات العليا بجامعة السودان .

أيضا الشكر موصول لأفراد عينة الدراسة وأسأل الله لهم التوفيق والسداد.

الباحثة

## ملخص البحث

تعد أهمية الإدارة في المشاريع الإنشائية التي تعمل في بيئة ضاغطة من أكثر الأدوار ديناميكية في أي مشروع ناجح حيث أن جميع المشاريع بحاجة إلي مديرين وقادة مسئولين عن التوجيه وإدارة الأنشطة اليومية من اجل ضمان نجاح المشروع وتلبية احتياجات العمل والعاملين به، وتشمل الإدارة الناجحة وتصبح بيئة العمل ضاغطة من عوامل عدة منها عدم تناسب كمية العمل وعدد العمال وقلة التخطيط ونقص الكفاءة والخبرة وضغط رئيس العمل أو الجهة المالكة علي الموظف وضعف إمكانيات المقاول الفنية والمالية، ولكي تكون إدارة المشاريع ناجحة هنالك العديد من العوامل منها توفر الدعم والرعاية من قبل الإدارة العليا وتحديد التكاليف الكلية للمشروع، وكفاءة العنصر البشري ، ضرورة عمل تخطيط للمشروع.

واتبعت في هذه الدراسة منهجين، منهج نظري وهو جمع المعلومات الخاصة بالدراسة من الكتب والمراجع وشبكات الانترنت ، ومنهج عملي وهو جمع البيانات من مجتمع الدراسة عن طريق آلية الاستبيان ، وقمت بتحليل النتائج وتوصلت إلي نتائج عديدة منها إن اغلب العوامل التي تؤثر في تأخير انجاز المشاريع الإنشائية تكمن في مرحلة التخطيط وهذا يعكس أهمية التخطيط في المشاريع الإنشائية، وأيضا عدم الجدولة الزمنية للإعمال، الصعوبات المالية التي تواجه المقاول ، والتقديرات السيئة للتكلفة، العدد الغير كافي للمعدات والعمالة ومواد الإنشاء.

علية أوصى بالاتي إن تهتم الإدارة العليا بالنقاط المهمة في المشروع مثل التوسع في إنشاء الأكاديميات المهنية للتدريب وذلك لإكساب العاملين بقطاع التشييد الخبرات العلمية والمهنية ، واستخدام التقنيات الحديثة التي تساعد في تحسين مخرجات المشروعات ( الجودة، التكلفة، الزمن) ، ضرورة قيام مؤسسي الشركات المقاولات ومجالس إدارتها بالتحري والتمحيص في اختيار العناصر البشرية التي يسند إليها إدارة هذه الشركات.

## Abstract

The importance of management in constructive project which work in pressing environment is considered the most dynamic roles in any successful project where all project need managers and leaders that are responsible for guidance and management of daily activities for the guarantee of the success of the project and meeting the needs of the work and laborer .

The successful management includes the necessity of the harmony of managers with the work environment in constructive projection to help the continuity projection of the work.

The work environment becomes pressing due to many factors , among the most important of them are : the disproportion of the quality of work and number of laborer , the shortage of planning, reduce of competence and experience, the pressure of chair person and the owner on the employee and the weakness of technical and financial possibilities of the entrepreneur to be successful management , there are many factors that should be considered for many management of projects.

The availability of support and welfare from the higher management determination of total costs of the project, the competence of human factor and necessity of making planning for project.

Two approaches have been following : first, theoretical approach which means the collection of information related to the study from books, reference and internet. Second, practical approach which means the collection of data from the study population through the questionnaire.

I have analyzed the data and reached many findings or result, among the most of them: the majority of factors that affect the delay of the achievement of constructive projects lie in the stage of planning. This reflects the importance of planning in constructive projects. Also, the absence of time scheduling for businesses, the financial difficulties which encounter the entrepreneur, the miscalculation of cost, the insufficient number of equipment, laborer and materials for constructive

So conclude that the higher management should be careful about the most important points of the project, such as the expansion in the vocational academies for training so that the staff can acquire the scientific and professional experiences in the construction sector.

The utilization of modern techniques that help in improving the projects outputs , (time, cost, quality) , the necessity of adopting, investigation and checking up by the founders of contracting companies and their management boards to select the human elements that are in charge of managing these companies

## فهرس الموضوعات

رقم الصفحة	
ا	الإستهلال
ب	الإهداء
ج	الشكر والعرفان
د	ملخص البحث
هـ	Abstract
و	فهرس الموضوعات
ح	فهرس الجداول
ي	فهرس الأشكال
الباب الأول	
1	المقدمة
2	أهمية البحث
3	مشكلة البحث
3	فرضيات البحث
4	أهداف البحث
5	حدود البحث
5	هيكل البحث
الباب الثاني	
6	تمهيد
10	التحديات

13	ضغوط العمل
14	صعوبة العمل
17	مشاكل إدارة المشاريع
22	إدارة المخاطر المتعلقة بالمشروع
23	حلول ضغوط العمل
	الباب الثالث
35	المقدمة
35	منهجية البحث
36	أداة البحث
36	تصميم الاستبيان
37	مجتمع الدراسة
	الباب الرابع
39	تحليل ومناقشة النتائج
	الباب الخامس
89	الخلاصة
90	التوصيات
92	الدراسات السابقة
93	المراجع
94	الملاحق



## فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
39	سنوات الخبر	( 1-4 )
41	العمر	(2-4)
43	طبيعة العمل	(3-4)
45	مجال عمل المؤسسة	(4-4)
47	التخصص	(5-4)
48	مستوى التعليم	(6-4)
50	قطاع العمل	(7-4)
52	الوصف الوظيفي	(8-4)
54	البيئة الضاغطة في تنفيذ المشروعات تكون نشاطات حرجه	(9-4)
56	اداء المهام بسهولة دون ضغوطات في العمل	(10-4)
58	البيئة التي تعمل بها مثالية وتساعد كثيرا علي اداء المهام	(11-4)

60	تنفيذ مشروعات التشييد يكون في بيئة صاغطة	(12-4)
62	هل تعتقد ان هنالك معوقات تواجه تنفيذ مشروعات التشييد في السودان	(13-4)
63	هل تعتقد ان المشاكل التقنية التي تواجه المشروع من اسباب البيئة الضاغطة	(14-4)
65	هل تعتقد أن من اسباب البيئة الضاغطة في تنفيذ المشروعات اخلال الاطراف بالتزاماتهم العقدية	(15-4)
67	هل الجدول الزمني يعتبر غير واقعي بحيث يعتبر من اسباب البيئة الضاغطة	(16-4)
69	يمكن التقليل من وجود البيئة عن طريق الدراسة الجيدة للمشروعات	(17-4)
71	هل النقص في العمال المدربين والمعدات من اسباب البيئة الضاغطة	(18-4)
73	طبيعة التواصل والتعامل بين اطراف العقد تؤثر علي بيئة المشروع	(19-4)
75	يطلب المالك أحيانا تعجيل العمل مما يجعل بيئة العمل بالمشروعات ضاغطة	(20-4)
77	طبيعة العمل ببعض المشروعات تعجل من بيئة عملها ضاغطة	(21-4)
79	التباين الجغرافي لمواقع المشروعات يجعلها تتعرض لضغوطات	(22-4)
81	الضرورة الماسة لاستخدام المشروعات تتطلب استعجال المشروع	(23-4)
83	العوامل المناخية تؤثر علي تنفيذ المشروعات	(24-4)

85	الأمكانيات الفنية والمالية للمقاول تساعد كثيرا في التخفيف من أثار البيئة الضاغطة	(25-4)
87	المخاطر التي يتعرض لها المشروع عوامل ضغط علي الاطراف مماينعكس علي بيئة المشروع	(26-4)

## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
40	سنوات الخبر	( 1-4)
42	العمر	(2-4)
44	طبيعة العمل	(3-4)
46	مجال عمل المؤسسة	(4-4)
47	التخصص	(5-4)
49	مستوى التعليم	(6-4)
51	قطاع العمل	(7-4)
53	الوصف الوظيفي	(8-4)
55	البيئة الضاغطة في تنفيذ المشروعات تكون نشاطات حرجه	(9-4)
57	اداء المهام بسهولة دون ضغوطات في العمل	(10-4)
59	البيئة التي تعمل بها مثالية وتساعد كثيرا علي اداء المهام	(11-4)

61	تنفيذ مشروعات التشييد يكون في بيئة صاغطة	(12-4)
63	هل تعتقد ان هنالك معوقات تواجه تنفيذ مشروعات التشييد في السودان	(13-4)
64	هل تعتقد ان المشاكل التقنية التي تواجه المشروع من اسباب البيئة الضاغطة	(14-4)
66	هل تعتقد أن من اسباب البيئة الضاغطة في تنفيذ المشروعات اخلال الاطراف بالتزاماتهم العقدية	(15-4)
68	هل الجدول الزمني يعتبر غير واقعي بحيث يعتبر من اسباب البيئة الضاغطة	(16-4)
70	يمكن التقليل من وجود البيئة عن طريق الدراسة الجيدة للمشروعات	(17-4)
72	هل النقص في العمال المدربين والمعدات من اسباب البيئة الضاغطة	(18-4)
74	طبيعة التواصل والتعامل بين اطراف العقد تؤثر علي بيئة المشروع	(19-4)
76	يطلب المالك أحيانا تعجيل العمل مما يجعل بيئة العمل بالمشروعات ضاغطة	(20-4)
78	طبيعة العمل ببعض المشروعات تعجل من بيئة عملها ضاغطة	(21-4)
80	التباين الجغرافي لمواقع المشروعات يجعلها تتعرض لضغوطات	(22-4)
82	الضرورة الماسة لاستخدام المشروعات تتطلب استعجال المشروع	(23-4)
84	العوامل المناخية تؤثر علي تنفيذ المشروعات	(24-4)

86	الأمكانيات الفنية والمالية للمقاول تساعد كثيرا في التخفيف من أثار البيئة الضاغطة	(25-4)
88	المخاطر التي يتعرض لها المشروع عوامل ضغط علي الاطراف مماينعكس علي بيئة المشروع	(26-4)

# الباب الأول: المقدمة





# الباب الأول

## 1-1 المقدمة:

إن قطاع البناء والتشييد يتكون من العديد من الأنشطة ترتبط بأعمال المباني والإنشاءات الهندسية بأنواعها بالإضافة إلى أعمال الصيانة ، ويتميز هذا القطاع بعلاقة وثيقة بجميع القطاعات الاقتصادية الأخرى ، مما يجعله مؤشراً مهماً وموثوقاً لحركة الاقتصاد الوطني واتجاهاته.

المشروع هو عملية أو نشاط مقيد بزمن، أي له تاريخ بداية وتاريخ نهاية، يتم القيام به مرة واحدة من أجل تقديم منتجاً أو خدمة ما بهدف تحقيق تغيير مفيد أو إيجاد قيمة مضافة.

وهناك تعارض ما بين خاصية كون المشروع أمراً مؤقتاً لمرة واحدة، وبين ما تتسم به العمليات الإدارية أو التشغيلية التي تجري بشكل دائم أو شبه دائم من أجل تقديم نفس المنتج أو الخدمة مراراً وتكراراً.

ولا تتطلب إدارة المشاريع بالضرورة نفس المتطلبات التي تتطلبها إدارة العمليات الإدارية والتشغيلية الدائمة، سواء من ناحية المهارات الفنية المطلوبة أو فلسفة العمل، ومن ثم فقد نشأت الحاجة إلى بلورة إدارة المشاريع.

وقد عرف هيرسون (1992) المشروع بأنه " أي سلسلة من الأنشطة أو المهام التي لها أهداف محددة يجب أن تتجزأ ضمن مواصفات محددة ولها بداية ونهاية محددتان وله تمويل ويستعمل المصادر المختلفة من أموال ووقت ومعدات وعماله.

ومن التحدي الأول لإدارة المشاريع هو ضمان أن يتم إنجاز المشروع مع الالتزام بقيود محددة، أما

التحدي الثاني الأكثر طموحاً فهو تحقيق الوضع الأمثل والأنسب- أو ما يعرف بالاستمثال

بالإنجليزية (Optimization) فيما يتعلق بتخصيص المدجلات المطلوبة من أجل ملاقة الأهداف المحددة سابقاً. هناك تعريف مناسب للمشروع على إنه : مجموعة من الأنشطة التي تستخدم الموارد ( سواء المال أوالبشر أو الخامات أوالطاقةأو المساحة أو الترتيبات أو الاتصالات أو الجودة أو المخاطر أو ما إلى ذلك) من أجل تحقيق أهداف محددة سابقاً.

كما عرفت الإدارة كعلم له قواعده وأسسها ومدارسه منذ أواخر القرن التاسع عشر وخلال القرن العشرين، حيث شارك في إثراء هذا العلم عدد من العلماء الباحثين الذين كان لدراساتهم وتجاربهم أثراً واضحاً فيه وبالأخص في إدارة المشروعات الإنشائية .

## 1-2 أهمية البحث :

-يأخذ هذا البحث درجة من الأهمية لأن قطاع البناء والتشييد هو من أهم القطاعات الاقتصادية من حيث معدلات النشاط واستيعاب العمالة وإيجاد فرص التشغيل والتداخل مع القطاعات الاقتصادية الأخرى والمساهمة بشكل كبير في الناتج المحلي .

-كما أن حاجة الإنسان إلى البناء هي حاجة أزلية بدأت منذ خلقه الله على هذه الأرض و تطورت مع تطوره عبر العصور حتى أصبحت حرفة لها ومختصين يقومون بها ويعملون على تطويرها ، و وضع أفضل السبل لممارستها ضمن إطار التحكم في ( الزمن - التكلفة - الجودة).

-و تعتبر صناعة التشييد مؤشراً حيوياً لمدى تطور الشعوب و مقياس لدرجة رقيها، كما يعتبر زمن تنفيذ المشاريع مؤشر تنافسياً بين الدول المتقدمة لإثبات مدى قدرتها و تطورها الهندسي والتكنولوجي .

### 1-3 مشكلة البحث:

و من خلال اطلاع الباحث و صلته الوثيقة بالمشاريع الإنشائية المنفذة عموماً ،لاحظ الباحث أن التخطيط الإداري و الهندسي السليم للمشاريع الهندسية يلعب دوراً كبيراً في نجاح إدارة الشركات وفي إنجاز مشاريعها ضمن الوقت المحدد لها ومدى تأثير البيئة الضاغطة لهذه المشاريع، و على العكس فإن سوء التخطيط و عدم الفهم الدقيق لكل من ( مفهوم التخطيط و مرحلة أهمية التخطيط ، مقومات التخطيط الفعال) سيؤدي إلى فقدان السيطرة على مكونات التحكم في المشروع الهندسي من حيث زمن التنفيذ ، جودة التنفيذ ، تكلفة التنفيذ ، و يركز البحث على مدى تأثير سوء التخطيط في وقت المشروع و تأخر إنجاز المشاريع الإنشائية نتيجة ذلك .و تتناول مشكلة البحث المسائل التالية :

2- مدى أدرك شركات المقاولات الإنشائية لمفهوم تخطيط المشاريع و المتمثلة بمدى استعداد و فهم شركات المقاولات لمتطلبات كل من ( مرحلة إعداد الخطة، مرحلة أقرار الخطة ، مرحلة تنفيذ الخطة ، مرحلة المتابعة للخطة ).

1-مدى إدراك شركات المقاولات الإنشائية لأهمية تخطيط المشاريع.

### 1-4 فرضيات البحث:

#### الفرضية الأولى:

إن سوء التخطيط الإداري و الهندسي لدى إدارة المشاريع الإنشائية في البيئة الضاغطة هو المسبب الرئيسي في تأخر إنجاز مشاريعها و ذلك من وجهة نظر المشاركين في عينة البحث المتمثلة بمدراء المشاريع في إدارات المشاريع الهندسية ومدراء المشاريع في الشركات المختصة في إدارة المشاريع الهندسية. .

## الفرضية الثانية :

إن تأخر إنجاز المشاريع الهندسية يعود إلى عدم الإدراك الكافي لأهمية التخطيط الإداري و الهندسي لدى شركات المقاولات، و ذلك من وجهة نظر المشاركين في عينة البحث المتمثلة بمدراء المشاريع في شركات المقاولات، ومدراء المشاريع في الشركات المختصة في إدارة المشاريع الهندسية

### 1-5 أهداف البحث :

يهدف البحث بالدرجة الأولى إلى التعريف بالتخطيط الإداري بشكله العام و التخطيط الهندسي بشكله الخاص من خلال :

- أ- التعرف على مدى اعتماد إدارة المشاريع الإنشائية التي تعمل تحت تأثير بيئة ضاغطة.
- ب- مرحلة إعداد الخطة، مرحلة إقرار الخطة ، مرحلة تنفيذ الخطة ، مرحلة المتابعة للخطة وذلك من وجهة نظر المشاركين في عينة البحث المتمثلة في إدارة المشاريع الإنشائية التي تعمل في بيئة ضاغطة.
- ج- التعرف على مدى إدراك المشاريع الإنشائية التي تعمل تحت تأثير بيئة ضاغطة.
- د- أهمية الوقت عدم الارتهان للصدفة، أهمية التوقعات المستقبلية و مفاجآت العمل في عملية التخطيط ، أهمية التعامل السليم مع المزايا الفنية و الإدارية للتخطيط ، أهمية إتباع مبادئ التخطيط الهندسي في المشاريع الإنشائية و ذلك من وجهة نظر المشاركين في عينة البحث المتمثلة بمدراء المشاريع في شركات المقاولات ، و مدراء المشاريع في الشركات المختصة في إدارة المشاريع الهندسية.
- هـ. التعرف على مدى إدراك شركات المقاولات لمقومات التخطيط الفعال و ذلك من خلال فهم مقومات نجاح الخطة ، فهم فاعلية التخطيط و دور ذلك في نجاح المشروع،و ذلك من وجهة نظر المشاركين

في عينة البحث المتمثلة بمدراء المشاريع في شركات المقاولات ، و مدراء المشاريع في الشركات المختصة في إدارة المشاريع الهندسية .

#### **6-1 حدود البحث:**

الحدود المكانية : شركات إدارة المشاريع الإنشائية المتوسطة و الكبيرة في مدينة ود مدني .

الحدود الزمنية: الفترة الواقعة بين 2017 – حتى 2018 م .

#### **7-1 هيكل البحث:**

يحتوي هذا البحث خمسة أبواب حيث نتناول في الباب الأول مقدمة تحتوي علي الأفكار العامة التي يشملها البحث، وفي الباب الثاني دراسة مفهوم الإدارة في المشاريع الإنشائية تحت تأثير بيئة ضاغطة (الإطار النظري) وفي الباب الثالث موضوع الدراسة الخاصة بالمشروع من (الاستبيان) وفي الباب الرابع نتناول فيه تحليل النتائج التي تحصلنا عليها، وفي الباب الخامس نتحدث عن الخلاصة والتوصيات.

الباب الثاني

الإطار النظري

## الباب الثاني

### الإطار النظري

#### 2-1 تمهيد:

أن نجاح المشروع ليس أمراً سهلاً فالصعوبات متعددة ومنها: التأخير، تخطي الميزانية، النتائج غير الملائمة، عدم رضا المستفيدين النهائيين، الضغط الشديد على فريق تنفيذ المشروع، والعديد من النتائج غير الملائمة . لذلك، فإن الغرض من هذه الإرشادات لإدارة المشروع هو المساعدة على تنظيم وتخطيط ومراقبة مشاريعك لتضمن بذلك أنك لن تواجه هذه الصعوبات. ويتصف المشروع بأربع سمات: مجموعة من الناس، هدف، مال، ووقت محدود، بالإضافة إلى مستوى معين من الشك فيما يتعلق بتحقيق الأهداف. ويراعي المشروع كل هذه الجوانب مما يجعل الإشراف على المشروع وإدارته مهمة تفتقد للسهولة. إن أتباع هذه الخطوط الإرشادية سيساعدك على تعظيم إمكانية نجاح مشروعك، من خلال مساعدتك في معالجة كل عنصر من عناصر مشروعك في الوقت المناسب وتوجيهها إلى مستوى التفصيل المناسب لحجم مشروعك ودرجة تعقيده.

زاد انتشار المشاريع في قطاع الإنشاءات في العقود الأخيرة، ووجدت أساليب العمل القائمة على المشاريع طريقها إلى المنظمات غير الهادفة للربح. تختلف قواعد اللعبة للمشاريع في المنظمات غير الربحية عن تلك الموجودة في المنظمات التجارية، لأنه هناك عوامل سياسية تلعب دوراً هاماً جداً في القطاع العام. وهذا يجعل نجاح المشروع أمراً أكثر صعوبة مقارنةً بالمشاريع التي يكون للجوانب التجارية دوراً فيها، وينبغي أن يكون قادة المشروع على دراية بذلك وأن تكون لديهم القدرة على الدخول في لعبة السياسة .

تميّز العمل بفوائده في حياة الأفراد والمُجتمعات، وطبيعته الأساسية في الحياة؛ حيث يُعدّ ضرورةً من الصّورات الاقتصادية والاجتماعية، كما يُشكّل حلقة الوصل بين الفرد ومجتمعه، و يُعزّز الصّحة العقلية، والجسدية، والنفسية، ويُساهم في دعم الإنسان لتحقيق طموحاته؛ لذلك يُعدّ العمل حقاً شرعياً للأشخاص كافة، عماد العلاوي (2011 - 2012)، ويُمثل العمل عمليةً تطبّق بالاشتراك بين الإنسان والطبيعة، وتنفذ بالاعتماد على استخدام تقنية مُعيّنة؛ لذلك فإنّ العمل هو مجموعة أنشطة، تسعى إلى تحقيق أهداف إجرائية، ويحرص الإنسان على تحقيقها باستخدام عقله وبيده والآلات المُتاحة لذلك؛ ممّا يؤدّي في النهاية إلى تطوير الحياة البشريّة.

عائشة التاييب(2011) ضغوط العمل هي عبارة عن التفاعلات التي تحدث بين بيئة العمل والأفراد، وتؤدّي إلى ظهور حالةٍ وجدانية سيئة، مثل: القلق والتوتر،

عبد الفتاح خليفات وشيرين المطارنة(2010) ، وتعرّف ضغوط العمل بأنّها مجموعة من التجارب التي تؤثر على الأفراد ؛ بسبب عوامل شخصيّة أو بيئية ترتبط مع عملهم في المنشأة؛ حيث ينتج عن هذه العوامل ظهور آثار جسميّة، أو سلوكيّة، أو نفسيّة على الأفراد.

فريدة بوغازي(2015) أنواع ضغوط العمل توجد أنواع مُتعدّدة لضغوط العمل، ويتميّز كلّ منها بمواصفات خاصّة به، وأسلوب للتعامل معه، وفيما يأتي معلومات عن أهمّ أنواع ضغوط العمل؛ وفقاً لمعايير مُعيّنة: ابن خرور خير الدين (2010 - 2011)، ضغوط العمل بناءً على الضّرر والضرورة: لأيّ ضغط عملٍ طبيعةً خاصّةً به، فتأثيرات ضغوط العمل تختلف ولكن ليست كلها ضارة، بل من المُمكن أن يكون بعضها ضرورياً، ووفقاً لهذا المعيار تقسم ضغوط العمل إلى الآتي: الضغوط الحميدة والضرورية: هي ضغوط تحتاجها بيئة العمل؛ إذ تحتاج العديد من أنواع الأعمال إلى الضّغط الذي يُطبّقه المدير على الموظفين؛ للمحافظة على دافعيتهم لتنفيذ كافة مُتطلبات العمل. الضّغوط غير الحميدة والضرارة: هي ضغوط تؤثر تأثيراً سلبياً على الموظفين، وتنتج عنها مجموعة من الأضرار،



مثل: العُزوف عن تنفيذ العمل، والشُّعور بالقلق والاكتئاب. ضغوط العمل بناءً على مرحلة الضَّغط: هي مرور الضَّغوط بمجموعةٍ من المراحل المُتتالية؛ حتى تصل إلى مرحلة الاكتمال وظهور آثارها؛ حيث تبدأ من مرحلة نشأة الضَّغط التي تُؤدِّي إلى ظهور أعراضه الأولى، ومن ثمَّ ينتقل إلى مرحلة نموِّ الضَّغط التي تسيطر على الموظفين، وتأتي بعدها مرحلة نضوج الضَّغط التي يكون فيها الضَّغط أكثر من قدرة الموظفين على مقاومته، ويصل مرحلة الانكماش لينتهي في مرحلة الانتهاء. ضغوط العمل بناءً على شمول الضَّغط: هي النظر إلى الضَّغط نظرةً فوقيَّةً تتناسب مع حجم أبعاده المؤثرة على المنشأة، وتقسم ضغوط العمل في هذا النوع إلى الآتي: الضَّغط الشَّامل: هو الضَّغط المؤثر على كافة اهتمامات الموظفين، والعوامل الخاصَّة بالمنشأة؛ حيث تكون الاستجابة له نوعاً من أنواع المُجازفة الخطيرة. الضَّغط الفرعيّ: هو الضَّغط المُرتبط بمصالح فئةٍ مُعيَّنة من فئات الموظفين داخل المؤسسة، فتصطدم مصالحهم مع مصالح غيرهم وأهدافهم. ضغوط العمل وفقاً لشِدَّة الضَّغط وعنفه: بناءً على شِدَّة الضَّغط تقسم الضَّغوط إلى الآتي: ضغوط شديدة العُنف: هي ضغوط هيكلية تتصل مع بيئة المنشأة، وتعدّ طويلة الأجل ومرتبطةً مع استراتيجيات المنشأة، مثل استراتيجيات: الاستمرار، والتوسُّع، والنمو. ضغوط متوسطة العُنف: هي ضغوط مُتصلة مع سياسات المنشأة؛ ممَّا يُؤدِّي إلى تعزيز تحكُّمها في العمل، وتنتج عنها تأثيرات مُتداخلة تُؤثر على الموظفين لمدَّة متوسطة الأجل. ضغوط هادئة: هي ضغوط متصلة مع ظروف المنشأة اليوميَّة، وتظهر نتيجةً للعمليات اليوميَّة، وعلاقات الموظفين مع المديرين والرُّملاء في العمل، ويُعدّ هذا النوع من الضغوط قصير الأجل. ضغوط العمل بناءً على المُتغيِّرات والتغيُّرات: هي ضغوط شديدة الخطورة، وتؤثر على كُُلِّ من الموظفين والرُّملاء، ومن الأمثلة عليها: تغيير نظام العمل في المنشأة. عوامل ظهور ضغوط العمل تظهر ضغوط العمل في المنشآت؛ نتيجةً لاعتمادها على تأثير عدَّة عوامل أساسية، وهي: عيسى المعشر (2009)، العوامل البيئية: هي عوامل تُؤثر على مُعدَّل توتر الموظفين داخل المنشأة، وتشمل الآتي: عدم ثبوت الحالة

الاقتصادية: من الممكن أن تصاب البيئة الاقتصادية بزيادة التضخم أو الكساد في بلد معين؛ مما يؤدي إلى التأثير بشكل سلبي على الأفراد، ويظهر هذا التأثير في ارتفاع الأسعار بشكل عام؛ وخصوصاً أسعار المواد التموينية، وعدم توفير السلع الرئيسية؛ مما يؤثر على دخل الأفراد ويجعلهم يشعرون بالقلق والتوتر. التطور التكنولوجي المتسارع: هو تأثير تقنيات الحاسوب على الأعمال المتنوعة؛ مما يؤدي إلى شعور الأفراد بالعديد من الضغوط في حال عدم قدرتهم على استخدام هذه التقنيات. التغييرات الاجتماعية: هي ظواهر جديدة ظهرت في المجتمعات،: تختلف عن التقاليد والقيم المتعارف عليها، وينتج عنها ظهور مشكلة في مجتمع معين، فتعزز شعور الأفراد بالضغوط. العوامل التنظيمية هي من العوامل المهمة التي تؤدي إلى حدوث ضغوط العمل؛ لذلك اهتمت بعض الأبحاث المتخصصة بالسلوك التنظيمي لهذه العوامل؛ بسبب الاختلاف الظاهر في ضغوط العمل بين المنشآت، وفقاً لعدة أسباب، مثل: السياسات المطبقة في تنظيم العمل، والمناخ التنظيمي، وحجم المنشأة، وتوجد مصادر عديدة لهذا النوع من العوامل، ومنها: متطلبات العمل: تتنوع ضغوط العمل مع تنوع متطلباته، كما تختلف أسباب الضغط وفقاً لاختلاف الوظائف، وبناءً على طبيعة المسؤوليات، وحجم صلاحيات كل موظف في العمل. نوعية العلاقات في بيئة العمل: هو تحقيق التفاعل بين الموظفين في بيئة العمل؛ حيث تساهم العلاقات التي تربط بينهم في المنشأة بتوفير حاجاتهم الاجتماعية، ولكن قد تؤدي إلى ظهور ضغوط العمل في حال كانت العلاقات سيئة؛ مما قد ينتج عنها شعورهم بالعزلة. الهيكل التنظيمي: هو من العوامل التي تؤدي إلى حدوث ضغوط العمل، فعندما تتخذ القرارات بدرجة مرتفعة من المركزية، ويرافقها ضعف في الاتصال داخل المنشأة، وقلة في الفرص المتاحة للنمو، عندها يشعر الموظف بضغط نفسي كبير. العوامل الشخصية: هي مصادر ضغوط العمل الناتجة عن الموظف بصفته الذاتية، وتقسّم إلي قسمين، هما: الضغوط المتعلقة بظروف حياة الموظف: تعدّ هذه الضغوط عوامل شخصية خارجية، مثل: المعاناة من المشكلات الأسرية التي تؤدي إلى شعور الموظف بالانفعال.

الضغوط الداخليّة الخاصّة بالموظف: هي العوامل الداخليّة للموظف، وتعتمد على طبيعته شخصيّة وطريقة تفكيره، مثل: طموحه نحو تحقيق هدف مُعيّن.

وعلى حسب ( Berr,2007 ) فإنه لكي ينجح المشروع يجب أن يتم:

• إنجاز وتسليم النتائج والمنافع المطلوبة من المنظمة ومن شركاء التنفيذ والمنظمات المعنية

الأخرى

• إنشاء وتنفيذ المُنجزات التي تحقق المتطلبات المتفق عليها.

• تحقيق الأهداف في الوقت المتفق عليه.

والإدارة غير السليمة للمشروع هي مجرد أحد العوامل التي يمكن أن تسبب تأخر أو كبحه أو في تحقيق أهداف المشروع.

• الالتزام بالميزانية المالية.

• إشراك جميع الأشخاص المناسبين.

• تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الموارد الموجودة داخل المنظمة وخارجها.

• الأخذ بعين الاعتبار التغييرات في الطريقة التي تعمل بها المنظمة.

• إدارة أي مخاطر قد تهدد نجاح المشروع.

• مراعاة احتياجات الموظفين وغيرهم من المعنيين الذين سيتأثرون بالتغييرات الناجمة عن المشروع.

## 2-2 التحديات:

1-نقاط القوة: يعتبر قطاع البناء والتشييد من أهم القطاعات المشغلة للعمالة. يتمتع القطاع بخبرة

جيدة في تنفيذ المشاريع (من خلال تنفيذه لعدد من المشاريع داخل وخارج القطر) وجود عمالة

ماهرة.

2- نقاط الضعف: البيئة التشريعية والقانونية التي تحكم القطاع، وما أفرزت من مشاكل فيالقطاع العام

أهمها:

- العمالة الفائضة في القطاع العام الإنشائي.
- ضعف السيولة لدى القطاع العام الإنشائي.
- نقص جبهات العمل للقطاع العام الإنشائي وعدم توافق جبهات العمل المتاحة مع توزع فروعها الجغرافي.

- تدني الأسعار لبعض المشاريع القديمة المتعاقد عليها مع القطاع العام.
- ازدياد اعتماد القطاع العام الإنشائي على تعهدات الباطن ووحدات الإنتاج.
- تعرض شركات الإنشاءات العامة للدمج حسب الاختصاص.

3-عدم التحضير التدقيق ودراسة معمقة مما أفرز مشاكل عديدة ( إدارية ومالية وتنظيمية ).

4-ضعف مساهمة قطاع البناء والتشييد في الناتج المحلي الإجمالي.

5-ضعف الإدارة بسبب عدم وجود تقييم الأداء.

6-عدم وضوح الرؤية ونقص الخبرة الفنية في بعض الإدارات صاحبة المشاريع مما يؤدي إلى

ضعف الإدارة الهندسية للمشروعات وانعكاس ذلك سلباً على مدة التنفيذ والمواصفات الفنية

للأعمال المنفذة.

7-تأخر تنفيذ المشاريع وضعف جودة المشاريع.

8-عدم دقة الدراسات للمشروعات الإنشائية والتي تحتاج للخبرة العملية والنظرية.

9-عدم وجود مناهج إدارة للمشروعات (ترشيد التكاليف) .

## 2-2-1 التحديات الداخلية:

البيئة التشريعية والقانونية الحاكمة للقطاع الإنشائي ( قوانين العمل والعمالة، سلامة العمال ،الاستيراد، آلية التعاقد، تصنيف المقاولين، مزاوله مهنة الهندسة، تأهيل المقاولين، النظام الإداري ،المحاسبية،

الحوافز، الرواتب والأجور....)، ومدى ملائمة هذه القوانين للقواعد العلمية والاقتصادية التي يجب أن تحكم هذا القطاع.

- استمرار توزيع عقود التراخيص على شركات الإنشاءات العامة مما قد يؤخر في المرحلة المقبلة اعتماد الشركات على تطوير قدرتها في الدخول إلى المنافسة.
- ضعف الإدارة في شركات ومؤسسات الإنشاءات العامة بسبب ضعف التأهيل الإداري لعدم وجود جامعات أو معاهد إدارية متخصصة، إضافة إلى عدم وجود تقييم للدور الجديد لمجلس الإدارة.
- بدء شركات الإنشاءات العامة بتنسيق آلياتها القديمة لكن دون التعويض عنها بشكل متكافئ لارتباط موازنتها الاستثمارية بحدود فائض السيولة.
- غياب تقييم الأداء الفني والاقتصادي والإداري.
- وجود العمالة المثبتة الفائضة .
- تزايد تقادم الآليات وازدياد نسبة المتوقف وعدم تغطية الاستبدال الحالي للمتوقف.
- استمرار تأخر تنفيذ المشروعات بسبب ضعف الدراسة وعدم إعطائها الوقت الكافي، ضعف الإشراف، صعوبة إجراءات التوريد، ونقص السيولة، وانخفاض جودة التنفيذ.
- ضعف كفاءة استخدام الموارد وكفاءة استثمار رأس المال.
- بقاء القطاع الخاص بشكل غير منظم بشركات اختصاصية وفي كافة المجالات.
- ضعف المستوى التعليمي للقوى العاملة في الشركات العامة وهجرة العمالة الخبيرة بسبب عدم وجود نظام الحوافز، أو البحث عن فرص عمل أفضل.
- ضعف استخدام التقنيات الحديثة في عمليات البناء.
- نقص مستلزمات الإنتاج حيث أن جزء كبير منها يتم استيراد من الخارج/ مثل الإسمنت والحديد / والتي من الممكن إنتاجها محليا، وعدم استقرار أسعارها.
- انخفاض الموارد من القطع الأجنبي اللازم سواء للاستثمار أو لاستيراد مستلزمات الإنتاج.

## 2-2-2 التحديات الخارجية:

دخول المنافسين العرب والأجانب إلى السوق المحلية الأمر الذي سيفرض قواعد ممارسة منظمة ومنهجية، مع نشوء ضغوط تنافسية شديدة خصوصاً أمام الشركات العامة التي اعتادت العمل في ظروف حماية عالية، وأهم هذه التحديات الشراكة الأوربية، اتفاقيات التجارة العربية، الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية.

عدم قدرة القطاع الإنشائي الدخول في مشاريع خارجية للاستفادة من الشراكة بسبب التحديات الداخلية.

## 2-3 ضغوط العمل:

ليس هناك تعريف محدد لمفهوم ضغوط العمل وقد تباينت التعريفات التي وردت في هذا الجانب فقد عُرف بأنه تجربة ذاتية لدى الفرد تحدث نتيجة لعوامل في الفرد نفسه أو البيئة التي يعمل فيها بما في ذلك المنظمة، ويشار إلى أن كلمة ضغوط العمل تدل على مجموعة المواقف أو الحالات التي يتعرض لها الفرد في مجال عمله، والتي تؤدي إلى تغيرات جسمية ونفسية نتيجة لردود فعلية لمواجهتها، وقد تكون هذه المواقف على درجة كبيرة من التهديد فتسبب الإرهاق والتعب والقلق من حيث التأثير فتولد شيئاً من الانزعاج. ويعرف أيضاً بأنه تجربة ذاتية تحدث لدى الفرد محل هذا الضغط اختلالاً نفسياً كالتوتر أو القلق أو الإحباط، أو اختلالاً عضوياً كسرعة ضربات القلب أو ارتفاع ضغط الدم. ويحدث هذا الضغط نتيجة لعوامل قد يكون مصدرها البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه، وتختلف المواقف المسببة لضغوط العمل باختلاف مواقع الأفراد وطبيعة عملهم .

والضغوط هي ردود الأفعال النفسية والفسيولوجية والسلوكية من قبل الأفراد عندما يرون عدم وجود توازن بين المطالب المفروضة عليهم وقدرتهم على تلبية تلك المطالب، والذي على مدى فترة من الزمن يؤدي إلى اعتلال الصحة. الهدف من هذا البرنامج التدريبي هو الحصول على معرفة كيفية

اكتساب المهارات الضرورية التي توازن الأعمال والأمور الشخصية في حياتهم، وتحقيق حياة متوازنة بعيدة عن الإجهاد والضغط.

وبذلك فإن ضغوط العمل تمثل الانعكاس السلبي والضار على صحة الإنسان النفسية والعضوية نتيجة للمتطلبات المتزايدة في بيئة العمل والتي تفوق قدرة الشخص على العطاء في الكثير من الأحيان.

**ويمكن تعريف هذا المصطلح من خلال ثلاث مداخل رئيسية هي:**

2. من حيث حالة أو وضع الفرد العامل ويُقصد بها الحالة النفسية والجسمانية التي يكون عليها الفرد عند تعرضه لعدد من الأسباب التي تحدث داخل بيئة العمل.

1. من حيث الأسباب حيث أن ضغوط العمل عبارة عن مؤثرات تتوافر داخل بيئة العمل وينتج عنها سلوك معين للفرد كرد فعل للمؤثرات على الحالة النفسية والجسدية للعامل.

3. من حيث النتائج إذ أن ضغوط العمل هي مجموعة من السلوكيات تنتج عن الحالة النفسية والجسدية كرد فعل للمثيرات التي يواجهها العامل داخل بيئة عمله.  
وكذلك فإن ضغوط العمل تتضمن مكونات أساسية هي:

• الاستجابة: وهي ردود الفعل الناتجة.

• التفاعل: وهو حدوث أفعال أو تصرفات أو سلوكيات.

قد تنشأ ضغوط العمل من عدة أسباب، حتى أنه يمكن القول بأن أي شيء داخل العمل قد يكون مصدراً أو سبباً لضغوط العمل، وهناك الكثير من الأسباب الموجودة في العمل أو البيئة المحيطة المؤدية لضغوط العمل منها ما يلي:

## **2-4 صعوبة العمل:**

لا شك أن صعوبة العمل من أهم الأسباب المفضية لضغوط العمل لدى الفرد نتيجة لعدم المعرفة الجيدة لدى العامل بالعمل المكلف به، أو لعدم فهمه لجوانب العمل المختلفة، مما يحدث لديه

عدمالتوازن. وقد ترجع صعوبة العمل أحياناً إلى زيادة حجم العمل عن نطاق الوقت المخصص لأدائه، أو أكبر من قدرات العامل أو الموظف.

## 2-5 مشاكل الخضوع للسلطة:

تتميز المنظمات بوجود هيكل متدرج من السلطة الرسمية، وفق التسلسل الإداري لكل جهة، فكل رئيس يمارس نفوذه وسلطته على مرؤوسيه، ويختلف المرؤوسين في قبولهم لنفوذ وسلطة الرؤساء وعادة ما يطلب أو يلزم المرؤوسين بالامتثال لسلطة الرؤساء، وهذا ما يؤدي إلى الشعور بالتوتر لدى البعض.

## 2-6 عدم توافق شخصية العامل مع متطلبات التنظيم:

تميل المنظمات إلى أن تأخذ الشكل البيروقراطي المتقيد بإجراءات ولوائح رسمية، والمعتمد على نظم إشراف متشددة، والتي لا تأخذ في الحسبان الاعتبارات الشخصية، ويتعارض ذلك عادة مع رغبة العاملين في التصرف بحرية، وكذلك مع حاجتهم للنمو وتأكيد الذات، ويلقي هذا التعارض بظلاله على نفسية العاملين مما يولد ضغوطاً نفسية.

## 2-7 التنافس على الموارد:

ينظر دائماً إلى الموارد على أنها نادرة أو محدودة، وتتنافس الأقسام والإدارات والأفراد في الحصول على أكبر قدر من هذه الموارد، ويتطلب ذلك اللجوء إلى المساومة والمناورة، وهي أمور قد تؤدي إلى الشعور بالضغط النفسي.

## 2-8 صراع الأدوار:

يلعب الفرد عدة أدوار، أي أنه يقوم بمحاولة مقابلة التوقعات المختلفة التي يراها وتتوقعها الأطراف المختلفة منه، وأحياناً تكون هذه الأدوار (أو التوقعات) متعارضة مع طلبات وتوقعات الرؤساء المختلفين لمرؤوس واحد، ولو أضفت إلى هذا رغبة المرؤوس أن يلتزم بمعايير الجماعة، ورغبته في تحقيق طموحاته الشخصية فإن الأمر يزداد تعقيداً ويزيد هذا الوضع من الضغط النفسي.



## 2-9 عدم وضوح العمل والأدوار:

ويعني هذا عدم تأكد الفرد من تعريف واختصاصات عمله ويؤدي هذا إلى عدم تأكد الفرد من توقعات الآخرين عنه فيما يجب عمله أو ما يجب أن يؤديه أو التصرفات الواجب أن يسلكها، مما يؤدي إلى شعور الفرد بعدم سيطرته على عمله وسيزيد من الشعور بالضغط النفسي.

## 2-11 اختلال العلاقة الشخصية:

يتطلب أداء العمل ضرورة إقامة العلاقات الشخصية بين القائمين عليه، إلا أن بعض الأطراف قد يسيء استغلال هذه العلاقة، مما يترتب عليه إلى تميز هذه العلاقة بالعدوانية، أو الصراعات، أو وجود مناورات سياسية ترهق أحد أطراف العلاقة، كما قد تؤدي سوء العلاقة إلى الإساءة إلى الحرية الشخصية أو عدم الحفاظ على سرية المعلومات الشخصية.

## 2-11-1 الأحداث الشخصية:

يتعرض الفرد من أن إلى آخر إلى أحداث شخصية في حياته، تمثل مقدارا مهما في إثارة الضغط النفسي، ومن بينها فقد الزوج أو الزوجة حيث تمثل هذه الحالة أعلى الأحداث في هذا الجانب، يليها أحداث الطلاق، والإصابة، أو المرض الخطير، الإحالة إلى التقاعد، والزواج، والحمل، والتغيير في المسؤولية الوظيفية، والمشاكل مع رئيس الوحدة، والإجازات والأعياد، إن هذه الأحداث مجملة تسبب من التوتر مما يؤثر على أداء هذا الفرد.

## 2-11-2 تأثير شخصية الفرد:

تختلف شخصية الأفراد فمنها شخصيات حيوية وحادة في طباعها تتميز بالرغبة في العمل الدعوب والتسابق مع الزمن، ونجد أصحاب هذه الشخصية يحاولون البحث عن إمكانية تطوير أعمالهم، مما يعرضهم إلى درجات عالية من التوتر والضغط النفسي.

## 11-2 مشاكل إدارة المشاريع:

هناك أربعة مشاكل رئيسية، يجب تجنبها في إدارة المشاريع تعرف إليها وحاول الابتعاد عنها :

(2) عدم السماح بوجود وقت كاف.

المشكلة الأولى هي عدم السماح بما يكفي من الوقت لإكمال أية وظيفة متعددة المهام، وهذا هو السبب الرئيسي لفشل المشاريع.

(1) افتراض الأفضل.

المشكلة الثانية هي افتراض ارض أن كل شيء سيعمل على ما ي ارم. يقول المؤلف "أليكس ماكنزي":  
"تكمن الافتراضات المنحرفة في جذور كل فشل". فلا تفترض أن كل شيء سوف يسير على ما ي ارم، بل افترض أنك ستواجه مشاكل دائماً، واسمح لنفسك بوجود ما يكفي من الوقت والموارد من أجل حل تلك المشاكل، وحافظ على سير المشروع طبقاً للجدول الزمني المحدد له.

(3) التسرع في النهاية.

انتهاء الفريق من المشروع بتسرع. فعندما تتدفع لإنهاء أي مشروع لأن الوقت أو المال قد نفذ منك، فإنك

ستخطئ دائماً وتنتج عملاً ذا جودة ضعيفة، وستضطر للعودة إليه وتصحيحه في وقت لاحق .

وفي الواقع فإن الأمر يأخذ منك وقتاً أقل لانتهاه من المشروع بشكل صحيح لو نفذته ببطء وثبات، وأديته

بشكل لائق في المقام الأول.

4) محاولة فعل أشياء عديدة في آن واحد.

محاول أن تفعل أشياء عديدة في وقت واحد، وتنتهي بألا تفعل أي شيء بشكل جيد. فإنك إما تأخذ الكثير جدا من المسؤوليات على عاتقك، أو تلقي بالكثير جدا من المسؤوليات على عاتق الآخرين. وفي كلتا الحالتين، تسقط أجزاء متعددة من المشروع طوال الطريق، وأحيانا يضيع كل هذا الجهد هباء منثورا. افعل شيئا واحدا في كل مرة، وافعل كل شيء بشكل جيد قبل أن تنتقل إلى المهمة التالية. يمكن تجنب هذه المشاكل من خلال اتخاذ الوقت للتفكير ملياً قبل الشروع في أي مشروع جديد.

## 2-11-1 عوامل نجاح إدارة المشاريع:

من أهم عوامل نجاح مكتب إدارة المشاريع والتي تساهم في إدارتها أحداث بعض التغيير في الأساليب والإجراءات المتعلقة بإدارة المشاريع داخل المنشأة هي:

2/ وجود القيادة وتوفير الدعم والرعاية من قبل الإدارة العليا.

1/ كفاءة العنصر البشري (فرق عمل إدارة المشاريع).

3/ وضوح وسهولة الإجراءات الخاصة بإدارة المشروع وتوثيقها.

4/ التطوير المستمر وقياس الأداء.

موضوع الضغوط أو ضغط العمل نتائج أسباب عديدة وطرق تشخيصه ومعالجته له طرق عدة، الشرح أدناه يوضح بعض منها وهو ما تم اقتباسه من احد مواقع الإدارة فوجب التنويه بذلك:

## 2-12 معنى ضغط العمل :

ضغط العمل بالمفهوم العلمي هو تفاعل بين الدوافع والمنبّهات الموجودة في البيئة الخارجية، وبين الاستجابة الفردية لها بأشكال تحددها معالم الطباع والشخصية. وهذا يعني أن مستوى الشعور بضغط العمل وانعكاساتها، يتفاوت من شخص إلى آخر وذلك بحسب كفاءته وطبيعته وموقعه في المؤسسة.

أسباب الضغوط: يرجع الكثير من الباحثين ضغوط العمل إلى عدة أسباب منها:

- 1- عدم تناسب عدد ساعات العمل مع طاقة الموظف و ظروفه.
- 2- عدم تناسب كمية العمل أو نوعيته و قدرات الموظف.
- 3- عدم تناسب كمية العمل و عدد الموظفين.
- 4- عدم تعاون الموظفين.
- 5- ضغط الرئيس أو رب العمل على الموظف و سوء العلاقة بين الموظف والإدارة.
- 6- عدم توفير الوسائل و التسهيلات التي تنهي العمل بمجهود و وقت اقل .
- 7- عدم رضا الموظف عن وضعه الوظيفي.
- 8- عدم تحديد مسئوليات الموظف.
- 9- تداخل الاختصاصات والمسئوليات.
- 10- عدم مرونة المسئولين.
- 11- نقص الكفاءة والخبرة.
- 12- الضغوط النفسية الخارجية.
- 13-أساليب التقييم ومنح الحوافز.
- 14-عدم تكيف الموظف مع محيطه الاجتماعي داخل المؤسسة.
- 15- تأخير إنجاز ما عليه من أعمال من وقت لآخر حتى تتراكم عليه الأعمال، ويصبح عاجزا عن أدائها مما يسبب له شعورا بالعجز وال فشل، وهو ما يُعرف بالتسويق.
- 16- شعوره بأن نوع العمل الذي يمارسه لا يرقى إلى مستوى طموحه، أو أنه يستحق رتبة وظيفية أعلى داخل المؤسسة.
- 17- عدم معرفة طبيعة عمله بدقة.

18- قلة التخطيط الناجم عن الكسل أو السلوك الفوضوي.

19- مشاكل أخرى خارج العمل مثل المشاكل الزوجية أو الاجتماعية وما شابه.

- أعراض ضغوط العمل:

التوتر والعصبية - القلق الدائم - عدم المقدرة على الاسترخاء - الإسراف في تعاطي الكحول  
والمخدرات والمسكنات - عدم المقدرة على النوم (الأرق) - اتجاه سلبي نحو التعاون مع الغير -  
الشعور بعدم القدرة على التكيف - صعوبات في الجهاز الهضمي - ارتفاع ضغط الدم - الحزن  
والكآبة - صعوبة التركيز في العمل وعدم التوازن الانفعالي - الميل للإصابة والوقوع في حوادث  
صناعية - الشعور بالخوف والصعوبة في التحدث والتعبير والصداع - آلام القولون والمعدة - فقدان  
الشهية والعرق بغزارة.

نتائج ضغوط العمل:

- انخفاض في مستوى الإنتاج

-ظاهرة الغياب أو التأخير أو التهرب من قبل العاملين

- الإصابة بالتعب و الملل و الإعياء أو المرض

- انخفاض في مستوى التركيز لدى الموظف مما يؤدي إلى كثرة الأخطاء - التخبط في القرارات

والفوضى داخل المنشأة .- زيادة الأعباء والتكاليف المالية .- النزاعات الشخصية والجماعية في بيئة

العمل، سواء النزاعات بين الموظفين أو المشرفين والمديرين .- كثرة الاستقالات وطلب الانتقال إلى

أماكن أخرى من قبل العاملين والمشرفين والمديرين .- ارتفاع معدل الشكاوى وتدني الروح المعنوية

والرضا الوظيفي بين العاملين . كيف تتغلب على الضغوط ؟ أولا لابد أن تعرف انه لا توجد حياة

بدون ضغوط وصدق الله العظيم حين قال (لقد خلقنا الإنسان في كبد) . بعض النصائح للتغلب على

الضغوط: - تنظيم أوقات النوم، ومحاولة النوم مبكرا والنهوض باكرا. - عمل تمارين رياضية تساعد

على استرخاء العضلات، والتدريب كذلك على التنفس الاسترخائي في أوقات العمل مع عدم الشعور بالذنب نتيجة لأخذ قسط من الراحة أو الاسترخاء أو الترفيه . - تقبل الآخرين على علاقتهم وحاول أن تبحث عن جوانب ايجابية في آراء الآخرين والزملاء، والحرص على التقليل من النقد الدائم لان الكمال لله وحده . - أن تتم مواجهة المشاكل بموضوعية دون تجاهل لها أو تضخيم . - التدريب على إدارة الوقت وذلك بتحديد الأولويات والأهداف والقيام بالأعمال الهامة أولاً، وتأخير البعض فيما بعد إذ انك لا تستطيع القيام بكل ما يطلب منك مرة واحدة . - التغذية الجيدة وتنظيم الوجبات . - مشاهدة البرامج الترفيهية والمسلية والابتعاد عن مصادر ضغوط الحياة . - النظرة الإيجابية للتغير وأنه تحد وجزء من الحياة.

إرشادات تساعد على تخفيف ضغوط العمل:

- 1- خفف من اهتمامك بمشاكل الآخرين ما لم يطلبه منك رسمياً رئيسك.
- 2- الاقتراب من الشخص مصدر الضغوط ومناقشة الأمر معه بشكل مفتوح تذكر أنك شخص هام.
- 3- قلل عدد الأفراد الذين تحاول أن ترضيهم.
- 4- لا تمارس " ماذا ... لو "
- 5- اكتب الأشياء التي تسبب لك الضغوط
- 6- حل مشكلاتك أول بأول ولا تدعها تتراكم.
- 7- ارسم خريطة لمشكلاتك واقترح الحلول المناسبة لها.
- 8- لا تصب جم غضبك على توافه الأمور .
- 9- لا تنتظر إلى الماضي فالماضي لا يعود.

## 13-2 إدارة المخاطر المتعلقة بالمشروع

إدارة مخاطر المشروع هي علم وفن يستخدم لتحديد المخاطر التي قد تواجه المشروع خلال دورة حياته، وتحديد كيفية الاستجابة إلى هذه المخاطر بما يحقق غايات المشروع قدر الإمكان. غالباً ما يغض النظر عن إدارة المخاطر ضمن المشروع، ولكنها قد تساعد في تحسين نجاح المشروع من خلال المساعدة على اختيار مشاريع جيدة وتحديد نطاق المشروع وتحديد تقديرات حقيقية لهذا المشروع.

### المخاطر • (Risk)

هي أي حدث أو وضع معين يمكن أن يكون له تأثيراً إيجابياً أو سلبياً على مخرجات المشروع.

### إدارة المخاطر • (RiskManagement)

الهدف من إدارة المخاطر هو تقليل المخاطر المحتملة قدر الإمكان، وفي نفس الوقت زيادة الفرص المحتملة.

### • إجراءات إدارة المخاطر المتعلقة بالمشروع :

#### إدارة تخطيط المخاطر (RiskManagementPlanning):

تحديد كيفية تخطيط الفعاليات المتعلقة بإدارة المخاطر وكيفية المباشرة بأدائها.

#### تحديد المخاطر (RiskIdentification):

تحديد المخاطر التي قد تؤثر على المشروع، وتوثيق مزايا كل منها.

#### : التحليل النوعي للمخاطر (QualitativeRiskAnalysis)

تحديد أولوية للمخاطر اعتماداً على احتمال حصول وتأثير كل منها.

#### : التحليل الكمي للمخاطر (QuantitativeRiskAnalysis)

تقدير عددي لتأثير المخاطر على غايات المشروع.

## تخطيط الاستجابة للمخاطر (RiskResponse Planning):

اتخاذ الخطوات اللازمة لتحسين الفرص وتقليل المخاطر التي قد تواجه المشروع.

## ضبط ومراقبة المخاطر (RiskMonitoringandControlling):

مراقبة المخاطر التي تم تحديدها، تحديد مخاطر جديدة، تنفيذ خطط الاستجابة للمخاطر، وتقييم فعالية الاستراتيجيات المتعلقة بالمخاطرة خلال حياة المشروع.

## 2-14 حلول ضغوط العمل:

### كيف تدار عملية التوريد في بيئة المشاريع؟

هناك نظام إلكتروني لدى المؤسسة لإدارة المواد الأولية وغالبا فقد تم ربطه باحتياجات المؤسسة ونظامها الأساسي مهما كان حجم المنظمة. لكن في بيئة المشروع فإنك لا تملك نظاما مخصصا ولا يمكنك استخدام نظام الشركة الاعتيادي إلا إذا كان مؤهلا للعمل مع المشاريع بمهنية عالية جدا وفريق ممتاز وهو ما لن تجده غالبا حتى في أفضل الشركات حيث أن أي تغيير يتطلب تحضيرا مسبقا في الأنظمة المستخدمة. يمكنك إدارة دخول المواد الأولية إلى المشروع باستخدام أدوات أوراق عمل بسيطة تتماشى مع حجم مشروعك سواء كنت تستخدم نظاما إلكتروني لإدارة المشروع أو لا. هناك ستة عناصر لا بد أن تخطط لها أولها ما هي المواد التي يحتاجها المشروع فهي تختلف من مشروع إلى مشروع ليس في الحجم فقط إنما في نوع المواد. خطط مع فريقك ماذا تحتاج كل مادة و توقيت احتياجك لها فلا داعي أن تقوم بشراءماتي قطعة إعلانية قبل ستة أشهر من الحدث الإعلاني. تأتي أهمية الخطوة الثانية في التخطيط لاختيار المورد حيث أن موقعه و جودة عمله تؤثر على مشروعك .

ثالثا ركز على نوع التعاقد الذي تجريه من النواحي القانونية ثم رابعا ركز على تناسق تواريخ التسليم معالوقت الذي تحتاج فيه المادة آخذا بعين الاعتبار خبرتك في توفير بضعة أيام واستلام المنتج قبلالوقت الذي تحتاج فيه المادة. يشكل التواصل مع الموردنيوإدارة عمليات الاستلام جزءا مهما بالذاتفي مشروع



يعتمد على كمية مواد قدرها المئات ولا بد من التحقق من المواصفات باستمرار ولا بد من مراجعة حالة العقود. أخيراً فكل ما يحدث في عالم الأعمال ينتهي بتقييم أداء العمل وجميع الجهات القائمة على التوريد بحيث أنك ستقرر التعامل مع الموردين ذاتهم أو أن تغير بسبب أن القيمة المقدمة لا تساوي القيمة المدفوعة. إدارة التوريد في بيئة المشاريع هنا تزيد عليها في التحقق من الجهات المتعامل معها والتحقق من مواصفات المواد وهذا ما يدخل ضمن إدارة الجودة بشكل أساسي في بيئة العمليات ويعتبر جزءاً من إدارة المواد في المشروع.

علينا تحديد المهام بدقة لكل العاملين بالمشروع ومتابعة ورقابة مستمرة على تنفيذها وتقييم الأعمال المنجزة منها وقبل كل شيء التخطيط السليم هو أهم عوامل نجاح أي مشروع.

## 2-15 إدارة المشروع الأمثل:

تأتي من توظيف جميع المصادر والكوادر بالشكل الأمثل للوصول إلى النتيجة المطلوبة، تعتمد بشكل عام على مهارات التواصل والتحفيز والقيادة، إضافة إلى القدرة على تركيز الطاقات نحو النتائج والمخرجات. المقاولات تعتبر من القطاعات المتطورة في مجال إدارة المشاريع، حيث أن القوى العاملة ممكن أن تعين على أكثر من مشروع واحد، ويمكن الاستفادة منهم بالطريقة الأمثل بوجود خطة عمل مفصلة تحتوي جميع عناصر المشروع، وتقييم غير متحيز لمدة المهام، إضافة إلى تحديد المخاطر على مستوى المشروع، والعمل الدؤوب لمتابعة تقدم المشروع، و معالجة المشاكل والتأخيرات قبل حدوثها بفاعلية، ومن أبرز تلك الاستراتيجيات للتعامل مع ضغوط العمل الآتي:

1- الرجوع إلى الدين: للدعم الروحي والانفعالي والرضا والهدوء، وتجاوز المواقف الضاغطة بالإكثار من العبادات والدعاء المتصل لله سبحانه وتعالى الذي يضيء على النفس الهدوء والسكينة، ويزيد الفردوة على تحمل الضغوط قوله تعالى: ( أَلَا بَدَأَ اللَّهُ تَطْمَئِنُّ الْقُلُوبُ ) (الرعد: الآية 28) ، لذلك فإن جميع الحلول ينبغي أن تستمد من الدين الإسلامي الحنيف، لأن الإيمان أعظم دواء. وفي هذا

الصدديكشف ابن الجوزية في كتابه - مدارك السالكين - ويعرض منطقي استدلاله ومشوق في الوقت نفسه للحلول التي تحقق السعادة للإنسان في الدارين الدنيا والآخرة أن تبدأ بالتسليم لحكم الله تعالى الكوني القدري وقوله تعالى ( فلا وَرَبِّكَ لا يُؤْمِنُونَ حَتَّىٰ يَحِثُّ كُفُؤَهُمْ فِيمَا شَجَرَ بَيْنَهُمْ ثُمَّ لا يَجِدُوا فِي أَنْفُسِهِمْ حَرَجاً مِّمَّا قَضَيْتَ وَيُسَلِّمُوا تَسْلِيماً ) (النساء:65) ثم الصبر على ذلك القدر، الذي يعده الإمام أحمد رحمه الله تعالى من عظم منزلة الصبر أنه واجب على الفرد لذكره في نحو تسعين موضعاً في القرآن الكريم وقوله تعالى: (وَاصْبِرْ وَمَا صَبْرُكَ إِلا بِاللَّهِ ) (النحل: الآية127)، وقوله سبحانه: (وَأَنْ تَصْبِرُوا خَيْرٌ لَّكُمْ)

(النساء: الآية25) ، ويلحق بالصبر الرضا وهي مرتبة أعلى وغايته التسليم لقضاء الله وقدره وبه تتحقق الطمأنينة القلبية والسكون إلى أن اختيار الله للعبد هو الأفضل من صحة، وعافية، وغنى، وأولاد ... كما قال النبي صلى الله عليه وسلم"والذي نفسي بيده، لا يقضي الله للمؤمن قضاءً إلا كان خيراً له. إن أصابته سراء شكر، فكان خيراً له. وإن أصابته ضراء صبر فكان خيراً له. وليس ذلك إلا للمؤمن"، وفي ذلك ملائمة لمقتضى الطبيعة، ويجد العبد من خلالها حلاوة الإيمان؛ وسرور النفس؛ وقرّة العين؛ وحياة القلوب والتخلص من الشر الذي ينبعث من عدم التسليم لله وأحكامه. فلا يأسى على ما فاته ولا يخاف على ما آتاه.

1- الكشف الطبي وممارسة الرياضة والهوايات: إن التعرض المستمر لضغوط العمل له تأثيرات سلبية على الصحة، ومن ثم فإن الكشف الطبي الدوري يعد بداية إجراءات التخلص من ضغوط العمل أو التخفيف منه بمعالجة نتائجه الصحية باتخاذ الإجراءات الطبية المناسبة حيالها مع محاولة تكوين عادات صحية سليمة كالإقلاع عن التدخين، والتقليل من شرب المنبهات من شاي وقهوة، ومحاولة تخفيف الوزن. وفيما يخص ممارسة الرياضة فلا بد أن يكون لدى الجميع ثقافة في معرفة فوائدها في المحافظة على الصحة، وتجديد النشاط، والتقليل من شدة التوتر الناتج عن الضغوط. لأن

التمارين الرياضية وما تنتجه من تفاعلات فيزيائية تقلل نسبة الإندروفين في الجسم، وتزيد من النشاط وتحسن الصحة وبالتالي التقليل من الضغط العصبي. ويساعد من تخفيف ضغوط العمل وتحسين الصحة ممارسة الهوايات من أعمال يدوية أو الاهتمام بزراعة المنزل أو الانضمام إلى بعض الجمعيات المهنية أو أي مهام أخرى من شأنها أن تتيح للفرد الاندماج في حياة خاصة به تخلصه من التفكير في مشكلات عمله وتساعد على التغلب على الضغوط (بيبيك، 1951)

2- تغيير مفهوم فلسفة الحياة وإعادة بناء الذات : وتتكون هذه الإستراتيجية من عدد من الإجراءات تشمل الآتي:

أ- إعادة التفسير الإيجابي : وهي تفسير الموقف الضاغط في إطار إيجابي يقتضي تغيير أهداف الفرد وتعديلها، ويساعد هذا على تحويل المواقف الضاغطة السلبية إلى مواقف إيجابية تساعد الفرد على استرداد أفعال نشطة توجه نحو مصدر المشكلة ويوضح ذلك في قوله تعالى: ( وَعَسَى أَنْ تَكْرَهُوا شَيْئاً وَهُوَ خَيْرٌ لَكُمْ ) (البقرة: الآية 216) ؛ فرب ضارة نافعة، من خلال تفسير المواقف الصعبة أو المصائب حتى عن فائدة ورزق للفرد لا يتضح له إلا بعد انجلائها .

ب- التفكير الرغبي والتفاؤل: الانشغال بالمستقبل، وتخفيف حدة التفكير في زوال المشكلة وما تسببه من توترات. وأفضل ما يمكن أن يقام به هو عدم استباق الأحداث مع التفاؤل بأن الغد سيكون أفضل مما سبق، يقول سبحانه وتعالى: (فَعَسَى اللَّهُ أَنْ يَأْتِيَ بِالْفَتْحِ أَوْ أَمْرٍ مِنْ عِنْدِهِ) (المائدة: الآية 52) فدوام الحال من المحال، ولكن ينبغي الانتظار، قال تعالى: (أَتَى أَمْرُ اللَّهِ فَلَا تَسْتَعْجِلُوهُ) (النحل: الآية 1). وتعتقد الباحثة لدعم هذه الإستراتيجية أن يتعود الفرد إجراء حوار مع نفسه يبيث فيه أفكارا تفاؤلية ومطمئنة ليستطيع السيطرة على ضغوط العمل والتوتر الذي يشعر به. حيث يلاحظ أن الضغوط تزداد وتزداد ردود الفعل عندما ترد إلى النفس أفكار سوداء أو غير جيدة في حين أن

مستوى الضغوط وردود الفعل كذلك تتخفف حينما يبتعد الإنسان عن الأفكار السلبية ويفكر بطريقة إيجابية .

4- تغيير نمط السلوك من خلال التدريب: وهي إستراتيجية تسعى إلى تعديل سلوك الفرد في استجابته لمصادر

ضغوط العمل من خلال الممارسة لتحقيق التغيير المطلوب والتي تتناول على سبيل المثال الآتي:

أ- الراحة والاسترخاء: بالحصول على فترات مناسبة خلال وقت العمل، بجانب إجازة رسمية بعيداً عن جو

العمل وضغوطه، مع ضرورة عدم التفكير في المشكلات التي تزعجه وممارسة الهوايات والأنشطة الرياضية المحببة

إلى نفسه. ويتطلب الاسترخاء البعد عن كل ما يجعل الفرد يتذكر الضغوط حتى يعيد الجسم إلى توازنه الطبيعي.

حيث إن قضاء الإجازة بصورة خاطئة من دون التمتع بها يزيد مستويات التوتر النفسي والعصبي بدلاً من أن يحسن

النفسية والمزاييا. ودعا خبراء الجمعية الملكية الطبية في لندن المؤسسات والشركات إلى التأكيد على موظفيها لأخذ

الإجازات المقررة لهم بالكامل، وعدم السماح لهم بالعمل المرهق حتى لا تتأثر إنتاجية العمل بسبب الإجازات

المرضية المتكررة. كما أن التمتع بالإجازات يغير من نمط الحياة ويدخل البهجة والسرور إلى النفس. وفيما يتعلق

بالاسترخاء للتغلب على ضغوط العمل أكدت عدة دراسات عرضت حديثاً أن العلاج بالتدليك يحسن من وظيفة

الخلايا المناعية في الجسم ويقلل حالات التوتر التي يتعرض لها الإنسان لأنه يقلل من هرمون التوتر لدى الشخص

وزيادة كمية خلايا الدم البيضاء في جسمه، لذا فإنه يوصف علاجاً وقائياً للحفاظ على الصحة واجتتاب حالات القلق

والاكتئاب. كما ينبغي تفادي شرب كميات كبيرة من القهوة أو أية منبهات أخرى تمنع الفرد من الحصول على

الاسترخاء المطلوب (الأخبار العربية وأخبار الشرق الأوسط) .

ب- التريث وكبح الغضب: محاولة إجبار الذات على عدم الانفعال والانتظار للوقت المناسب وعدم التسرع.

وبالرغم من أن هذه الإستراتيجية تبدو سلبية إلا أنها تجعل سلوك الفرد موجهاً نحو التعامل بفاعلية مع الموقف

الضاغط، وتحقق له الاسترخاء والتأمل في مصادر الضغوط ومسبباتها والعمل على التقييم الهادئ الموضوعي لها،

ومراجعة النفس دون انفعال، مما يكشف عن الأخطاء الحقيقية للضغوط أو حجمها الحقيقي الذي يريح الفرد في النهاية في التعامل مع الضغوط. وتفيد هذه الطريقة أيضاً في مساعدة الفرد على تحقيق أهدافه في العمل والمحافظة على علاقاته الشخصية.

ج- القبول والاستسلام: وهو قبول الواقع ومعايشته كما هو والاعتراف به، وان كانت هذه الإستراتيجية تتضمن موقفاً سلبياً من الفرد تغيب فيها فاعلية حل الموقف إلا أنها تساعد على التخلص من تخفيف الضغوط . فما مضى فات وتذكر الماضي والتفاعل معه واستحضاره والحزن على ما جرى به قتل للإرادة وتبديد للحياة، ويولد العجز على العمل ويبدد الجهد. كما أن على المؤمن الإيمان بقضاء الله والقدر، جف القلم، ورفعت الصحف، وكتبت المقادير، وقضى الأمر ، وقوله تعالى) : مَا أَصَابَ مِنْ مُصِيبَةٍ فِي الْأَرْضِ وَلَا فِي أَنْفُسِكُمْ إِلَّا فِي كِتَابٍ مِنْ قَبْلِ أَنْ نَبْرَأَهَا (الحديد: من الآية22) ، فما يصيب الإنسان في حياته هي مقادير من عند الله سبحانه وتعالى ، وبذلك تهدأ النفس ويسكن الغضب ، وترتاح النفس، لأنه مهما فعل الفرد فسيقع المكتوب، لأنه تقدير العزيز الحكيم، لا سيما إذا أخذ الإنسان بالأسباب .

2- التأييد الاجتماعي : ويتمثل في البحث عن المساندة الاجتماعية من قبل الفرد إما للحصول على المعلومات التي تساعد على فهم المشكلة التي تسبب الضغط لإيجاد أساليب لحلها أو للمساندة العاطفية التي تعين على تحمل موجة الانفعال بإقامة علاقات صداقة حميمة مع أفراد يشعر بالارتياح لهم ويثق باتزانهم وصحة حكمهم على الأمور .

6- فرص العمل البديلة: تستخدم هذه الإستراتيجية بعد فشل جميع المحاولات السابقة حين يعتقد الفرد أن ضغوط العمل الواقعة عليه قد تعدت الحد وأنها تقرب به من نقطة خطر، ومن ثم فإن ترك العمل والبحث عن فرصة عمل أخرى بديلة لتغيير الموقف كله هو الحل الوحيد (إبراهيم:1994م،-106،108 ) (النهداوي:1994م، 125-127).

2- طلب المساعدة من المتخصصين: يلجأ الفرد إلى هذا الأسلوب عندما لا تجدي المحاولات السابقة في إعادة بناء الشخصية، حيث إن الضغوط قد تكون من الحدة بحيث يعجز الشخص عن مواجهتها بالأساليب السابقة مما يحتم طلب المساعدة من الأشخاص المتخصصين في معالجة الضغوط من أطباء علم النفس. ومن أع ارض الضغوط التي يقرر الفرد بعدها اللجوء إلى مختص الآتي:

أ- شعور الفرد بالأعراض العضوية والنفسية الشديدة كألم ارض القلب؛ والتهاب المفاصل؛ وآلام الظهر؛ والاضطرابات الهضمية؛ والاضطرابات الجلدية؛ والاكتئاب. ...

ب- طول المدة التي يتعرض لها الفرد للاضطرابات الصحية أو النفسية من جراء ضغوط العمل، الشعور العام بعدم القدرة على الأداء بشكل سليم.

ج- عدم القدرة على التخلص من المشكلات المسببة للضغوط أو الإخفاق في العمل أو الحياة بصفة عامة بسبب الضغوط.

د- صعوبة الانسجام مع أشخاص محددين في العمل مثل الرؤساء، أو مع أشخاص آخرين بشكل عام.

هـ- الشعور بالفشل والإخفاق في تحقيق الأهداف الشخصية أو العملية، أو القنوط من الحياة والرغبة في الموت مما يترتب عليه انسحاب الفرد من كثير من أنشطة الحياة التي كان يمارسها من قبل وقوعه في دوامة الضغط.

فإذا كان الشخص يعاني مثل هذه الأعراض فالواجب استشارة خبير نفسي للنصيحة وطلب العون (هيجان 1419 هـ، 355-365).

والى جانب كل المحاولات الفردية السابقة لتقليص ضغوط العمل يبقى على المؤسسات والمنظمات الوظيفية دور مهم جداً يقع في نطاق مسؤولياتها بشكل مباشر لتحفيز العاملين وحملهم على أداء الوظائف الموكلة إليهم بنجاح، حيث إن الحد من مشكلات العمل وضغوطه وتقليصها في مساحة محدودة منطقياً يرجع بالدرجة الأولى إلى دور المشرفين في بيئة العمل، ومستوى خبرتهم، وفهمهم لأبعاد هذه القضية، وعدم الاعتماد على قدرات الموظفين الذاتية فقط للتكيف مع ما يواجهونه من صعوبات وظيفية (هيجان: 1419 هـ، 365).

ويبدأ التخطيط لمعالجة ضغوط العمل بإدراك الإدارة لمتطلبات العاملين والعمل على تلبيةها من المؤسسات التي يعملون بها، لذا فإن التخطيط لإستراتيجيات معالجة الضغوط ينطلق من تحليل مبادئ المؤسسة وفلسفتها التي تؤمن بها في العمل، لتحقيق أكبر قدر من إشباع دوافع العاملين. لذا فإن أغلب الدراسات التي اهتمت بدراسة ضغوط العمل اتسع مجالها الأكاديمي والبحثي من دراسة الظاهرة إلى محاولة وضع علاج للحد من آثارها الاجتماعية والاقتصادية وما ينتج عنها من هدر للموارد على المستوى المؤسسي أو الوطني .

ولرفع كفاءة إنتاجية العمل والأداء في المكاتب ومراكز المعلومات لتتنبأ مكانتها التي يفترض أن تحتلها في المجتمع. فلا بد من وجود رؤية سليمة وواضحة لتطوير أداء العاملين، تشمل النظر في ضغوط العمل في المكاتب ، وشاحذة للهمم التي تتبثق منها رسالة مؤسسات المعلومات وأهدافها بصورة عامة .

وفي هذا الصدد يمكن للمعنيين بشؤون المكتبات اعتماد إستراتيجية مرنة تتكون من عدد من الإجراءات قابلة للتعديل والتغيير يكون من بنودها على سبيل المثال الآتي:

أ- اختيار مدراء أو مشرفين أكفاء لإدارة المكتبات والمؤسسات المعلوماتية ملمين بالأهداف المطلوب تحقيقها وبأحوال العمل وظروفه، وعارفين بقدرات العاملين الذين تحت إشرافهم مع قدرتهم العامة على التأثير في بيئة العمل ومحتوياتها حيث تؤدي القيادة دائماً الدور الرئيس في التأثير في بيئة العمل واستثمار إمكاناتها البشرية والمادية .

ب- تطوير نظم اختيار وتعيين أمناء المكتبات التي تتعرف إلى كفاءتهم على تحمل أعباء العمل المطلوب، وقياس قدرتهم على تحمل الضغوط الناجمة منه، لإيجاد تناغم وانسجام بين الموظف والمهارات المطلوبة لأداء العمل مع السماح بالمرونة الكافية في تطبيق قواعد العمل ونظمه.

ج- التوفيق بين توقعات المكتبات ومراكز المعلومات بوصفها مؤسسات لديها مهام وظيفية ترغب تنفيذها من خلال موظفيها وبين توقعات الموظفين من تلك المؤسسات حول ما ينبغي أن يتلقوه منها في المقابل، من خلال توصيف وظيفي رسمي يوضح المهام والواجبات لكلا الطرفين .

د- التحسين المستمر لجميع العوامل ذات العلاقة بضغط العمل ضمن خطة واضحة يعتقد أغلب العاملين أنها تخدم مصالحهم الشخصية ومصحة المكتبة، مع التأكيد على تحديث بيانات المسؤولين في المكتبة عن مشاكل العاملين باستطلاع آرائهم، لإيجاد انسجام بين المؤسسات المعلوماتية وبيئتها الداخلية لتستوعب التغييرات الحاصلة في البيئات الخارجية.

ه- وضع خطط تنفيذية يمكن إتباعها لإحداث تغييرات لها علاقة بتخفيف ضغوط العمل على العاملين في المكتبة وإطلاع العاملين عليها، مع تحديد أساليب العمل الموائمة للتغيير، والسماح لهم بالإطلاع على تقييم أدائهم الوظيفي للتعرف إلى مدى ما أحرزوا من تقدم، مع التآني بعدم استعجال النتائج والتدرج بأسلوب التنفيذ حيث يمكن تطبيق تلك الخطط على مجموعة من العاملين دون غيرهم مع ملاحظة أداء المجموعة ومدى ما طرأ عليهم من التحسن الوظيفي .

و- وضع برامج متطورة لتدريب العاملين في المكتبات لتقليل الشعور بضغط العمل لشعورهم بالنمو والتقدم المهني، سواء كان الهدف من التدريب هو رفع كفاءة أدائهم ومهارتهم أم تعديل سلوكهم أثناء العمل لدمجهم وانسجامهم مع بيئة العمل، خاصة بالنسبة للعاملين حديثي العهد بالوظيفة لترسيخ ولائهم للعمل، حيث يؤدي التدريب تلقائياً إلى حفز الشعور الداخلي وإثارته لتوليد النشاط والرغبة على أداء العمل وإتقانه، وبالتالي إلى تخفيف الضغوط.

ز- تغيير مواقع العاملين الذين يرى المدير أنهم يعانون من ضغط العمل لتطعيم البيئة المكتبية بروحلتناؤل واكتساب ثقافة الرضا، واجتذاب كفاءات جديدة تملك الرغبة والقدرة على تحريك المنافسة وكسر الروتين.

ح- وضع معايير واضحة ودقيقة لتقديم الحوافز المادية والمعنوية المختلفة ليشعر العاملون بالعدل وأن أداءهم وجودة عملهم محل تقييم موضوعي من قبل المسؤولين وبالتالي سيتقلص شعورهم بالظلم وضغط العمل.

ط- الاستعانة بالاستشاريين لجمع المعلومات عن مصادر ضغوط العمل الخاصة في المكتبة وتحليلها ،مع إتاحة الفرصة للعاملين بالاجتماع بهم ومناقشتهم. وتوفير برامج إرشادية وتوجيه مساندة لدعم العاملين نفسياً وسلوكياً وصحياً، للتغلب على ضغوط العمل بتوفير فريق من الاختصاصيين النفسيين والأطباء.



ي- توثيق الروابط الإنسانية بين المدير وفريق العمل الذي يعمل تحت إدارته بحيث تقوم علاقة ودية تقوم على المشاركة والمساندة في توجيه اقتراحات لحل المشكلات التي تواجههم والتعرف إلى مفاتيح شخصياتهم عند توجيه الأوامر والنواهي المتعلقة بالعمل والتعامل معهم على أنهم بشر وليسوا أدوات فقط للأداء والإنتاج، وإن كانت حلول مشكلات العاملين تأخذ كثيرا من وقت المدير وتحتاج إلى كثير من الصبر إلا أن السماع لهم يجعلهم يفرغون ما بهم من شحنات لينفقوا طاقاتهم بعد ذلك ويوجهوها في أداء أعمالهم.

ك- تحسين بيئة العمل المادية والمعنوية باستخدام التقنيات الحديثة التي تسهل من عبء العمل وتقلله، والاهتمام بقواعد الأمن والسلامة وأجهزتها، مع وضع وسائل لتلطيف الهواء وتنقيته وإزالة الغبار.

#### ل- مقومات تنفيذ إستراتيجياتضغوط العمل:

1- وضوح العناصر التي تسبب ضغوط العمل لدى المد ارء والمشرفين المعنيين بمعوقات العمل والتطوير وإلمامهم الجيد بها، مع فهم للدور المرتقب منهم إذ ليس من المعقول أن يقودوا الآخريين وهم أنفسهم لا يعلمون إلى أين يتجهون .

2- وضع أهداف واضحة ومحددة من عملية د ارسنة ضغوط العمل في المؤسسة كتطوير الخدمات المعلوماتية التي تقدم للمستفيدين، وزيادة أنواعها أو رفع جودة أداء العاملين أو تطويرهم وتنمية خبراتهم.

3- التأكد من دقة المعلومات الواردة عن العاملين وأدائهم التي سوف يُستند عليها في اتخاذ القرارات المختلفة.

4-وضع خطة متدرجة وتفصيلية لتقليل ضغوط العمل ذات مسارات معقولة يمكن تحقيقها، على أن تناسب أهداف تلك الخطة قناعة العاملين بفاعليتها ودورها في الإصلاح ليساهموا بالتعاون في إنجازها.

5- وأخيرا، وإن كانت مسؤولية جماعية وليس مكتبة بعينها ينبغي وضع مقياس واضح أو معايير وأسس لمؤشرات ضغوط العمل وانعكاسها على أداء العاملين ونشاطهم، ومستويات التجاوب مع الأهداف الموضوعة من قبل إدارة مكتبتهم، وحبذا كذلك لو وجد جهاز كفاء يقيم عملية التنفيذ هذه .

من استعراض ارض الأبعاد المختلفة السابقة لضغوط العمل تبرز أهمية الموضوع على شتى الأصعدة والمجالات الوظيفية المختلفة، وأهمية دراسته حيث اتضح أن ضغوط العمل لها مظاهر سلبية تنعكس على الأفراد وعلى مؤسساتهم التي يعملون بها، مع التأكيد على أن ضغوط العمل ليست جميع نتائجها سيئة بالضرورة، فبعض ضغوط العمل تعد مصدراً دافعاً لتحسين الأداء إذا ما أُديرت بوعي من قبل الفرد ذاته، وتفهم من قبل المؤسسة أو المنظمة التي يعمل بها.

## الباب الثالث

### إجراءات الدراسة الميدانية

## الباب الثالث

### منهجية الدراسة الميدانية

#### 3-1 مقدمة:

يحتوي هذا الباب وصفاً شاملاً لمنهجية البحث التي تم إتباعها في تنفيذ الدراسة الميدانية، وذلك من خلال التعرف على مختلف الطرق والأدوات التي استخدمت في إتمام هذه الدراسة، ويتضمن هذا الباب وصفاً لمجتمع الدراسة ولعينة الدراسة، كما يتطرق إلى شرح كيفية أعداد الاستبيان وفحص مدي صدقة وثباته، وبيان الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج، وذلك من أجل تحديد أهمية الإدارة تحت تأثير البيئة الضاغطة على النحو التالي:

#### 3-2 منهجية البحث:

أ- إطار عملي : يتمثل في جمع البيانات من مجتمع الدراسة عن طريق آلية الاستبيان .

وقد تم اعتماد استمارة الاستبيان الخاصة بجمع المعلومات اللازمة للدراسة و تم توزيعها على عينات مختارة من مدراء المشاريع و ذلك لتحديد مدى تأثير سوء التخطيط في تأخر إنجاز المشاريع الإنشائية و تشمل هذه العينات الفئات التالية :

2- نخبة من مديري المشاريع في شركات إدارة المشاريع المختصة باعتبارهم الجهة المكلفة بمراقبة تنفيذ المشروع و تقييمه من الناحية الإدارية للحصول على أفضل جودة بأقل تكلفة و زمن معقول.

1- نخبة من مديري المشاريع في شركات المقاولات باعتبارهم الجهة الأقرب في المشروع لجميع المعنيين في تنفيذه ، و من حيث صلتهم بجميع الأطراف ارف التي قد تؤثر سلباً في عملية تخطيط المشروع ، و من ثم تأخر تنفيذه .

و بعد أخذ الملاحظات و التوصيات من الجهات السابقة بعين الاعتبار يتم استخراج الإستبانة بصورتها النهائية وبأسلوب مباشر و بسيط .

ب-إطار نظري: يتمثل في إعداد جمع المعلومات من مصادر موثوق بها كتب وم ارجع وشبكات الانترنت ومجلات وبحوث ودراسات سابقة في مجال هذا البحث.

### 3-3 أداة البحث:

تم استخدام الاستبيان كأداة للبحث وجمع البيانات باعتبارها من انسب أدوات البحث العلمي التي تحقق أهداف الدراسات المسحية وطبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلي المنهج المتبع في الدراسة. وأهدافها وتساؤلاتها ، والوقت المسموح لها وقد تم التوصل إلي أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذا البحث هي الاستبيان .

### 3-4 تصميم الإستبيان:

تم تصميم الاستبيان بصياغة أولية للعبارات انطلاقا من موضوع الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها وذلك بعد القراءة المتأنية والاطلاع علي النت والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة البحث وتم عرضها علي المشرف العلمي لإبداء الرأي والمشورة حيال عبارات الاستبيان، ومن ثم تم إجراء التعديلات اللازمة حسب توجيهات وملاحظات المشرف العلمي وبعد موافقته تم تكوين الاستبيان.

### 3-5 اختبار الاستبيان:

تم تصميم الاستبيان وتم عرضه علي أفراد من الخبراء بمجال إدارة التشييد للاستدلال بأرائهم حول شكل الاستبيان وقد أفاد الخبراء في تعديلات وملاحظات تم إدراجها في الاستبيان وأصبح في صورته النهائي.

### 3-6 مجتمع الدراسة :

بما أن هذه الدراسة تهتم بتشبيد المشروعات تحت تأثير بيئة ضاغطة وهذا يتطلب تضافر الجهود من كافة أطراف ارف المشروع لذا فان مجتمع الدراسة اشتمل علي الأطراف ارف الثلاثة: المالك، المهندس ، الاستشاري حيث يشكل مجموعة المهندسين العاملين في المكاتب الاستشارية والمهندسين العاملين في شركات المقاولات وممثلين الملاك.

### 3-7 عينة الدراسة:

تم تحديد عينة الدراسة بطريقة إحصائية عشوائية منتظمة من سجلات المهندسين المسجلين بالمجلس الهندسي وكذلك الشركات المسجلة باتحاد المقاولين بحيث تمثل هذه العينة مجتمع الدراسة تمثيلا متجانسا.

### 3-8 توزيع الاستبيان:

بما أن هذه الدراسة استهدفت قطاع التشييد بولاية الجزيرة كان لا بد أن تكون العينة من ذات المجتمع فتم تحديد عينة حجمها 70 مفردة من المهندسين العاملين في قطاع التشييد في ولاية الجزيرة. حيث تم استرداد 60 استبيان أي ما نسبته 85% من حجم العينة وتري الباحثة أن هذا العدد يعتبر مقبول ، وتمثل هذه النسبة مؤشر استجابة من جانب المستبحثين، خصوصا وأن هناك عدم اهتمام بملء الاستبيانات عند كثير من المهندسين كما أن الزيادة المفرطة في عدد العينة يقود الي تحسن بسيط في تعميم النتائج علي سائر مفردات المجتمع. وتمثل هذه النسبة مؤشر استجابة من جانب المستبحثين .

### 3-9 تحليل الاستبيان:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وذلك لكون هذا المنهج يتناسب مع موضوع الدراسة ويعطي الإمكانية في تحليل العوامل المؤثرة في موضوع الدراسة، ووصف وقياس مدي ت اربطها مع بعضها البعض ، وذلك من أجل تفسير النتائج التي يتم الحصول عليها لتحقيق أهداف الدراسة ولإثبات فروضها . تم إدخال البيانات المستلمة إلي الحاسوب وذلك عن طريق البرنامج الإحصائي SSSP لقياس الإجابات علي فقرات الاستبيان وذلك من خلال الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسبة المئوية لوصف خصائص أفراد العينة ولمعرفة التوزيع النسبي لإجابات أفراد العينة علي الاستبيان.

## الباب الرابع

### تحليل ومناقشة النتائج



## الباب الرابع

### تحليل ومناقشة النتائج

#### 1-4 مقدمة:

يتضمن هذا الباب تحليل للبيانات الأولية التي جمعتها الباحثة عن عينة البحث والبالغة 60 مستبحت يعملون بقطاع التشييد في ولاية الجزيرة، حيث يشتمل هذا الباب علي التحليل الوصفي لعينة البحث.

#### 2-4 التحليل الوصفي لعينة الدراسة:

#### 1-2-4 أسئلة عامة:

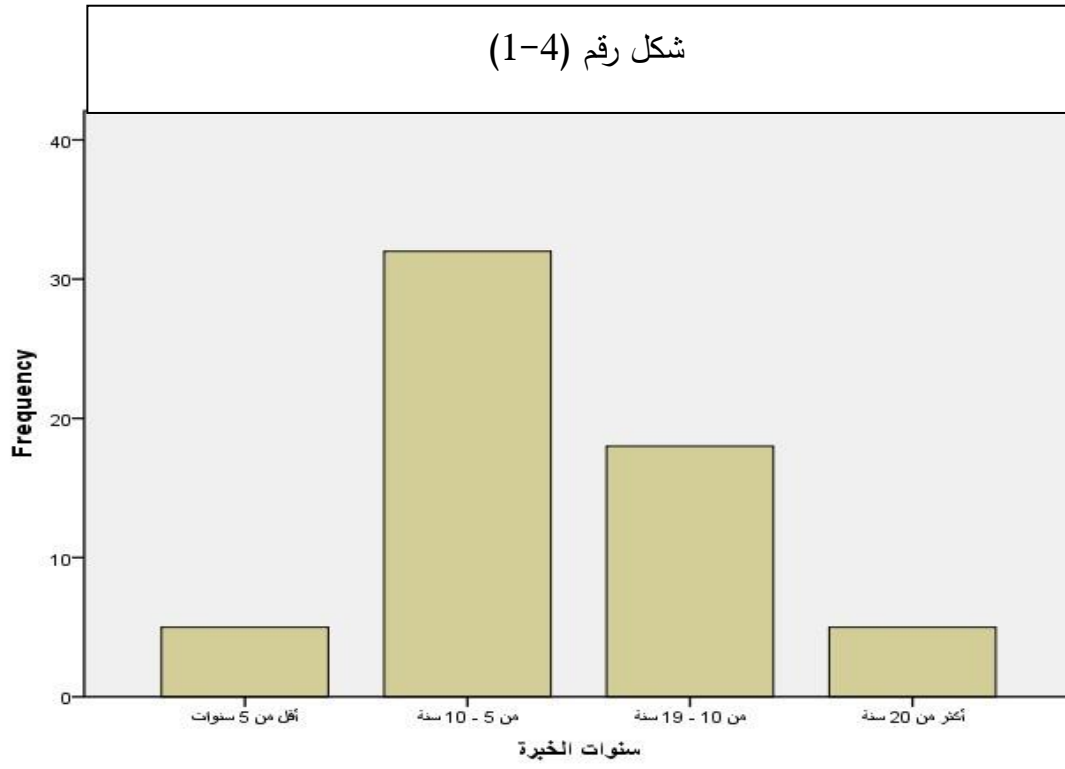
#### سنوات الخبرة:

جدول رقم(1-4)

سنوات الخبرة					
		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	أقل من 5 سنوات	5	8.3	8.3	8.3
	من 5 - 10 سنة	32	53.3	53.3	61.7
	من 10 - 19 سنة	18	30.0	30.0	91.7
	أكثر من 20 سنة	5	8.3	8.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

من الجدول أعلاه فإن سنوات خبرة المستبختين من 5-10 سنة تشكل 53.3% وأن 30% هم ما بين 10-19 سنة هذا يوضح أن هنالك أعداد مقدره من المهندسين في المراحل العمريه النشطة كما تؤكد العينة أن أفرادها في تجانس جيد.

شكل رقم (1-4)

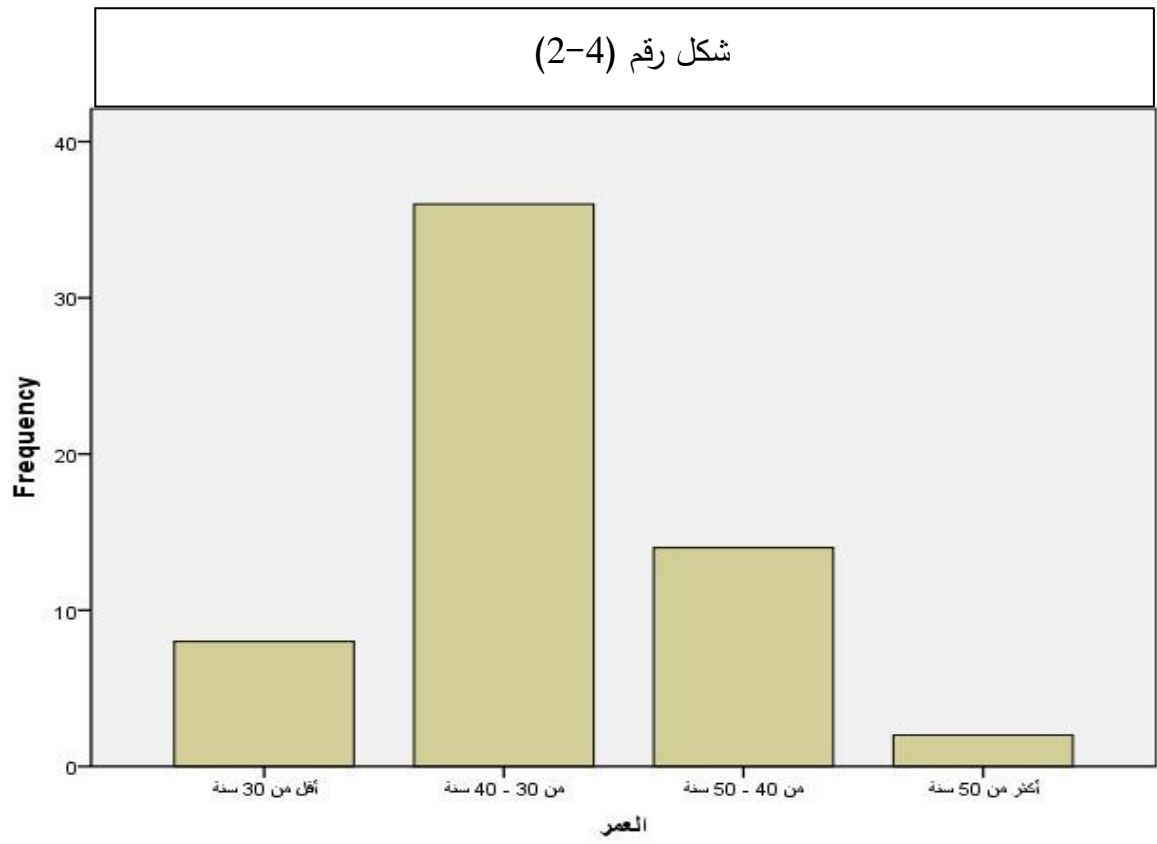


جدول رقم(4-2)

العمر		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	أقل من 30 سنة	8	13.3	13.3	13.3
	من 30 - 40 سنة	36	60.0	60.0	73.3
	من 40 - 50 سنة	14	23.3	23.3	96.7
	أكثر من 50 سنة	2	3.3	3.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

من الجدول ( 4-2 ) يتضح أن الفئة العمرية تتوزع كما يلي:

أقل من 30 سنة عددهم (8) أفراد ويمثلون نسبة 13.3% من نسبة المستبحثين الكلية ومن 31 إلى 41 سنة عددهم (36) فرد ويمثلون نسبة 60% من نسبة المستبحثين الكلية ومن 40 إلى 50 سنة عددهم (14) فرد ويمثلون نسبة 23.3% من نسبة المستبحثين الكلية ، أما الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة عددهم (2) فرد ويمثلون نسبة 3.3% من نسبة المستبحثين الكلية .

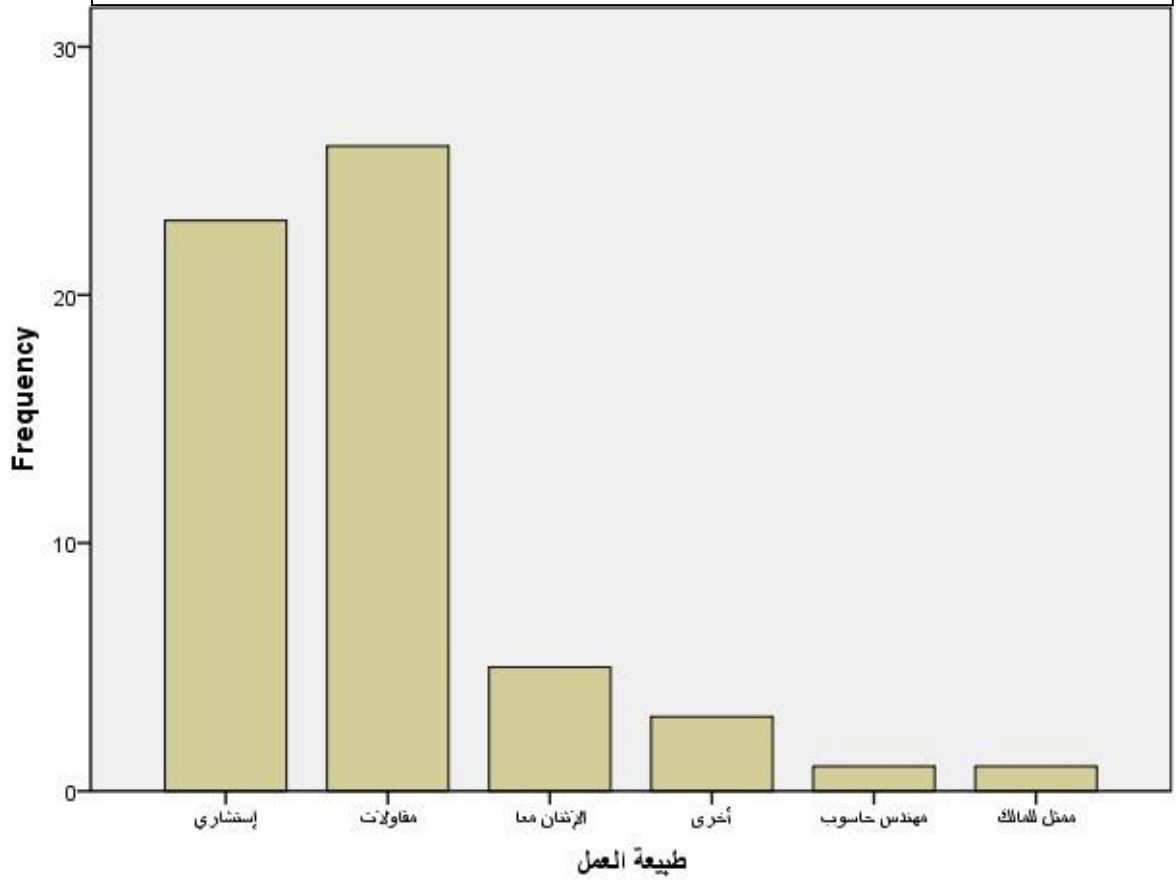


جدول رقم (3-4)

طبيعة العمل					
		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	إستشاري	23	38.3	39.0	39.0
	مقاولات	26	43.3	44.1	83.1
	الإثنان معا	5	8.3	8.5	91.5
	أخرى	3	5.0	5.1	96.6
	مهندس حاسوب	1	1.7	1.7	98.3
	ممثل للمالك	1	1.7	1.7	100.0
	Total	59	98.3	100.0	
Missing	System	1	1.7		
Total		60	100.0		

العينة المستبحة تمثل كافة القطاعات الهندسية فمن الجدول رقم (3-4) فإن نسبة 39 % من الاستشاريين ونسبة 44.1% من المقاولين ونسبة 5.1 % من القطاعات الأخرى هم من شاركوا في هذا الاستبيان مما يعني تمثيل كافة ألوان الطيف المهني.

شكل رقم ( 3-4 )



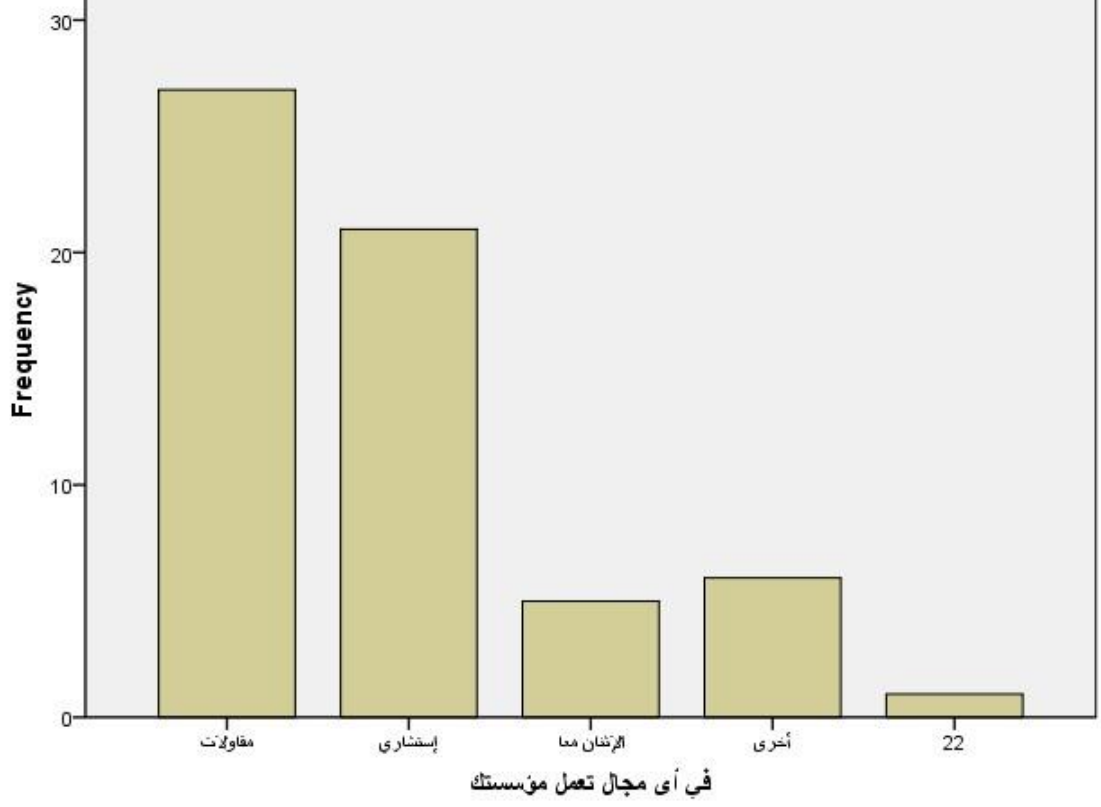
في أي مجال تعمل مؤسستك:

جدول رقم (4-4)

في أي مجال تعمل مؤسستك					
		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePerce
Valid	مقالات	27	45.0	45.0	45.0
	إستشاري	21	35.0	35.0	80.0
	الإثنان معا	5	8.3	8.3	88.3
	أخرى	6	10.0	10.0	98.3
	22	1	1.7	1.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

من الجدول رقم(4-4) يتضح أنواع المؤسسات التي تعمل بها أفراد العينة كالتالي: (27) فرد مجال عمل مؤسساتهم هو المقالات ويمثلون نسبة 45% من حجم العينة الكلية، وعدد(21) فرد يعملون في مؤسسات استشارية أي بنسبة 35% من حجم العينة الكلية ، وعدد(5) فرد تعمل مؤسساتهم في (مقالات+استشارات) ويمثلون نسبة 8.3% من حجم العينة الكلية وعدد (6) فرد من (الأخرى) بنسبة 10% من حجم العينة الكلية .

شكل رقم (4-4)



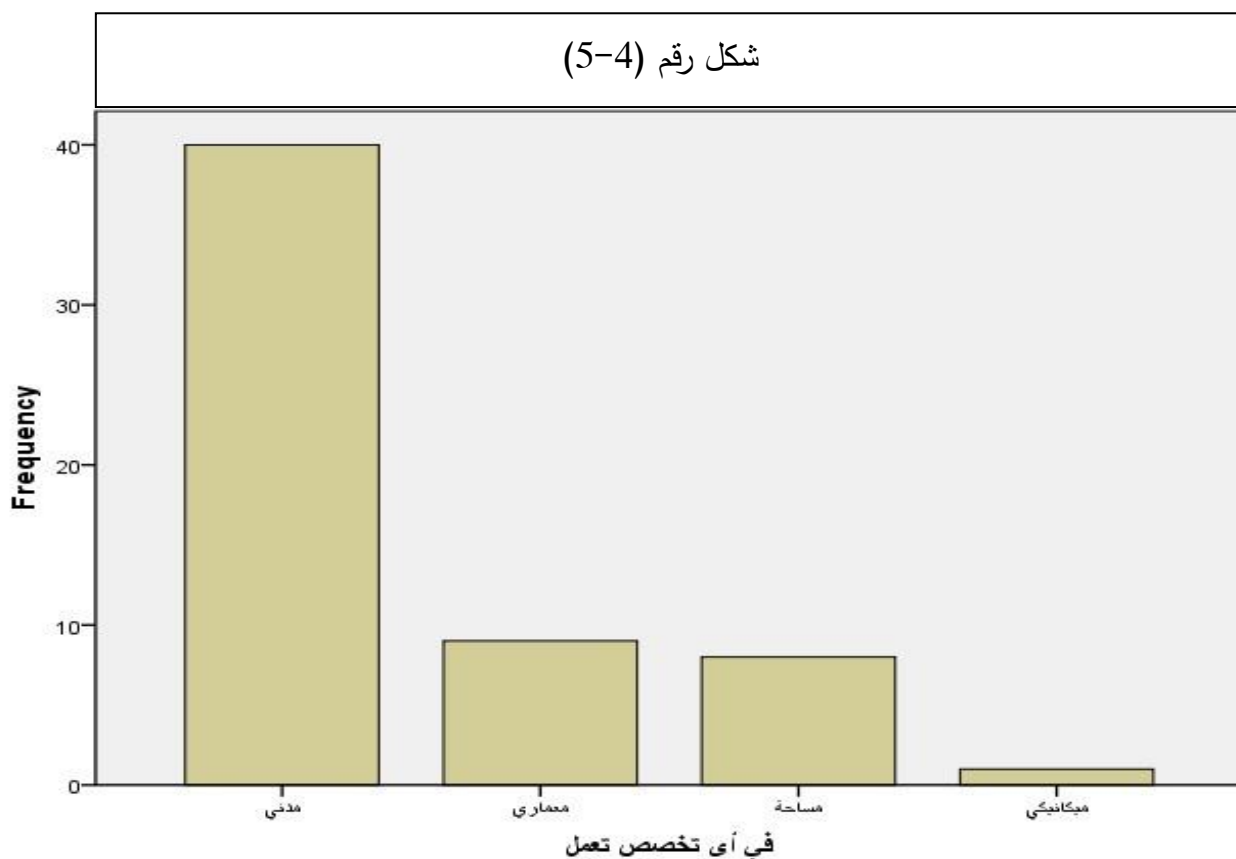


في أي تخصص تعمل :

جدول رقم(4-5)

في أي تخصص تعمل					
		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	مدني	40	66.7	69.0	69.0
	معماري	9	15.0	15.5	84.5
	مساحة	8	13.3	13.8	98.3
	ميكانيكي	1	1.7	1.7	100.0
	Total	58	96.7	100.0	
Missing	System	2	3.3		
Total		60	100.0		

من الجدول رقم (4-5) يتضح أن التخصصات موزعه كما يلي: مدنيين وعددهم(40) فرد ويمثلون نسبة 69% من حجم العينة الكلية ومعماريين وعددهم (9) فرد ويمثلون نسبة 15% من حجم العينة الكلية ومهندسي ميكانيكا وعددهم(1) فرد ويمثلون نسبة 1.7% من حجم العينة الكلية ومهندسي مساحة وعددهم(8) فرد ويمثلون نسبة 13.3% من حجم العينة الكلية .



المؤهل الاكاديمي:

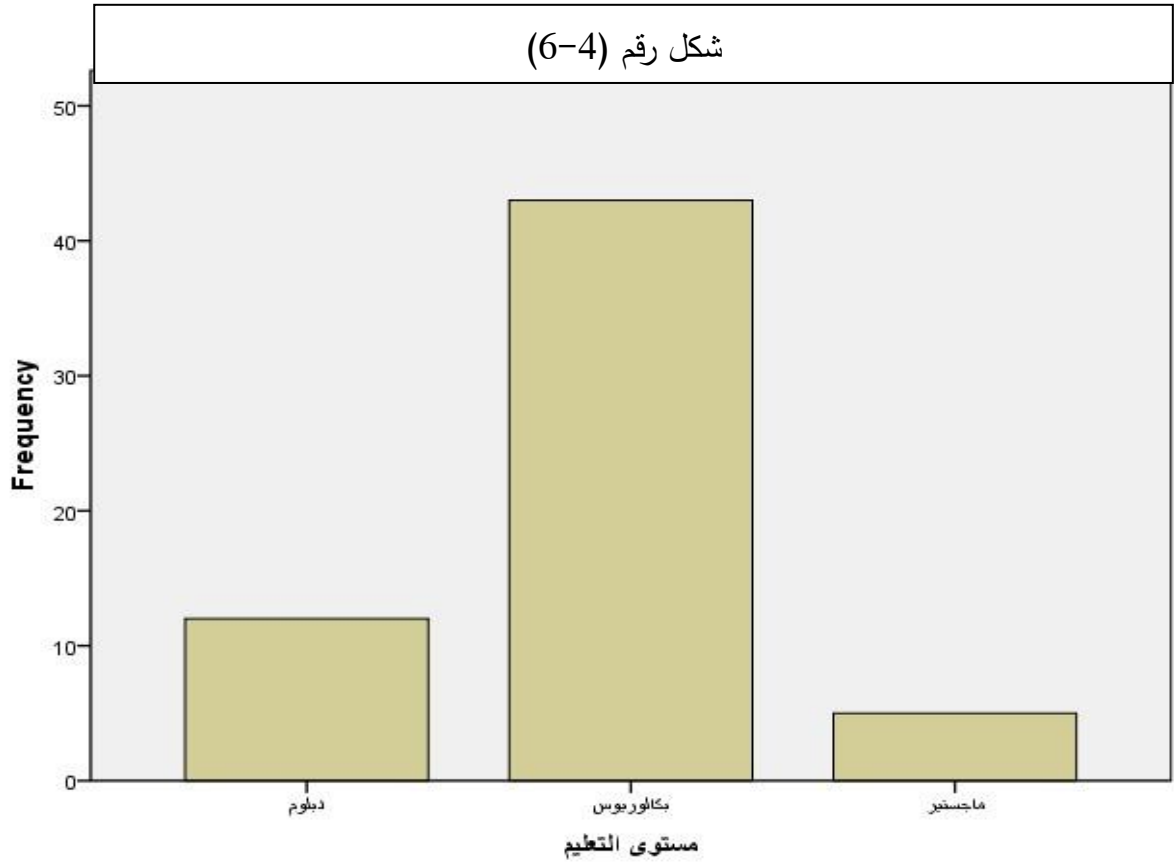
جدول رقم (4-6)

مستوى التعليم					
		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	دبلوم	12	20.0	20.0	20.0
	بكالوريوس	43	71.7	71.7	91.7
	ماجستير	5	8.3	8.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

لأهمية التأهيل المهني والأكاديمي فإن العينة المستبحته شملت كافة الدرجات العلمية التي تنشط دائما

في مجال التشييد والمتمثلة في مراحل الدبلوم والبيكالوريوس والماجستير هذا مايتضح من الجدول

رقم(6-4).

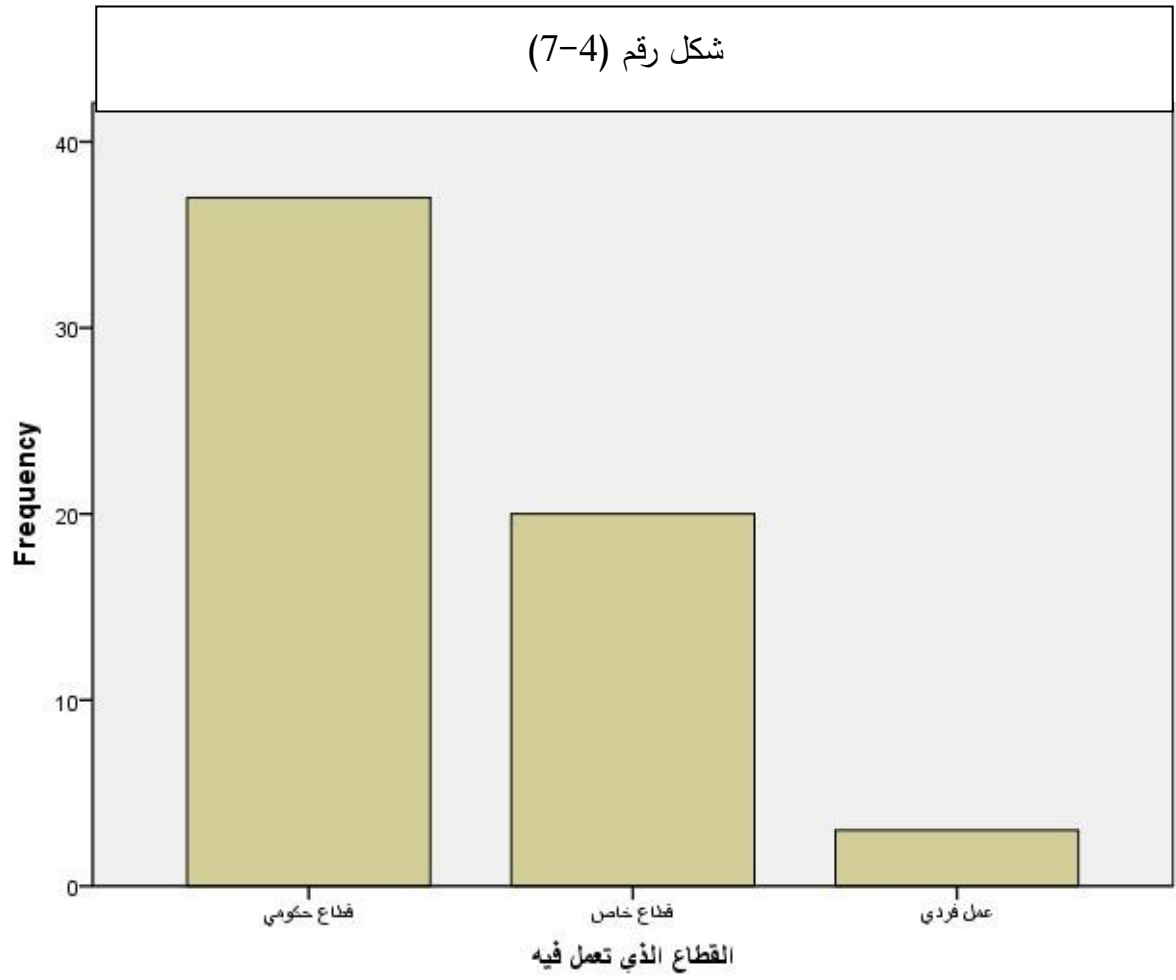


القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة:

جدول رقم (7-4)

القطاع الذي تعمل فيه					
		Frequency	Perce	ValidPerce	Cumulative Percent
Valid	قطاع حكومي	37	61.7	61.7	61.7
	قطاع خاص	20	33.3	33.3	95.0
	عمل فردي	3	5.0	5.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

من الجدول رقم (7-4) يوجد عدد (37) مؤسسة تعمل في القطاع العام تمثل نسبة 61.7% من حجم العينة ، وعدد (20) مؤسسة تعمل في القطاع الخاص وتمثل 33.3% من حجم العينة ، وعدد (3) مؤسسة أعمال فردية وتمثل نسبة 5% من حجم العينة.

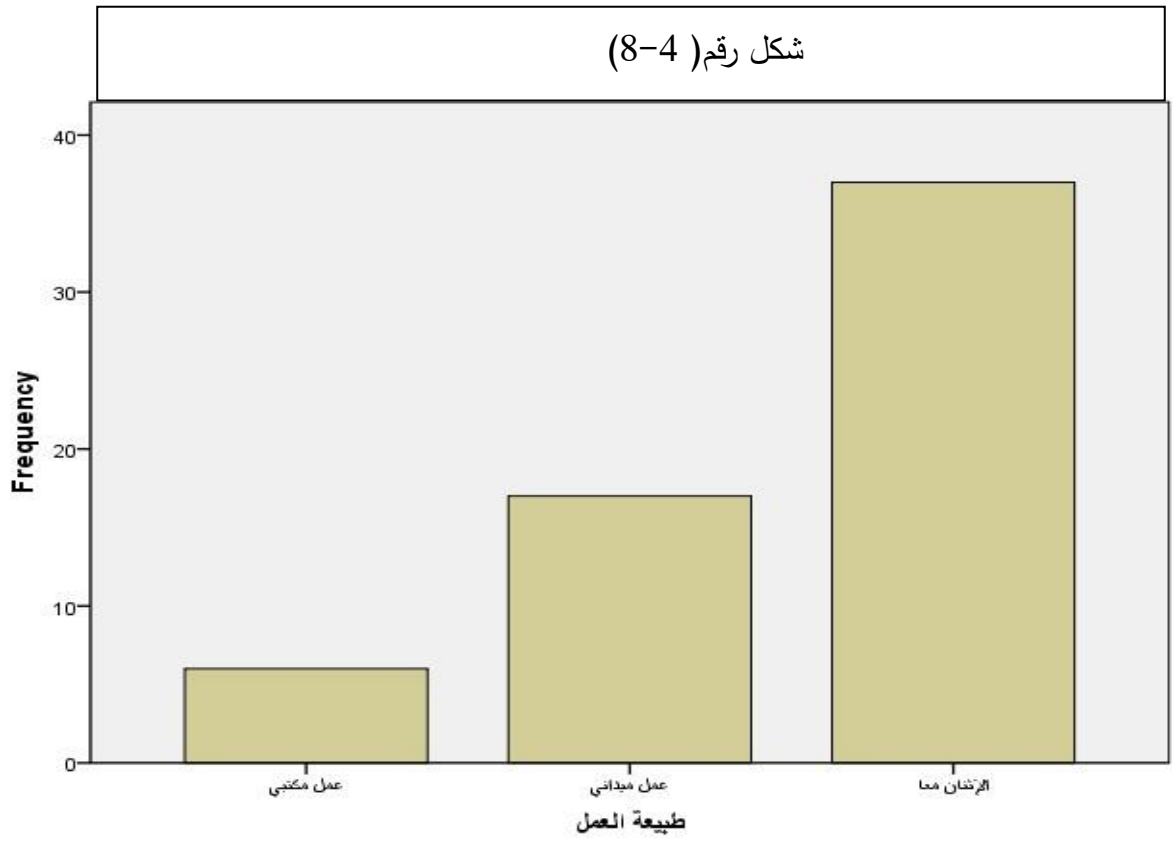


الوصف الوظيفي:

جدول رقم ( 4-8)

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	عمل مكتبي	6	10.0	10.0	10.0
	عمل ميداني	17	28.3	28.3	38.3
	الاثنان معا	37	61.7	61.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

من الجدول رقم(4-8) يتضح أن الوصف الوظيفي مبين كما يلي: الذين يعملون في المكاتب عددهم (6) فرد ويمثلون نسبة 10% من حجم العينة والذين يعملون عمل ميداني عددهم(17) فرد ويمثلون نسبة 28.3% من حجم العينة والذي يشغلون الاثنان معا (عمل مكتبي وعمل ميداني) عددهم(37) فرد ويمثلون نسبة 61.7% من حجم العينة وهذا يوضح أن شاركوا في هذا الاستبيان من كل الفئات .



أراء عينة الدارسة: -

جدول تكراري يوضح توزيع إجابات أفراد العينة عن:

جدول رقم (4-9)

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	أوافق بشدة	17	28.3	28.8	28.8
	أوافق	27	45.0	45.8	74.6
	محايد	8	13.3	13.6	88.1
	لا أوافق	6	10.0	10.2	98.3
	لا أوافق بشدة	1	1.7	1.7	100.0
	Total	59	98.3	100.0	
Missing	System	1	1.7		
Total		60	100.0		

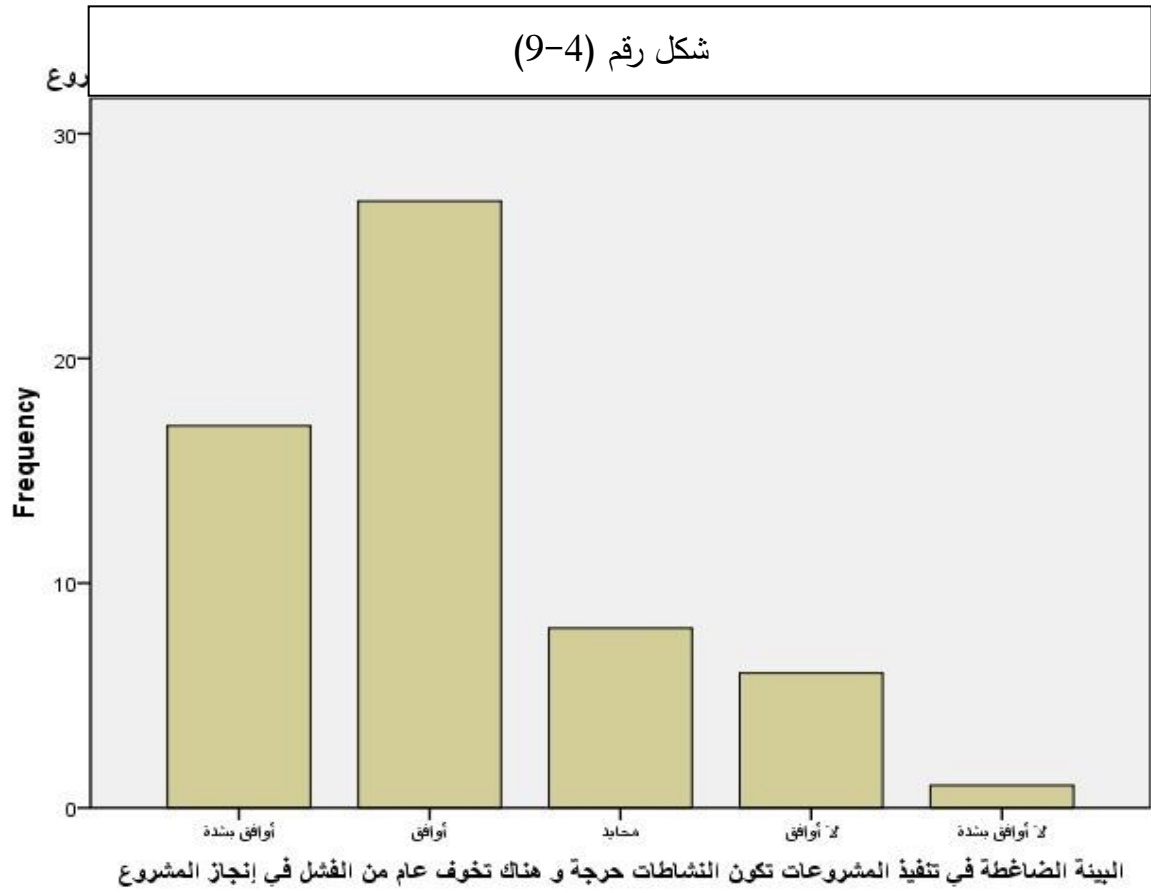
عند سؤال المستبحثين حول أن البيئة الضاغطة في تنفيذ المشروعات تجعل النشاطات حرجة وتوحي

بالفشل أفاد 74.6% بالموافقة بينما 25.5% أجابوا بغير ذلك وهذا يفسر بأن البيئة الضاغطة لها آثار

واضحة علي النشاطات ونجاح المشروع والجدول رقم (4-9) إلا أن هنالك من الأساليب العلمية التي

تعمل علي إدارة المشاريع بنجاح في مثل هذه البيئة.





جدول تكراري يوضح توزيع إجابات أفراد العينة عن:

أداء المهام بسهولة دون ضغوطات في العمل من الرؤساء أو العملاء

جدول رقم (4-10)

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	أوافق بشدة	5	8.3	8.3	8.3
	أوافق	15	25.0	25.0	33.3
	محايد	11	18.3	18.3	51.7
	لا أوافق	17	28.3	28.3	80.0
	لا أوافق بشدة	12	20.0	20.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

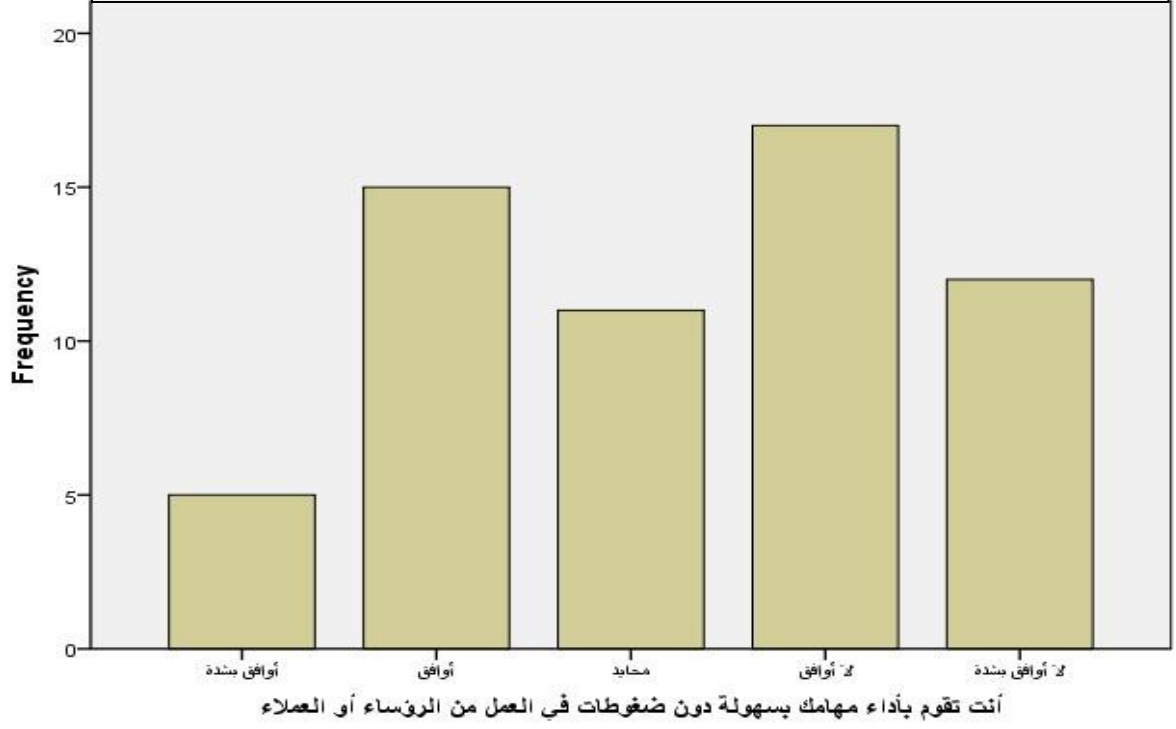
عند سؤال المستبحثين حول أنهم يقومون بأداء مهامهم بسهولة دون ضغوطات العمل من جانب الرؤساء

فكانت نسبة 33.3% أجابوا بالموافقة بينما نسبة 48.3% لا يوافقون علي ذلك مما يدل علي إن هنالك

تأثيرات سلبية علي المرؤوسين تجعل من بيئة عملهم بيئة ضاغطة وهذا مما يؤدي إلي التقليل من

الانجازات جدول رقم(4-10).

شكل رقم ( 4-10 )



جدول تكراري يوضح توزيع إجابات أفراد العينة عن:-

البيئة التي يعملون بها مثالية وتساعد علي أداء المهام في هدوء وتركيز

جدول رقم(4-11)

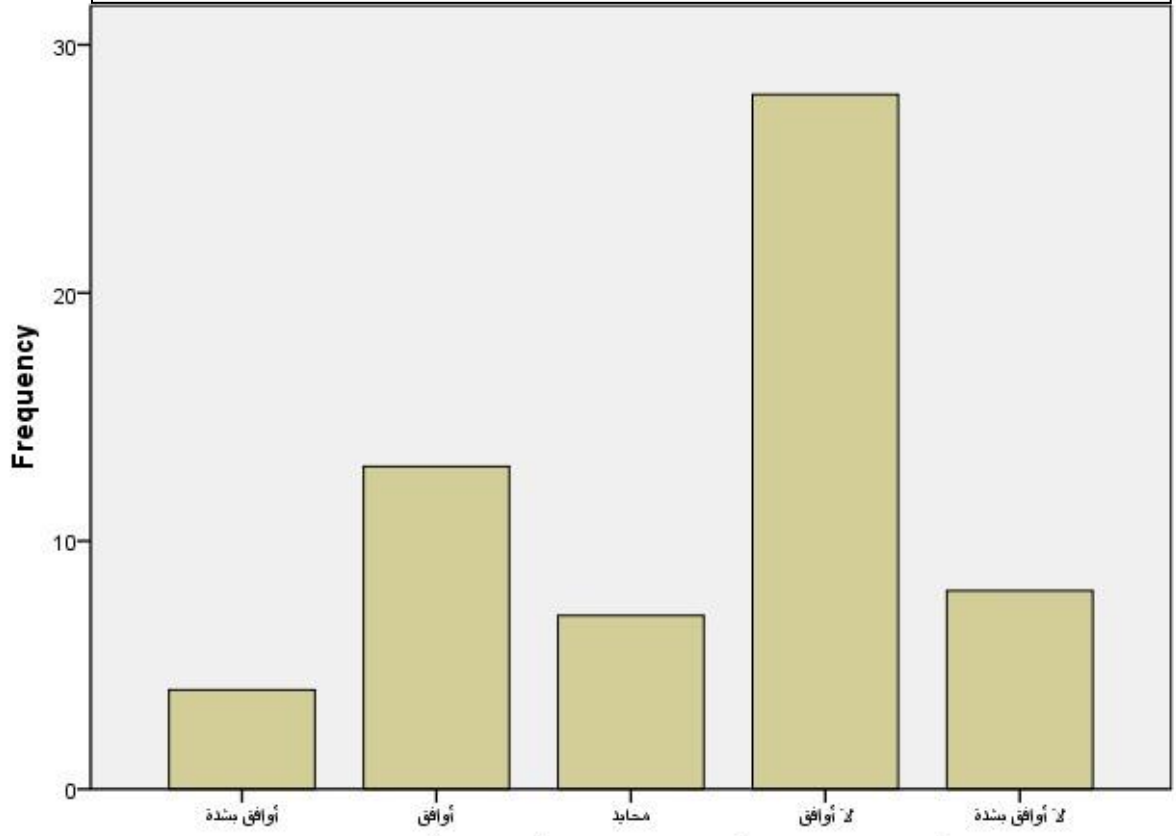
		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	أوافق بشدة	4	6.7	6.7	6.7
	أوافق	13	21.7	21.7	28.3
	محايد	7	11.7	11.7	40.0
	لا أوافق	28	46.7	46.7	86.7
	لا أوافق بشدة	8	13.3	13.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

عند سؤال المستبحثين أن البيئة التي يعملون بها تعتبر مثالية وتساعد كثيرا في أداء المهام أفاد

28.4% من أفراد العينة فقط بالموافقة بينما 60% من أفراد العينة لا يوافقون وهذا يؤكد تماما الآثار

السالبة التي تنتج عن البيئة الضاغطة في العمل حسب جدول رقم (4-11).

شكل رقم (4-11)



البيئة التي تعمل بها مثالية و تساعد كثيرا على أداء المهام في هدوء و تركيز

جدول تكراري يوضح توزيع إجابات أفراد العينة عن:

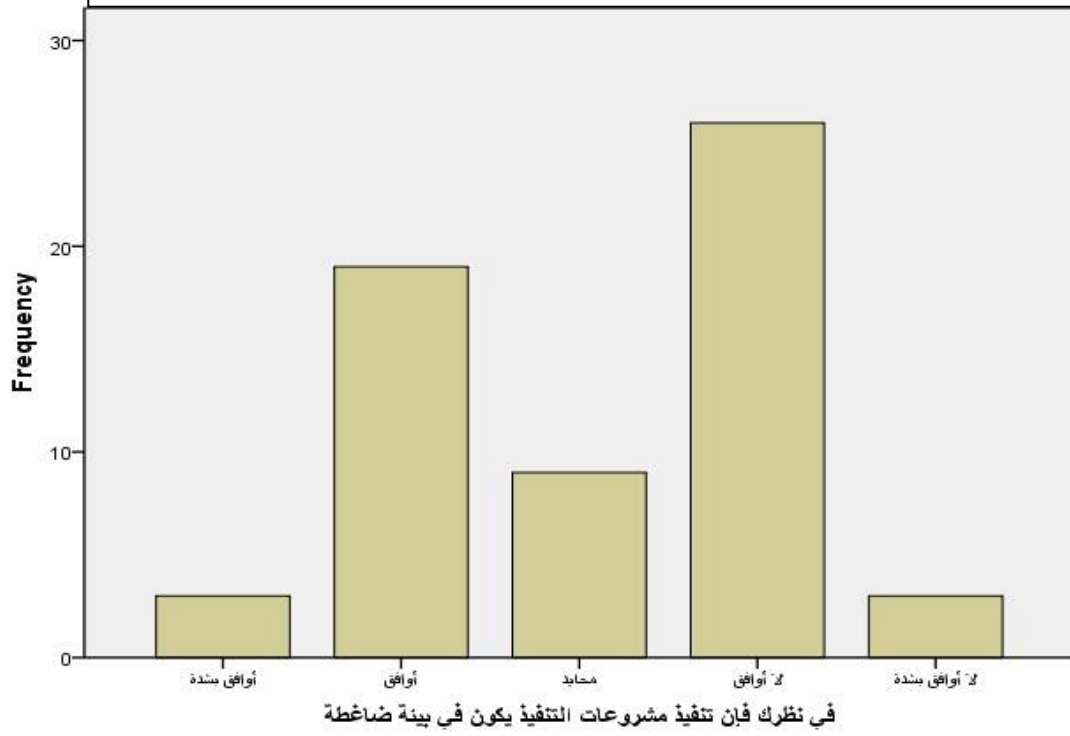
تنفيذ مشروعات التشييد يكون في بيئة ضاغطة :

جدول رقم (4-12)

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	أوافق بشدة	3	5.0	5.0	5.0
	أوافق	19	31.7	31.7	36.7
	محايد	9	15.0	15.0	51.7
	لا أوافق	26	43.3	43.3	95.0
	لا أوافق بشدة	3	5.0	5.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

المشروعات الهندسية تعتبر من أكثر المشروعات تعقيدا وأكثرها ضغوطا وعند سؤال المستبحثين حول هذه القضية وحسب الجدول رقم (4-12) أفاد 36.7% بالموافقة بينما 48.3% لم يوافقوا علي ذلكويمكنأن يعزي ذلك لاستخدام الوسائل التقنية التي تناسب هذه البيئة مثل التخطيط السليم وجدولةالإعمالوغيرها.

شكل رقم (4-12)



هل تعتقد أن هناك معوقات تواجه تنفيذ مشروعات

التشييد بالسودان :

جدول رقم (4-13)

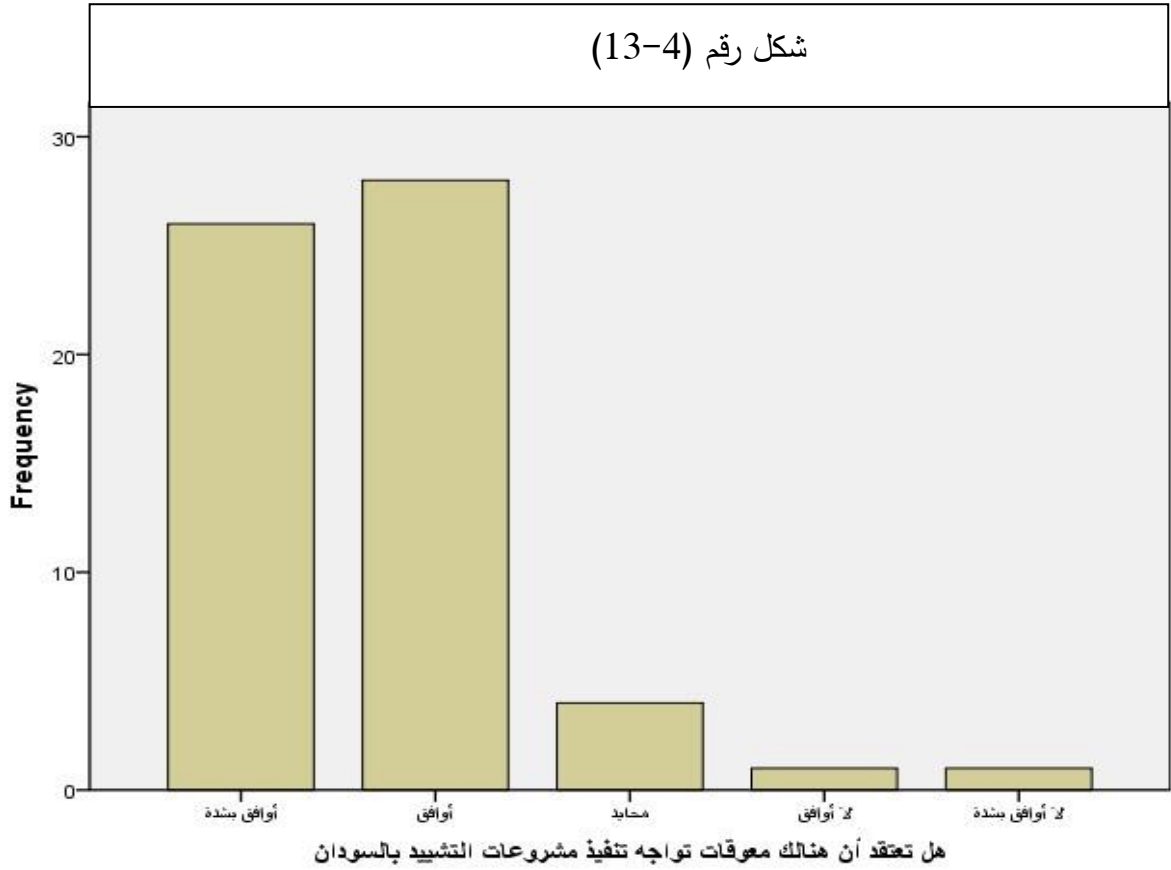
		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	أوافق بشدة	26	43.3	43.3	43.3
	أوافق	28	46.7	46.7	90.0
	محايد	4	6.7	6.7	96.7
	لا أوافق	1	1.7	1.7	98.3
	لا أوافق بشدة	1	1.7	1.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

عند سؤال المستبحثين حول وجود معوقات تواجه تنفيذ مشروعات التشييد في السودان أفاد 91% من

إفراد العينة بالموافقة وهذا يشير بوضوح إلي حجم المشكلة ويعطي مؤشرا قويا لضرورة العمل

علي حل كافة المشاكل والعقبات التي تقود إلي ذلك ويوضح بجدول رقم (4-13).



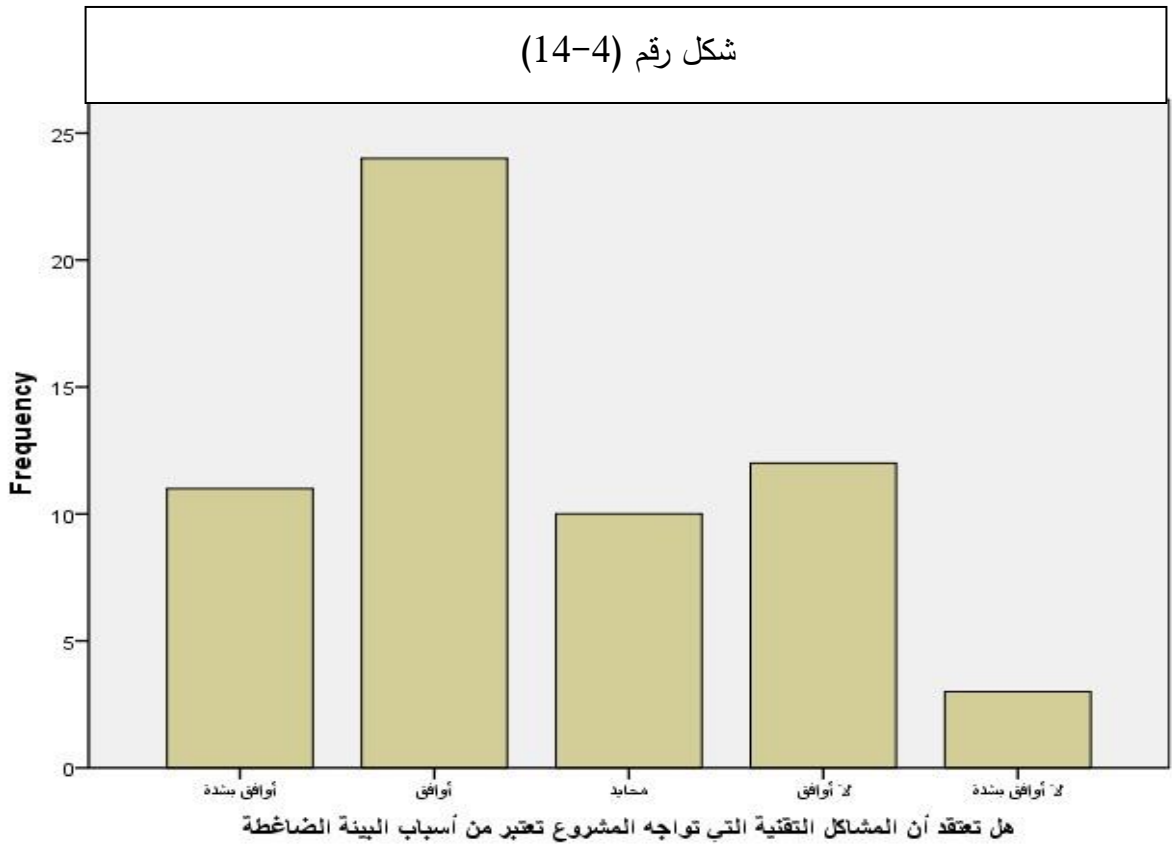


المشاكل التقنية التي تواجه المشروع تعتبر من أسباب البيئة الضاغطة:

جدول رقم (4-14)

هل تعتقد أن المشاكل التقنية التي تواجه المشروع تعتبر من أسباب البيئة الضاغطة					
		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	أوافق بشدة	11	18.3	18.3	18.3
	أوافق	24	40.0	40.0	58.3
	محايد	10	16.7	16.7	75.0
	لا أوافق	12	20.0	20.0	95.0
	لا أوافق بشدة	3	5.0	5.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

عند سؤال المستبحثين عن اعتقادهم بان المشاكل التقنية التي تواجه المشروع تعتبر من أسباب البيئة الضاغطة ومن الجدول رقم(4-14) يتضح أن نسبة 58.3% من أفراد العينة أفادوا بالموافقة بينما 25% فقط من أفراد العينة لا يوافقون علي ذلك وهذا يؤكد إن من المشاكل التقنيات الحديثة الجهل بها أولاً ومن ثم المشاكل المصاحبة لها من ناحية ثانية.



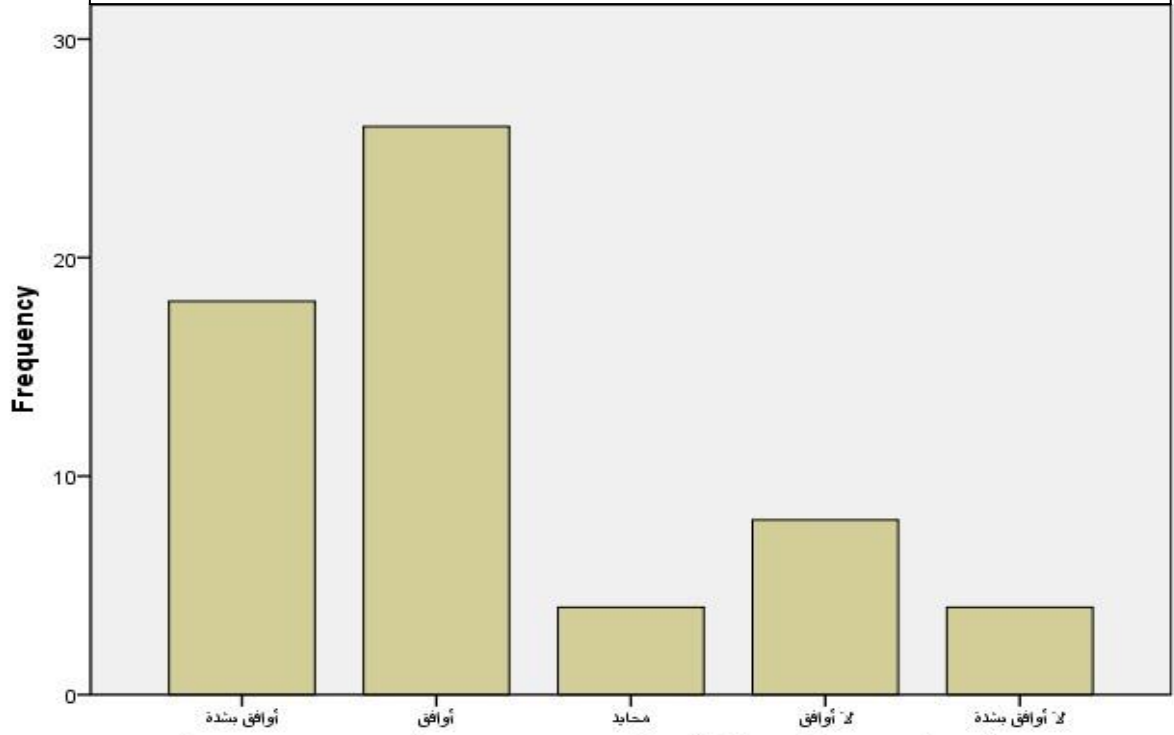
هل تعتقد أن من أسباب البيئة الضاغطة في تنفيذ المشروعات اخلال الاطراف بالتزاماتهم العقدية

:جدول رقم(4-15)

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	أوافق بشدة	18	30.0	30.0	30.0
	أوافق	26	43.3	43.3	73.3
	محايد	4	6.7	6.7	80.0
	لا أوافق	8	13.3	13.3	93.3
	لا أوافق بشدة	4	6.7	6.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

الالتزامات التعاقدية يجب أن تتحقق بين طرفي العقد وفي حالة إخلال أي طرف بالتزاماته فإن ذلك يؤدي إلي الاختلافات والمنازعات وعند سؤال المستبحثين حول تأثير الإخلال بالالتزامات علي البيئة الضاغطة أجاب نسبة 73.3% من أفراد العينة بالموافقة مؤكدين أن الإخلال في الالتزامات يؤدي إلي نشو بيئة ضاغطة كما في الجدول رقم (4-15).

شكل رقم (4-15)



هل تعتقد أن من أسباب البيئة الضاغطة في تنفيذ المشروعات إخلال الأطراف بالتزاماتهم العقدية

هل تعتقد أن الجدول الزمني يعتبر غير واقعي بحيث أنه يعتبر من أسباب البيئة الضاغطة:

جدول رقم ( 4-16)

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePerce
Valid	أوافق بشدة	11	18.3	18.3	18.3
	أوافق	12	20.0	20.0	38.3
	محايد	2	3.3	3.3	41.7
	لا أوافق	30	50.0	50.0	91.7
	لا أوافق بشدة	5	8.3	8.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

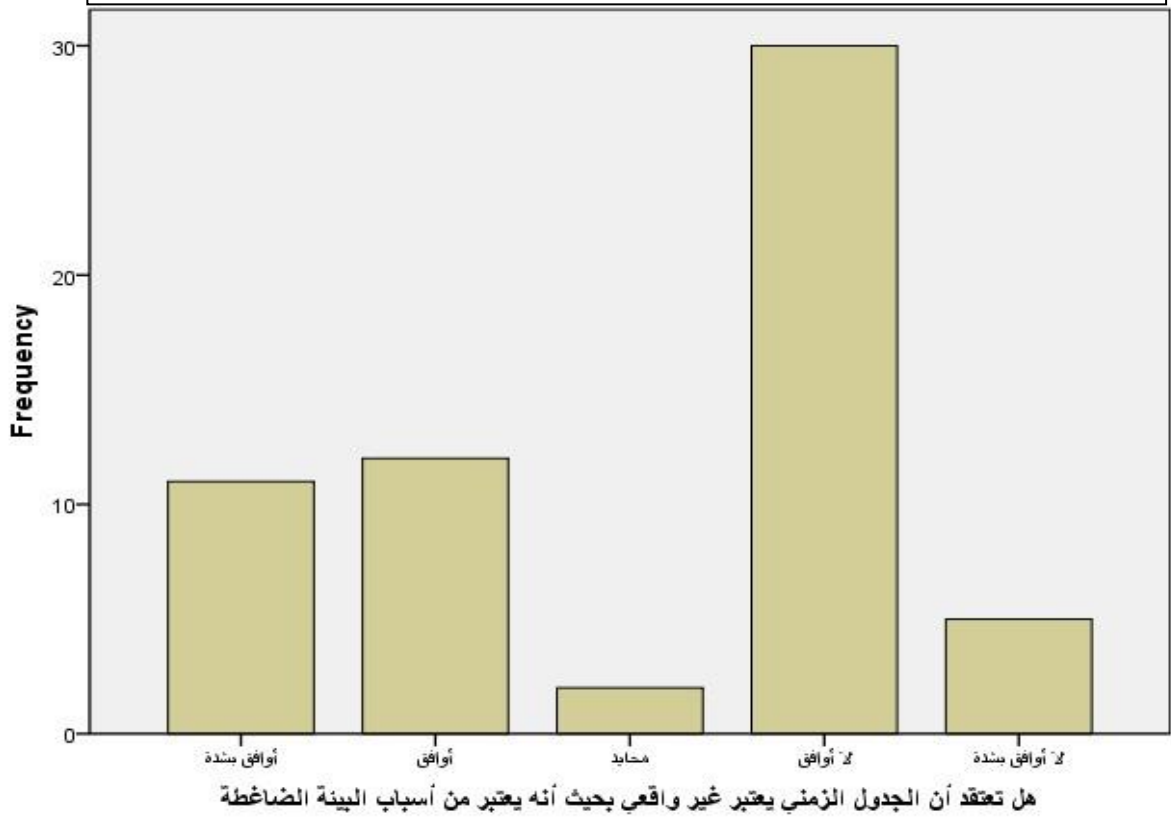
عند سؤال المستبحثين عن اعتقادهم بأن الجدول الزمني يعتبر غير واقعي بحيث أنه يعتبر من أسباب

البيئة الضاغطة يوضح الجدول رقم ( 4-16) أن نسبة 38.3 % من أفراد العينة يوافقون بينما نسبة

58.3% من أفراد العينة لا يوافقون وهذا يوضح أن الجدول الزمني لا يعتبر من أسباب البيئة

الضاغطة .

شكل رقم ( 4-16 )



يمكن التقليل من وجود البيئة الضاغطة عن طريق الدراسة الجيدة للمشروع قبل البدء فيه:

جدول رقم (4-17)

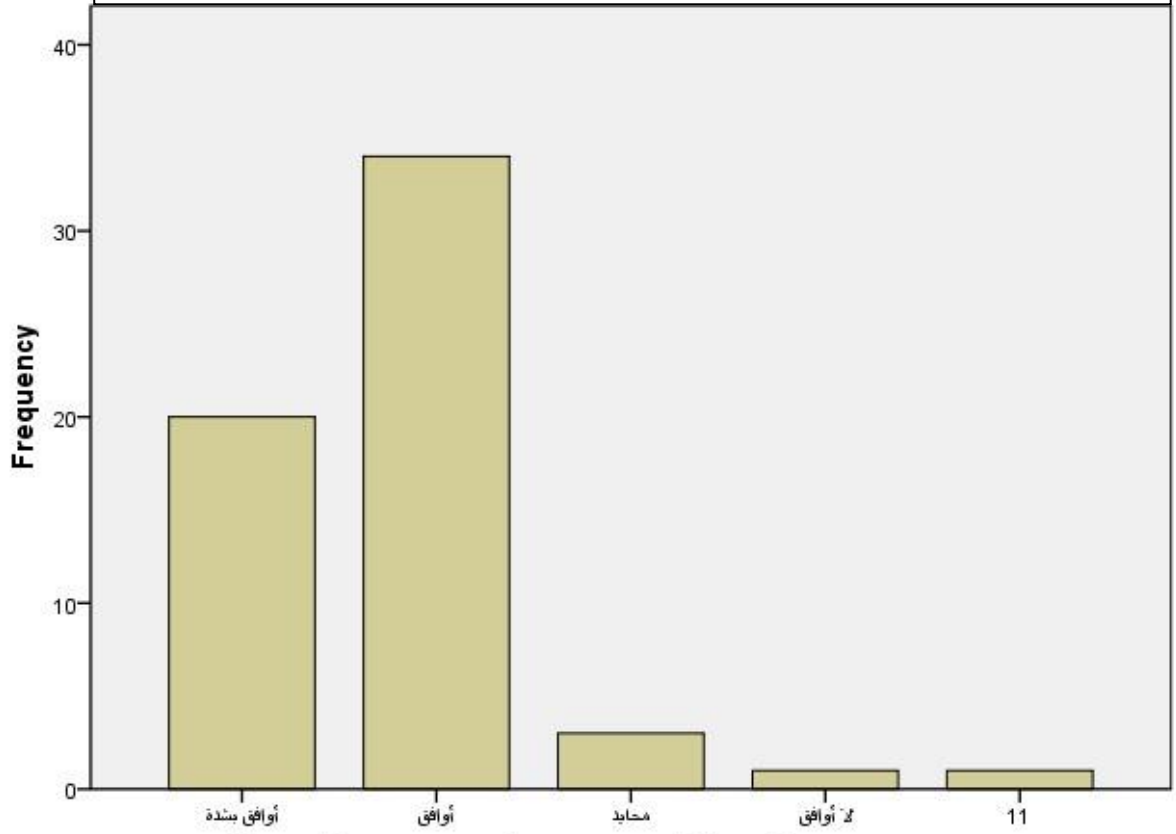
		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	أوافق بشدة	20	33.3	33.9	33.9
	أوافق	34	56.7	57.6	91.5
	محايد	3	5.0	5.1	96.6
	لا أوافق	1	1.7	1.7	98.3
	لا أوافق بشدة	1	1.7	1.7	100.0
	Total	59	98.3	100.0	
Missing	System	1	1.7		
Total		60	100.0		

عند سؤال المستبحثين حول إمكانية التقليل من وجود البيئة الضاغطة عن طريق الدراسة الجيدة

للمشروع يوضح الجدول رقم (4-17) أن نسبة 91.5% من أفراد العينة يوافقون علي ذلك وهذا يؤكد

ضرورة إجراء دراسات الجدوى وتجهيز المستندات للمشروع بصورة كاملة.

شكل رقم ( 4-17 )



يمكن التقليل من وجود البيئة الضاغطة عن طريق الدراسة الجيدة للمشروع قبل البدء فيه



هل تعتقد أن النقص في العمالة المدربة و المعدات المناسبة من أسباب البيئة الضاغطة:

جدول رقم(4-18)

		Frequency	Percent	ValidPerce	Cumulativent Perce
Valid	أوافق بشدة	24	40.0	40.7	40.7
	أوافق	26	43.3	44.1	84.7
	محايد	1	1.7	1.7	86.4
	لا أوافق	7	11.7	11.9	98.3
	لا أوافق بشدة	1	1.7	1.7	100.0
	Total	59	98.3	100.0	
Missing	System	1	1.7		
Total		60	100.0		

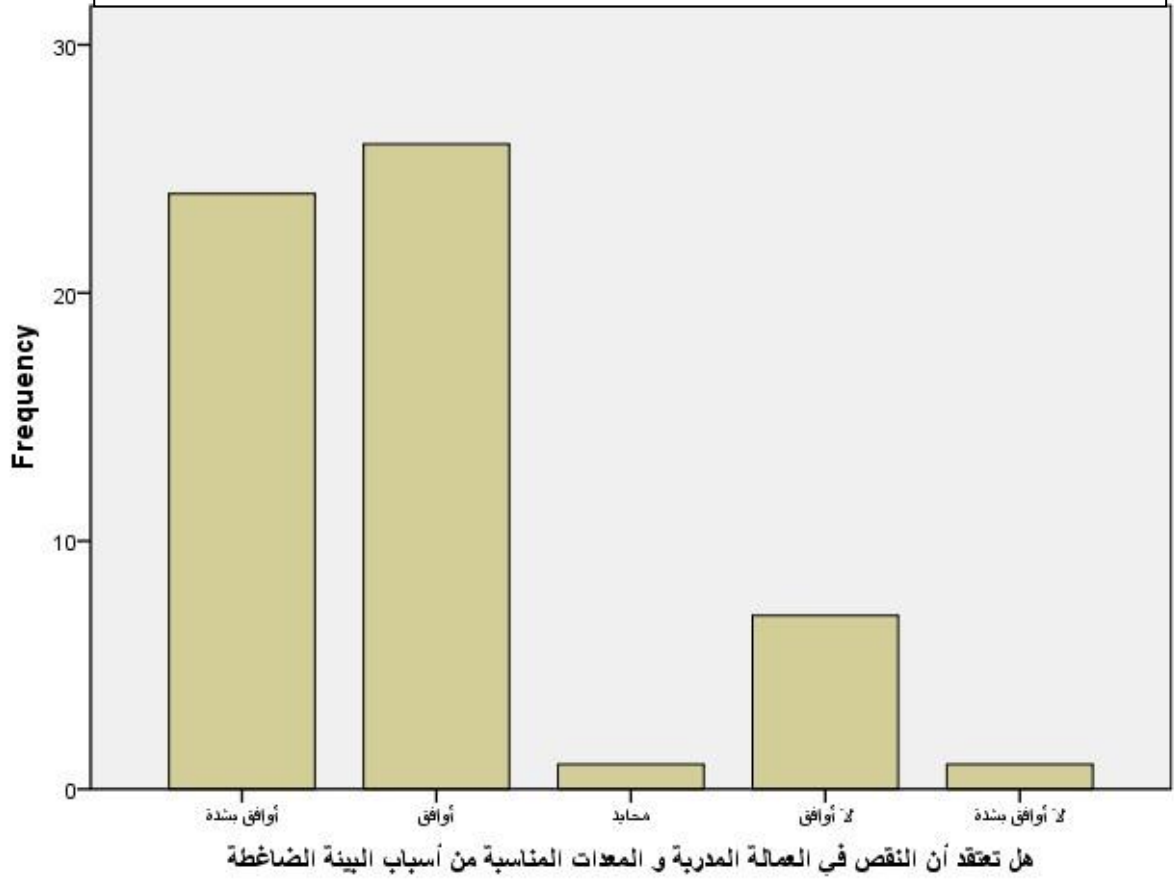
عند سؤال المستبحثين أن نقص العمالة المدربة والمعدات المناسبة من أسباب البيئة الضاغطة يوضح

الجدول رقم (4-18) أن نسبة 84.8% من المستبحثين يوافقون علي ذلك بينما نسبة 13.6% من

المستبحثين لا يوافقون علي ذلك وهذا يوضح أن النقص في العمالة المدربة والمعدات من أسباب البيئة

الضاغطة.

شكل رقم (4-18)



طبيعة التواصل و التعامل بين أطراف العقد تؤثر على بيئة المشروع:

جدول رقم (4-19)

طبيعة التواصل و التعامل بين أطراف العقد تؤثر على بيئة المشروع					
		Frequency	Percent	ValidPerce	Cumulativent Perce
Valid	أوافق بشدة	18	30.0	30.5	30.5
	أوافق	33	55.0	55.9	86.4
	محايد	4	6.7	6.8	93.2
	لا أوافق	2	3.3	3.4	96.6
	لا أوافق بشدة	2	3.3	3.4	100.0
	Total	59	98.3	100.0	
Missing	System	1	1.7		
Total		60	100.0		

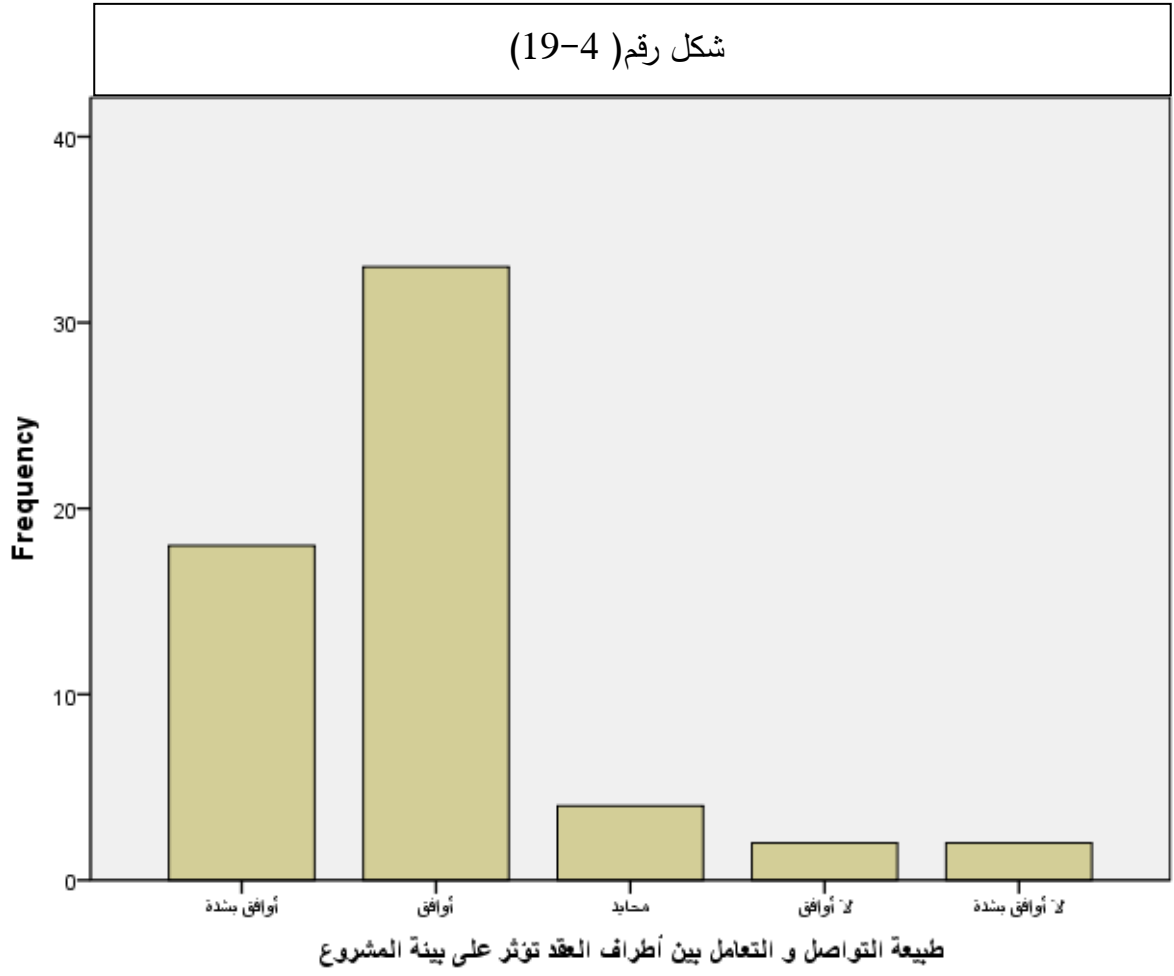
عند سؤال المستبحثين عن طبيعة التواصل والتعامل بين أطراف العقد تؤثر على بيئة المشروع يوضح

الجدول رقم (4-19) أن نسبة 86.4% من المستبحثين يوافقون على ذلك بينما نسبة 6.8% من

المستبحثين لا يوافقون على ذلك وهذا يوضح أن طبيعة التواصل والتعامل بين أطراف العقد تؤثر على

بيئة المشروع.

شكل رقم ( 4-19 )



جدول تكراري يوضح توزيع اجابات أفراد العينة عن:-

يطلب المالك أحيانا تعجيل العمل مما يجعل بيئة العمل بالمشروع ضاغطة

جدول رقم(4-20)

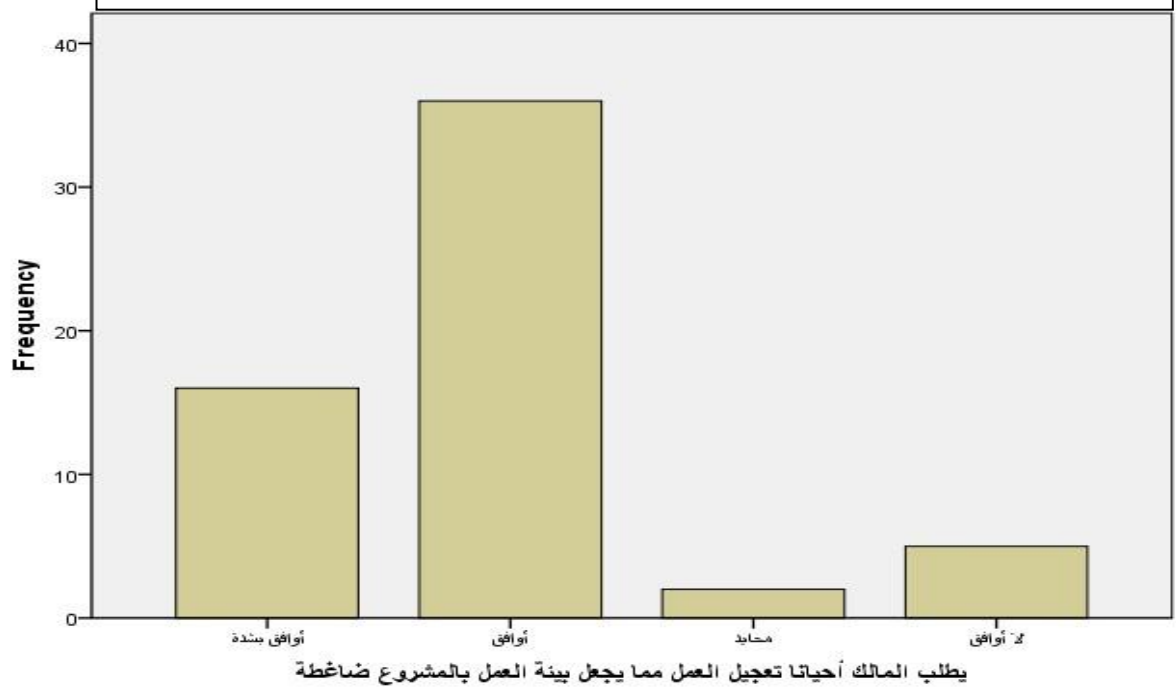
يطلب المالك أحيانا تعجيل العمل مما يجعل بيئة العمل بالمشروع ضاغطة					
		Frequency	Percent	ValidPerce	Cumulativent Perce
Valid	أوافق بشدة	16	26.7	27.1	27.1
	أوافق	36	60.0	61.0	88.1
	محايد	2	3.3	3.4	91.5
	لا أوافق	5	8.3	8.5	100.0
	Total	59	98.3	100.0	
Missing	System	1	1.7		
Total		60	100.0		

يطلب المالك أحيانا تعجيل العمل مما يجعل بيئة العمل بالمشروع ضاغطة وعند سؤال المستبحثين عن

ذلك يوضح الجدول رقم(4-20) أن نسبة 88% من المستبحثين يوافقون علي ذلك بينما نسبة 8.3%

من المستبحثين لا يوافقون وهذا يوضح إن تعجيل المالك للعمل يجعل بيئة العمل بالمشروع ضاغطة.

شكل رقم (4-20)



جدول تكراري يوضح توزيع أفراد العينة عن:-

طبيعة العمل ببعض المشروعات تجعل بيئتها للعمل ضاغطة

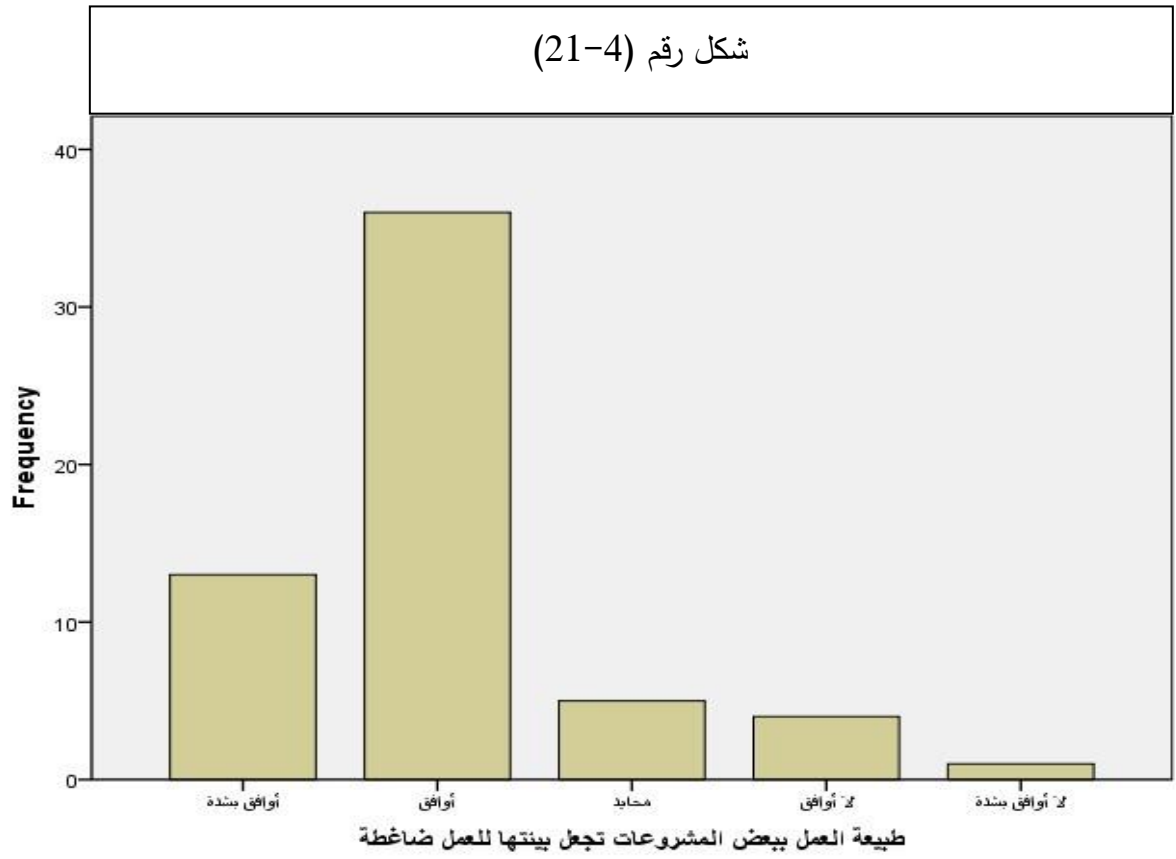
جدول رقم(4-21)

طبيعة العمل ببعض المشروعات تجعل بيئتها للعمل ضاغطة					
		Frequency	Percent	ValidPerce	CumulativePerc e
Valid	أوافق بشدة	13	21.7	22.0	22.0
	أوافق	36	60.0	61.0	83.1
	محايد	5	8.3	8.5	91.5
	لا أوافق	4	6.7	6.8	98.3
	لا أوافق بشدة	1	1.7	1.7	100.0
	Total	59	98.3	100.0	
Missing	System	1	1.7		
Total		60	100.0		

عند سؤال المستبحثين هل طبيعة العمل ببعض المشروعات تجعل بيئتها ضاغطة يوضح الجدول رقم

(21-4) أن نسبة 83.1% من المستبحثين يوافقون علي ذلك بينما نجد أن نسبة 8.5% من

المستبحثين لا يوافقون وهذا يوضح أن طبيعة العمل ببعض المشاريع تجعل من بيئتها ضاغطة.





التباين الجغرافي لمواقع المشروعات يجعلها تتعرض لضغوطات تعمل عمل إعاقته:

جدول رقم (4-22)

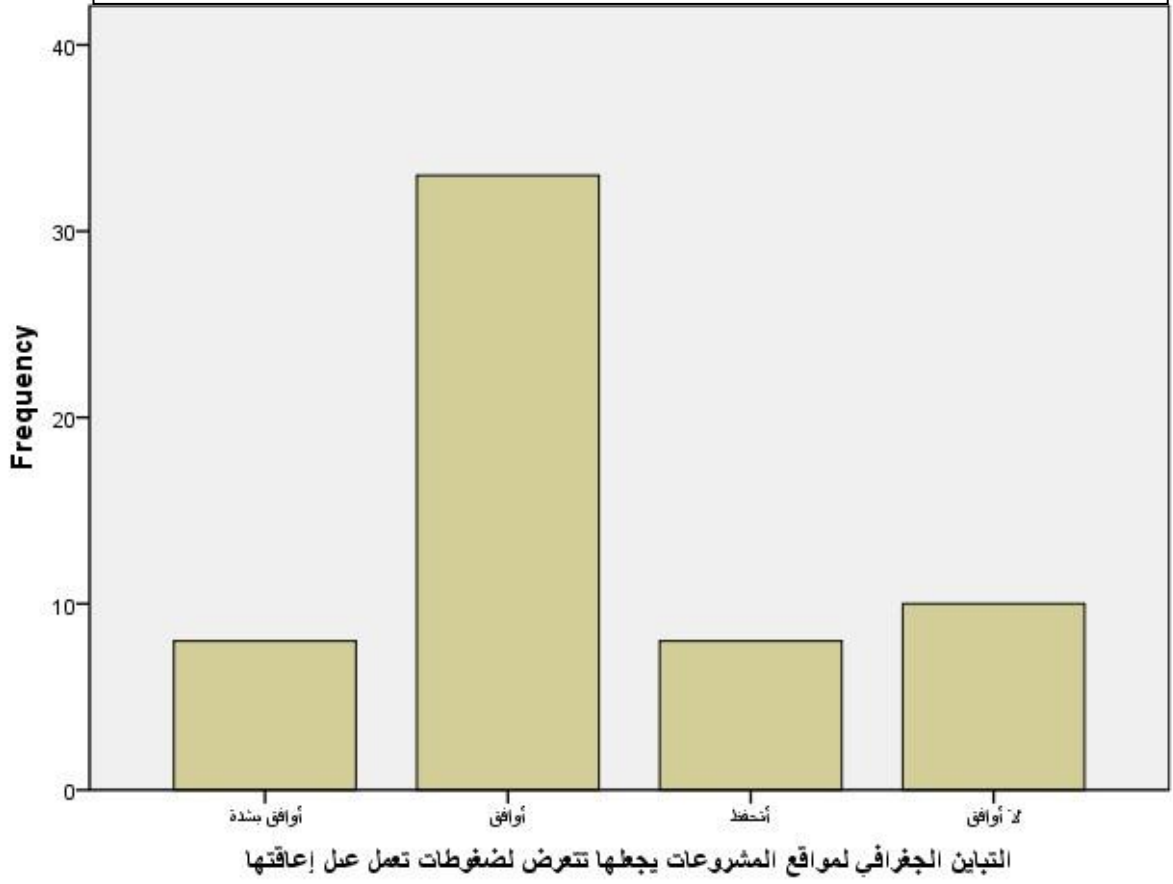
التباين الجغرافي لمواقع المشروعات يجعلها تتعرض لضغوطات تعمل عمل إعاقته					
		Frequency	Percent	ValidPerce	CumulativePerce
Valid	أوافق بشدة	8	13.3	13.6	13.6
	أوافق	33	55.0	55.9	69.5
	أتحفظ	8	13.3	13.6	83.1
	لا أوافق	10	16.7	16.9	100.0
	Total	59	98.3	100.0	
Missing	System	1	1.7		
Total		60	100.0		

عند سؤال المستبحثين هل التباين الجغرافي لمواقع المشروعات يجعلها تتعرض لضغوطات تعمل عمل

إعاقته يوضح الجدول رقم (4-22) أن نسبة 69.2% يوافقون علي ذلك بينما نجد أن نسبة

16.9% من المستبحثين كانت إجاباتهم يجعلها تتعرض لضغوطات تعمل علي إعاقته.

شكل رقم (4-22)

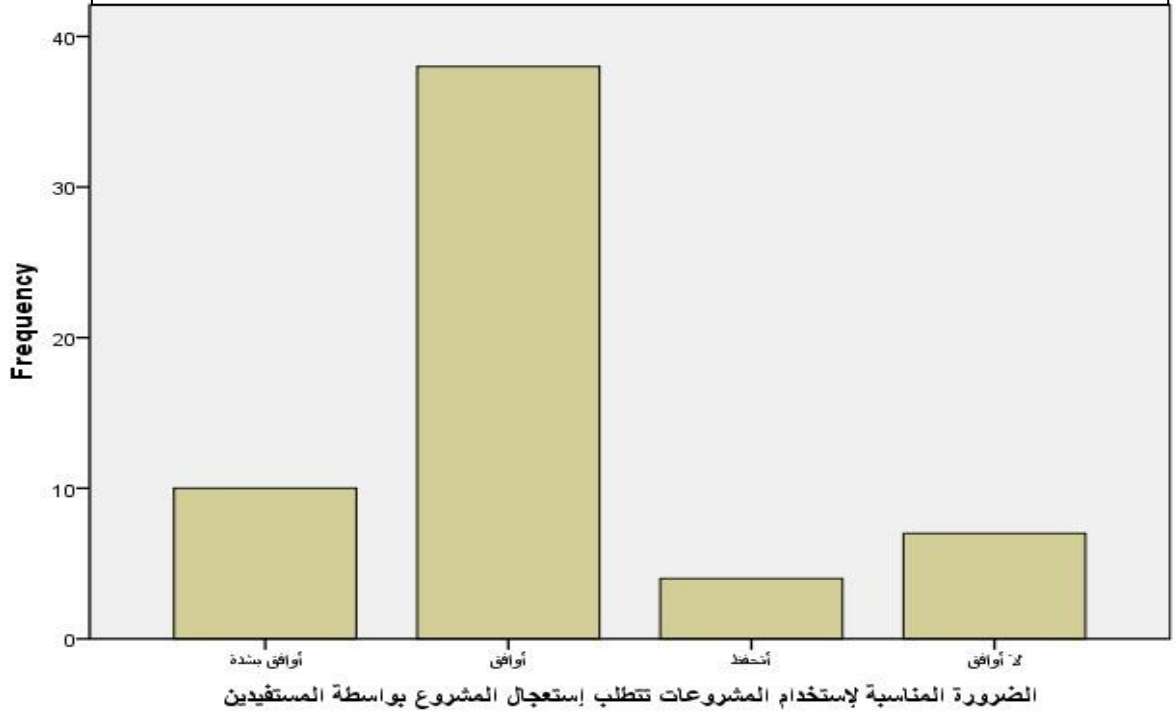


الضرورة المناسبة لاستخدام المشروعات تتطلب استعجال المشروع بواسطة  
المستفيدين: جدول رقم (4-23)

الضرورة المناسبة لاستخدام المشروعات تتطلب استعجال المشروع بواسطة المستفيدين					
		Frequency	Percent	ValidPerce	CumulativePerce
Valid	أوافق بشدة	10	16.7	16.9	16.9
	أوافق	38	63.3	64.4	81.4
	أتحفظ	4	6.7	6.8	88.1
	لا أوافق	7	11.7	11.9	100.0
	Total	59	98.3	100.0	
Missing	System	1	1.7		
Total		60	100.0		

عند سؤال المستبحثين عن الضرورة الماسة لاستخدام المشروعات تتطلب استعجال المشروع بواسطة المستفيدين يوضح الجدول رقم (4-23) أن نسبة 81.4% من المستبحثين يوافقون علي ذلك بينما نسبة 11.9% من المستبحثين لا يوافقون وهذا يوضح أن الضرورة الماسة لاستخدام المشروعات تتطلب استعجال المشروع بواسطة المستفيدين.

شكل رقم (4-23)



العوامل المناخية تؤثر على مراحل تنفيذ المشروعات و تؤدي إلي اضطراب الجدول

الزمني جدول رقم (4-24)

العوامل المناخية تؤثر على مراحل تنفيذ المشروعات و تؤدي إلي اضطراب الجدول الزمني					
		Frequency	Percent	ValidPerce	CumulativePerc e
Valid	أوافق بشدة	27	45.0	45.8	45.8
	أوافق	30	50.0	50.8	96.6
	لا أوافق	1	1.7	1.7	98.3
	لا أوافق بشدة	1	1.7	1.7	100.0
	Total	59	98.3	100.0	
Missing	System	1	1.7		
Total		60	100.0		

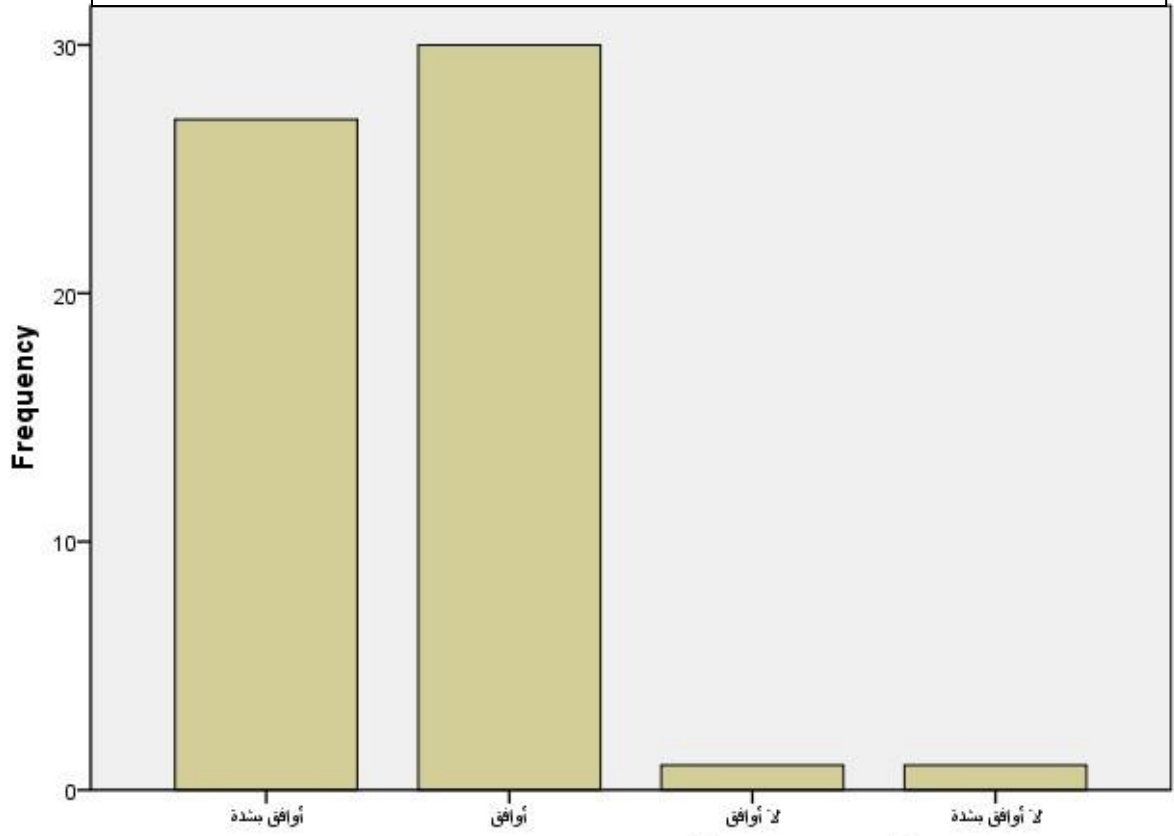
عند سؤال المستبحثين هل العوامل المناخية تؤثر علي مراحل تنفيذ المشروعات وتؤدي إلي اضطراب

الجدول الزمني فكانت نسبة 96.6% من المستبحثين إجاباتهم بالموافقة بينما نسبة 1.7% فقط من

المستبحثين لا يوافقون علي ذلك يوضح تماما أن العوامل المناخية ذات تأثير كبير علي مراحل تنفيذ

المشروعات يوضح ذلك الجدول رقم (4-24).

شكل رقم (4-24)



العوامل المناخية تؤثر على مراحل تنفيذ المشروعات و تؤدي إلى اضطراب الجدول الزمني

الإمكانات الفنية و المالية للمقاوم تساعد كثيرا في التخفيف من آثار البيئة الضاغطة:

جدول رقم ( 4-25)

الإمكانات الفنية و المالية للمقاوم تساعد كثيرا في التخفيف من آثار البيئة الضاغطة					
		Frequency	Percent	ValidPerce	CumulativePerce
Valid	أوافق بشدة	35	58.3	59.3	59.3
	أوافق	19	31.7	32.2	91.5
	أتحفظ	4	6.7	6.8	98.3
	لا أوافق بشدة	1	1.7	1.7	100.0
	Total	59	98.3	100.0	
Missing	System	1	1.7		
Total		60	100.0		

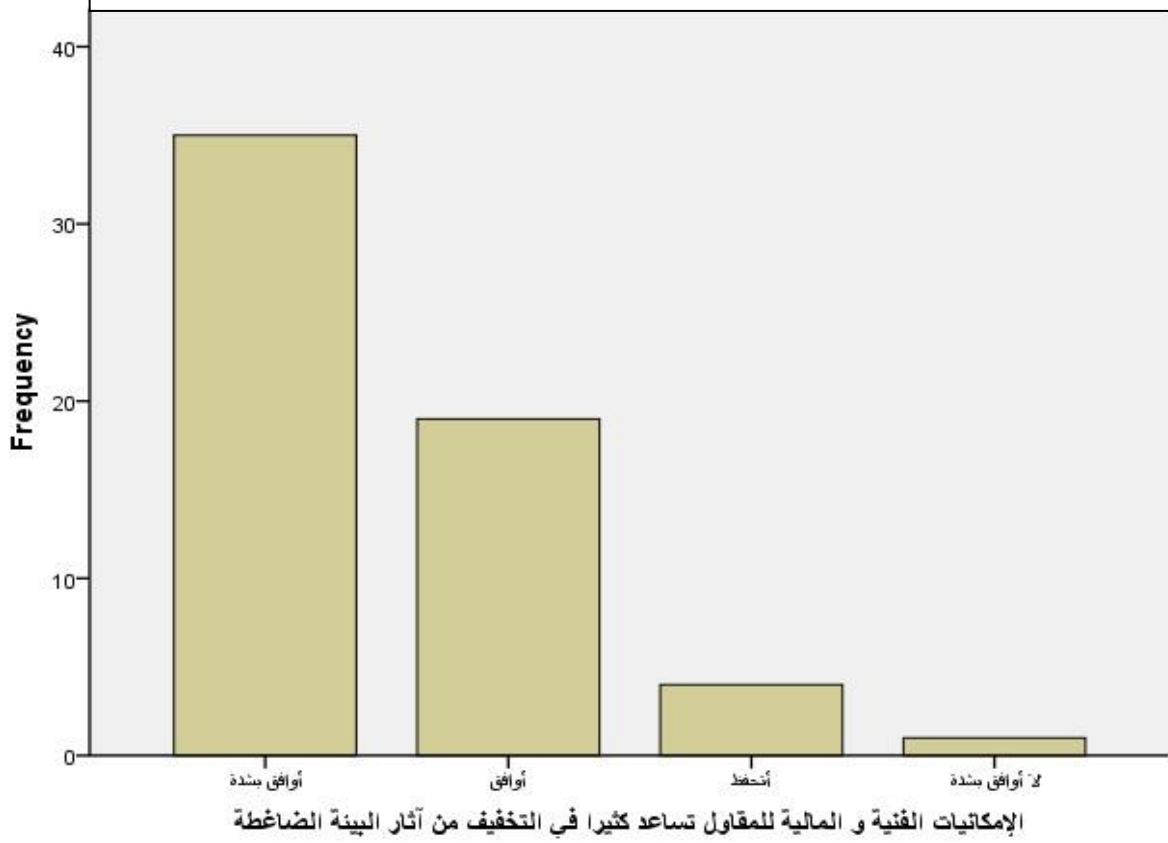
عند سؤال المستبحثين عن الإمكانات الفنية والمالية للمقاوم هل تساعد كثيرا في التخفيف من آثار

البيئة الضاغطة الجدول رقم(4-25) يوضح أن نسبة 91.5% من المستبحثين أجابو بالموافقة بينما

نسبة 1.7% من المستبحثين لا يوافقون علي ذلك وهذا يدل علي أن الإمكانات الفنية والمالية لدا

المقاوم تساعد كثيرا في التخفيف من آثار البيئة الضاغطة.

شكل رقم (4-25)





جدول تكراري يوضح توزيع إجابات أفراد العينة عن:

تشكل المخاطر التي يتعرض لها المشروع عوامل ضغط على الأطراف مما ينعكس على بيئة المشروع

جدول رقم (4-26)

		Frequency	Percent	ValidPerce	CumulativePerc
Valid	أوافق بشدة	19	31.7	32.2	32.2
	أوافق	32	53.3	54.2	86.4
	محايد	6	10.0	10.2	96.6
	لا أوافق	2	3.3	3.4	100.0
	Total	59	98.3	100.0	
Missing	System	1	1.7		
Total		60	100.0		

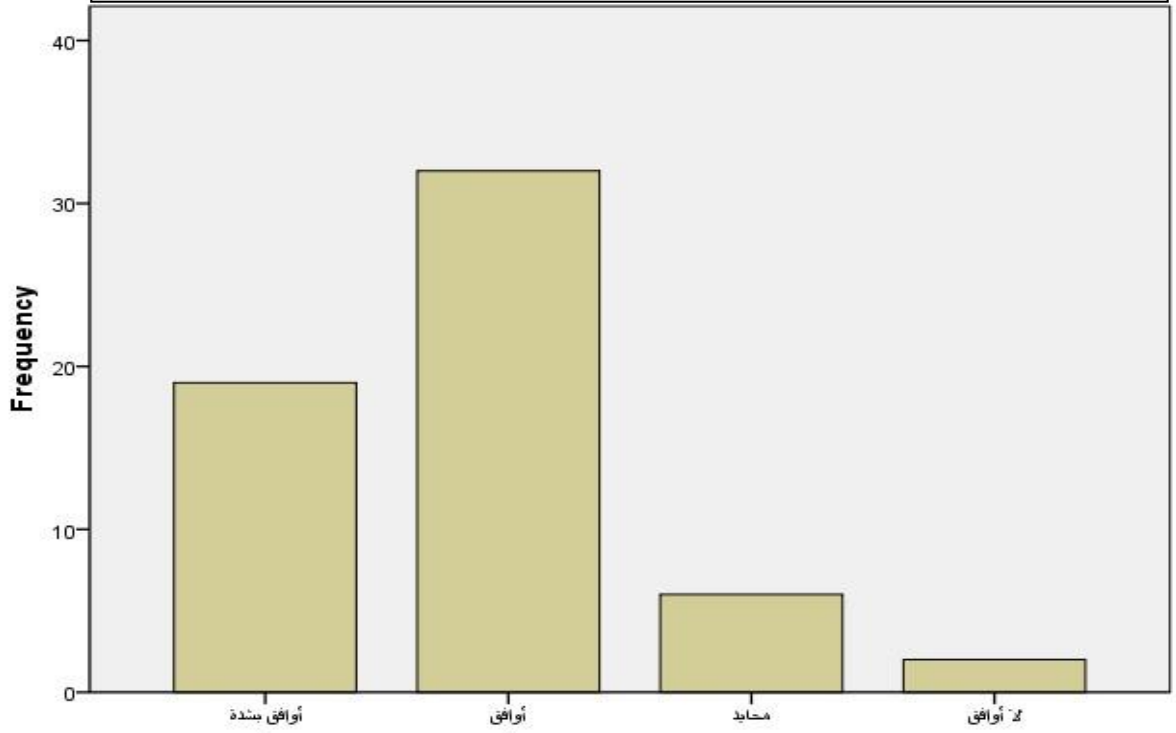
عند سؤال المستبحثين هل تشكل المخاطر التي يتعرض لها المشروع عوامل ضغط على الأطراف مما

ينعكس على بيئة المشروع الجدول رقم(4-26) يوضح أن نسبة 86.4% من المستبحثين يوافقون على

ذلك بينما نسبة 3.4 % لا يوافقون وهذا يؤكد أن المخاطر التي يتعرض لها المشروع تشكل عوامل

ضغط على الأطراف مما ينعكس على بيئة المشروع.

شكل رقم ( 4-26 )



تشكل المخاطر التي يتعرض لها المشروع عوامل ضغط على الأطراف مما ينعكس على بيئة المشروع

**الباب الخامس**  
**الخلاصة والتوصيات والدراسات**  
**المستقبلية**

## الباب الخامس

### 5-1 الخلاصة:

ان المشاريع الإنشائية ذات طبيعة خاصة لتعدد مراحلها مما يجعلها تتعرض للعديد من المشاكل وذلك يكون حسب البيئة التي يتم فيها المشروع الإنشائي .

وبعد مناقشة نتائج الدراسة الميدانية توصلت الي النتائج التالية: -

1/ إن المسؤولين يتجنبون تكبد عناء التخطيط المسبق للعمل ظناً منهم بأن ذلك مضيعة للوقت.

2/ عدم الاعتماد على التقنيات العلمية و الرياضية ويعتمد المسؤولون على التفكير الذهني و الرسم على الأوراق يدوياً ، و الاعتماد على الخبرة الشخصية فقط دون مراعاة الطرق العلمية الحديثة .

3/ عدم اهتمام الادارات بالتقارير حيث تعتبر هذه التقارير من بين أهم الأدوات المساعدة في اتخاذ القرار .

4/ إن أغلب العوامل التي تؤثر في تأخر المشاريع الإنشائية تكمن في مرحلة التخطيط و هذا يعكس أهمية التخطيط في المشاريع الإنشائية .

5/ تم التعرف من خلال الدراسة على أهم عشرة عوامل تساهم في تأخير المشاريع الإنشائية في البيئة الضاغطة تتمثل بالتخطيط السيئ للمشروع، الجدولة الزمنية و الصعوبات المالية التي تواجه المقاول، التقديرات السيئة للتكلفة و الإدارة و الإشراف السيئ لموقع العمل، عدم كفاءة فريق عمل المشروع، العدد غير الكافي للمعدات و العمالة و مواد الإنشاء، صعوبات في الدفعات الشهرية، التغيير في طلب العمل، بطؤ استجابة الاستشاري ،عدم كفاءة المقاولين بالباطن.

6/ضرورة تفاعل إدارة المشاريع مع الموارد البشرية و الإدارة العليا،و ذلك بغرض ترسيخ أهداف المشروع لدى جميع العاملين .الانتقاء الجيد للموارد البشرية و الاعتناء بالتدريب و المشاركة و الدعم و التحفيز لتعزيز الدافعية على جميع المستويات التنظيمية.

## 5-2 التوصيات:-

من خلال البحث والأستنتاجات التي تم التوصل إليها فقد وجدت الباحثة ضرورة وضع عدد من التوصيات:

1/ضرورة قيام مؤسسي شركات المقاولات و مجالس إدارتها بالتحري و التمحيص في اختيار العناصر البشرية التي يسند إليها إدارة هذه الشركات و أن تتمتع هذه العناصر بخبرات قيادية و إدارية و علمية و معرفية مجتمعة إذ أن هذه العناصر لا تتفك عن بعضها البعض و لا يصلح الاكتفاء ببعضها دون الآخر .

2/ أن لا يكون الأجر المادي المدفوع من قبل شركات المقاولات عائناً أمام اختيار العناصر ذات الكفاءات القيادية و الإدارية و العلمية و المعرفية .

3/ تكوين اتحاد أو نقابة للمقاولين يمكن من خلالها عرض مشاكلهم و تظلماتهم أمام الجهات صاحبة العلاقة و مناقشتها في المستجدات و أساليب تيسير التعامل بما لا يقف عائناً أمام طموحاتهم و أهدافهم .

4/ الإقدام على دخول بعض شركات المقاولات في تحالفات داخلية مع شركات أخرى محلية كانت أو دولية ، و ذلك لتنفيذ المشاريع الكبرى مما يعمل على تبادل الخبرات و اكتساب أحدث الثقافات و الأساليب العلمية الجديدة في إدارة المشاريع .

5/ التوسع في إنشاء الأكاديميات المهنية للتدريب و ذلك لإكساب العاملين بقطاع التشييد الخبرات العلمية و النظرية و المعرفية و المهنية .

6/ أن تهتم الإدارة العليا فقط بالنقاط المهمة في المشروع دون الخوض بالتفاصيل واستخدام برامج الحاسوب الخاصة بتخطيط المشاريع مثل تطبيق نظام المكافأة للإنجاز المبكر للمشاريع .

7 / استخدام التقنيات الحديثة في المشاريع التي تساعد في تحسين مخرجات المشروع التكلفة، الوقت، الجودة وضرورة استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة و تخطيط المشاريع الإنشائية في جميع مراحل المشروع ابتداءً من الفكرة و انتهاءً بتسليم المشروع .

8/ أن أسباب التأخير في المشاريع الإنشائية تتعلق بشكل مباشر بزيادة التكلفة و يمكن الحد من ذلك من خلال :

1/ التخطيط المسبق و المتقن للمشروع .

2/ الرقابة المستمرة لخطة المشروع من قبل إدارة المشروع.

3/ التنسيق بين المقاول والإطراف الخارجية المعنية بالمشروع من موردين و مقاولي باطن و غيرهم.

4/ التزام المقاول بتوفير كوادر ذات كفاءة عالية و عمالة مدربة و مواد ذات جودة عالية في الوقت المحدد .

## توصيات الدراسات المستقبلية

- 1/ عمل دراسة جدوى تركز علي جانب التخطيط للتقليل من عوامل البيئة الضاغطة.
- 2/ عمل دراسة لاستخدام التكنولوجيا للحد من عوامل البيئة الضاغطة .
- 3/ ضرورة عمل دراسة لأداره المخاطر لأثرها البالغ في الحد من عوامل البيئة الضاغطة.
- 4/ عمل دراسة لإدارة مراكز للصحة الجسدية والنفسية للحد من نتائجها في خلق بيئة ضاغطة.

## المراجع

- 1- عماد العلاوي (2011-2012) ، مفهوم العمل لدى العمال وعلاقته بدافعيتهم في العمل الصناعي من خلال إشباع الحوافز المادية، الجزائر: جامعة الإخوة منتوري-قسنطينة، صفحة 21.
- 2- د. عائشة التايب (2011)، النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة (الطبعة الأولى)، القاهرة-جمهورية مصر العربية: منظمة المرأة العربية، صفحة: 22.
- 3- عبد الفتاح خليفات، وشيرين المطارنة (2010)، "أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن"، مجلة جامعة دمشق، العددان: 1-2، المجلد: 26، صفحة: 603.
- 4- د. فريدة بوغازي (2015) ، "تحليل أثر مصادر ضغوط العمل في المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية)"، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، العدد: 11، صفحة: 323، 329-330.
- 5- ابن خروور خير الدين (2010 - 2011) ، علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للمدرسين في المؤسسة التربوية الجزائرية (دراسة ميدانية) ، الجزائر: جامعة محمد خيضر-بسكرة، صفحة: 46-48.
- 6- عيسى المعشر (2009) ، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمسة نجوم (دراسة ميدانية)، الأردن: جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، صفحة: 18 - 22.



بسم الله الرحمن الرحيم

## جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

### كلية الدراسات العليا

#### استبيان بحث لنيل درجة الماجستير في هندسة التشييد

بغنوان :-

#### أهمية الإدارة في المشاريع الإنشائية تحت تأثير بيئة خانقة في السودان

ملحوظة:- هذا الاستبيان بغرض البحث العلمي وسوف تظل المعلومات في سرية تامة.

#### 1/ الجزء الأول:- (عام)

1. الاسم ( / اختياري ) / .....

2. المهنة / .....

3. مكان العمل ( اختياري ) / .....

4. سنوات الخبرة :-

أقل من 5 سنة  بين 5 . 10 سنة  أكثر من 10 - 29 سنة  أكثر من 20 سنة

5. العمر :-

أقل من 30 سنة

بين 30 . 40 سنة .

بين 40 . 50 سنة .

أكثر من 50 سنة

6. طبيعة العمل :

إستشارى  مقالات  أخرى (وضح)  -----

## 2/ الجزء الثاني:- ( موضوع البحث )

7. في أي مجال تعمل مؤسستك ؟

..... ( أخرى (وضح ) )  
 مقاولات .  
 استشارات  
 أخرى (وضح )

8. في أي تخصص تعمل ؟

.....  
 مدني .  
 معماري .  
 أخرى (وضح )

9. مستوى التعليم ؟

.....  
 دبلوم  
 بكالوريوس  
 ماجستير  
 دكتوراه

10. القطاع الذي تعمل به ؟

.....  
 قطاع حكومي  
 قطاع خاص  
 عمل فردي

11. طبيعة العمل ؟

.....  
 عمل مكثبي  
 عمل ميداني  
 الاثنان معا

12. البيئة الضاغطة في تنفيذ المشروعات تكون النشاطات حرجة وهناك خوف عام من الفشل في إنجاز

المشروع:

.....  
 وافق بشدة  
 وافق  
 محايد  
 لا وافق  
 لا وافق بشدة

13. أنت تقوم بأداء مهامك بسهولة دون ضغوطات في العمل من الرؤساء والعملاء:

.....  
 وافق بشدة  
 وافق  
 محايد  
 لا وافق  
 لا وافق بشدة

14. البيئة التي تعمل بها مثالية وتساعد كثيرا على أداء المهام في هدوء وتركيز؟

.....  
 وافق بشدة  
 وافق  
 محايد  
 لا وافق  
 لا وافق بشدة

15. في نظرك فإن تنفيذ مشروعات التشييد يكون في بيئة ضاغطة ؟

أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  لا أوافق بشدة

16. هل تعتقد ان هنالك معوقات تواجه تنفيذ مشروعات التشييد بالسودان؟

أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  لا أوافق بشدة

17. هل تعتقد ان المشاكل الفنية التي تواجه المشروع تعتبر من أسباب البيئة الضاغطة؟

أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  لا أوافق بشدة

18. هل تعتقد ان من أسباب البيئة الضاغطة في تنفيذ المشروعات إخلال الاطراف بالتزاماتهم العقدية؟

أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  لا أوافق بشدة

19. هل تعتقد ان الجدول الزمني يعتبر غير واقعي بحيث أنه يعتبر من أسباب البيئة الضاغطة؟

أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  لا أوافق بشدة

20. يمكن التقليل من وجود البيئة الضاغطة عن طريق الدراسة الجيدة للمشروع قبل البدء فيه:

أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  لا أوافق بشدة

21. هل تعتقد أن النقص في العمالة المدربة والمعدات المناسبة من أسباب البيئة الضاغطة؟

أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  لا أوافق بشدة

22. طبيعة التواصل والتعامل بين أطراف العقد تؤثر على بيئة العمل بالمشروع؟

أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  لا أوافق بشدة

23. يطلب المالك أحياناً تعجيل العمل مما يجعل بيئة العمل بالمشروع ضاغطة:

أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  لا أوافق بشدة

24. طبيعة العمل ببعض المشروعات تجعل بيئتها العمل ضاغطة:

أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  لا أوافق بشدة

25. التباين الجغرافي لمواقع المشروعات يجعلها تتعرض لضغوطات تعمل على إعاقتها :

أوافق بشدة  أوافق  أتحفظ  لا أوافق  لا أوافق بشدة

26. الضرورة الماسة لإستخدام المشروعات تتطلب إستعجالاً للمشروع بواسطة المستفيدين:

أوافق بشدة  أوافق  أتحفظ  لا أوافق  لا أوافق بشدة

27. العوامل المناخية تؤثر على مراحل تنفيذ المشروعات وتؤدي إلى إضطراب الجدول الزمني:

أوافق بشدة  أوافق  أتحفظ  لا أوافق  لا أوافق بشدة

28. الإمكانيات الفنية والمالية للمقاوم تساعد كثيراً في التخفيف من آثار البيئة الضاغطة:

أوافق بشدة  أوافق  أتحفظ  لا أوافق  لا أوافق بشدة

29. تشكل المخاطر التبعث لها المشروع عوامل ضغط على الأطراف مما ينعكس على بيئة المشروع:

أوافق بشدة  أوافق  محايد  لا أوافق  لا أوافق بشدة

وجزلاً لكم اللهم خيراً

الباحثة

