مجلة تنمية الرافدين

**اسم المقال:** العوامل التنظيمية المسببة لضغوط العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية في المعهد التقني نينوى
**اسم الكاتب:** م.د. أثمار عبد الرزاق محمد
**رابط ثابت:** https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3487
**تاريخ الاسترداد:** 2026/11/02 21:38 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

تـنـمية الرافديـن
العدد ١١٢ المجلد ٣٥ لسنة ٢٠١٣

# العوامل التنظيمية المسببة لضغوط العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية في المعهد التقني نينوى

# Organizational Factors that Cause the Work Stress with Faculty Members in the Technical Institute of Nineveh

**الدكتورة أثمار عبد الرزاق محمد**
مدرس
الكلية التقنية الإدارية – الموصل

**Athmar A. Mohammed (PhD)**
Lecturer
College of Technical Administration- Mosul
Dr_athmar917@yahoo.com

تأريخ استلام البحث ٢٠١١/٦/٢٧ تأريخ قبول النشر ٢٠١٢/١/٣٠

# العوامل التنظيمية المسببة لضغوط العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية في المعهد التقني نينوى

إعداد: الدكتورة أثمار عبد الرزاق محمد

## Organizational Factors that Cause the Work Stress with Faculty Members in the Technical Institute of Nineveh

**Set by: Athmar A. Mohammed (PhD)**


## Abstract

The research aimed to capture the most important factors causing the work stress among staff of "Nineveh - Technical institute". After preparing the suitable methodology including the questionnaire which was the main tool to collect data that obtains, the researcher began analyzing the obtained data from the sample of the research which consisted of (48) lecturer, in analysis. The researcher gets use of percent, arithmetic means, standard variation. So, the researcher concluded several results which helped to conclude a set of conclusions the more important results are:

1- The level of work stresses of the sample members fell of was found to be relatively moderate, since the statistical average found to be (3,177) .
2- The important reason of the work stresses in descending order according to it's highest impact are(ambition and functional future , performance evaluation , working group, physical work environment , taking decisions , ambiguity of roles , work load , role conflict).

The researcher has been provided with a number of proposals, the major focus is the need to hold seminars and lectures are interesting topics of work stresses and understand its dimensions and the development of senior leadership skills to deal with negative consequences in particular.


**Key word :** organizational  factors, work stress

# العوامل التنظيمية المسببة لضغوط العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية في المعهد التقني نينوى

إعداد: الدكتورة أثمار عبد الرزاق محمد


## المستخلص

**يهدف البحث إلى التعرف على أهم العوامل التنظيمية المسببة لضغوط العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية في المعهد التقني نينوى، وبعد إعداد منهجية البحث المناسبة بما في ذلك إعداد استمارة الاستبانة التي كانت الأداة الرئيسة لجمع البيانات اللازمة، قامت الباحثة بتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من عينة البحث البالغة (٤٨) تدريسياً بالإفادة من النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، وتوصلت الباحثة إلى عدد من النتائج التي ساعدتها على الخروج بجملة من الإستنتاجات من أهمها :**

**١- إنّ مستوى ضغوط العمل الذي يشعر به المبحوثون ظهر بوجه عام متوسط نسبياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.١٧٧) .**

**٢- إنّ أهم العوامل المسببة لضغوط العمل لدى المبحوثين من وجهة نظرهم وبحسب ترتيبها من الأكثر ضغطاً إلى الأقل هي (المستقبل الوظيفي والطموح، تقويم الأداء، جماعة العمل، بيئة العمل المادية، اتخاذ القرارات، غموض الدور ،عبء العمل، صراع الدور) .**

**وفي ضوء ما تم التوصل إليه قدمت الباحثة عدداً من المقترحات لعل أهمها ينصب على ضرورة عقد الندوات والمحاضرات التي تثير الاهتمام بموضوعات ضغوط العمل وفهم أبعادها وتنمية مهارات القيادات العليا للتعامل مع نتائجها السلبية خاصة .**


**الكلمات المفتاحية: العوامل التنظيمية، ضغوط العمل**

**المقدمة**

ضغط العمل بالمفهوم العلمي هو تفاعل الدوافع والمنبهات الموجودة في البيئة الخارجية وبين الاستجابة الفردية لها بأشكال تحددها معالم الطباع الشخصية، وهذا يعني أن مستوى الشعور بضغوط العمل وانعكاساتها يتفاوت من شخص إلى آخر، وذلك بحسب كفاءته وطبيعته وموقعه في المنظمة. هذا التفاعل المشار إليه بين المؤثرات الخارجية والاستجابة الداخلية لها يعد مسؤولاً أساسياً على حجم الإحساس بحدة الضغوط وذلك من منطلق التغيير الذي يحدثه في السلوك والأداء الوظيفي .

وعلى الرغم من أن بعض الضغط قد يكون أمراً صحياً لأنه يزيد من طاقة الأشخاص جسدياً ونفسياً، إلا أن الضغط المفرط قد يصيب الأشخاص بالمرض ويؤدي إلى اضطرابات في المزاج والنوم ونوبات قلبية وصعوبة التركيز والغضب السريع والاضطرابات العقلية .

وقد أولى الباحثون في السلوك التنظيمي الكثير من الاهتمام بموضوع ضغوط العمل خلال العقود الماضية لمعرفة مسبباتها والآثار المترتبة عليها، ويرجع هذا الاهتمام بها إلى تأثيراتها السلبية على المستوى الفردي أو على مستوى المنظمة. من جهة أخرى تأتي مهنة التدريس في مقدمة المهن الأكثر ارتباط بأعلى معدلات الضغوط الوظيفية التي تعيق التدريسي عن أداء عمله على الوجه الأكمل، إذ إن مهنة التدريس شاقة تتعب الفكر وتنهك الجسم ، وقد قرر علماء النفس أن الجهد العصبي الذي يصرفه الأستاذ خلال ساعة زمنية واحدة يعادل الجهد الذي يقضيه أي موظف آخر في شغله الإداري طوال النهار.

ومن هذا المنطلق جاء هذا البحث لمعرفة العوامل التنظيمية المسببة لضغوط العمل ومستوى تلك الضغوط لدى أعضاء الهيئة التدريسية في المعهد التقني نينوى في محافظة نينوى، حيث إن شعور عضو هيئة التدريس بالضغوط يمكن أن ينتقل إلى الآخرين (الطلبة، زملاء العمل، الإدارة) الذين يتعامل معهم، وبالتالي يمتد تأثير ذلك سلباً على العملية التعليمية بشكل عام. ووصولاً إلى تحقيق أهداف البحث وفرضيته تم تقسيم البحث إلى المحاور الآتية:

**المحور الأول:** اهتم بمنهجية البحث من حيث مشكلته وأهدافه وأهميته وفرضيته ومجتمعه وعينته ومنهجه وأسلوبه .

**المحور الثاني:** اختص بالإطار النظري حيث تناول مفهوم ضغوط العمل ومصادره وأثره انتهاء بطرائق ووسائل الوقاية منها .

**المحور الثالث:** اهتم بالإطار الميداني بدءاً من قبول فرضيته أو نفيها وانتهاء باستنتاجات البحث ومقترحاته .

## المحور الأول- منهجية البحث

### أولاً- مشكلة البحث

يعد التعليم الجامعي بحكم رسالته إحدى القنوات الثقافية التي تؤثر وتتأثر بالمحيط الاجتماعي، من هنا فإن التعليم الجامعي يتطلب أستاذاً جامعياً متميز الإعداد والتكوين العلمي، مخلصاً في علمه وعمله، وذلك بوصفه الدعامة الأساسية التي تقوم عليها العملية التعليمية. لذا من العدل والإنصاف أن تتوافر له ظروف العمل الكفيلة لتحقيق الدرجة المناسبة من الرضا، وعليه فكل عامل محيطي لا يلائمه، ولا يستجيب لطموحاته ومركزه الاجتماعي العلمي لا يلاقي معارضة فحسب بل يؤثر سلباً عليه، ويجعله بالتالي معرضاً

لضغوطات مهنية لا تعطل أدائه الفكري-التربوي بل تعطل عجلة التطور العلمي الجامعي، مما يجعل الجامعة بعيدة عن الركب الحضاري ويحصرها في إطار مهام تقليدية ضيقة لا ترقى إلى ما يطمح إليه المجتمع والحضارة الإنسانية. وانطلاقاً من الأهمية البالغة لضغوط العمل في تحقيق فاعلية المنظمات والعاملين فيها، ومن منطلق أن ضغوط العمل هي أحدى العوامل المسببة للكثير من المشاكل التنظيمية، كالأداء المنخفض والتغيب والتسرب التنظيمي وغيرها، فإن مشكلة البحث ستتمحور حول الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

(ما العوامل التنظيمية المسببة لضغوط العمل لدى المبحوثين) وانطلاقاً من هذا التساؤل الرئيس تتفرع التساؤلات الآتية :

١- ما مستوى ضغوط العمل لدى المبحوثين؟
٢- ما أهم العوامل التنظيمية المسببة لضغوط العمل لدى المبحوثين؟
٣- ما الإجراءات المقترحة لمعالجة ضغوط العمل لدى المبحوثين؟

**ثانياً- أهداف البحث**

يهدف البحث إلى تحقيق الآتي :

١- التعريف بمفهوم ضغوط العمل ومصادرها والآثار المترتبة عليها ووسائل وطرائق الوقاية منها .
٢- تحديد مستويات ضغوط العمل لدى المبحوثين .
٣- الوقوف على أهم العوامل التنظيمية المسببة لضغوط العمل لدى المبحوثين .

**ثالثاً- أهمية البحث**

تتحدد أهمية البحث في الآتي :

١- تسليط الضوء على أهمية هذا الموضوع في البيئة العراقية التعليمية والاستفادة من النتائج والمقترحات المترتبة على البحث.
٢- شعور الباحثة بأهمية ضغوط العمل من خلال معايشتها لموضوع البحث وفهمها للمشكلة والإحاطة بكل جوانبها، فضلاً عن رغبتها الشخصية في إثراء هذا الموضوع والسعي لإيجاد حلول للتقليل من هذه الضغوط .
٣- إغفال معظم المنظمات جانب ضغوط العمل وعدم الاهتمام به والعمل على إدارته بما يحقق الراحة النفسية للفرد، ومن ثم أداء مهامه على أكمل وجه .
٤- قلة الدراسات في هذا الموضوع في الأدبيات العراقية على وجه الخصوص .

**رابعاً- فرضية البحث**

اعتماداً على مضمون مشكلة البحث وطبيعتها فإن البحث يسعى للتحقق من صحة الفرضيتين الآتيتين :

**الفرضية الأولى:** يعاني أعضاء هيئة التدريس في المعهد التقني نينوى من مستويات ضغوط عمل مرتفعة .

**الفرضية الثانية:** يعد كل من غموض الدور، وصراع الدور، وبيئة العمل المادية ، وعبء العمل، وجماعة العمل ، وتقويم الأداء ، واتخاذ القرارات ، والمستقبل الوظيفي والطموح من أهم العوامل المسببة لضغوط العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية في المعهد التقني نينوى .

**خامساً- منهج البحث**

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لأنه يهتم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، من حيث طبيعتها ودرجة وجودها عن طريق جمع البيانات عنها وتحليلها والتعبير عنها بهدف الوصول إلى نتائج البحث .

**سادساً- مجتمع البحث وعينته ووسائله في معالجة البيانات**

يتألف مجتمع البحث من أعضاء الهيئة التدريسية في المعهد التقني نينوى بمدينة الموصل للعام الدراسي ٢٠١٠ / ٢٠١١ والبالغ عددهم (٥٤) تدريسياً، وقد سعت الباحثة من الوهلة الأولى وصولاً إلى نتائج بحثها على التأكيد على ما يمكن عده الحصر الشامل للمبحوثين وليس لعينة منهم لأسباب تتعلق بصغر هذا المجتمع، ولكن عادت الباحثة في الوهلة الثانية فأشارت إلى العينة لسبب رئيس مفاده عدم الحصول على جميع استمارات الاستبانة من لدن من وزعت عليهم، إذ تم توزيع (٥٤) استبانة، وتم استعادة (٤٨) منها، وكان عدد المستجيبين بنسبة (٨٩%) من مجتمع البحث، واشتملت الاستبانة التي تم إعدادها بالاعتماد على السياقات العلمية في إعداد أوراق الاستبانات على مقياس خماسي الأبعاد، وقد وقعت في جزء ين، اختص **الجزء الأول** منها بالحصول على البيانات المتعلقة بأوصاف عينة البحث (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة التدريسية، البرامج التدريبية) واختص **الثاني** بالعبارات ذات العلاقة بالعوامل التنظيمية المسببة لضغوط العمل وعددها (٨) مثلتها العبارات (١ - ٣٣)، علماأنّ الاستبانة المذكورة قد صممت في ضوء المقياس المطور من قبل (الهنداوي ١٩٩٤) ومقياس (دوبرين ١٩٩٢) الذي أشار إليه (رونيز ١٩٩٨ في كتابه السلوك التنظيمي)،(العمري، ٢٠٠١، ١٤) و (النعاس، ٢٠٠٣ ، ٨). وتمت الإجابة على عبارات المقياس المذكور باختيار المبحوث لإحدى الإجابات المناسبة، أما فيما يخص توزيع فئات المتوسط الحسابي فوقع ضمن ثلاث فئات لتحديد الحد الأعلى للفئة وكما يأتي (الراوي، ٢٠٠٠، ٣٤):

من ١ – ٢.٦٠ يمثل مستوى منخفضاً أو ضعيفاً، أكبر من ٢.٦٠ – ٣.٤٠ يمثل مستوى متوسطاً، أكبر من ٣.٤٠ – ٥ يمثل مستوى عالياً أو مرتفعاً، وقد خضعت الاستجابات التي تم تجميعها للتحليل الإحصائي باستخدام البرمجية (SPSS) حيث تم حساب النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي في ضوئها تم إنجاز متطلبات الجانب الميداني.

**المحور الثاني- الإطار النظري**

يعد العمل في التنظيمات الإدارية مصدراً للضغوط والتوترات التي يشعر بها العاملون على مختلف المستويات، إذ يشعر كثير من العاملين بالإرهاق النفسي وحالات من عدم التوازن الجسمي والنفسي، مما يؤثر عليهم وعلى مستوى أدائهم بشكل سلبي، وعليه ستستعرض الباحثة ظاهرة ضغوط العمل وفقاً للآتي :

**أولاً- مفهوم ضغوط العمل ومصادره**

تعود كلمة ضغوط (Stress) إلى الكلمة اللاتينية (Stringer) التي تعني يسحب بشدة، وتم استخدامها في القرن السابع عشر بمعنى الشدة أو المحنة، وفي القرنين الثامن والتاسع عشر بمعنى إكراه، قسر، وجهد قوي، وتوتر لدى الفرد أو لأعضاء الجسم أو قواه العقلية (Smith,1991,128) .

أما ضغوط العمل اصطلاحا فقد تعددت تعاريفها، ولم يتم الاتفاق على تعريف واحد لها، فعرفها (Daly,1979,325) بأنها الحالة الناتجة عن عدم التوازن بين مطالب الموقف وقدرة استجابة الفرد لهذا الموقف . و يعرفها (العديلي ١٩٩٣، ٤١) بأنها الجانب النفسي والتغيرات النفسية التي تحدث داخل الفرد عندما تكون متطلبات بيئة العمل التي على الفرد مواجهتها تفوق طاقاته وإمكانياته . وعرفها (Gibson *et al.* ,1994 ,26) بأنها استجابة متكيفة تعدلها الفروق الفردية و /أو العمليات النفسية التي تنشأ نتيجة عمل أو موقف أو

حدث يفرض على الفرد مطالب نفسية و /أو جسدية عالية. أما (عبد الباقي ،٢٠٠١ ،٢٨٤) فعرفها بأنها عبارة عن ردود فعل الفرد إزاء المؤثرات المادية والنفسية، وتتمثل ردود الفعل هذه بالخوف والارتباك وزيادة ضغط الدم وغياب الذاكرة . في حين عرفها (لوثا نز) بالإستجابة لموقف أو ظرف خارجي ينتج عنه انحراف جسماني أو سلوكي لأفراد المنظمة (حريم ،٢٠٠٤، ٣٧٨) . وعرفها (الكبيسي، ٢٠٠٥، ١٠) بأنها ظروف أو أحداث أو مواقف غير عادية يتعرض لها العاملون داخل بيئة العمل أو بسببها فتؤثر سلباً على راحتهم النفسية وعلى مشاعرهم وأحاسيسهم ومعنوياتهم لتنعكس بدورها على صحتهم العقلية أو الجسدية أو كليهما معا .

يتضح مما سبق اتفاق الكتاب على مفهوم ضغوط العمل في إطار التأكيد على المواقف التي تتفاقم تكليفات العاملين بالأعمال بما يتجاوز قدراتهم .

وفي ضوء ذلك ترى الباحثة إجرائيا ضغوط العمل بوصفها جملة الاضطرابات النفسية التي يعاني منها العاملون نتيجة لعدم تناسب ما يكلفون به من مهام مقارنة بقدراتهم.

**أ- المصادر التنظيمية**

انطلاقاً من أهمية موضوع ضغوط العمل فقد حاول العديد من الباحثين ومنهم (Luthans, 1992, 130)، (Gibson *et al*., 1994,267)(Hargreaves, 1998, 29) (القريوتي، ٢٠٠٠، ٢٧٢) (clark, 2002, 1-5) (حريم ،٢٠٠٤، ٢٨٧) (مانع ،٢٠٠٨، ٧٩) (عياصرة واحمد، ٢٠٠٨، ١١٤) معرفة مسببات حدوثها، كما اختلفوا حول تصنيفها وقد تبنوا عدد من النماذج لتقسيم مصادر ضغوط العمل منها أنموذج (جيبسون وزملاءه ١٩٨٢) الذي أوضح أن مسببات ضغوط العمل هي البيئة المادية (الإضاءة، الحرارة، التلوث) وعلى مستوى الفرد (صراع الدور، غموض الدور، فقدان السيطرة) وعلى مستوى المنظمة (بناء تنظيمي غير سليم، عدم وجود سياسات واضحة) وأنموذج (روبرت ديلي ١٩٨٨)الذي صنف مصادر ضغوط العمل في مجموعتين مصادر تتعلق بالفرد (صراع الدور، غموض الدور، عبء العمل) وأخرى تتعلق بالمنظمة (المشاركة في المسؤولية تجاه الآخرين، ظروف العمل المادية) وأنموذج (بارون وبيرج، ١٩٩٠) الذي صنف مصادر ضغوط العمل إلى عوامل تتعلق بالعمل (مطالب الوظيفة، صراع الدور، غموض الدور، عبء العمل، غياب الدعم الاجتماعي في العمل، عدم المشاركة في القرارات) وعوامل تتعلق بالفرد (شخصية الفرد، أحداث الحياة ومتاعبها اليومية) وأنموذج (كان وكوبر ١٩٩٣) الذي صنفها إلى العوامل المتعلقة بالوظيفة ذاتها (ظروف العمل، ساعات العمل ) والعوامل المتعلقة بدور الفرد في المنظمة (صراع الدور وغموضه، العلاقة مع الآخرين في العمل، العلاقة مع المدير المباشر، عدم الانسجام في بيئة العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات، تقويم الأداء، التداخل بين البت والعمل، علاقة العمل بالأسرة) أما المصدر الآخر فتمثل بالعوامل المتعلقة بشخصية الفرد (نوع الشخصية، الجنس، العمر، الخبرة) . يتضح مما سبق عدم وجود تصنيف واحد متفق عليه بين الباحثين، ولكن هناك قواسم مشتركة فيما بين هذه التصنيفات، ذلك أنّها في مجملها تجمع علىأنّ العوامل التنظيمية والعوامل الفرديةتعّد من أهم مصادر ضغوط العمل وربما تكون أكثرها أهمية .

كما كشفت عدداً من الدراسات ذات العلاقة بضغوط العمل ومنها دراسة (نصير وديباجة، ١٩٩٧،٣٠١)أنّ أهم مصادر ضغوط العمل لدى عينة الدراسة هي عدم القدرة على التطور المهني، زيادة عبء العمل وصعوبته، المسؤولية تجاه الآخرين، صراع الدور، غموض الدور . وبينت دراسة (السباعي، ٢٠٠١) أن أهم المصادر المسببة لضغوط العمل عند أفراد عينة الدراسة هي محدودية فرص التطور والترقي الوظيفي،

عبء العمل، عدم المشاركة في اتخاذ القرارات، بيئة العمل المادية، صراع الدور وغموض الدور، (الدوسري، ٢٠٠٥، ١٠٤). وكذلك بينت دراسة (Kirby, 2003) أن بيئة العمل، صراع الدور، نوع العمل، والمسؤولية وكمية العمل تعد من العوامل المسببة لضغوط العمل (الشامان، ٢٠٠٦، ٨) . وتوصلت دراسة (june, 2003, 138-155) إلىأنّ البيئة المادية للعمل تعد من أهم المصادر المسببة لضغط العمل، وبينت دراسة (عقيلي وآخرون، ٢٠٠٨، ٢٣)أنّ بيئة العمل المادية وصراع الدور تأتي في مقدمة العوامل من حيث التأثير في تشكيل ضغط العمل، وقد أشارت (مانع، ٢٠٠٨، ٨٩) إلىأنّ المصادر التنظيمية أو الداخلية تحتل المرتبة الأولى وبنسبة ١٠٠% من بين مصادر ضغوط العمل (البيئية والتنظيمية والفردية) وبإجماع المؤلفين، وتتفق الباحثة مع توجهات هؤلاء المؤلفين في المصادر التنظيمية لضغوط العمل لما لها من أهمية قصوى وتأثير كبير في إحداث الضغوط لارتباطها القوي بالوظيفة أيا كانت هذه الوظيفة تعليمية أو غيرها، وفيما يأتي توضيح لهذه المصادر:

١- غموض دور الفرد في المنظمة: ويقصد بذلك شعور الفرد بصعوبة العمل الذي يؤديه بسبب افتقاره للمعلومات اللازمة لأداء العمل ،مثل المعلومات الخاصة بأهداف وسياسات وإجراءات العمل بحدود مسؤولياته وصلاحياته .
٢- صراع الدور: وينشأ نتيجة التعارض والاختلاف بين توقعات العاملين من التنظيم وتوقعات التنظيم من العاملين، أي تعارض دور الفرد الوظيفي مع مفاهيمه وقيمه الشخصية أو مع ظروفه الخاصة أو الاثنين معاً .
٣- بيئة العمل المادية: وتتمثل بعدة نواحٍ منها مدى توافر التجهيزات، تصميم مكان العمل، مدى صلاحية المباني ،درجة الحرارة والرطوبة والتهوية والتلوث وغيرها .
٤- عبء العمل: وهناك نوعان ،الكمي ويعني حجم العمل اليومي سواء الزائد كثيراً أو القليل جداً، أما عبء العمل النوعي فيعني وتيرة العمل، تدفق العمل، فقدان سيطرة الفرد على عمله، إنجاز مهام وأعمال معينة ضمن مدة زمنية محددة، واتخاذ القرارات وصعوبة العمل وتعقيده .
٥- جماعة العمل: وتشير إلى افتقار الفرد إلى دعم الجماعة أو مؤازرتها وتماسكها .
٦- اتخاذ القرارات: وتتحدد خطورته في الإفتقار إلى المشاركة في اتخاذ القرارات، في حين انّ ضعف المعلومات تؤدي إلى مخاطرة كبيرة .
٧- المستقبل الوظيفي والطموح: وتشير إلى مدى توافر فرص التقدم والنمو والترقية والتعلم .

**ب- المصادر الفردية**

وتتعلق بحياة الفرد وقدراته وحاجاته، ويتفاوت الأفراد في شخصياتهم وخصائصهم وسماتهم وميولهم، حيث أثبتت الدراسات أن الفروق الفردية عامل مهم في التأثير على استجابة الفرد للمواقف الضاغطة، كما إن مدى شعور الفرد بقدرته على السيطرة على زمام الأمور والأحداث ومدى شعوره باستطاعته أن يكون كفوء وفعالاً يؤثران على قابليته للضغط وتكيفه معه، وقد صنف العديد من الباحثين ومنهم (Gibson *et al*., 1994 ,27) (Hargreaves, 1998 ,30) (عياصرة واحمد، ٢٠٠٨، ١١٧) أنماط الشخصية إلى نمطين وعلى النحو الآتي :

١- نمط الشخصية أ : وهي الشخصية الحيوية الملتزمة الجادة في طباعها التي تتميز بالرغبة في العمل والسباق مع الزمن، والمنافسة التي تشعر باستمرار بضغط الوقت، وتتميز بعدم الصبر، دائمة التحرك، طموحة، تقيس النجاح بالكم، وهذا النمط أكثر عرضة لضغط العمل من النمط الآخر .
٢- نمط الشخصية بـ : تتميز بالهدوء، والصبر والثبات وتوازن المزاج وهذه اقل عرضة للضغط .

**ثانياً-آثار ضغوط العمل**

تنشأ عن الضغوط خطورة تظهر آثارها على مستوى الفرد أو المنظمة وفيما يأتي توضيح لتلك الآثار:

**١- آثار ضغوط العمل على مستوى الفرد**

يختلف الأفراد بطبيعة شخصياتهم، فهناك من يصاب بالأمراض نتيجة تعرضهم لضغوط العمل، وهناك من لديه شخصية قوية صلبة تقوم بدور المقاومة الإيجابية ضد تأثيرات الوهن والضعف الناتجة عن الضغوط، وعليه فإن لضغوط العمل آثاراً سلبية وأخرى إيجابية على مستوى الفرد، وقد صنف العديد من الباحثين ومنهم (ماهر، ١٩٩٥، ٤١٥) (Gerber, 1996, 270) (حريم، ٢٠٠٤، ٢٩٣) الآثار السلبية المترتبة على الضغوط في خمس مجموعات وعلى النحو الآتي :

١- **سلوكية**: مثل التأخير المتكرر، كثرة الغياب، انخفاض مستوى الأداء، الميول العدوانية، سرعة الغضب، الإرتباك، ضعف الولاء للمنظمة، تشتت التركيز الإصابة بحوادث العمل، ارتفاع معدل دوران العمل .
٢- **فسيولوجية**: مثل ارتفاع ضغط الدم، ارتفاع نسبة السكر، أمراض الشرايين، قرحة المعدة، الصداع، ارتفاع وانخفاض في حرارة الجسم .
٣- **نفسية**: ومنها الشعور بالقلق، التوتر، اللامبالاة، الإكتئاب، الأرق، الإحباط، الإرهاق، الوحدة وعدم تقدير الذات .
٤- **معرفية**: عدم القدرة على اتخاذ القرارات السليمة، حساسية زائدة تجاه النقد، انتباه قصير المدى، ضعف التركيز .
٥- **تنظيمية**: الدوران الوظيفي، الغياب، عدم الرضا الوظيفي، العزلة عن الزملاء، انخفاض الالتزام والولاء، انخفاض الإنتاجية .

و يرى البعض ومنهم (مانع، ٢٠٠٨، ٨٩)أنّ ضغوط العمل ليست دائما ذات تأثير سلبي بل قد تكون نافعة فتكون عامل تحفيز ودفع للفرد نحو الأداء الأفضل، فقد أشارت إلى أنّ الآثار الإيجابية لضغوط العمل تؤدي إلى خلق ما يسمى بالتنافس البناء بين الأفراد داخل المنظمة، وزيادة الدافعية ومضاعفة الرغبة في العمل وحب العمل وخلق الشعور بالرضا الوظيفي وتقوية الشعور بالإنتماء وتنمية المعرفة لدى العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم .

**٢- آثار ضغوط العمل على مستوى المنظمة**

يعد الفرد حجر الأساس في المنظمة، وبالتالي فإن تعرضه للضغوط يؤدي إلى ولادة الضغوط التنظيمية في المنظمة، حيث تؤثر الضغوط فيها مثلما تؤثر في الفرد العامل بها، فالمنظمة التي يرتفع بها معدل الغياب والتنقلات وزيادة حوادث العمل وفساد العلاقات إنما يدل على أنها تعاني من الضغوط التنظيمية والتي من أهم آثارها (مانع، ٢٠٠٨، ٤، ١٠) و (عقيلي، ٢٠٠٥،٥٩٦):

١- إنهاتحّمل المنظمات تكاليف عدة من خلال انخفاض جودة الأداء ، وزيادة الشكاوى وارتفاع معدلات تنقل الموظفين، مما يضطرها إلى إنفاق الوقت والمال في إعادة التدريب والاستقطاب .
٢- ارتفاع معدل الغياب عن العمل والتأخير .
٣- ظهور اتجاهات غير تعاونية .
٤- ارتفاع تكلفة التشغيل بسبب كثرة العطلات.
٥- يترتب عليها الكثير من المشكلات المالية على المستوى الوطني والتنظيمي، فعلى المستوى الوطني هناك الكثير من الدراسات التي تشير إلى وجود خسائر اقتصادية كثيرة ناتجة عن تعرض الأفراد للضغوط ، فمثلاً قدرت إحدى المجلات الأجنبية أن الأمراض المتعلقة بضغوط العمل تكلف الاقتصاد الأمريكي ما يقارب ١٠٠ بليون دولار سنوياً ، وهو ما يعادل عشرة أضعاف ما تسببه اضطرابات العمل التي قد ينجم عنها توقف العمل (Hargreaves , 1998 ,9) .كما انّ هناك من وجدأنّ تكاليف تعاطي الكحول بين العاملين بسبب ضغوط العمل يقدر بحوالي ٧٠ بليون دولار .

أما على المستوى التنظيمي فمثلا قدرت تكاليف المخالفات الناجمة عن ضغوط العمل في القطاع الخاص الأمريكي بما يزيد عن ١٥٠ بليون دولار ، ويرجع مابين (٧٥ – ٨٥) من حوادث العمل في أمريكا إلى عدم القدرة على التعامل مع الضغوط ، وهو ما يكلف الشركات الأمريكية 32 بليون دولار سنوياً .

وعليه إذا لم تدرك المنظمة هذه الضغوط بالحلول المناسبة تحملت تكاليف تفقدها توازنها المالي والاقتصادي .

**ثالثاً- طرائق ووسائل الوقاية من ضغوط العمل**

تم تصنيف طرائق ووسائل الوقاية من الضغوط إلى ضغوط على مستوى المنظمة وأخرى على مستوى الفرد ويمكن إيضاحها كما في أدناه:

**أ- على مستوى المنظمة**

يتفق العديد من الباحثين ومنهم (Grber,1996 , 280)(Hargreaves, 1998, 12) (Floyd, 2000, 1-35) (Clark ,2002 , 4) (حريم، ٢٠٠٤، ٢٩٥) (عيا صرة واحمد، ٢٠٠٨، ١٤٤) على أنه يمكن للمنظمة تخفيف ضغوط العمل على أفرادها من خلال عدة وسائل منها:

١- إيجاد مناخ تنظيمي مؤازر للأفراد من خلال إعادة تصميم الهيكل التنظيمي، بما يتيح للأفراد قدراً أكبر من الإتصالات والمشاركة وتفويض السلطة والمرونة واللارسمية واللامركزية .
٢- المؤازرة الاجتماعية :من خلال توفير علاقات اجتماعية ايجابية للفرد من قبل زملائه ورئيسه بحيث يشعر بأنهم يساندونه، ويقدمون له العون والمساعدة ويشاركونه في أنشطتهم، مما يبدد شعور الفرد بالعزلة والاغتراب .
٣- تحليل أدوار الأفراد بحيث يعي كل فرد بوضوح مسؤولياته ومهامه وسلطاته وبما يضمن عدم تضارب الأدوار .
٤- توافر نظم اتصال فاعل في المنظمة .
٥- إعادة تصميم الأعمال وتحسين جوانب العمل الذاتي وتوفير قدر أكبر من المسؤولية والاستقلالية .

٦- تخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للأفراد بحيث يكون الفرد على علم ودراية بتدرجه ومساره الوظيفي وفي أي اتجاه هو سائر في مجاله الوظيفي .
٧- إعداد برامج تدريبية : وتشتمل على برامج تعليمية وتدريبية وإرشادية لمساعدة الأفراد وإقناعهم بوجوب معالجة ضغوط العمل التي يتعرضون لها، وذلك من خلال تدريب الفرد على الحوار البناء مع الذات، كإحلال التفكير الإيجابي محل التفكير السلبي وتنمية التركيز على التغيير في مدركات الفرد ونظرته للمشاكل .

**ب- على مستوى الفرد**

يستطيع الفرد تجنب ضغوط العمل وعلاجها بوسائل وطرائق عديدة، أشار إليها عدد من الباحثين ومنهم (Gibson *et al*., 1994 , 294) (ماهر، ١٩٩٥، ٤١٥) (الحداد، ٢٠٠٣، ٩) وعلى النحو Iالآتي :

١. الحرص على العبادة (الآ بذكر الله تطمئن القلوب) (الرعد ،٢٨)، وتكرار لفظ الجلالة والاستعانة بالله والتمسك بالدين لتعديل السلوك غير المرغوب والمتصل بنمط الشخصية (ا)، فمثلا من أسوء سلوكيات هذا النمط سرعة الغضب، وقد عالج القرآن الكريم هذا السلوك بقوله تعالى (والكاظمين الغيظ)(آل عمران ،١٣٤)، وكذلك حديث الرسول الكريم (صلى الله عليه وسلم) (ليس الشديد بالصرعة، إنما الشديد الذي يملك نفسه عند الغضب) وهكذا تؤدي هذه الإرشادات إلى دفع التوتر والقلق والتعامل مع الضغط بحلم وأناة وصبر جميل .
٢. مزاولة الرياضة المتنوعة كالمشي والركض والسباحة وركوب الدراجات .
٣. تخصيص وقت للاسترخاء والراحة والتأمل .
٤. تنمية العلاقات مع زملاء العمل ومحاولة التحدث مع صديق في الأمور التي تسبب القلق .
٥. الحرص على تنظيم الوقت وإدارته .
٦. الفكاهة ومحاولة الترويح عن النفس .
٧. إعادة البناء المعرفي لتشجيع الفرد على تبني الاعتقاد بأن الإخفاق في أمر ما لا يعني الفشل .
٨. التغلب على الغضب والتخفيف من مشاعر القلق .

يتضح من العرض السابق أنه يمكن علاج ضغوط العمل والوقاية منها من خلال التركيز على مواجهة مسبباتها ومصادرها، وأنه مهما تعددت تصنيفات طرائق ووسائل معالجتها وإدارتها، فإنها لا تخرج عن إطار مجموعتين، **الأولى**: الوسائل التنظيمية التي تتمثل بالإجراءات التي تقوم بها المنظمة بما فيها من علاقات رسمية وغير رسمية، وجوانب تنظيمية لإدارة الضغط وعلاجه بما يحقق مصلحة الفرد والمنظمة، **الثانية** : الوسائل الفردية وتتعلق بشخصية الفرد ومدى تحمله للضغوط واستجابته لها، كما تتعلق بسلوك الفرد وصحته النفسية والجسدية والإجراءات التي يمكن أن يتبعها للتخفيف من حدة الضغط أو علاجه .

## المحور الثالث-الجانب الميداني

يعرض هذا الجانب وصفاً لعينة البحث والإجابة عن تساؤلات البحث وعلى النحو الآتي:

### أولاً- وصف عينة البحث

يتبين من الجدول رقم (١) أن ٦٠ % من أفراد العينة من الذكور، مما يقيس تدني نسبة مشاركة الإناث، وقد توزعت أعمار العينة على الفئات العمرية الأربع، ولكن بنسب

مختلفة معظمها في الفئة الرابعة، وهي ٤١ سنة فأكثر وبما نسبته ٥٤ %، وفي جانب المؤهل العلمي شكل حملة درجة الماجستير ما نسبته ٥٦ % من أفراد العينة، وهي النسبة الأكبر تلاها في المرتبة الثانية نسبة الحاصلين على شهادة البكالوريوس بما نسبته ٢٣ % كما شكل حملة الدبلوم العالي ما نسبته ١٣%، في حين شكل حملة الدكتوراه ما نسبته٨% فقط ، أما فيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة التدريسية فأن ٦٠ %من أفراد العينة لهم خبرة تزيد على ١٥ سنة فأكثر، وأن ما نسبته ٢٩% له خبرة ٥ – ١٠سنوات و ١١% لفئة أقل من ٥ سنوات، أما ما يخص البرامج التدريبية فأن ٤٢% من أفراد العينة لم تشملهم البرامج التدريبية، وأن ٣١ % منهم لديه برنامج تدريبي واحد . وبشكل عام تتمتع عينة البحث بالنضج والمعرفة والدراية والخبرة في مجال عملها، وذلك بدلالة نسب الفئة العمرية والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة .

**الجدول رقم (١): خصائص الأفراد المبحوثين**

| العمر | | | | | | | | الجنس | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ٤١سنة فاكثر | | ٣٦-٤٠ | | ٣١-٣٥ | | اقل من ٣٠ سنة | | انثى | | ذكر | |
| % | العدد | % | العدد | % | العدد | % | العدد | % | العدد | % | العدد |
| ٥٤ | ٢٦ | ٢١ | ١٠ | ١٩ | ٩ | ٦ | ٣ | ٤٠ | ١٩ | ٦٠ | ٢٩ |
| المؤهل العلمي | | | | | | | | | | | |
| دكتوراه | | ماجستير | | دبلوم عالي | | بكالوريوس | | | | | |
| % | العدد | % | العدد | % | العدد | % | العدد | | | | |
| ٨ | ٤ | ٥٦ | ٢٧ | ١٣ | ٦ | ٢٣ | ١١ | | | | |
| الخبرة التدريسية | | | | | | | | | | | |
| ١٥ سنة فاكثر | | | | ٥-١٠ سنة | | اقل من ٥ سنوات | | | | | |
| % | العدد | | | % | العدد | % | العدد | | | | |
| ٦٠ | ٢٩ | | | ٢٩ | ١٤ | ١١ | ٥ | | | | |
| الدورات التدريبية | | | | | | | | | | | |
| اكثر من برنامجين | | برنامجان | | | | برنامج واحد | | لايوجد | | | |
| % | العدد | % | العدد | | | % | العدد | % | العدد | | |
| ١٩ | ٩ | ٨ | ٤ | | | ٣١ | ١٥ | ٤٢ | ٢٠ | | |

**المصدر:** الجدول من اعداد الباحثة.

## ثانياً: نتائج الإجابة عن تساؤلات البحث

فيما يخص التساؤل الأول فقد تم الإجابة عليه في الإطار النظري للبحث، وفيما يتعلق بإجابة التساؤل الثاني فتعكس النتائج التي تعرض تفاصيلها الجداول أدناه مواقف المبحوثين تجاه عوامل البحث وعلى النحو الآتي :

### أولاً: غموض الدور

يلاحظ من الجدول (٢) أن المؤشر الكلي لعامل غموض الدور قد بلغ وسطه الحسابي (٢.٩٤) وهذا الوسط يقع في الفئة أكبر من (٢.٦٠ – ٣.٤٠) وهذا يعني أن مستوى ضغوط العمل الناجمة عن غموض الدور في حدوده المتوسطة، وكذلك يظهر من الجدول مستويات ضغوط العمل لجميع عبارات هذا العامل التي جميعها تسبب الشعور بضغط عمل متوسط وكما يتضح من أوساطها الحسابية ، وقد كان للعبارة x4 (لا أتمتع

بسلطات تتناسب مع مسؤولياتي) الإسهام الأكبر للوصول إلى هذا المستوى، إذ اتفق ما نسبته ٥٠% من المبحوثين على هذه العبارة يدعم ذلك وسط حسابي(٣.٣٧) وانحراف معياري (١.٢٩) ولكن بشكل عام يعاني المبحوثون من مستوى متوسط من ضغوط العمل الناجمة من عامل غموض الدور، وهذا يدل على أن هذا العامل مصدراً من مصادر ضغوط العمل لدى المبحوثين ، وهذا يتوافق مع دراسات (نصير وديباجة ،١٩٩٧، ٣٠١) و (السباعي ، ٢٠٠١) التي أشار إليها (الدوسري، ٢٠٠٥ ، ١٠٤) ودراسة (Kirby,2003) التي أشارت إليها (الشامان، ٢٠٠٦ ،٨) ونظرياً يتفق ذلك تقريباً مع الأنموذج الذي طوره (بارون وبيرج ١٩٩٠) وأنموذج (كان وكوبر ١٩٩٣) التي أشارت إليهما (مانع، ٢٠٠٨، ٧٩).

**جدول رقم (٢): التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لعامل غموض الدور**

| مقياس الإجابة / الرمز | أتفق بشدة | | أتفق | | أتفق إلى حد ما | | لا أتفق | | لا أتفق بشدة | | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | التكرار | % | التكرار | % | التكرار | % | التكرار | % | التكرار | % | | |
| X1 | 6 | 12,5 | 10 | 20,8 | 10 | 20,8 | 15 | 31,3 | 7 | 14,6 | 2,854 | 1,271 |
| X2 | 3 | 6,3 | 12 | 25,,0 | 10 | 20,8 | 17 | 35,4 | 6 | 12,5 | 2,770 | 1,152 |
| X3 | 2 | 4,2 | 6 | 12,6 | 23 | 47,9 | 14 | 29,2 | 3 | 6,3 | 2,791 | 0,898 |
| X4 | 12 | 25,0 | 12 | 25,0 | 10 | 20,8 | 10 | 20,8 | 4 | 8,3 | 3,375 | 1,298 |
| المؤشر الكلي | 6 | 12 | 10 | 21 | 13 | 28 | 14 | 22 | 5 | 10 | 2,947 | 1,154 |

**المصدر:** الجدول من اعداد الباحثة.

### ثانياً- صراع الدور

يتبين من الجدول (٣) أن المؤشر الكلي لعامل صراع الدور قد بلغ وسطه الحسابي (٢.٦٢٤) ويقع هذا المتوسط ضمن الفئة أكبر من (٢.٦٠ – ٣.٤٠) وهذا يعني أن مستوى ضغوط العمل للمبحوثين بالنسبة إلى عامل صراع الدور تقع ضمن الفئة المتوسطة، كما يتبين من الجدول أن جميع عبارات هذا العامل تسبب شعوراً بضغط عمل متوسط، وكما يتبين ذلك من أوساطها الحسابية، ولكن كان للعبارة x8 (أشعر بأنني أعمل في ظل سياسات وإرشادات متعارضة) الإسهام الأكبر، إذ جاءت إجابات المبحوثين بنسبة اتفاق ٤٢% يدعم ذلك وسط حسابي (٣.٢٩) وانحراف معياري (١.٣٣)، وهذا يؤشر أن المبحوثين يعانون وبشكل عام من ضغوط عمل متوسطة تجاه هذا العامل، وهذا يدل على أن عامل صراع الدور مصدراً ومسبباً من مسببات ضغوط العمل، وهذا يتوافق مع جملة الدراسات المشار إليها في الفقرة السابقة، فضلاً عن دراسة (عقيلي وآخرون ،٢٠٠٨).

**جدول رقم (٣): التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لعامل صراع الدور**

| مقياس الإجابة / الرمز | أتفق بشدة | | أتفق | | أتفق إلى حد ما | | لا أتفق | | لا أتفق بشدة | | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | التكرار | % | التكرار | % | التكرار | % | التكرار | % | التكرار | % | | |
| X5 | 2 | 4,2 | 5 | 10,4 | 13 | 27,1 | 18 | 37,5 | 10 | 20,8 | 2,395 | 1,066 |
| X6 | 2 | 4,2 | 7 | 14,6 | 4 | 8,3 | 24 | 50,0 | 11 | 22,9 | 2,270 | 1,105 |
| X7 | 2 | 4,2 | 8 | 16,7 | 14 | 29,2 | 14 | 29,2 | 10 | 20,8 | 2,541 | 1,129 |
| X8 | 13 | 27,1 | 7 | 14,6 | 14 | 29,2 | 9 | 18,8 | 5 | 10,4 | 3,291 | 1,336 |
| المؤشر الكلي | 5 | 10 | 7 | 14 | 11 | 25 | 16 | 34 | 9 | 19 | 2,624 | 1,159 |

**المصدر:** الجدول من اعداد الباحثة.

### ثالثاً- بيئة العمل المادية

يتضح من الجدول (٤) أن المؤشر الكلي لبيئة العمل المادية قد بلغ وسطها الحسابي (٣.٢٦) وهذا يؤشر أن مستوى ضغط العمل للمبحوثين بالنسبة لهذا العامل يقع ضمن الفئة المتوسطة، كما يتبين من الجدول أن جميع عبارات هذا العمل وكما تعكس أوساطها الحسابية تسبب شعوراً بضغوط عمل متوسطة، ما عدا العبارتين X9 (مكان عملي غير آمن) وX13 (تصميم مكان عملي غير ملائم) فقد أشرتا مستوى ضغوط عمل مرتفع، وكان لهما الإسهام الأكبر في الوصول الى هذا المستوى، إذ جاءت إجابة المبحوثين بنسبة اتفاق٥٠% و٦٣% على التوالي، ويدعم ذلك وسطاهما الحسابيان وانحرافهما المعياريان ، ولكن بشكل عام فإن مستوى ضغوط العمل الناجم عن عامل بيئة العمل المادية في حدوده المتوسطة، وهذا يدل على أن بيئة العمل المادية مصدر من مصادر ضغوط العمل عند المبحوثين، وتتفق هذه النتيجة مع دراسات (السباعي ٢٠٠١) و(عقيلي وآخرون، ٢٠٠٨) و(Kirby 2003) و(jun,2003) المشار إليها سابقاً، ونظرياً تتفق تقريبا مع أنموذج (جيبسون وزملاءه ١٩٨٢) الذي أشار إليه (حريم ،٢٠٠٤، ٢٨٧) .

**جدول رقم (٤): التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لعامل بيئة العمل المادية**

| مقياس الإجابة / الرمز | أتفق بشدة | | أتفق | | أتفق إلى حد ما | | لا أتفق | | لا أتفق بشدة | | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | التكرار | % | التكرار | % | التكرار | % | التكرار | % | التكرار | % | | |
| X9 | 15 | 31,3 | 9 | 18,8 | 12 | 25,0 | 10 | 20,8 | 2 | 4,2 | 3,520 | 1,254 |
| X10 | 10 | 20,8 | 9 | 18,8 | 8 | 16,7 | 14 | 29,2 | 7 | 14,6 | 3,020 | 1,391 |
| X11 | 5 | 10,4 | 7 | 14,6 | 18 | 37,5 | 10 | 20,8 | 8 | 16,7 | 2,812 | 1,196 |
| X12 | 13 | 27,1 | 7 | 14,6 | 10 | 20,8 | 14 | 29,2 | 4 | 8,3 | 3,229 | 1,356 |
| X13 | 24 | 50,0 | 6 | 12,5 | 4 | 8,3 | 9 | 18,8 | 5 | 10,4 | 3,729 | 1,498 |
| المؤشر الكلي | 13 | 28 | 8 | 16 | 11 | 22 | 11 | 24 | 5 | 10 | 3,209 | 1,379 |

**المصدر:** الجدول من اعداد الباحثة.

### رابعاً - عبء العمل

يتضح من الجدول(٥) أن المؤشر الكلي لعامل عبء العمل قد بلغ وسطه الحسابي (٢.٧٩) وهو يقع ضمن الفئة أكبر من (٢.٦٠ – ٣.٤٠) مما يعني أن مستوى ضغط العمل للمبحوثين في حدوده المتوسطة، كما يتبين من الجدول أن جميع عبارات هذا العامل، وكما تؤشر أوساطها الحسابية أنها تسبب شعورا بضغط عمل متوسط، وكان للعبارة x15 (هناك زيادة في المهام والواجبات الملقاة على عاتقي) الإسهام الأكبر في الوصول لهذا المستوى من ضغط العمل، وجاءت بنسبة ٥٥% من عدم اتفاق المبحوثين حول هذه العبارة، يدعم ذلك وسط حسابي (٣.٠٨) وانحراف معياري (١.١٢) لكن بشكل عام يعاني المبحوثون من ضغوط عمل بمستوى متوسط تجاه عامل عبء العمل، وهذا يدل أن عبء العمل مصدر من مصادر ضغوط العمل، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (نصير وديباجة ١٩٩٧، ١٩٩٧،٣٠١) ودراسة (السباعي ٢٠٠١) المشار إليها سابقاً ونظرياً تتفق النتيجة تقريباً مع الأنموذج الذي طوره (بارون وبيرج ١٩٩٠) .

**جدول رقم (٥): التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لعامل عبء العمل**

| مقياس الإجابة / الرمز | أتفق بشدة | | أتفق | | أتفق إلى حد ما | | لا أتفق | | لا أتفق بشدة | | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | التكرار | % | التكرار | % | التكرار | % | التكرار | % | التكرار | % | | |
| X14 | 8 | 16,7 | 8 | 16,7 | 15 | 31,1 | 10 | 20 8 | 7 | 14,6 | 3,000 | 1,288 |
| X15 | 6 | 12,5 | 9 | 18,8 | 21 | 43,8 | 7 | 14,6 | 5 | 40,4 | 3,083 | 1,126 |
| X16 | 5 | 10,4 | 4 | 8,3 | 15 | 31,3 | 18 | 37,5 | 6 | 12,5 | 2,666 | 1,136 |
| X17 | 2 | 4,2 | 8 | 16,7 | 7 | 14,6 | 22 | 45,8 | 9 | 18,8 | 2,416 | 1,107 |
| المؤشر الكلي | 5 | 11 | 7 | 15 | 15 | 30 | 14 | 30 | 7 | 14 | 2,791 | 1,144 |

**المصدر:** الجدول من اعداد الباحثة.

### خامساً - جماعة العمل

يتضح من الجدول (٦) أن المبحوثين وبحسب المؤشر الكلي يعانون من مستوى ضغوط متوسطة بالنسبة لعامل جماعة العمل، وذلك كون الوسط الحسابي البالغ (٣.٣٩) يقع ضمن الفئة المتوسطة، وقد أشرت العبارة x18 (العلاقة بيني وبين الإدارة تقوم على التفاهم) مستوى مرتفع من الضغوط، وكان لها الإسهام الأكبر في الوصول إلى هذا المستوى ، وقد اتفق نسبة ٦٩% من المبحوثين حول هذه العبارة، ويدعم ذلك وسط حسابي (٣.٨٩) وانحراف معياري (1,03)، ولكن بشكل عام فإن مستوى ضغط العمل لعامل جماعة العمل في حدوده المتوسطة، وهذا يدل على أن هذا العامل مصدر من مصادر ضغوط العمل، وتتفق هذه النتيجة نظرياً مع أنموذج (كان وكوبر ١٩٩٣) المشار إليه سابقاً.

**جدول رقم (٦): التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لعامل جماعة العمل**

| مقياس الإجابة / الرمز | أتفق بشدة | | أتفق | | أتفق إلى حد ما | | لا أتفق | | لا أتفق بشدة | | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | التكرار | % | التكرار | % | التكرار | % | التكرار | % | التكرار | % | | |
| X18 | 16 | 33,3 | 17 | 35,4 | 10 | 20,8 | 4 | 8.3 | 1 | 2,1 | 3,895 | 1,036 |
| X19 | 11 | 22,9 | 9 | 18,8 | 24 | 50,0 | 3 | 6,3 | 1 | 2,1 | 3,541 | 0,988 |
| X20 | 10 | 20,8 | 12 | 25 | 17 | 35,4 | 5 | 10.4 | 4 | 8,3 | 3,395 | 1,180 |
| X21 | 4 | 8,3 | 5 | 10,4 | 17 | 35,4 | 18 | 37,5 | 4 | 8,3 | 2,729 | 0,446 |
| المؤشر الكلي | 10 | 21 | 11 | 22 | 17 | 36 | 7 | 16 | 3 | 5 | 3,390 | 0,813 |

**المصدر:** الجدول من اعداد الباحثة.

### سادساً- تقويم الأداء

يتبين من الجدول (٧) أن الوسط الحسابي لعامل تقويم الأداء وكما يعكس ذلك المؤشر الكلي قد بلغ (٣.٥٩) وهو يقع ضمن الفئة أكبر من (٣.٤٠ – ٥) وهذا يعني أن مستوى ضغوط العمل لعامل تقويم الأداء في حدوده المرتفعة، كما إن مستويات ضغوط العمل لكل عبارة من عبارات هذا العامل قد جاءت جميعها مرتفعة، وكما مبين من أوساطها الحسابية، وكان الإسهام الأكبر يعود للعبارة x25 (الملاحظات التي يتم إبداؤها تجاه أدائي الوظيفي تفيدني في تطوير أدائي) إذ جاء اتفاق المبحوثين بنسبة ٧١% يدعم ذلك وسط حسابي (٣.٧٩) وانحراف معياري (١.١٤)، ويشكل عام فإن عامل تقويم الأداء يعد مصدراً ومسبباً من مسببات ضغوط العمل، وتتفق هذه النتيجة نظرياً مع الأنموذج الذي طوره (كان وكوبر١٩٩٣) المشار إليه سابقاً.

**جدول رقم (٧): التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لعامل تقويم الأداء**

| مقياس الإجابة / الرمز | أتفق بشدة | | أتفق | | أتفق إلى حد ما | | لا أتفق | | لا أتفق بشدة | | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | التكرار | % | التكرار | % | التكرار | % | التكرار | % | التكرار | % | | |
| X22 | 18 | 37,5 | 12 | 25.0 | 6 | 12,5 | 10 | 20,8 | 2 | 4,2 | 3,708 | 1,287 |
| X23 | 14 | 29.2 | 9 | 18.8 | 14 | 29,2 | 8 | 16,7 | 3 | 6,3 | 3,479 | 1,254 |
| X24 | 17 | 35,4 | 8 | 16,7 | 5 | 10.4 | 14 | 29,2 | 4 | 8,3 | 3,416 | 1,441 |
| X25 | 14 | 29,2 | 20 | 41,7 | 7 | 14.6 | 4 | 8,3 | 3 | 6,3 | 3,791 | 1,147 |
| المؤشر الكلي | 16 | 33 | 12 | 25 | 8 | 17 | 9 | 19 | 3 | 6 | 3,598 | 1,282 |

**المصدر:** الجدول من اعداد الباحثة.

### سابعاً- اتخاذ القرارات

يتبين من الجدول (٨) أن الوسط الحسابي لعامل اتخاذ القرارات وكما يعكسه المؤشر الكلي قد بلغ (٣.٠٧) وهو يقع ضمن الفئة المتوسطة، كما أشرت جميع عبارات هذا العامل مستوى متوسط من ضغوط العمل، وكما يتضح من أوساطها الحسابية، وقد أسهمت كل من العبارتين x26 (طبيعة عملي لاتسمح لي باتخاذ قرارات جريئة لتطوير العمل) وx28(قلما تتاح لي فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات) في الوصول إلى هذا المستوى، إذ اتفق ما نسبته 48% من المبحوثين على هاتين العبارتين، يدعم ذلك وسطهما الحسابي (٣.٣٣)(٣.٢٠) على التوالي وانحرافهما المعياري (١.٣٥) (١.٢٨) على التوالي، ولكن

بشكل عام يعاني المبحوثون من مستوى ضغوط متوسطة تجاه هذا العامل، ويدل هذا على أن عامل اتخاذ القرارات مصدر من مصادر ضغوط العمل، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (السباعي ٢٠٠١) كما تتفق نظرياً مع أنموذج (كان وكوبر ١٩٩٣) المشار إليهما سابقاً.

**جدول رقم (٨): التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لعامل اتخاذ القرارات**

| مقياس الإجابة / الرمز | أتفق بشدة | | أتفق | | اتفق إلى حد ما | | لا أتفق | | لا أتفق بشدة | | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | التكرار | % | التكرار | % | التكرار | % | التكرار | % | التكرار | % | | |
| X26 | 13 | 27,1 | 10 | 20,8 | 10 | 20,8 | 10 | 20,8 | 5 | 10,4 | 3,337 | 1,357 |
| X27 | 8 | 16,7 | 9 | 18,8 | 11 | 22,9 | 14 | 29,2 | 6 | 12,5 | 2,979 | 1,296 |
| X28 | 8 | 16,7 | 15 | 31,3 | 10 | 20,8 | 9 | 18,8 | 6 | 12,5 | 3,208 | 1,287 |
| X29 | 6 | 12,5 | 12 | 25,0 | 7 | 14,6 | 12 | 25,0 | 11 | 22,9 | 2,791 | 1,383 |
| المؤشر الكلي | 9 | 18 | 11 | 24 | 10 | 20 | 11 | 23 | 7 | 15 | 3,077 | 1,330 |

**المصدر:** الجدول من اعداد الباحثة.

### ثامناً- المستقبل الوظيفي والطموح

يتضح من الجدول (٩) أن الوسط الحسابي لعامل المستقبل الوظيفي والطموح قد بلغ (٣.٧٢) وكما يتضح ذلك من المؤشر الكلي، وهذا يعني أن مستوى ضغوط العمل تجاه هذا العامل في حدوده المرتفعة، كما أشرت جميع عبارات هذا العامل مستوى مرتفعاً من ضغوط العمل، وذلك بدلالة أوساطها الحسابية والتي تقع جميعها ضمن الفئة أكبر من (٣.٤٠ – ٥) وكان للعبارة x32 (الفرص المتاحة في تعلم مهارات جديدة في عملي الحالي قليلة) الإسهام الأكبر للوصول إلى هذا المستوى، إذ جاءت نسبة ٦٧ % من اتفاق المبحوثين حول هذه العبارة، يدعم ذلك وسط حسابي (٣.٨٣) وانحراف معياري (١.٢٠) وبشكل عام فإن مستوى ضغوط العمل الناجم عن هذا العامل في حدوده المرتفعة، وهذا يدل على أن عامل المستقبل الوظيفي والطموح مصدر من مصادر ضغوط العمل، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (نصير وديباجة ١٩٩٧) و (السباعي ٢٠٠١) التي تمت الإشارة إليهما سابقاً، وتتفق نظرياً مع الأنموذج الذي طوره (بارون وبيرج ١٩٩٠) وأنموذج (كان وكوبر ١٩٩٣) المشار إليهما سابقاً.

**جدول رقم (٩): التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لعامل المستقبل الوظيفي والطموح**

| مقياس الإجابة / الرمز | أتفق بشدة | | أتفق | | أتفق إلى حد ما | | لا أتفق | | لا أتفق بشدة | | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | التكرار | % | التكرار | % | التكرار | % | التكرار | % | التكرار | % | | |
| X30 | 19 | 39,6 | 11 | 22,9 | 9 | 18,8 | 7 | 14,6 | 2 | 4,2 | 3,791 | 1,236 |
| X31 | 15 | 31,3 | 9 | 18,8 | 13 | 27,1 | 10 | 20,8 | 1 | 2,1 | 3,562 | 1,201 |
| X32 | 19 | 39,6 | 13 | 27,1 | 6 | 12,5 | 9 | 18,8 | 1 | 2,1 | 3,833 | 1,208 |
| X33 | 24 | 50,0 | 5 | 10,4 | 4 | 8,3 | 12 | 25,0 | 3 | 6,3 | 3,729 | 1,454 |
| المؤشر الكلي | 19 | 40 | 9 | 20 | 8 | 16 | 10 | 20 | 2 | 4 | 3,728 | 1,274 |

**المصدر:** الجدول من اعداد الباحثة.

أما بخصوص الإجابة عن التساؤل الثالث للبحث فتعكس نتائج الجدول (١٠) الآتي :

١. يأتي في المرتبة الأولى مستوى ضغط العمل الناتج عن عامل المستقبل الوظيفي والطموح، إذ بلغ وسطه الحسابي (٣.٧٢٩) ويمكن تفسير هذه النتيجة بأهمية وضرورة التطور الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية .
٢. يأتي في المرتبة الثانية عامل تقويم الأداء فقد بلغ وسطه الحسابي (٣.٥٩٨) وربما تعكس هذه النتيجة عدم موضوعية المعايير المستخدمة لتقويم أعضاء الهيئة التدريسية
٣. يأتي في المرتبة الثالثة عامل جماعة العمل، إذ بلغ وسطه الحسابي (٣.٣٩٠) وهذه النتيجة تعكس طبيعة التنظيمات غير الرسمية القائمة بين أعضاء الهيئة التدريسية في المعهد .
٤. يأتي عامل بيئة العمل المادية في المرتبة الرابعة، حيث بلغ وسطه الحسابي (٣.٢٦٠) وربما تفسر هذه النتيجة في ضوء عدم ملاءمة موقع المعهد وتصميم بنائه وتجهيزاته
٥. يأتي في المرتبة الخامسة عامل اتخاذ القرارات، إذ بلغ وسطه الحسابي (٣.٠٧٧) وهذه النتيجة تعكس ضرورة المشاركة في اتخاذ القرارات .
٦. يأتي عامل غموض الدور في المرتبة السادسة، حيث بلغ وسطه الحسابي (٢.٩٤٧) ويمكن أن يرجع ذلك إلى ضرورة وضوح متطلبات وظيفة التدريسي وأهدافها .
٧. يأتي عامل عبء العمل في المرتبة السابعة، إذ بلغ وسطه الحسابي (٢.٧٩١) وتعكس هذه النتيجة ربما حاجة المعهد إلى تحديد إجراءات وتسلسل خطوات العمل، مما يؤدي إلى إنجازه وبالتالي تقبل الشعور بالضغط .
٨. يأتي في المرتبة الثامنة عامل صراع الدور، حيث بلغ (٢.٢٦٤) وتشير هذه النتيجة إلى ضرورة العمل على التوافق بين النشاطات والإجراءات التي ينفذها أعضاء الهيئة التدريسية .

**جدول رقم (١٠): المعدل العام للتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية ولانحرافات المعيارية لعوامل البحث**

| العامل / مقياس الإجابة | أتفق بشدة | | أتفق | | أتفق إلى حد ما | | لا أتفق | | لا أتفق بشدة | | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | التكرار | % | التكرار | % | التكرار | % | التكرار | % | التكرار | % | | |
| المستقبل الوظيفي | 19 | 40 | 9 | 20 | 8 | 16 | 10 | 20 | 2 | 4 | 3,728 | 1,274 |
| تقويم الأداء | 16 | 33 | 12 | 25 | 8 | 17 | 9 | 19 | 3 | 6 | 3,598 | 1,282 |
| جماعة العمل | 10 | 21 | 11 | 22 | 17 | 36 | 7 | 16 | 3 | 5 | 3,390 | 1,062 |
| بيئة العمل | 13 | 28 | 8 | 16 | 11 | 22 | 11 | 24 | 5 | 10 | 3,260 | 1,379 |
| اتخاذ القرارات | 9 | 18 | 11 | 24 | 10 | 20 | 11 | 23 | 7 | 15 | 3,077 | 1,330 |
| غموض الدور | 6 | 12 | 10 | 21 | 13 | 28 | 14 | 29 | 5 | 10 | 2,947 | 1,154 |
| عبء العمل | 5 | 11 | 7 | 15 | 15 | 30 | 14 | 30 | 7 | 14 | 2,791 | 1,159 |
| صراع الدور | 5 | 10 | 7 | 14 | 11 | 25 | 16 | 34 | 9 | 19 | 2,624 | 1,154 |
| المعدل العام | 10 | 22 | 9 | 20 | 12 | 24 | 12 | 24 | 5 | 10 | 3,177 | 1,191 |

**المصدر:** الجدول من اعداد الباحثة.

واعتمادا على معطيات الجداول (٢ -١٠) يتوفر الدليل على عدم صحة فرضية البحث الأولى التي مفادها (يعاني أعضاء هيئة التدريس في المعهد التقني نينوى من مستويات ضغوط عمل مرتفعة)، أما بخصوص فرضية البحث الثانية فتقبل مع مراعاة إعادة ترتيب ما ورد فيها تبعا للنتائج على النحو الآتي (المستقبل الوظيفي والطموح، تقويم الأداء، جماعة العمل، بيئة العمل المادية، اتخاذ القرارات، غموض الدور، عبء العمل، صراع الدور) .

## الاستنتاجات والتوصيات

### الإستنتاجات

يمكن الخروج مما تقدم بعدد من الاستنتاجات النظرية كالتي تؤكد على نضج العينة في مجال تأهيلهم وخدمتهم وما يرتبط بقلة تدريبهم، كما سبقت الإشارة في وصفهم والإستنتاجات الميدانية التي يمكن حصرها فيما يأتي :

١. إنّ مستوى ضغوط العمل الذي يشعر به المبحوثون ظهر بوجه عام بحدوده المتوسطة حيث بلغ الوسط الحسابي (٣.١٧٧).
٢. بحسب النتائج المتعلقة بالعوامل التنظيمية المسببة لضغوط العمل، يمكن ترتيب جملة العوامل المبحوثة ومن وجهة نظر المبحوثين وبحسب ترتيبها التنازلي من الأكثر ضغطا إلى الأقل فيما مفاده :

المستقبل الوظيفي والطموح، تقويم الأداء، جماعة العمل، بيئة العمل المادية، اتخاذ القرارات، غموض الدور، عبء العمل، صراع الدور.

٣. يمكن التعميم اعتماداً على ما توصلت إليه الباحثة في إطار التأكيد على منظمات المجتمع لاسيما التعليمية منها بوصفها تعاني من عدم توفر بيئة عمل صحية أو حتى بيئة عمل مع أدنى مستوى ممكن من ضغوط العمل.

### التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه الباحثة من نتائج توصي بالآتي :

١. على قيادات المنظمات لاسيما المنظمة المبحوثة السعي نحو تفهم مشكلات العاملين من خلال اللقاءات المستمرة معهم، فضلاً عن تطوير بيئة العمل لجعلها بيئة حفز للعاملين.
٢. عقد الندوات والمحاضرات التي تثير الاهتمام بموضوعات ضغوط العمل للتعرف على هذه الظاهرة وفهم أبعادها وتنمية مهارات القيادات العليا للتعامل بفاعلية مع نتائجها السلبية خاصة .
٣. تكثيف الجهود فيما يخص توفير الدورات التدريبية لأعضاء الهيئة التدريسية ليتمكنوا من اكتساب مهارات ومعارف جديدة مع وجوب استفادتهم من دون تفضيل أحدهم على الآخر .
٤. على القيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة العمل على معالجة مسببات الضغوط وبحسب ما جاءت في ترتيبها من قبل المبحوثين للحد أو التخفيف من ضغوط العمل التي يعاني منها أعضاء الهيئة التدريسية.
٥. ضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول مصادر ضغوط العمل الخارجية والفردية على اعتبار أن البحث الحالي قد ركز على المصادر التنظيمية (الداخلية) ذات العلاقة بالعمل .

٦. وكمقترح أخير تقترح الباحثة التأكيد على تفعيل دور الباحث الاجتماعي ليشمل الجامعات والمعاهد .

## المراجع

- القرآن الكريم

### أولاً- المراجع باللغة العربية

١. مانع، سبرينة، ٢٠٠٨، ضغوط العمل وأثرها على أداء الأساتذة الجامعيين: دراسة حالة أساتذة كلية الاقتصاد والتسيير بجامعة الحاج لخضر – باتنة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر .
٢. النعاس، ايهاب عبد الرزاق، ٢٠٠٣، اثر إدارة الوقت على ضغوط العمل في الإدارة العامة، دراسة ميدانية بأمانة اللجنة الشعبية العامة للوحدة الإفريقية، رسالة ماجستير، ليبيا. (www. Dr-saud-a.com)
٣. الدوسري، سعد بن عميقان، ٢٠٠٥، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية: دراسة ميدانية على منتسبي شرطة المنطقة الشرقية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية ، (www.nauss.edu.salarl)
٤. الشامان، أمل بنت سلامة، ٢٠٠٦، مصادر ضغوط العمل لدى المشرفات الإداريات، رسالة التربية وعلم النفس، العدد ٢٦، المكتبة الالكترونية (www.gulfkids.com).
٥. نصير، نعيم وديباجة، فاروق ،١٩٩٧، مصادر إجهاد العمل، دراسة ميدانية لمصادر إجهاد العمل لأطباء الإسعاف في مستشفيات محافظات شمال الأردن، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد ٩ ،العدد٢، الرياض .
٦. عقيلي، عمر وصفي ونعساني، عبد المحسن والدواليبي، احمد، ٢٠٠٨، اختبار اثر المتغيرات التنظيمية والفردية في تشكيل ضغط العمل: دراسة ميدانية في الجامعات السورية، مجلة بحوث جامعة حلب (www.repository.ksu.edu.sa).
٧. عياصرة، معن محمود و احمد، مروان محمد بني، ٢٠٠٨، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن –عمان .
٨. عبد الباقي، صلاح الدين، ٢٠٠١، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر – الإسكندرية .
٩. العديلي، ناصر محمد، ١٩٩٣، إدارة السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، معهد الإدارة العامة، الرياض .
١٠. الكبيسي، عامر خضير، ٢٠٠٥، ادارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة
١١. ماهر، احمد ،١٩٩٥، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الإسكندرية : مركز التنمية الإدارية .
١٢. ١٢ - العمري ،عبيد بن عبد الله، ٢٠٠١، بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية، (www.faculty.ksu.edu.sa)
١٣. حريم، حسين، ٢٠٠٤، السلوك التنظيمي – سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال،دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن – عمان .
١٤. الراوي، خاشع محمود، ٢٠٠٠، المدخل إلى الإحصاء، الطبعة الثانية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة الموصل .
١٥. القريوتي ،محمد قاسم، ٢٠٠٠، السلوك التنظيمي – دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعات في المنظمات المختلفة، دار الشروق للدعاية والإعلان والتسويق، الأردن – عمان

١٦. عقيلي، عمر وصفي، ٢٠٠٥، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر ،عمان.
١٧. الحداد، عماد، ٢٠٠٣، كيف تتغلب على الضغوط النفسية في العمل، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة . (www.tip.top.com.eg)

## ثانياً- المراجع باللغة الأجنبية

1. Clark , John ,2002 ,"leadership motivation & stress in the workplace ", stress news , Vol .4 ,NO . 1 .
2. Floyd , Steven ,2000 ,strategizing throughout the organization :managing role conflict in strategic renewal ,academy of management review , gan
3. June,ml,2003,"situational antecedents and out comes organizational politics' perceptions'", journal of managerial psychology,vol.18, NO .2.
4. Smith , Mike. 1991 ". Analyzing organizational behavior". London. Macmillan
5. Gibson ,James , Jon, M.Invancevich ,& James ,H.Donnelly , Jr , 1994 ",organizational : behavior ,structure ,processes ",8 th ed , Urwin ,Boston ,Mass
6. Daly . M .R , 1979 ",burnout smoldering problem in protective service ,social work
7. Hargreaves ,Gerard ,1998 ," stress management" ,Uk : Marshall publishing ltd .
8. Luthans , Fred , 1992 ", organizational behavior ", 6 th ed ,n .y . McGraw – hill , inc
9. Gerber , Sara , 1996 ", how to manage stress for success" , new York : ama com .