

**المعارضة التنظيمية وأثرها في ضغوط العمل**  
**دراسة ميدانية لعينة من التدريسيين في جامعة البصرة**

**م. رَأْفَتُ عَوَادِ مَوْسَى التَّمِيمِي**  
**قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة البصرة**

## المعارضة التنظيمية وأثرها في ضغوط العمل

م. رأفت عواد موسى التميمي

**The Organizational Dissent And its impact on Work stress: a field study of a sample of lecturers at the University of Basra.**

**lecture.Raafat Awad Mousa Al-Tamimi**

### **ABSTRACT**

The research aims to shed light on the organizational dissent one of modern management concepts as it is a shift in the approach to management based on openness and acceptance of the other point of view. The research also tests the relationship between its dimensions and work stress to know the most coherent and influential ones. The research society is embodied in academic work field of lecturers in University of Basra (204 lecturers). The questionnaire is based on a major tool in collecting data in addition to the style of interviews. and to data analysis (Spss) programs is used . The research is reached to set of conclusions, The most prominent of which is the work stress especially the psychological and physiological that lecturers faced is related and affected strongly with Latent dissent and displaced Dissent. The research contains a set of recommendations as the heads of departments in university colleges must understand that organization dissent in its most cases is constructive tool to submit proposals and solution to solve many of work problem. Although it may contains in its simplest pictures directing criticism or even hostility to some of the values, beliefs and standards promoted by the administration.

**Key Words : Organizational Dissent, Articulated Dissent, Latent Dissent, Displaced Dissent, Work Stress, Physiological Stress, Psychological Stress, Behavioral Stress.**

## المعارضة التنظيمية وأثرها في ضغوط العمل

دراسة ميدانية لعينة من التدريسيين  
في جامعة البصرة

- المجلد الثامن
- العدد السادس عشر
- أيار ٢٠١٦
- استلام البحث: ٢٥/١٢/٢٠١٤
- قبول النشر: ٢٠/٢/٢٠١٥

م. رأفت عواد موسى التميمي

### المستخلص

تستلزم يهدف البحث الى تسليط الضوء على المعارضة التنظيمية كاحدى المفاهيم الادارية الحديثة باعتبارها نقطة تحول في منهج الادارة المستندالى الانفتاح وقبول الرأي الاخر، ومن ثم اختبار العلاقة بين ابعادها وضغوط العمل بنتائجها سعياً وراء معرفة اكثرها ترابطاً وتأثيراً، وتجدد مجتمع البحثميدان العمل الاكاديمي من التدريسيين في جامعة البصرة وبواقع (٢٠٤) من التدريسيين،واعتمدت الاستبانة اداة رئيسة في جمع البيانات فضلاً عن اسلوب المقابلات، وتحليل البيانات تم باستخدام برنامج (SPSS)، وخرج البحث بجملته من الاستنتاجات كان من ابرزها ان ضغوط العمل وبخاصة النفسية والفسولوجية التي يتعرض لها التدريسيون عينة البحث ترتبط وتتأثر بدرجة قوية ببعدي المعارضة الكامنة والمعارضة الاستبدالية، وتضمن البحث مجموعة من التوصيات منها وجوب ان يفهم رؤوساء الاقسام في كليات الجامعة بان المعارضة التنظيمية في اغلب حالاتها تمثل اداة بناءة لتقديم المقترحات والحلول لمعالجة الكثير من مشكلات العمل، على الرغم من كونها قد تتضمن في ابسط صورها توجيه الانتقادات او حتى الخصومة لبعض القيم والمعتقدات والمعايير التي تروج لها الادارة. المصطلحات الرئيسية في البحث :- المعارضة التنظيمية، المعارضة اللفظية، المعارضة الكامنة، المعارضة الاستبدالية، ضغوط العمل، الضغوط الفسولوجية، الضغوط النفسية، الضغوط السلوكية.

## المبحث الأول / منهجية البحث

### أولاً- مشكلة البحث

حدد الباحث المشكلة من خلال اطلاعه ومشاهداته اليومية لواقع عمل التدريسيين في الكليات والاقسام العلمية المختلفة، إذ انها تشترك بسمات متقاربة تؤكدت من خلال اللقاءات المتكررة التي يجتمع فيها التدريسيون لمناقشة واقع معاناتهم من نمط قيادة الاقسام العلمية او العمادات، وخاصة في ظل التنافس والتداخل في الاختصاصات وشغل المناصب لاعتبارات عدة، قد يرى عدد من التدريسيين انها شخصية وتفقر للموضوعية في معايير الاختيار مما تسبب في وجود معارضة تنظيمية في معظم الاقسام او الكليات نتج عنها ضغوط عمل بأثارها السلبية، وهذا ما دفع الباحث لتصدي لهذه المشكلة بوعي الخبرة والتجربة المستندة الى التخصص كاطار لتحديد مشكلته.

وقد صاغ الباحث مشكلة البحث في التساؤلات الآتية :

- ١- كيف يفهم التدريسيون في الجامعة مجال البحث المعارض التنظيمية ؟
- ٢- هل يجري توظيف المعارض التنظيمية بطريقة تخدم المسيرة العلمية ؟
- ٣- ما شكل العلاقة بين المعارض التنظيمية وضغوط العمل التي يتعرض لها التدريسيون في الجامعة ذات العلاقة ؟
- ٤- ما مدى تأثير المعارض التنظيمية على نتائج ضغوط العمل في الجامعة المبحوثة؟
- ٥- ما ابعاد المعارض التنظيمية الاكثر ترابطاً وتأثيراً مع ضغوط العمل ؟

### ثانياً - اهمية البحث

تشكل المؤسسة التعليمية واحدة من اهم ركائز بناء المجتمعات المعاصرة لكونها قوة دافعة ومحركة للتقدم والتطور وباستمرار، وفي هذا الصدد اشار (Anwar et al, 2014 : 63) بان

التعليم العالي يؤدي دوراً حيوياً في تطوير النظام الاجتماعي والاقتصادي للبلد، والمؤسسة التعليمية هي بمثابة الاصول الاستراتيجية الداعمة لرفد المجتمع بالموارد البشرية والاحتياجات التكنولوجية التي تتميز بقدراتها وكفاءتها، فضلاً عن انها حاضنة للابتكارات والابداعات التي تشكل علامة مميزة لرفي المجتمعات، والتدريسي يمثل المحور الفاعل في العملية التعليمية، ولأهمية دوره يكون اكثر تعرضاً للضغوط ومن المحتمل زيادة هذه الضغوط بنتائجها في بيئة عمل فيها تعارض ما بين التوجهات المختلفة والمصالح المتضاربة، وعليه تبرز الاهمية من كون البحث يتصدى لاحد المواضيع الحديثة نسبياً في الفكر الاداري المتمثلة بالمعارضة، كما تزداد الاهمية لأنه يخضع بدراسته لواقع اداء التدريسي والمؤسسة التعليمية في البحث وعلى وفق المعايير والاسس المنهجية بهدف الارتقاء باداء كل منهما وبما يخدم المجتمع والبلد عموماً.

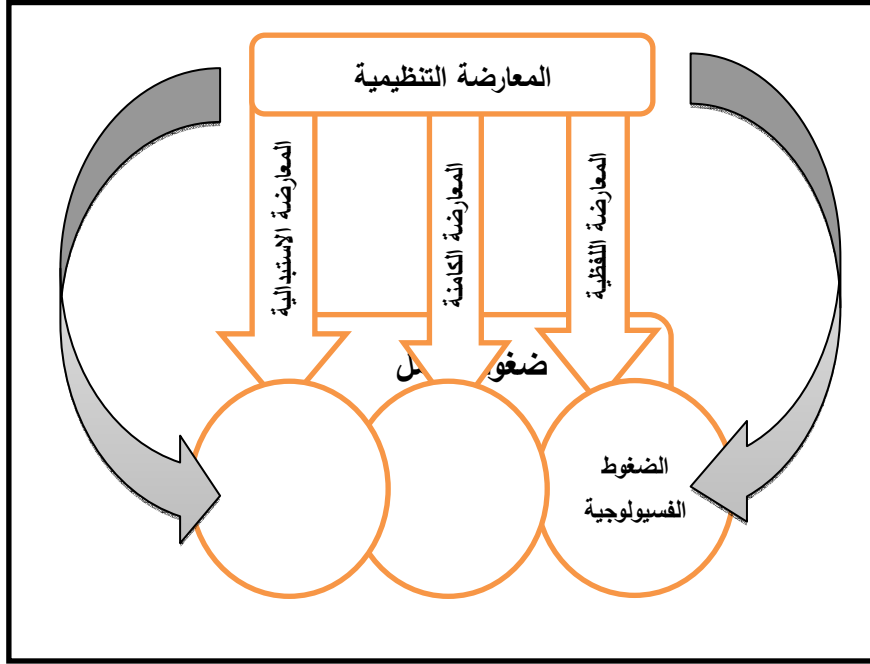
### ثالثاً- اهداف البحث

يسعى البحث الى تحقيق الاهداف المتمثلة بالاتي :

- ١- اكتشاف طبيعة المعارضة التنظيمية في الجامعة مجال البحث.
- ٢- التعرف على واقع ضغوط العمل التي يتعرض لها التدريسيون في الجامعة المبحوثة.
- ٣- اختبار العلاقة وتأثير ابعاد المعارضة التنظيمية في ضغوط العمل بنتائجها.
- ٤- تقديم المقترحات التي تأخذ الافق للتقليل من الاثار السلبية لكل من المعارضة وضغوط العمل.

### رابعاً - المخطط الفرضي للبحث

تم تأطير مشكلة البحث بتصميم مخطط افتراضي يتكون من المتغير المستقل المتمثل في المعارضة التنظيمية بابعادها اللفظية، والكامنة، والاستبدالية والمتغير المستقل الذي تحدد بضغوط العمل ونتائجها الفسيولوجية، والنفسية، والسلوكية وكما موضحة في الشكل (١)



الشكل (١)  
المخطط الافتراضي للبحث

#### خامسا- فرضياتنا لبحث

ينطلق البحث من فرضيتين رئيسيتين مفادهما :

- ١- الفرضية الرئيسة الاولى : وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعارضة التنظيمية بابعادها وضغوط العمل بنتائجها في الجامعة المبحوثة.
- ٢- الفرضية الرئيسة الثانية : وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المعارضة التنظيمية وضغوط العمل بنتائجها في الجامعة المبحوثة.

### سادسا- مجتمع وعينة البحث

تجسد مجتمع الدراسة في اعضاء الهيئة التدريسية بجامعة البصرة الذي اختار الباحث منهم عينة اشتملت على (٢٠٤) من الملاكات التدريسية في كليات (الادارة والاقتصاد، والاداب، والقانون، والفنون الجميلة، والتربية للعلوم الصرفة)، وتوزعت هذه العينة بين (١٤) ممن هم بدرجة الاستاذية، و(٨٢) بدرجة استاذ مساعد، و(٦٧) بدرجة مدرس، و(٤١) بدرجة مدرس مساعد، وواقع (١٢٧) تدريسياً من حملة شهادة الدكتوراه، و(٧٧) ممن يحملون شهادة الماجستير.

### سابعا - اساليب جمع البيانات والمعلومات

استخدم الباحث في بناء الاطار الفكري للدراسة على اسهامات عدد من الكتاب والباحثين من خلال سلسلة من المقالات والاطاريج والكتب الحديثة، و اعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة في الجانب العملي، فضلاً عن استخدام اسلوب المقابلات.

### ثامنا- قياس ثبات الاستبانة

اكدت نتائج اختبار الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة وبعتماد معامل كرونباخ ألفا(Cronbach Alpha) على انها تتصف بمستوى عال من الثبات والتماسك، حيث بلغت قيمة معامل الثبات لبعده المعارضة اللفظية (85.9)، وللمعارضة الكامنة (80.8)، وللمعارضة الاستبدالية (89.3)، وللضغوط الفسيولوجية (78.4)، وللضغوط النفسية (92.4)، وللضغوط السلوكية (78.8)، وكانت قيمة معامل الثبات للاستبانة ككل (88.7).

### تاسعا- اساليب التحليل الاحصائي

بغية الوقوف على اجابات افراد عينة البحث، وتحليل واختبار فرضيات الدراسة وتشخيص مدى صحتها من عدمه استخدم الباحث البرنامج الاحصائي (Spss Ver.19) وتطبيقاته الجاهزة من خلال استخدام الاوساط الحسابية والانحراف المعياري، بالاضافة الى الارتباط والانحدار لاختبار الفرضيات.

## المبحث الثاني / المعارضة التنظيمية

### أولاً- مفهوم المعارضة التنظيمية

اشتق مصطلح المعارضة من الكلمة اللاتينية (Dissentire) في جزأين هما (Dis) الذي يجسد الانفراد أو الانعزال، فيما يعني (sentire) الشعور، وبالتالي يعبر هذا المصطلح عن الشعور المنفرد أو المنعزل، وفي السياق التنظيمي يشير مفهوم المعارضة الى جانبين، يمثل الأول الاختلاف في الرأي، ويتجلى الجانب الآخر بالتعبير عن هذا الاختلاف بطرق متباينة داخل أو خارج المنظمة (Ozdemir, 2011 : 1905) . والمعارضة التنظيمية يمكن ان تعرف بكونها تعبيراً عن الخلاف أو الآراء المتناقضة حول الممارسات والسياسات التنظيمية، وهي شكل من أشكال الاتصال التي توفرها المنظمات التي لديها قناة اتصالات مناسبة للوقوف على العاملين فيما يتعلق بالاحباط وعدم الرضا عن الإجراءات أو القرارات الإدارية (Burns & Wagner, 2013 : 29) . فيما اشار (Grahamh) بان المعارضة تعني سعي الفرد في العمل الى الاحتجاج وتغيير الوضع التنظيمي الزاهن بسبب القناعة الكاملة بان السياسات أو الممارسات الحالية تخالف القوانين أو الأخلاق (Tsai & Hsiung , 013 : 5) . والمعارضة التنظيمية كما عرفها (Hegstrom et al) بوصفها شكلاً معيناً من صوت الموظف الذي ينطوي على التعبير اللفظي عن وجهات النظر غير المتوافقة أو المخالفة في العمل، وبالتالي فهي تمثل احد العناوين الهامة للباحثين والعلماء في مجال الاتصالات التنظيمية بسبب أهمية حرية الخطاب (الرأي) (Redmond, 2014 : 24) . فقد اوضح (Smith, 2009 : 3) بان المعارضة تشتمل على الاختلاف المعياري الذي يرقى لمستوى المقاومة التنظيمية في صيغة رفض المرؤوسين لبعض القيم والمعايير والمعتقدات التي تروج لها الإدارة، والمعارضة في مكان العمل هي مختلفة عن سوء السلوك أو التصرف الخاطئ لأنها يمكن أن تكون أكثر عنفاً وانتقاداً لسياسات الإدارة، في حين أن بعض أشكال سوء السلوك يمكن السكوت عليها من المديرين، وهذا ليس هو الحال مع المعارضة التي غالباً ما تقوض او تقلل او تززع استقرار الإدارة . ولذلك يرى (Ozaslan, 2014 : 2) بانه إذا كان صدام



الأفكار يخرج شرارة الحقيقة، فانه ينبغي أن يسمح للأفراد بان يطلقوا تلك الشرارة في أماكن عملهم. ويؤكد (Garner et al, 2012 : 612) بانه على الرغم من كون المعارضة قد تستند إلى مبادئ أو دوافع المنفعة الشخصية، الامر الذي يميز مفهوم المعارضة ويجعلها اعم من الشكوى يرجع للنتائج التي يمكن ان تتمخض عنها تلك المعارضة فالمرؤوسون لديهم ثلاثة خيارات أساسية عندما يواجهون مشكلات تنظيمية معينة، يتجلى الخيار الأول في التزام الصمت والامل في إدخال تحسينات بمكان العمل، في حين ينصرف الثاني الى احتمالية اتخاذ قرار بترك المنظمة، اما البديل الثالث فينحصر في تعبير هؤلاء المرؤوسين عن همومهم للآخرين من أجل الشروع في تغييرات علاجية، ومع ذلك فان ترك المنظمة ليس الخيار الأفضل بالنسبة لغالبية المرؤوسين وخاصة في بعض البلدان التي يصعب الحصول على وظيفة اخرى او بسبب سنوات الخدمة الطويلة في المنظمة، فمن المرجح لأعضاء المنظمة إما المواجهة والتعبير عن ارائهم أو التزام الصمت (Yuksel, 2013 : 273)، الا ان تعبير المعارضة في الادبيات الادارية هو اوسع بكثير من مجرد التصعيد الذي يبديه المرؤوسين ضد رؤوسائهم او حالة الانزعاج او الشكوى التي قد تتولد حول بعض الاعمال او الممارسات في العمل، فهذا المفهوم يشتمل على ايجاد الحلول للمشكلات، وتوليد الأفكار حول كيفية تحسين الاداء المنظمي، وكذلك التساؤلات حول الممارسات غير الأخلاقية وغيرها من الإجراءات التي يفترض على المنظمات أن تكون فعالة فيه (Garner & Bishop, 2012:1). ويوضح (Kassing, 2011 : 28) بان هناك بعض الالتباس لدى العديد من الباحثين والكتاب في التفرقة ما بين المعارضة التنظيمية وبعض من المفاهيم والمصطلحات الاخرى التي تتداخل او تتشابه معها، مما يحول دون الفهم الصحيح لها ومنها الاتي :

١- المعارضة التنظيمية تتضمن الصراع، وهذا قد يكون موجوداً في المنظمة، ولكن ليس في كل الحالات.

- ٢- المعارضة تستهدف اسماع اذن الادارة، وهي على العكس من ذلك، فانه يمكن التعبير عنها بالسهولة نفسها للمرؤوسين في نفس المستوى وكذلك الجمهور خارج المنظمة مثل الاصدقاء والعائلة.
- ٣- المعارضة تحدث بشكل اساسي كرد فعل للقضايا غير الاخلاقية في المنظمة، وفي الحقيقة ان المرؤوسين يعارضون عدداً من قضايا العمل والتي من بينها غير الاخلاقية.
- ٤- المعارضة هي محصلة لعدم الرضا، وهذا قد يكون احياناً، ولكن يمكن تقديمها بروح المساعدة ايضاً.
- ٥- المعارضة تستلزم الاحتجاج المفتوح، وهذا الامر قد يكون محتمل، ومع ذلك يمكن ان يكون نسبياً الى حد بعيد.
- ٦- المعارضة تمثل الخصومة، وهذا قد يكون في بعض الاحيان، ولكنها يمكن ان تشكل اداة بناءة لتقديم المقترحات التي تسهم في تحسين الاداء المنظمي واستناداً الى ما تقدم، يعرف الباحث المعارضة التنظيمية بانها حالة الاختلاف وعدم التوافق في وجهات النظر والاراء التي يبديها المرؤوسون تجاه السياسات والممارسات واساليب العمل السائدة التي تنتهجها الادارة، وباستخدام اساليب متنوعة تتراوح بين التعبير الصريح للرئيس او المستويات العليا او التشارك والمناقشة مع الزملاء في العمل او تلك التي تتسحب الى الجمهور خارج حدود المنظمة.

### ثانيا- اهمية المعارضة التنظيمية

اكادت نتائج الكثير من البحوث والدراسات حول الاهمية او المزايا التي يمكن ان تحققها المنظمات من خلالها تبنيها لوجهات النظر المعارضة في المنظمة وتوظيفها بالشكل الصحيح الذي يعود بالنفع على المنظمات وافرادها، اذ يؤكد كل من (Garner & Bishop,2012:2) بان المنظمات التي تستوعب وترحب بالآراء المعارضة تميل الى اتخاذ قرارات أفضل من تلك المنظمات التي تكون مغلقة على المعارضين، ذلك لأن المعارضة تساعد صناع القرار للنظر في مجموعة أكبر من الخيارات قبل اتخاذ القرارات. هذا النوع من التفكير الذي يستند الى النقد

البناء يتيح اتخاذ القرارات حتى عندما تكون هذه البدائل غير قابلة للتطبيق تماماً، حيث تميل المنظمات التي تشجع المعارضة الى ان تكون أكثر ابداعاً للابتكار، فضلاً عن ان استقطاب الأفكار ووجهات النظر الجديدة في صنع القرار عبر المعارضين تنعكس في الارتقاء بأداء المرؤوسين والتقليل من دوران العمل، وبمعنى اخر ان القدرة في التعبير عن الرأي المعارض من قبل المرؤوسين سيعود بزيادة رضاهم الوظيفي، فالمرؤوسون يميلون لرؤية أماكن عملهم في كونها أكثر عدلاً عندما يستطيعون التعبير عن آرائهم.

ويبين (Ingwar, 2014 :48) بأنه في ظل هذا العالم المتغير باستمرار مع وجود أفراد متنوعين في داخل المنظمة، يصبح من الأهمية الحاسمة تطوير وصقل السياسات والممارسات التنظيمية باستمرار للاعتراف وتبني سلوك المعارضة، حتى أن المنظمة يمكن أن تتطور إلى أقصى حد، والتعبير عن المعارضة يعزز مستوى أداء الفرد، ومن ثم ينبغي على المنظمات ان تبادر الى تبني منهج الادارة الفاعلة لسلوك المعارضة التصاعديّة نحو المستويات العليا، كما يشير كل من (Botero & Dyue, 2009 : 84) بان فهم وجهات نظر الافراد في اتصالاتهم مع المشرفين في المنظمات المعاصرة يعد امراً مهماً وضرورة حتمية، بسبب حاجة تلك المنظمات لمداخلات (افكار) الموظف من اجل التحسين المستمر وتحقيق الاداء المتفوق، اذ ان واحدة من الطرق التي يمكن من خلالها تطوير الميزة التنافسية تكمن في الافكار المقترحة من العاملين والموجهة لتحسين العمليات، والمنتجات، والخدمات.

ويتفق كل من (Argyres&Mui, 2007 : 109) و (Garner et al, 2012 : 609) بأن النقاش الداخلي والمعارضة أمر بالغ الأهمية لتطوير المعرفة التنظيمية، فمن خلال السماح لعضائها بالتعبير عن الآراء المعارضة، يمكن للمنظمة الحصول على فهم أفضل للبيئة العمل والمزايا ذات الصلة بالخيارات الاستراتيجية المختلفة، فالمعارضة التنظيمية لديها القدرة على تحسين الأداء التنظيمي عبر توفير المعلومات التي تسهم في تحسين جودة القرار، وعلى الرغم من كون المعارضة التنظيمية أحد الجوانب المهمة من الاتصالات في

العمل التي تكون مفيدة للمرؤوسين وصناع القرار في المنظمات، الا انها قد تكون محفوفة بالمخاطر بطبيعتها لأن المشرفين ليسوا دائماً منفتحين على وجهات النظر الاخرى، وهذا ما يجعلها في حالات كثيرة مكلفة وتلحق الضرر بالمرؤوس المعارض، هذه التكاليف غالباً ما تأتي في شكل من أشكال الانتقام من قبل أعضاء التنظيم الآخرين الذين يرتبطون ارتباطاً وثيقاً بالوضع الراهن.

ويوضح (3 : Garner & Bishop, 2012) بانه على الرغم من كون الاختلاف قد يبدو امراً شائعاً في الكثير من المنظمات، الا ان العديد من الافراد يتخذون مسار الصمت حيال عدم رضاهم لاسباب عدة، وهذا أمر مؤسف لأن المعارضة مرتبطة بقضايا حرية التعبير والعقلية المستقلة، والديمقراطية التنظيمية التي تؤكد على حق المرؤوس في التفكير بشكل مختلف عن الإدارة والتعبير عن تلك الاختلافات دون خوف من العقوبات، وينظر (1905 : Ozdemir, 2011) الى المعارضة التنظيمية باعتبارها واحدة من المؤشرات الأساسية للديمقراطية والمناخ التنظيمي المفتوح، فالمعارضة تشكل متغيراً مهماً في تشخيص المشكلات التنظيمية ومن ثم معالجتها وبلوغ النجاح التنظيمي، فقد أظهرت نتائج دراسات كثيرة العلاقة الوثيقة بين مختلف المتغيرات التنظيمية والمعارضة التنظيمية، فمن وجهة نظر (3 : Zaini et al, 2014) بان القدرة على الإدارة السليمة للمعارضة من حيث المعالجة والاستجابة لها يعد مطلباً حيوياً اذا ما ارادت المنظمات بناء مناخ التواصل وبلوغ الأداء المنظمي المتفوق بمرور الوقت.

ويضيف (1 : Schumann, 2011) بان العديد من المنظمات لا تزال تحاول تجاهل او اسكات صوت المعارضة دون ان تعي التكاليف الخفية التي يمكن ان تتحملها في مقابل ذلك، الى جانب كون الكثير من القادة الاداريين الذين يفسرونها على انها "انتقادات شخصية"، الا ان المعارضين هم بمثابة المنارات التنظيمية التي توفر الضوء والاتجاه للشركات التي تبحر في الامواج الهائجة من العولمة والمنافسة، واخذ هذه المعارضة في الحسبان وبالشكل المناسب سيحفظ المنظمة من الانهيار، كما يفترض عدم تجاهل المعارضة التي تمثل ردود

الفعل الواسعة لتحسين السلوك غير الاخلاقي وغير القانوني، فالمعارضون يشكلون قوة مراقبة مهمة داخل المنظمة، وبالمقابل فان محاولة تشويه وتخويف المعارضين وتجاهلهم ستكون وصفة مؤكدة للفشل تنعكس على انخفاض تحفيز العاملين، وخفض الانتاجية، والوقت الضائع، واهدار الموارد، وانخفاض الابتكار، وضعف جودة القرار، ولذلك ينبغي النظر إلى المعارضة التنظيمية على انها بوليصة تأمين ضد الكوارث التي قد تحيط بالمنظمة.

### ثالثا- انواع المعارضة التنظيمية

يتضح من خلال مراجعة الادبيات الادارية التي تناولت موضوع المعارضة التنظيمية، بان هناك اتفاقاً بين الباحثين والكتاب على تقسيمها على ثلاثة انواع، هي :

#### ١- المعارضة اللفظية *Articulated dissent*

وتعرف بأنها: "التعبير عن المعارضة علناً وبشكل واضح داخل المنظمة والتي يمكن أن تؤثر بشكل ايجابي وفعال على التغيير التنظيمي والتكيف" (Landau, 2008 : 328)، فهذا النوع من المعارضة يجسد الاختلاف في اراء ومواقف المرؤوسين بطريقة معلنة وواضحة ومباشرة (Burns & Wagner , 2013 : 29)، وعادةً ما تتدفق المعارضة اللفظية من المرؤوسين الى الرؤساء والمستويات الادارية العليا عندما لا يخشى الفرد المعارض الانتقام ولذلك يطلق عليها ايضاً تسمية المعارضة التصاعدية، فالمرؤوسون الذين يخشون في هذه المعارضة يرون انخفاض مخاطر الانتقام او اية ردود فعل عكسية يمكن ان تتولد في مقابل هذه المعارضة، بل ينظر الرؤساء الى ما يقدمه المرؤوسين من اراء مختلفة في رسائلهم بكونها افكار لها قيمة بناءة، وهي تعود بنتائج ايجابية على المنظمة تنعكس في مستويات عالية من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي . وبالعكس من ذلك فان شعور المرؤوسين بالقلق والخشية من ابداء الراء المتناقضة او المعارضة سيدفعهم في الغالب الى استخدام المعارضة العدائية او الكامنة (Buckner, 2012 : 10)

## ٢- المعارضة الكامنة *Latent dissent*

وتشير الى التعبير عن المعارضة التي يبديها المرؤوسون إما لزملائهم أو جمهور آخر غير فعال داخل المنظمة لتقليل خطر العقاب أو الاحراج، فعندما يخشى المرؤوسين الرفض أو العقاب للتعبير عن المعارضة للإدارة، فمن المرجح أن يخفون أفكارهم أو ينخرطون في المعارضة الكامنة أو ما تعرف في تسميات اخرى بالعدائية (5 : Zaini et al, 2014)، فهذا النوع من المعارضة يحدث عندما يرغب المرؤوسين بالتعبير عن آرائهم، ولكنهم يفتقرون الى السبل الكافية للتعبير عن أنفسهم للإدارة (6 : Ingwar, 2014)، كما يعتقد المرؤوسون بأنه سيتم النظر للمعارضة كخصومة إذا وصلت نحو المستويات الأعلى، لكنهم يشعرون أيضاً بأن لديهم بعض الضمانات من الانتقام، فالمعارضون من هذا النوع يمتلكون شكلاً من اشكال النفوذ التنظيمي (على سبيل المثال العلاقات العائلية، لكونهم الاقلية، والاقدمية والخبرة)، وهذا ما يوفر لهم نوعاً من الحصانة ضد الانتقام تجاه زملاء العمل من نفس الدرجة أو المستوى ((326 : Kassing , 1997)، ولقد تحول التصور المفاهيمي للمعارضة العدائية على مر السنين نحو اعادة تسميته من العدائية الى الكامنة من اجل تكامل فكرة ان المعارضة قد تكون موجودة بغض النظر عن ملاحظتها او عدم ملاحظتها، على الرغم من أن المعارضة يمكن ملاحظتها في ظل ظروف معينة. ولذلك المعارضة الكامنة تصف الحالات التي يرغب المرؤوسين فيها التعبير عن الاراء المتناقضة، ولكنهم يفتقرون إلى قنوات الاتصال والموارد المتاحة لايصال هذه الأفكار مباشرة إلى الإدارة، وهكذا، فإن المرؤوس يشارك آراءه ومشاعره مع غيره من زملاء العمل غير القادرين على احداث التغيير التنظيمي، Buckner (2012) : 11

## ٣- المعارضة الاستبدالية *Displaced Dissent*

يحدث هذا النوع من المعارضة عندما يختار المرؤوسون التعبير عن معارضتهم الى الجمهور مثل الاصدقاء، والزوج، وافراد الاسرة وغيرهم من الناس خارج المنظمة (28 : Redmond, 2014)، فالمعارضة الاستبدالية تظهر في ظل الظروف التي يعتقد

المروءوسون بان معارضتهم سوف تترك على انها خصومة ومن المرجح ان تؤدي الى الانتقام في اشد صوره، وبذلك يلجأ المرؤوسون الى التعبير عن معارضتهم للجمهور الخارجي لقناعتهم بان الجمهور الداخلي من زملاء العمل غير فاعلين (مؤثرين) وهم ايضا غير قادرين وقلقون من توجيه المعارضة بشكل مباشر للرؤوساء، وبذلك فهذه المعارضة لاتصل بصورة مباشرة الى الجمهور الفاعل، وهي تتطوي على التضارب في الاراء تجاه السياسات والممارسات التنظيمية من دون مواجهة او تحدي للمشرفين او المديرين (Angwar,2014:6) ويرى (Kassing, 1997 : 327) بان المعارضة الاستبدالية تشبه الخروج لان الموظفين قد اختاروا نقل المعارضة الى الجمهور الخارجي بدلاً من الجمهور الداخلي الفاعل، ويمكن تصور مثل هذا السلوك باعتباره شكلاً من اشكال الخروج (المخرج) النفسي، فالمرؤوسون قد يشعرون بانه لا يمكنهم بالفعل ترك منظماتهم، ولكنهم يمكن ان يمارسوا جانباً من الخروج النفسي من خلال التعبير عن المعارضة خارج الحدود التنظيمية.

#### رابعا - العوامل المؤثرة في اسلوب التعبير عن المعارضة

اثبتت الكثير من الدراسات الادارية بان القادة الاداريين قد استخدموا تكتيكات مختلفة للسيطرة على الافراد داخل المنظمات، وغالباً ما فعلوا ذلك بطرق خفية جدا في مقابل رغبات الموظفين لحرية التعبير داخل المنظمات، وهذا ما يكون واضحاً من خلال ميول اولئك القادة للسيطرة على تفضيل العاملين للحكم الذاتي في مكان العمل، الامر الذي يؤثر أن المعارضة سوف تحدث بسهولة في المنظمات الحديثة. لأن الهرمية (التسلسل الهرمي) لا يزال حجر البناء الاساسي للعديد من المنظمات، ولا يزال المرؤوسون يتعرضون إلى الأدوار الثانوية على الرغم من كونهم يبدون ميولاً في اقبال صوتهم والتعبير عن الرأي المختلف للتعبير عندما تصبح تلك الفرص متاحة (Kassing , 1997 : 311)، ويمكن وصف العوامل التي تساهم في اختيار العاملين طريقة او اسلوب التعبير عن المعارضة التنظيمية على النحو الاتي :

(Buckner, 2012 : 8) (Yuksel, 2013 : 274)

١- **العوامل الفردية** : وتتطوي على السلوكيات الفردية التي تعكس السمات والقيم المستوردة من خارج المنظمة التي يعمل الفرد على نقلها الى مكان العمل والتي تؤثر على بروز المعارضة التنظيمية او الوظيفية، ومن بينها المنصب الاداري الذي يشغله، سن الموظف وطول الخبرة في العمل، رضا الموظف، الاحتراق النفسي للموظف، الشعور بالتقدير والاحترام ... وما الى ذلك.

٢- **العوامل العلائقية**: وهي العوامل المنحصرة بطبيعة واشكال العلاقات التي يسعى الافراد للحفاظ عليها داخل المنظمات، فالموظفين الذين تربطهم علاقات قوية مع الرؤساء من المؤكد يستخدمون المعارضة اللفظية او المعلنة، في حين ان المرؤوسين الذين يرون بان علاقتهم مع رؤسائهم ضعيفة سيتوجهون نحو اسلوب المعارضة الكامنة لأنهم يشعرون بأن ليس هناك مجال للتعبير عن آرائهم في المنظمة.

٣- **العوامل التنظيمية** : وتتعلق بالقيم والأعراف والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، ومناخ العمل، وهذه العوامل تؤثر بدرجة كبيرة على الشكل الذي ينتهجه المرؤوس في التعبير عن المعارضة .

ومن جانب اخر، هناك عدد من العناصر او المتطلبات التي تشكل اساساً للمعارضة التنظيمية الناجحة، وهي (9 : Garner & Bishop, 2012)

١- **تقديم الحلول** : من أهم التكتيكات المرتبطة بالمعارضة الناجحة هي توفير حل للمشكلة المطروحة بدلاً من مجرد وصف المشكلة او التعليق عليها.

٢- **عرض الحجج العقلانية بدلا من التنفيس العاطفي** : المعارضة هي تجربة عاطفية قد تتولد نتيجة الاحباط من مشكلة معينة او الغضب بسبب عدم وجود استجابة لهذه المشكلة في السابق، وغالبا ما نفترض بأن الافراد يضعون عواطفهم جانبا عندما يذهبون للعمل ويكونون اكثر عقلانية، والمشكلة هي أن التوقعات لا تعكس الواقع، نحن كائنات عاطفية. ومع ذلك، يبدو أن المشرفين هم أكثر استعدادا للاستماع إلى المعارضين الذين يضعون عواطفهم جانبا لأنها لا تتفق مع السياسات أو الممارسات التنظيمية.



٣- اختيار المستمعين المناسبين : تقديم الحلول والحجج العقلانية ليست الجزء الوحيد للتعبير عن المعارضة بنجاح، إذ ان العنصر الآخر المهم يتجلى بالشخص الذي يستمع للمشكلة، وببساطة لكي تغير المعارضة الوضع الراهن ، فإنه يجب التعبير للشخص الذي يمكن أن يفعل شيئاً حياً هذه المشكلة.

٤- تكتيكات الضغط : وهي المنهج والسلوك الذي يتخذه المعارضون في بيان الرأي المعارض والتي قد تكون مثل التهديد بالاستقالة او الاصوات العلية او الغضب المشتعل او اي نوع اخر من الطلب.

### المبحث الثالث / ضغوط العمل

#### أولاً- مفهوم ضغوط العمل

يعد الضغط يعد من المفاهيم المعقدة التي لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول تعريف واحد او شامل له، وهذا ما انعكس على وجود العديد من التفسيرات المختلفة لمفهومه (Obiora&Iwuoha, 2013 : 215)، على الرغم من وصفه واحداً من المخاطر النفسية والاجتماعية الرئيسة للعمل ومصدر قلق كبير للعاملين وأصحاب العمل وعلماء النفس (Joseph, 2013 : 73)، فقد أصبح مشكلة شائعة في الوقت الحاضر تعكس الاستجابة العالية من قبل الافراد للضغوط او التهديدات او المطالب التي تفرضها الظروف المختلفة (Tandon et al, 2014 : 41)، فهو يشير إلى شعور القلق أو التوتر الجسدي الذي يحدث عندما تكون المطالب التي يضطلع بها الفرد في العمل تتجاوز قدراته على مجابتهها (Hellriegel and Slocum, 2004:168)، و كما يعرف بأنه رد الفعل السلبي من الافراد تجاه الضغوط المتزايدة أو نتيجة أنواع أخرى من المتطلبات المفروضة عليهم". (Kumar, 2011 : 3)، ويمكن للباحث ان يعرف ضغوط العمل على انها "مجموعة العوامل والمؤثرات المختلفة التي يتعرض لها الفرد في العمل المولدة لردود الفعل والاستجابة العكسية المؤدية لاضعاف قدرته على بذل الجهود والايفاء بمتطلبات الوظيفة.

## ثانيا- مسببات ضغوط العمل

لم تقدم الحياة الحديثة (العصرية) فقط وسائل الراحة التي لا حصر لها للإنسان، وإنما أيضا اخضعت جسم الإنسان وعقله لضريبة مرتبطة بعدد كبير من مطالب توصف بأنها الضغوط او الإجهاد، وهذه الضغوط ليست بالظاهرة الجديدة التي يمر بها الانسان بل وجدت منذ أصل هيكلية المجتمعات، والاختلاف يكمن في حدتها وتكرارها التي زادت في هذه الأيام لدرجة أنها اخذت تشكل خطراً كبيراً على حياته، فقد أصبحت جزءاً من أنشطة الحياة اليومية سواء كانت ذات الصلة بالأسرة او التعليم او النشاط الاجتماعي او الاقتصادي أو العمل (Ncube&Tsabalala, 2013 : 17)، اذ تعد حياة العمل جزءاً مهماً من حياة الفرد اليومية، حيث هناك العديد من جوانب الوظيفة التي قد يكون راضياً عن واحد أو أكثر من جوانب عمله، ولكن في نفس الوقت قد يكون غير راض عن أمور أخرى تتعلق بهذه الوظيفة (Saha&Sinha, 2011 : 1).

وفقاً لآخر التقارير والدراسات الصحية تعد الضغوط من العوامل الكبيرة المساهمة في وفاة الكثير من الافراد اليوم، فالضغوط أصبحت الآن أكثر قبولا على أنها ترتبط بشكل حاسم بالصحة الجسدية والنفسية، اذ توضح الأكاديمية الأمريكية لأطباء الأسرة بان الغالبية العظمى للافراد الذين يراجعون جميع الأطباء يعانون من أعراض ضغوط العمل التي تولد حالة طبية سيئة، وهذه الضغوط تمثل استجابة الافراد للمؤثرات التي يطلق عليها ب (محفزات الضغوط) المتمثلة في الأحداث التي تنتج عادةً الضغوط بمكان العمل والتي اما ان تكون مؤقتة أو مزمنة لكنها تؤدي إلى آثار صحية سلبية (Olaitan et al, 2014: 54)، فالضغوط تمثل ردود الفعل النفسية والفسولوجية والسلوكية للجسم تجاه عوامل مثل الضوضاء والضوء الخافت في مكان العمل، ومتطلبات العمل، وابعاء العمل الاضافية، وغموض الدور ... وما الى ذلك، وهذه المتغيرات يمكن أن تؤدي إلى ضغوط العمل العالية التي يمكن أن تسبب سوء الحالة الصحية وعدم الرضا عن العمل (Khan et al, 2014 : 270).

وفي الواقع تعد ضغوط العمل مشكلة بارزة في جميع منظمات الحالية باختلاف اشكالها، ولقد كرس الكثير من العلماء جهودهم البحثية من أجل فهم مصادرها واسباب تنامي مستوياتها وقوة تأثيرها على كل من الافراد والمنظمات (501 : Douvaras & Ukpere, 2014)، اذ تبرز هذه الضغوط باعتبارها نتيجة سلبية لظروف ومتطلبات المعيشة الحديثة، وبالخصوص في ظل بيئة العمل المعقدة وحدة المنافسة المتزايدة، حيث يتعرض الفرد لجميع أنواع الضغوط التي يمكن أن تؤثر عليه في جميع نواحي الحياة (2143 : Deshpande, 2012) ومع التغيرات السريعة في الحياة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية الكامنة في كل مفاصل الحياة كثيراً ما يواجه التدريسيون في الجامعات مستويات عالية من الضغوط، بما في ذلك الضغوط الأكاديمية، والاضطراب العاطفي، وغموض الدور، وضغط الإنجاز، وضغط الترقيات والضغوط العالية قد تتجاوز التأثير السلبي الى تعرض التدريسيين لخطر الاحتراق النفسي ((Chang et al, 2014 : 155) الذي يعرف باعتباره الانهك والتعب المزمن، والتشاؤم، وانخفاض الكفاءة المهنية (489 : Hakanen et al, 2006).

وعلى مدى العقود الماضية تم الاعتراف وعلى نطاق واسع بان التدريس هي المهنة الاكثر توليداً للضغوط، وبأن هناك تزايداً في اعداد التدريسيين الذين يعانون من الأمراض المرتبطة بالضغوط وخاصة الاكتئاب، اذ اشار (Kyriacou) بأن مستوى الضغوط المرتفعة في التدريس أدى الى تصنيف هذه المهنة بالتوازي مع المهن التي تولد المستويات العالية من الضغوط مثل الشرطة ومصالحة السجون، وتعتبر جميع أنواع الضغوطات كحوالز أو صعوبات ينظر إليها من قبل التدريسيين التي تتداخل أو تعوق تنفيذ العملية التعليمية، وهذا من شأنه أن يفسر وجود مستوى عالٍ من الإرهاق والقلق بين التدريسيين الذي يمكن أن يؤثر بالمحصلة على جودة التعليم ويجلب بعض المصاعب في تسهيل عملية التعلم وتحقيق الاهداف المرجوة (1 : Rathee, 2014) والتدريس كمهنة تأتي أيضا في إطار رحلة جديدة من الضغوط وبما يجعلها أكثر تطلبا وتحدياً كل يوم ( : Ncube&Tsalalala, 2013).

17)، وفي هذا الصدد يعرض الجدول (1) ملخصاً لآراء بعض الباحثين حول مسببات ضغوط العمل بين التدريسيين الأكاديميين في الجامعات.

### الجدول (1)

ملخص لآراء بعض الباحثين حول مسببات ضغوط العمل بين التدريسيين في الجامعات

ت	الباحثون	النتائج
١	( Reddy & Poornima, 2012 : 111 )	المحددات الهيكلية والتنظيمية بدلاً من العلاقات الشخصية ، وعبء العمل وضغط الوقت ، وانجاز البحوث وعدم كفاية الموارد ، التغيير التعليمي ، أساليب الإدارة.
٢	( Ncube & Tsabalala, 2013 : 17 )	عبء العمل ، ساعات التدريس الطويلة ، غموض الدور ، ظروف العمل السيئة ، بيئة العمل غير الملائمة ، العلاقات السيئة مع الأقران ، التغيير المستمر للمناهج والتقييم.
٣	( Aslam, 2013 : 140 )	المستوى العلمي الضعيف للطلبة ، وبيئة العمل السيئة أو عدم وجود علاقات ممتعة مع الزملاء ، عبء العمل الزائد أو العمل الروتيني الصعب ، والثقافة التنظيمية غير الداعمة.
٤	( Senthil et al, 2013 : 408 )	الخصائص الهيكلية والإجرائية التنظيمية غير الداعمة ، وعبء ساعات التدريس الكثيرة إلى جانب العمل الإداري.
٥	( Khan et al, 2014 : 270 )	الاختلافات والقدرات الفردية بين أعضاء هيئة التدريس التي تؤدي بهم إلى المخاوف العاطفية والنفسية ، وعبء العمل ، وساعات العمل الطويلة المتصلة بمهنة التدريس كباحثين وإداريين وفي الوقت نفسه مشرفين ، والخلافات والصراعات الشخصية بين وداخل بين أعضاء هيئة التدريس ، والمطالب المتناقضة من الزملاء.
٦	( Mkumbo, 2014 : 1 )	عدم مشاركة التدريسيين في عمليات الإصلاح المؤسسي، وغياب نظم الدعم في العمل.
٧	( Chang et al, 2014 : 155 )	إجراء البحوث الأكاديمية ، وتقييم الأداء و الترقيّة التي ترتبط في نوعية وكمية البحوث و المقالات المنشورة، وكذلك المساهمة في المجتمع.

المصدر: اعداد الباحث

### ثانيا- النتائج المترتبة على ضغوط العمل

من المعروف في اغلب البحوث والدراسات التي تناولت ضغوط العمل بان هناك جملة من الآثار التي تتعكس على الافراد جراء هذه الضغوط والتي يعرضها الجدول (٢) بشكل مختصر.

(٢) الجدول

اثا رضغوط العمل

نتائجها	طبيعتها
أمراض القلب، قرحة المعدة، ارتفاع ضغط الدم، أوجاع الرأس، اضطرابات النوم، زيادة المرض.	الفسولوجية
عدم الرضا الوظيفي، الالتزام المنخفض، الإرهاق، الاكتئاب، الكآبة، الاحتراق.	النفسية
انخفاض الأداء الوظيفي، المزيد من الحوادث، القرارات الخاطئة، الغياب المتكرر، مكان العمل العدواني، الغياب ودوران العمل.	السلوكية

Source : (Deshpande, 2012 : 2146)(Hunnur et al, 2014 : 40)

وضمن مجال التدريس في التعليم العالي، يبين (Chang et al, 2014 : 155) بان الإفراط في التعرض لحالات الضغوط يمكن أن يؤدي بالتدريسيين الى الإرهاق والنتائج السلبية الفسيولوجية والنفسية وخاصة الإرهاق النفسي (الاحتراق النفسي)، فالضغوط لا تعود فقط بالاثار الفسيولوجية والعقلية على صحتهم، ولكن تنعكس على انخفاض في جودة الخدمة المقدمة، وربما قد تكون الأمور أكثر سوءاً حيث يؤدي الاحتراق النفسي في عرقلة التدريسيين من النجاح في مهامهم التعليمية، فالاحتراق النفسي يرتبط بمفهوم اللاعقلانية وفي حالة أساتذة الجامعات فانهم يكلفون بمهام تتجاوز التعليم، وإجراء البحوث ونشر المقالات، وتحمل عبء العمل الإداري الشاق، بالإضافة إلى ذلك بيئة العمل التي لا تقدم المكافآت المتبادلة، وتحت تأثير عوامل أخرى مثل انعدام الدعم وردود الفعل من الزملاء والمسؤولين، والتدريب التعليمي غير الملائم، والجو السياسي غير الودي، الامر الذي يؤكد ان التدريسيين سيشعرون بالعجز والإحباط.

وفي السياق نفسه يؤكد (Toker, 2011 : 115) بان الاحتراق النفسي يعد مشكلة خطيرة في مهنة التعليم، وذلك لان التدريسيين على اتصال مع نسبة كبيرة من المجتمع الى جانب كون التعليم مهنة أساسية لحل المشكلات الاجتماعية، حيث ان الاحتراق النفسي للتدريسيين يمكن أن يؤثر على ادائهم الوظيفي عن طريق خفض جودة التعليم، والذي بدوره يؤثر على

التحصيل الدراسي للطلبة، كما يوضح (Reddy & Poornima, 2012 : 109) ان التدريسيين العاملين وبخاصة على المستوى الجامعي تحت قدر كبير ومختلف من الضغوط المهنية التي تسهم في عدم الكفاءة التنظيمية، وارتفاع معدل دوران التدريسيين، والتغيب بسبب المرض، وانخفاض جودة الاداء، وزيادة تكاليف الرعاية الصحية، وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي، ولذلك عندما يكون هناك تجربة طويلة من الضغوط المهنية، فإنه يؤدي إلى الاحتراق النفسي المهني.

### ثالثا- متطلبات مواجهة ضغوط العمل

العالم الحديث الذي يقال إنه عالم الإنجازات، هو أيضا عالم الضغوط حيث يجدها المرء في كل مكان، سواء اكان داخل الأسرة ام في العمل، فالانسان يواجه الضغوط منذ وقت الولادة حتى النفس الأخير من حياته (Abirami, 2012 : 93)، الإجهاد في العمل يمكن أن يكون مشكلة حقيقية للمنظمة وكذلك للعاملين فيها، وتعد الإدارة الجيدة وتنظيم العمل بطريقة مناسبة هي أفضل أشكال الوقاية من الضغوط (Gabha, 2013 : 87)، وفي هذا الصدد يقترح (Olaitan et al, 2014 : 58) عدد من التوصيات للتدريسيين في الجامعات للتخفيف من ضغوط العمل وهي

- ١- يجب على التدريسيين خلق الوقت لأنفسهم للاسترخاء في بعض مراكز الترفيه المعينة.
- ٢- حضور التدريسيين الندوات والمؤتمرات ذات الصلة بخدمات الصحة المهنية، وذلك لتحسين معارفهم في مجال ضغوط العمل والقضايا ذات الصلة.
- ٣- تشجيع المحاضرين للمشاركة في برامج وممارسة الرياضة واللياقة البدنية للحفاظ على الوضع الصحي الجيد، فممارسة التمارين الرياضية بشكل منتظم تحسن المزاج من خلال إنتاج تغيير الكيمياء الحيوية الإيجابية في الجسم والدماغ.
- ٤- ان تعمل مؤسسات التعليم العالي على استكشاف نماذج أخرى يجري اعتمادها في الدول المتقدمة تسعى لاستخدام برنامج ممارسة التغلب على ضغوط العمل.

ومن جانب اخر، يوضح (Reddy & Poornima, 2012 : 110) بان اساتذة الجامعات اكثر ما يعانون في مجال ضغوط العمل من ظاهرة الاحتراق النفسي، ومن ثم فان منع وإدارة الضغوط في مكان العمل يتطلب تدخلات المستوى التنظيمي على مستوى الجامعة، وان الادارة الناجحة لضغوط العمل في هذا المجال تكون من خلال الاتي :

- ١- الاهتمام بتدريب الذكاء العاطفي الذي يساعد التدريسيين على أن يكونوا على اطلاع بعلم النفس ومعرفة القدرات والمهارات المطلوبة لمجموعة الأدوار والمسؤوليات ومتطلبات عملهم.
- ٢- توظيف برنامج السلوك المعرفي لتعزيز ادارة ضغوط التدريس والتغلب عليها، في هذه التقنية يتم تشجيع الفرد على إعادة تقييم أو إعادة هيكلة المواقف العصبية.
- ٣- اعتماد برامج مساعدة التدريسيين أو تقديم الخدمات الإرشادية من قبل إدارة الجامعة في مجال تنظيم دروس اليوغا والأنشطة الرياضية بانتظام لتقليل الضغوط التي يتعرضون لها.
- ٤- قيام الجامعة بوضع الاليات الضرورية للكشف عن تلك العوامل المسببة للضغوط بين التدريسيين وبخاصة ظاهرة الاحتراق النفسي، والعمل على تقديم الدعم الاجتماعي لاولئك التدريسيين عبر تبادل المعلومات معهم حول الضغوط كنوع من الاهتمام بهم من ناحية، وتخفيف الضغوط وتقديم المساعدة للذين يعانون منها وبما يمكنهم من التعامل الافضل مع تلك الضغوط.
- ٥- اسهام الزملاء ورئيس القسم في دعم التدريسي بشكل كاف في أنشطة التدريس والبحوث من أجل الحد من الإرهاق، فضلاً عن وجوب ان تكون الإدارة داعمة وتوفر التسهيلات الموثوقة بها أيضاً.
- ٦- ان معالجة ظاهرة الاحتراق النفسي في مجال الانجاز الشخصي للتدريسيين يكون عن طريق تحفيزهم لوضع الاهداف ودعمهم للوصول لهذه الاهداف، وهذا ما يتحقق عبر النقاشات والقرارات الجماعية التي تعزز التفاعل الاجتماعي وانجاز المهام المخصصة لها.

## المبحث الرابع / الجانب العملي

### أولاً- عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها على مستوى الجامعة المبحوثة

#### ١- تشخيص واقع المتغير التفسيري "المعارضة التنظيمية"

##### أ- المعارضة اللفظية

يشير الجدول (٣) الى الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة باجابات عينة البحث بخصوص (المعارضة اللفظية)، فقد سجل البعد وسطاً حسابياً عاماً قيمته (2.76) وهو اقل من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت فوق المتوسط بين الاجابات يؤكد انحراف المعياري (٠.٩٧)، وهذا يدل على ان الاجابات كانت بالسلب مع هذا البعد، وعلى مستوى التساؤلات التي قيس من خلالها، فقد سجلت الفقرة (٢) على أعلى المتوسطات الحسابية وبمقدار (3.10) وانحراف معياري (١.٠٨)، فيما حصلت الفقرة (٤) على أدنى متوسط حسابي (٢.٩١) وبانحراف معياري (1.20).

#### الجدول (٣)

##### الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد المعارضة اللفظية

ت	الفرقة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١-	استطيع التعبير عن ارائي ووجهة نظري في داخل القسم العلمي بكل حرية.	2.67	1.28
٢-	انا لا اخشى من طرح ارائي التي قد تخالف توجهات رئيس القسم.	3.10	1.21
٣-	يشجع رئيس القسم خلال الاجتماعات والمناقشات على ابداء وجهات النظر المختلفة بكل انسيابية.	2.81	1.23
٤-	ينظر رئيس القسم لارائي المعارضة بانها افكار بناءة اذا ما استندت الى مبررات مقنعة.	2.60	1.20
٥-	لا يتعامل رئيس القسم مع ارائي المعارضة من اعتبارات شخصية تتحكم بها الميول الذاتية.	2.64	1.14
	المؤشر الكلي	2.76	٠.٩٧



### ب- المعارضة الكامنة

يعرض الجدول (٤) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة باجابات العينة المبحوثة بخصوص (المعارضة الكامنة)، فقد سجل البعد وسطاً حسابياً عاماً قيمته (3.94) وهو اعلى من قيمة الوسط المعياري، وكان الانسجام ذو تشتت عالي نوعاً ما في الاجابات يؤكد انحراف المعياري الكلي البالغ (0.96)، وهذا يؤشر بان الاجابات كانت بالاجاب مع هذا البعد، وعلى مستوى التساؤلات التي قيس من خلالها، فقد سجلت الفقرة (٩) على أعلى المتوسطات الحسابية وبمقدار (4.03) وانحراف معياري (1.11)، فيما حصلت الفقرة (٨) على أدنى متوسط حسابي (3.80) وبانحراف معياري (1.16).

#### الجدول (٤)

##### الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد المعارضة الكامنة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	ت
1.03	3.91	غالباً ما تفسر وتفهم الآراء المعارضة ووجهات النظر الأخرى على أنها تحدي لرئيس القسم.	٦-
1.06	3.96	اتقاسم أنا وزملائي من التدريسيين الآراء والنقاشات حول الجوانب السلبية في الإدارة خوفاً من رئيس القسم.	٧-
1.16	3.80	أخشى من انتقام رئيس القسم أو عمادة الكلية إذا ما صرحت بآرائي المعارضة لطريقة إدارتهم.	٨-
1.11	4.03	كثيراً من الآراء والأفكار البناءة لا تسمع في داخل القسم لوجود تحسس شخصي من رئيس القسم لبعض التدريسيين.	٩-
1.08	4.01	أتحاشى التصريح بآرائي في الندوات أو اللقاءات العلمية تحسباً لردود الفعل السلبية من رئيس القسم للمتميزين من الأساتذة.	١٠-
0.96	3.94	المؤشر الكلي	

### ج- المعارضة الاستبدادية

يبين الجدول (٥) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة باجابات عينة البحث بخصوص (المعارضة الاستبدادية)، فقد سجل البعد وسطاً حسابياً عاماً قيمته (3.62) وهو اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت فوق المتوسط بين الاجابات يؤكد انحراف المعيارى (1.16)، وهذا يدل على ان الاجابات كانت بالايجاب مع هذا البعد، وعلى مستوى التساؤلات التي قيس من خلالها، فقد سجلت الفقرة (١١) على أعلى المتوسطات الحسابية وبمقدار (3.78) وانحراف معيارى (1.26)، فيما حصلت الفقرة (١٢) على أدنى متوسط حسابى (3.50) وانحراف معيارى (1.35).

#### الجدول (٥)

#### الوسط الحسابى والانحراف المعيارى لبعد المعارضة الاستبدادية

ت	الفرقة	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى
١١-	كثيراً ما انقل اراني المكبوتة ومشكلات العمل الى العائلة والاصدقاء كمخرج نفسى لما اعانيه في داخل القسم.	3.78	1.26
١٢-	يحاول رئيس القسم في مرات عدة نقل وتفسير اراني بشكل مغلوط لعمادة الكلية بطريقة متعمدة.	3.50	1.35
١٣-	يسعى رئيس القسم في كثير من الحالات الى تشويه سمعة وانضباطية بعض التدريسيين امام عمادة الكلية وخاصة المناقسين له.	3.54	1.33
١٤-	كثيراً ما اتمنى ان لا احضر اجتماعات القسم او الندوات خوفاً من التصادم بالاراء مع الزملاء وما يحدث بعدها من رئيس القسم.	3.66	1.39
	المؤشر الكلى	3.62	1.16

## ثانياً- تشخيص واقع المتغير الاستجابي "ضغوط العمل"

### أ- الضغوط الفسيولوجية

يوضح الجدول (٦) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة باجابات العينة المبحوثة بخصوص (الضغوط الفسيولوجية)، فقد سجل البعد وسطاً حسابياً عاماً قيمته (3.65) وهو اعلى من قيمة الوسط المعياري، وكان الانسجام ذا تشتت عال نوعاً ما في الاجابات يؤكد انحراف المعياري الكلي البالغ (1.60)، وهذا يؤشر بان الاجابات كانت بالاجاب مع هذا البعد، وعلى مستوى التساؤلات التي قيس من خلالها، فقد سجلت الفقرة (١٦) على أعلى المتوسطات الحسابية وبمقدار (3.76) وانحراف معياري (1.86)، فيما حصلت الفقرة (١٥) على أدنى متوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (1.55).

### الجدول (٦)

#### الوسط الحسابي والانحراف المعياري للضغوط الفسيولوجية

ت	الفرقة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١٥-	اعاني من ضعف التركيز والذاكرة بفعل سلوك رئيس القسم.	3.41	1.55
١٦-	كثيراً ما اعاني من اضطرابات معوية وزيادة في خفقان القلب والتعرق وضيق التنفس من جراء عملي في القسم العلمي.	3.76	1.86
١٧-	اشكو من صداع ووجاع الرأس عند الالتقاء برئيس القسم في الاجتماعات الدورية.	3.42	1.55
١٨-	كثيراً ما تشغلني احداث القسم ورئيسه حتى في اثناء النوم مما يجعلني امر باضطرابات الارق.	3.51	1.50
١٩-	كثيراً ما اتعرض للتعب والانهك بعد الدوام بفعل ادارة رئيس القسم.	3.65	1.45
	المؤشر الكلي	3.65	1.60

**ب- الضغوط النفسية**

يشير الجدول (٧) الى الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة باجابات عينة البحث بخصوص (الضغوط النفسية)، فقد سجل البعد وسطاً حسابياً عاماً قيمته (3.70) وهو اعلى من قيمة الوسط المعياري، وكان الانسجام ذا تشتت عال بين الاجابات يؤكد انحراف المعياري (1.19)، مما يستدل على ان الاجابات كانت بالاجاب مع هذا البعد، وعلى مستوى التساؤلات التي قيس من خلالها، فقد سجلت الفقرة (٢١) على أعلى المتوسطات الحسابية وبمقدار (3.87) وانحراف معياري (1.31)، فيما حصلت الفقرة (٢٣) على أدنى متوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (1.39).

**الجدول (٧)****الوسط الحسابي والانحراف المعياري للضغوط النفسية**

ت	الفرقة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٢٠-	اشعر بانني استنزفت عاطفياً في عملي بالقسم العلمي.	3.73	1.35
٢١-	ينتابني احساس بالانهك عند الاستيقاظ صباحاً والتوجه ليوم اخر من العمل في القسم.	3.87	1.31
٢٢-	اصبحت اتعرض للاحباط من خلال عملي في القسم العلمي.	3.64	1.38
٢٣-	اشعر بالقلق والتوتر عند تكليفي باي عمل من رئيس القسم.	3.47	1.39
٢٤-	اشعر بالغضب وسرعة الاستثارة في العديد من المواقف بفعل سلوك رئيس القسم.	3.68	1.34
	المؤشر الكلي	3.70	1.19

**ج- الضغوط السلوكية**

يبين الجدول (٨) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة باجابات عينة البحث بخصوص (الضغوط السلوكية)، فقد سجل البعد وسطاً حسابياً عاماً قيمته (2.52) وهو اقل من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت فوق المتوسط بين الاجابات يؤكد انحراف

المعياري (0.87)، وهذا يدل على ان الاجابات كانت بالسلب مع هذا البعد، وعلى مستوى التساؤلات التي قيس من خلالها، فقد سجلت الفقرة (٢٥) على أعلى المتوسطات الحسابية وبمقدار (2.85) وانحراف معياري (1.34)، فيما حصلت الفقرة (٢٨) على أدنى متوسط حسابي (2.13) وانحراف معياري (1.02).

#### الجدول (٨)

##### الوسط الحسابي والانحراف المعياري للضغوط السلوكية

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٢٥-	اقع دائماً باخطاء في تدوين المحاضرات او الملاحظات اثناء العمل بفعل التأثيرات السلبية لرئيس القسم العلمي وتعامله مع التدريسيين.	2.85	1.34
٢٦-	افضل دائماً الغياب عن العمل تحاشياً للقاء رئيس القسم العلمي.	2.37	1.12
٢٧-	كثيراً ما اشعر بشرود ذهني واتخاذ قرارات خاطئة كردود فعل لاسلوب ادارة رئاسة القسم العلمي.	2.49	1.08
٢٨-	توجد رغبة عندي لايقاع الاذي برئاسة القسم كرد فعل لممارسات ادارية عدائية لي.	2.13	1.02
٢٩-	لو توفرت لي بدائل اخرى بنفس المستوى من الراتب والمعيشة لفضلت الانتقال اليها بعيداً عن القسم الحالي	2.78	1.32
	المؤشر الكلي	2.52	0.87

#### ثالثاً- اختبار العلاقات الارتباطية بين متغيري البحث

يعرض الجدول (٩) مصفوفة علاقات الارتباط بين المتغير التفسيري (المعارضة التنظيمية) والمتغير الاستجابي (ضغوط العمل)، فعلى مستوى الابعاد الفرعية اظهرت النتائج عدم وجود ارتباط معنوي بين المعارضة اللفظية وبين كل من (الضغوط الفسيولوجية، والضغوط النفسية، والضغوط السلوكية)، حيث بلغت قيم معاملات الارتباط السالبة ( $0.649^{\circ}$ ،  $0.667^{\circ}$ ،  $-0.552^{\circ}$ )، في حين نجد بان قيم معاملات الارتباط بين بعد المعارضة الكامنة وبين كل من (الضغوط الفسيولوجية، والضغوط النفسية، والضغوط السلوكية) بلغت

المعارضة التنظيمية وأثرها في ضغوط العمل ....  
 كما تبين النتائج بوجود علاقة ارتباط معنوية بين المعارضة الاستبدادية وضغوط العمل بنتائجها، إذ كانت قيم معاملات الارتباط ( $0.783^{**}$ ،  $0.788^{**}$ ،  $0.736^{**}$ )، كما يؤكد الجدول المذكور الى وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة معنوية بين المعارضة التنظيمية وضغوط العمل بنتائجها، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط ( $0.677^{**}$ ) بمستوى دلالة (0.01)، وهذا يدل على صحة الفرضية الرئيسة الاولى التي مفادها (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعارضة التنظيمية وضغوط العمل في الجامعة مجال البحث)

الجدول (٩)

نتائج تحليل علاقة الارتباط بين المعارضة التنظيمية وضغوط العمل

		الضغوط الفسولوجية	الضغوط النفسية	الضغوط السلوكية	ضغوط العمل
المعارضة اللفظية	Pearson Correlation	-.649 <sup>**</sup>	-.667 <sup>**</sup>	-.552 <sup>**</sup>	-.695 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	204	204	204	204
المعارضة الكامنة	Pearson Correlation	.598 <sup>**</sup>	.636 <sup>**</sup>	.517 <sup>**</sup>	.650 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	204	204	204	204
المعارضة الاستبدادية	Pearson Correlation	.783 <sup>**</sup>	.788 <sup>**</sup>	.736 <sup>**</sup>	.850 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	204	204	204	204
المعارضة التنظيمية	Pearson Correlation	.617 <sup>**</sup>	.635 <sup>**</sup>	.589 <sup>**</sup>	.677 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	204	204	204	204

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### رابعاً- اختبار العلاقات التأثيرية بين متغيري البحث

يوضح الجدول (10) نتائج العلاقات التأثيرية بين المتغير التفسيري (المعارضة التنظيمية) والمتغير الاستجابي (ضغوط العمل)، اذ تؤثر النتائج المستخرجة على مستوى الابعاد الفرعية الى وجود تأثير سالب (عكسي) لبعد المعارضة اللفظية في ضغوط العمل بنتائجها، وهو ما يعني انه كلما ارتفع مؤشر المعارضة اللفظية كلما ادى الى انخفاض متغير ضغوط العمل، وهذا ما يؤكد قيمة معامل الانحدار (-0.769)، في حين يظهر وجود تأثير معنوي بين بعد المعارضة الكامنة وضغوط العمل بنتائجها، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.750) وبمستوى دلالة (0.01)، الامر الذي يؤكد بان ارتفاع مؤشر المعارضة الكامنة سيؤثر على ارتفاع مستويات ضغوط العمل بنتائجها، وكانت قيمة (f) المحسوبة (74.73) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (6.63)، وكذلك قيمة (t) المحسوبة التي هي اعلى من الجدولية، ونجد ان بعد المعارضة الكامنة يفسر ما نسبته (42%) في التغير بنتائج ضغوط العمل، كما تبين النتائج وجود علاقة تأثيرية معنوية بين بعد المعارضة الاستبدالية وضغوط العمل، اذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.813)، وهو ما يدل على ان ارتفاع مؤشر المعارضة الاستبدالية سينعكس على زيادة ضغوط العمل بنتائجها، وفي السياق نفسه تؤكد نتائج الجدول المذكور الى وجود علاقة تأثير بين المعارضة التنظيمية وضغوط العمل بنتائجها من خلال قيمة معامل الانحدار البالغة (0.622)، وقيمة (f) المحسوبة (71.09) وهي اعلى من قيمتها الجدولية، وبمعامل تفسير بلغ (67%)، وعليه تقبل الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على (وجود علاقة انحدار ذات دلالة معنوية بين المعارضة التنظيمية وضغوط العمل بنتائجها في الجامعة المبحوثة).

## الجدول (10)

نتائج تحليل الانحدار البسيط بين متغيري المعارضة التنظيمية وضغوط العمل

المتغير المستجيب	قيم (p) مستوى المعنوية	معامل التحديد (R2)	قيمة (t) المحسو بة	قيمة (f) المحسو بة	معامل الانحدار (b)	المتغير التفسيري وابعاده
ضغوط العمل بنتائجها	0.000	0.43	-13.27	18.41	-0.769	المعارضة اللفظية
	0.000	0.42	12.15	74.73	0.750	المعارضة الكامنة
	0.000	0.72	22.98	52.28	0.813	المعارضة الاستبدالية
	0.000	0.67	13.08	71.09	0.622	المعارضة التنظيمية

قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة 0.01 = (6.63)  
قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة 0.01 = (2.626)

## المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

## أولاً- الاستنتاجات

يهدف الابتعاد عن اثاره الجوانب الشخصية وتحسس بعض رؤساء الاقسام او التدريسيين  
سعى الباحث الى عرض النتائج بصورة اجمالية او عامة على مستوى الجامعة لوجود سمات  
مشتركة في ما بين كلياتها، وبالإمكان الدخول في تفاصيل كل كلية او قسم اذا ما كانت هناك  
حاجة ورغبة من رئاسة الجامعة، ومن خلال هذا التصور اعرض الاستنتاجات التي توصل  
اليها البحث وعلى النحو الاتي :

١- تعد المعارضة التنظيمية حالة صحية تسود المنظمات التي تنظر الى مواردها البشرية على  
كونهم اصولاً معرفية، وهي بمثابة الاداة الحيوية لتشخيص مواطن الخلل في السياسات  
والاجراءات المتبعة، اذ انها تتيح الفرصة لهذه الاصول في التعبير عن ارائها ومواقفها التي  
تخالف توجهات الادارة.

٢- سيادة وبروز مفهومي المعارضة الكامنة والمعارضة الاستبدالية باعتبارهما من اشكال  
التعبير التي يستخدمها اغلب التدريسيين عينة البحث في ابداء ارائهم ووجهات نظرهم.



- ٣- تؤكد اجابات وردود افعال معظم التدريسيين بانعدام الفهم الكافي لما تعنيه المعارضة التنظيمية عند الكثيرين من رؤساء الاقسام التي قد ينظر لها البعض منهم على انها خصومة او شكل من اشكال الصراع او التحدي الشخصي.
- ٤- ترتبط وتتأثر ضغوط العمل وبخاصة النفسية والفسولوجية التي يتعرض لها التدريسيون عينة البحث بدرجة قوية ببعدي المعارضة الكامنة والمعارضة الاستبدالية في كليات عينة البحث.
- ٥- سلوك الكثير من رؤساء الاقسام الى خلق فريقين، الاول هو المؤيد والآخر هو المعارض ومحاولة اضعاف الفريق المعارض واستهدافهم بكل الوسائل التي تلحق الضرر بهم او تشوه صورتهم امام الزملاء وعمادة الكلية التي لربما يكون دورها داعماً لرؤساء الاقسام لاعتبارات شخصية.
- ٦- يعاني الكثير من التدريسيين عينة البحث من ضغوط العمل التي تنعكس في ابسط صورها ونتائجها في الضغوط الفسيولوجية وكذلك النفسية التي ينسحب البعض منها في خلق حالة الانهك والتعب وحالة الاحباط، وتصل بعض الحالات للاصابة بامراض مزمنة مثل الضغط والسكري وخاصة للفئة العمرية الكبيرة نسبياً والالقاء العلمية المتقدمة.
- ٧- انخفاض مستويات ردود الفعل العنيفة او الاستجابة السلوكية السلبية التي يبديها التدريسيون عينة البحث لضغوط العمل، وهذا ما يتصل بدرجة كبيرة بنضجهم ووعيهم الفكري.
- ٨- يتعرض التدريسيون لضغوط عمل بفعل ممارسات وسلوكيات رؤساء الاقسام في حصر وتحديد دورهم في حدود الكلية او الجامعة ومحاولة منع المعارضين من المساهمة في خدمة وبناء المجتمع خوفاً من تحقيقهم للمنافع المادية والمعنوية بخلاف الاخرين.

## ثانيا- التوصيات

- ١- العمل نحو بناء وشيوع ثقافة تنظيمية على المستوى الجامعة تتبنى الانفتاح والتفاهم بدلا من الانتقادات وبعتماد نظم الاتصالات المفتوحة التي تتجاوز المحددات والاطر الهيكلية بين المستويات التنظيمية المعرّقة.
- ٢- وجوب ان يفهم رؤوساء الاقسام في كليات الجامعة بان المعارضة التنظيمية في اغلب حالاتها تمثل اداة بناءة لتقديم المقترحات والحلول لمعالجة الكثير من مشكلات العمل، على الرغم من كونها قد تتضمن في ابسط صورها توجيه الانتقادات او حتى الخصومة لبعض القيم والمعتقدات والمعايير التي تروج لها الادارة.
- ٣- تخلي رؤوساء الاقسام عن منطق الرأي الواحد والابتعاد عن تجاهل التدريسيين المعارضين او تشويه صورتهم امام زملائهم وعمادة الكلية، وبما يشجع على طرح الافكار والرأي الاخر باتجاه خلق جو العمل الديمقراطي الداعم للمسيرة العلمية.
- ٤- اعتماد رؤوساء الاقسام منهج العمل الودي والابتعاد عن رسم وصناعة التكتلات التي قد تولد المعارضة العدائية او تبعد المعارضة عن مسارها الايجابي وتخلق الصراعات المسببة بأضعاف جودة اداء التدريسيين بخاصة واداء القسم العلمي بعامه.
- ٥- ضرورة توفير اشكال الدعم كافة التي يحتاجها التدريسي في مجال القاء المحاضرات من مكبرات الصوت ووسائل الابضاح الحديثة التي تقلل من مستوى الاجهاد، وتسهيل مهمة التدريسي في انجاز البحوث العلمية.
- ٦- الابتعاد عن تقييد حرية الكثير من التدريسيين بالعمل في حدود القسم العلمي او الكلية من خلال اعطائهم المساحة الكافية في خدمة مؤسسات المجتمع الاخرى التي هي اكثر حاجة

للتواصل مع الميدان الاكاديمي والافادة من المعارف والخبرات التي يمتلكها الاساتذة لخدمة المجتمع عموماً.

٧- تشجيع وحث التدريسيين في كليات الجامعة على الالتحاق بالندوات او المحاضرات التي تتناول ضغوط العمل وكيفية التعامل معها والتغلب عليها.

٨- اشتراط اشتراك المرشحين لتولي مسؤولية رئاسة القسم بدورات تدريبية متخصصة في الادارة والنجاح فيها لضمان العمل بالية تتفق مع التوجهات الحديثة في الادارة خاصة وان معظمهم يعتمد على التخصص العلمي لشغل هذه الوظيفة.

### مصادر البحث

- 1- Anwar, K. & Yusoffa, R. & Azamb, K. (2014) "Factor of Job Stress among University Teachers in Pakistan", Journal of Management Info 2(1), pp.62-67
- 2- Aslam, H. (2013) "Exploring Stress Factors among College Teachers of Pakistan", International Journal of Learning & Development, Vol. 3, No. 4, pp.137-148.
- 3- Abirami, V. (2012) "Level of Stress among College Teachers With Reference to Coimbatore District", International Refereed Research Journal, Vol. 4, Issue.2, pp.93-104.
- 4- Argyres, N. & Mui, V. (2007) "Rules of engagement, credibility and the political economy of organizational dissent", Strategic Organization Vol.5(2), pp.107-154.
- 5- Botero, I. & Dyne, V. (2009) "Employee Voice Behavior", Management Communication Quarterly, Vol.23, No.1, pp.84-104.
- 6- Burns, T. & Wagner, C. (2013) " Organizational Dissent", [http://www.nassp.org/Content/158/pl\\_dec13\\_burns.pdf](http://www.nassp.org/Content/158/pl_dec13_burns.pdf).
- 7- Buckner, M. (2012) "Student Characteristics as Predictors Instructional Dissent", Master Thesis, Texas Christian University.
- 8- Chang, Y. & Huang, T. & Lin, S. (2014) "Influences of Gender and Academic Rank on The Relationship Between Faculty Stress & Burnout for College teachers Taiwan, European Journal of Business and Social Sciences, Vol. 3, No.2, pp 154-163.
- 9- Deshpande, R. (2012) "A healthy way to handle work place stress through Yoga, Meditation and Soothing Humor", International Journal of Environmental Sciences Volume 2 No.4, pp.2143- 2154.
- 10- Douvaras, w. & Ukpere, A. (2014) " Potential Sources, Impact and Mitigation of Stress in the Workplace A Review and Preliminary Case of AD-CJO Technology Company", Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol 5 No 4, pp.500-508.
- 11- Gabha, S. (2013) "Occupational Stress Among the Engineering College Teachers in Punjab, India", International Journal of Education and applied research, Vol. 3, Issue 1, pp.87-88.
- 12- Garner, J. & Kinsky, E. & Duta, A. (2012) "Deviating From the Script: A Content Analysis of Organizational Dissent as Portrayed on Primetime Television", Communication Quarterly, Taylor & Francis Group, Vol. 60, No. 5, pp.608-623.

- 13- Garner, J. & Bishop, B.(2012) "How to Communicate Suggestions and Complaints to Your Boss", <http://www.drgarnerresearch.com/HowToCommunicateWithYour.pdf>.
- 14- Hunnur, S. &Bagali, M. &Sudarshan, S.(2014) " Workplace Stress – Causes of Work Place Stress in Police Department: A Proposal for Stress Free Workplace", Journal of Business and Management, Volume 16, Issue 3. PP 39-47.
- 15- Hakanen, J.& Bakker, A. &Schaufeli, W.(2006) "Burnout and work engagement among teachers", Journal of School Psychology, 43 pp.495–513.
- 16-Ingwar, N.(2014)"Exploring Relationships Between Employees Locus of Control Individualism and Collectivism Orientation", and Upward Dissent Message Strategies", Master Thesis, University of Alaska Fairbanks.
- 17- Joseph, T.(2013) "Work Related Stress",European Journal of Business and Social Sciences, Vol. 1, No. 10, pp 73-80.
- 18-Hellriegel, D., & Slocum, J.W. (2004). Organizational behavior. Canada: Thomson South –Weston.
- 19- Kassing, J. W. (2011)"Dissent in organizations", Cambridge,, Polity Press,UK.
- 20- Kassing, J. W. (1997) "articulated, antagonistic , and displaced: a model of Employee dissent", Communication Studies, 48, pp.311 – 332.
- 21- Kumar, S.(2011) "An Analysis of work Related Stress Factor in Selected Industries In Kerala, India", Doctoral thesis , Cochin University of Science and Technology, India.
- 22- Khan, E. &Aqeel, M. &Riaz, M. (2014) " Impact of Job Stress on Job Attitudes and Life Satisfaction in College Lecturers", International Journal of Information and Education Technology, Vol. 4, No. 3, pp.270-273.
- 23- Landau, J. (2008) "Predictors of Voice Propensity", Allied Academies International Conference, Proceedings of the Allied Academies, Vol.15, No. 2, pp.328-330.
- 24- Mkumbo, K.( 2014) " Prevalence of and Factors Associated with Work Stress in Academia in Tanzania", International Journal of Higher Education, Vol. 3, No. 1; 2014, pp.1-11.
- 25- Ncube, A. &Tsabalala, T. (2013) " Factors Contributing To The Causes Of Work Related Stress And Its Impact On Performance Of Teachers In Nkayi District", Vol 1(1), pp.15-23.

- 26-Olaitan, O. & Talabi, E. & Olumopin, O.(2014) "Occupational Stress Coping Strategies among Lecturers In Llorin Metropolis , Nigeria", Journal of Physical Education & Sports Management, Vol.5(4), pp.54-58.
- 27- Obiora, C. & Iwuoha, V. (2013) "Work related Stress, Job Satisfaction and due Process in Nigerian public", European Scientific Journal, vol.9, No.20, pp.214-232.
- 28- Ozdemir, M.(2011) " Opinions of High School Administrators on Teachers' Organizational Dissent Behaviors", Eğitim Danışmanlığı ve Araştırmaları İletişim Hizmetleri Tic. Ltd, 11(4)., pp.1905-1908.
- 29- Ozaslan, G.(2014)"Deans Perception Of Dissent Messages From Their Underlings", Journal of Ethical Educational Leadership, Vol.1 No.12, pp.1-17.
- 30- Redmond, V.(2014) " Examining the Relationships between Conflict Management Styles, Upward Dissent Tactics, and Leader-Member-Social-Exchange", Thesis of Doctor, North Carolina State University.
- 31-Rathee, I .(2014) "Anxiety , Depression And Stress : A Comparative Study of School Teachers Working in Residential & Non-Residential Schools", , International Journal of Research in Humanities, Vol. 2, Iss. 8, pp.1-6
- 32- Reddy, G. & Poornima, R.(2012) "Occupational Stress and Professional Burnout of University Teachers in South India", International Journal of Educational Planning & Administration, Volume 2, Number 2, pp. 109-124.
- 33- Saha, D. & Sinha, R.(2011)" Understanding Job Stress among Healthcare Staff", Online Journal of Health and Allied Sciences, Volume 10, Issue 1, pp.1-4.
- 34- Schumann, Z.(2011) "Leadership Redefined" "Tomorrow`s Power Today", <http://www.managementexchange.com/hack/tomorrows-power-today>.
- 35- Smith, A.(2009) " Public-private partnership: employee dissent at Durham National Savings", Qualitative Research in Accounting & Management, Volume 6, Number 1/2, pp.1-4.
- 36- Senthil, K. & Mohan, S.& Velmurugan, R.(2013) "Causes of work stress of teachers in engineering education", Asian Journal of Management Research , Vol.3 Iss. 2, pp.406-419.
- 37- Tsai, N. & Hsiung, H. (2013) "A Force-Field Perspective on Dissent Behavior : The Interaction Between Employee Negative Perception & Group Positive Climate", Proceedings for the Northeast Region Decision Sciences Institute, <http://www.nedsi.org/proc/2013/proc/p121025006.pdf>

- 
- 38- Tandon, J. &Mahaur, C.& Gupta, A.(2014) "Effect of Age and Gender on Occupational Stress",International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences, Vol. 2 Iss. 2, pp.41-46.
- 39- Toker, B.(2011)"Burnout Among University Academicians: an Empirical Study on the Universities: an Empirical Study on the Universities of Turkey", DoguşUniversityDergisi, 12 (1),pp. 114-127.
- 40- Yuksel, Y.(2013) "Understanding Dissent Of Police Officers on Internet Forums : Case Of Memuriar.net",European Scientific Journal, vol.9, No.11, pp.270 -287.
- 41- Zaini, R. &Saeed , K. & Pavlov, O. (2014) "Dynastic Cycle: A Resource Allocation Theme for Addressing Dissent In Universities", Working Papers, Worcester Polytechnic Institute.