



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الجامعة العراقية

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

علاقة ضغوط العمل بالسلوك الإبداعي لدى العاملين

بحث مقدم الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة العراقية
كجزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في إدارة الأعمال

اعداد الطالب:

احمد جاسم محمد

بإشراف:

أ.د. صلاح الدين حسين الهيتي

2021\2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَأَنْزَلَ اللَّهُ عَلَيْكَ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُنْ تَعْلَمُ ۚ وَكَانَ

فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا﴾

صدق الله العلي العظيم

النساء: 113

الاهداء

اهدي ثمرة جهدي المتواضع هذا:

الى الجنود المجهولين الذين كرمهم رب العزة بقوله الكريم (إنما يخشى الله من عباده العلماء)

صدق الله العلي العظيم

والى الذين امتزجت فيهم معاني العلم والأخلاق والتضحية ومن هم أكرم منا جميعا الشهداء والجرحى
وعوائلهم

شكرا ورحمة وغفرانا الى

من علمني القيم والمبادئ والذي لولاه لم أكن اصل الى هنا والذي الحبيب (حفظه الله ورعاه)

الى العيون التي تنزل كل همومي والتي لم تنقطع بالدعاء لي ليل نهار الى منبع العطاء والتضحية
والصبر والدتي الغالية (حفظها الله ورعاه)

برا واحسانا

الى الأيادي التي تمتد لي في كل محنة لتعينني وتساندني وتازرنني أخواني و

معزة وامتنانا

((الشكر والتقدير))

وانا اذ انهي بحثي هذا لا يسعني الا ان اتقدم بعمق الشكر والامتنان

مقرونا بآيات الحب والعرفان الى استاذي الفاضل

أ.د. صلاح الدين الهيتي

الذي تفضل مشكورا بالأشراف... ولسعة صدره ولما ابداه من

... مساعدة في اتمام بحثي هذا

وانطلاقا من العرفان بالجميل فاني اتقدم بالشكر والامتنان لهذا الصرح العلمي الشامخ كلية الادارة

والاقتصاد | الجامعة العراقية

... واتوجه بالشكر الجزيل الى رئيس قسم ادارة الاعمال الى كافة اساتذة قسم ادارة الاعمال

الذين لم يقصروا في توجيهاتهم القيمة وملاحظاتهم على مدى اربع سنوات

واخيرا اتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان الى كل من ساندني بدعواته الصادقة او تمنياته المخلصة

.ومن فاتي ذكرهم اشكرهم جميعا وارجو من الله يوفقني واياهم لما يحب ويرضى



قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الآية القرآنية
ب	الاهداء
ت	الشكر والتقدير
ث - ج	فهرس المحتويات
1	المقدمة
	المبحث الاول: الاطار النظري
2	مشكلة البحث
2	اهمية البحث
2	اهداف البحث
2	منهج البحث
3	الدراسات السابقة
	المبحث الثاني: ضغوط العمل
6	مفهوم ضغوط العمل
6	عناصر ضغوط العمل
7	مراحل تعامل الفرد مع ضغوط العمل
7	مصادر ضغوط العمل
10	الاثار والنتائج المترتبة عن ضغوط العمل
	المبحث الثالث: السلوك الابداعي
14	مفهوم السلوك الابداعي
14	مستويات الابداع
15	العلاقة بين الابداع والسلوك الابداعي
15	عناصر قياس السلوك الابداعي
15	مقومات السلوك الابداعي
15	مراحل السلوك الابداعي
16	متطلبات تحقيق السلوك الإبداعي
16	معوقات السلوك الابداعي
17	العوامل المؤثرة على السلوك الابداعي
18	متطلبات السلوك الابداعي
19	المبحث الرابع: العلاقة بين ضغوط العمل والسلوك الإبداعي
21	المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

مقدمة:

يعيش الإنسان في بيئة متغيرة باستمرار نظرا لتقدم العلوم بمختلف أنواعها، ومن ثم يحاول أن يتكيف في حياته مع هذه المتغيرات ويستثمرها لصالحه، وفي بعض الأوقات يصعب على الإنسان التوافق مع بعض الظروف المتغيرة في بيئته ولا يستطيع التفاعل معها مما يترتب عنها حدوث الضغوط التي تعد من عوائق ومظاهر الحياة الإنسانية التي لا يمكن تفاديها.

ومن هنا لقي موضوع ضغوط العمل اهتماما متزايدا من قبل الباحثين في مجالات عديدة لما له انعكاسات سلبية على سلوك الأفراد واتجاهاتهم وأدائهم في العمل، وهذه الضغوط تجعل الفرد يعيش في حالة قلق وانفعال وتوتر مما يؤثر على صحته وتفاعلاته الجسدية، وتختلف مصادر ضغوط العمل التي يواجهها العاملون بحسب الخصوصية المهنية لكل عمل، كما تتباين درجة الشعور بضغط العمل تبعاً لعوامل عديدة تتعلق بالفرد ذاته من حيث شخصيته وجنسه ومستواه التعليمي، وتأتي هذه الدراسة لتحديد مدى تأثير ضغوط العمل على العاملين وخاصة على الأداء المقدم.

وتأتي هذه الدراسة لتحديد مدى علاقة ضغوط العمل على العاملين في سلوكهم الإبداعي.

أن العامل يعد أهم ركائزها نظرا للدور المنوط به، غير أنه ولأسباب شتى تبرز معوقات تحول دون قيام العامل بدوره كاملاً، الأمر الذي يساهم في إحساسه بالعجز ونقص أدائه الإبداعي مؤدياً إلى حالة من الإنهاك والتعب والتوتر والذي يكمن في ضغط العمل بسبب ما يتعرض له من ضغوط نفسية في مكان العمل من تدني في مستوى الدافعية، وسوء العلاقة مع الزملاء والمرؤوسين.

وبسبب هذه المتغيرات لما لها من تأثير سلبي على السلوك الإبداعي للعاملين حظي موضوع ضغط العمل بالاهتمام الكبير من طرف المختصين مستهدفين كذلك الاهتمام بالأسباب المؤدية إليه وكيفية تفاديها من خلال البرامج التي تهدف إلى تنمية الوسائل والأساليب التي تقلل ردود الفعل السلبية الناجمة عن الضغوط وتنمية المحافظة على الروح المعنوية العالية لدى العاملين.

المبحث الأول: منهجية البحث

منهجية البحث: وهي المسار الميداني والطريقة العلمية لتحديد مشكلة الدراسة وإعطاء فكرة موجزة عنها وعن متغيراتها الأساسية والطريقة المستعملة لإنجازها ومعالجتها تحقيقاً لأهداف الدراسة. لذا تضمن هذا المبحث الفقرات الآتية:

أولاً: مشكلة البحث:

يمكن صياغة مشكلة البحث في الأسئلة الآتية:

- 1) ما المقصود بضغط العمل والسلوك الإبداعي؟
- 2) إلى أي مدى تساهم ضغوط العمل في تحسين السلوك الإبداعي؟
- 3) ما هو واقع ضغوط العمل؟ وما هي العلاقة بين ضغوط العمل وتحسين السلوك الإبداعي؟

ثانياً: أهمية البحث:

1) ان هذا البحث وما قد يصل اليه من نتائج ذو فائدة كبيرة للمنظمات في توجيه انظارها نحو تبني ضغوط العمل. **وضح ذلك؟**

- 2) الدور الذي يلعبه ضغوط العمل في تحسين السلوك الإبداعي.
- 3) التعرف بمكونات ضغوط العمل وابعادها وأثرهما في تحسين السلوك الإبداعي.

ثالثاً: اهداف البحث:

- 1) ان الهدف الأساسي لهذا البحث يتمثل في المحاولة للتعرف على ضغوط العمل وتحسين السلوك الإبداعي.
- 2) توضيح طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل وتحسين السلوك الإبداعي.
- 3) تقديم بعض المقترحات والتوصيات التي تسهم في التقليل من ضغوط العمل وتحسين السلوك الإبداعي.

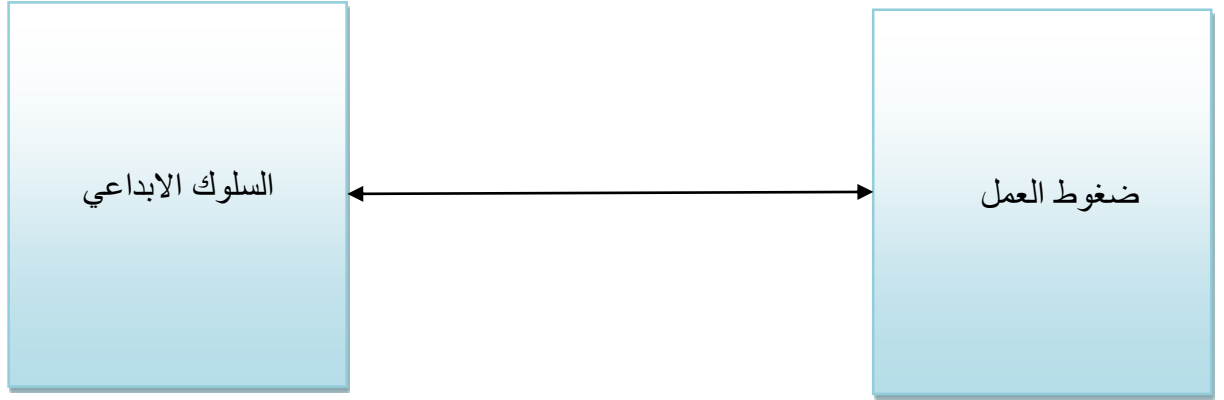
رابعاً: منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي للظواهر المدروسة اعتماداً على ما متوفر من ادبيات في المصادر المتوفرة على شبكة الانترنت.

خامساً: النموذج الفرضي للبحث

المتغير المستقل

المتغير التابع



سادساً: الدراسات السابقة:

1. دراسات سابقة متعلقة بضغط العمل:

- **دراسة (زيادات؛ 2016)** بعنوان " أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية "

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر ضغط العمل الناتج عن المتغيرات التنظيمية في مستوى أداء العاملين في المصارف التجارية، وتمثلت تلك المتغيرات في طبيعة العمل، والجوانب الإدارية وعلاقات العمل، التكنولوجيا المستخدمة. وهدفت أيضاً إلى معرفة فيما إذا كان هناك اختلاف في أثر ضغط العمل التنظيمي في أداء العاملين تبعاً لاختلافهم في كل من: (الجنس، والمؤهل العلمي، والحالة الاجتماعية، والمستوى الإداري، وسنوات الخدمة).

وتكونت عينة الدراسة من (400) موظف يعملون في تلك المصارف وتوصلت الدراسة إلى هناك أثر سلبي لضغط العمل الناتج عن المتغيرات التنظيمية (طبيعة العمل، والجوانب الإدارية، وعلاقات العمل في مستوى أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية في حين لم يثبت متغير التكنولوجيا المستخدمة أثر دال إحصائي في مستوى الأداء).

وتوصلت الدراسة أيضاً أن أثر ضغط العمل الناتج عن المتغيرات التنظيمية طبيعة العمل، والجوانب الإدارية، وعلاقات العمل) تختلف مجتمعة في مستوى أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية تبعاً لاختلافهم في الجنس، في حين لم يثبت اختلاف في الأثر باختلاف كل من: (المؤهل العلمي، والحالة الاجتماعية، والمستوى الإداري، وسنوات الخدمة).

- **دراسة (برهم؛ 2016)** بعنوان " ضغوط العمل وأثرها على أداء العاملين: دراسة حالة الموارد البشرية في شركة الاتصالات الأردنية "

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهم مصادر ضغوط العمل وأثره على الأداء من خلال دراسة حالة الموارد البشرية في شركة الاتصالات الأردنية، وأيضاً معرفة أهم آراء الباحثين والمفكرين في تحديد أسباب ضغوط العمل وطرق معالجته ومدى أثره على الأداء. وكانت عينة الدراسة مكونة من (496) موظفاً وموظفة من

العاملين في شركة الاتصالات الأردنية بجميع فئاتهم الإدارية ومواقعهم الوظيفية موزعين على كافة محافظات المملكة. وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية الأمان الوظيفي والعلاقة مع الرؤساء وغموض الدور وتناقض الدور وعبء الدور الكمي وعبء الدور النوعي والمسؤولية تجاه الآخرين، والأجور والمكافآت وبيئة العمل بدرجات متفاوتة ومستوى أداء العاملين في شركة الاتصالات الأردنية.

• **دراسة غنای (2016) بعنوان "أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي**

عند عاملات الاستقبال والسكرتاريا"

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ضغوط العمل لدى عينة الدراسة من عاملات الاستقبال والسكرتاريا على اتجاهاتهن نحو منظماتهن. كما تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى اختلاف مستويات ضغوط العمل والولاء التنظيمي باختلاف المتغيرات الشخصية والاجتماعية لمفردات الدراسة مثل العمر والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي والخبرة. ولتحقيق هذه الأهداف تم إجراء هذه الدراسة على عينة مكونة من (130) عاملة استقبال وسكرتاريا، وتحليل البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم الاستعانة بالبرنامج الإحصائي (Spss)، فقد قامت الباحثة باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار تحليل التباين الأحادي، ومعامل ارتباط بيرسون، كما تم استخدام نموذج الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد مصادر الاختلاف تم استخدام اختبار المقارنات البعدية وفق طريقة LSD، وقد أسفرت نتائج التحليل الإحصائي على مايلي:

- حيث اتضح أن فئة الاستقبال والسكرتاريا يعانين بدرجة متوسطة من ضغوط عمل وذلك راجع بالدرجة أولى إلى أن العمل في حد ذاته متعب بالنسبة إليهن، وأنه غالبا ما كان يحول دون قيامهن بواجباتهن الأسرية والاجتماعية، كما أن عاملات ضمن عقود الإدماج أكثر تعرضا للضغوط مقارنة بعاملات العقود المفتوحة.
- كما أن عاملات الاستقبال والسكرتاريا على درجة متوسطة من الولاء، كما أن عاملات ضمن عقود الإدماج أقل ولاء مقارنة بعاملات العقود المفتوحة، وذلك نظرا لكون طبيعة عقد الإدماج محدد بمدة زمنية مما يجعلهن يشعرن بأمن مهددات بانتهاء عملهن بالمؤسسة.
- تبين نتائج الدراسة أن العاملات اللائي تعانين من مستويات مرتفعة من الضغوط في العمل من الفئة التي تعد الأقل ولاء، والعكس صحيح يعني إن الولاء التنظيمي يرتبط عكسيا بضغط العمل.

وعلى ضوء هذه النتائج تم تقديم مجموعة من الاقتراحات العملية تهدف لتخفيف من عبء العمل لدى هذه الفئة من العاملين وفي مقابل ذلك نقترح إعادة النظر في طبيعة عقد العمل بالنسبة لعقود الإدماج لتحسين مستوى الولاء التنظيمي.

2. دراسات سابقة متعلقة بالسلوك الإبداعي:

- **دراسة السجاري (2010):** بعنوان " أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسات المالية التجارية في الكويت "

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسات المالية التجارية في الكويت حيث تم تطوير استبانة وزعت على عينة مكونة من (216) موظف ، واستخدمت من خلالها الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وخلصت الدراسة إلى بعض النتائج الهامة ومنها وجود علاقة ارتباطية قوية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والسلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسات المالية التجارية في الكويت ، أضف إلى ذلك ارتفاع مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والسلوك الإبداعي لدى العاملين في تلك المؤسسات كذلك بينت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على السلوك الإبداعي في تلك المؤسسات تعزى الجنس لصالح الإناث وتعزى للمؤهل العلمي لصالح حملة البكالوريوس ، وتعزى لسنوات الخبرة لصالح من لديه خبرة من (11-15 سنة) وتعزى للمسمى الوظيفي لصالح المسمى الوظيفي بفئات أخرى. ولقد أوصت الدراسة بضرورة اعداد وتدريب وتنمية مهارات الموارد البشرية في التعامل الكفاء مع التقنيات الحديثة لتتوافر الخبرة الكافية في حل مشكلات العمل، وبما يؤدي إلى زيادة افاق السلوك الإبداعي لدى العاملين.

■ **دراسة القطاونة (2012): بعنوان " أثر المناخ التنظيمي في السلوك الإبداعي لدى المشرفين الإداريين بالوزارات الأردنية "**

هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين المناخ التنظيمي في السلوك الإداري لدى المشرفين الإداريين بالوزارات الأردنية ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأن مستوى السلوك الإبداعي لدى عينة الدراسة التي تكونت من (244) مشرفة إدارية كانت عالية، كذلك بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي قيمتها (0.72)، أضف إلى ذلك أشارت نتائج الدراسة إلى وجود دلالة إحصائية بين السلوك الإبداعي والعمر، في حين أن السلوك الإبداعي والمتغيرات الديمغرافية الأخرى لم تكن ذات دلالة إحصائية . وتوصلت الدراسة الى انطباعات المشرفين الإداريين حول المناخ التنظيمي كانت إيجابية.

■ **دراسة التميمي (2014): بعنوان " السلوك الإبداعي وأثره على الميزة التنافسية "**

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير السلوك الإبداعي للمديرين على الميزة التنافسية في قطاع الصناعة في الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع استبانة على عينة مكونة من (69) مديرة من ثمان شركات عاملة في هذا القطاع. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن معدل توافر أبعاد السلوك الإبداعي وأبعاد الميزة التنافسية على حد سواء جاء بدرجة متوسطة، كذلك أشارت نتائج الدراسة إلى ارتفاع مستوى السلوك الإبداعي والمتمثل بحل المشكلات وسعة الاتصال وتشجيع الإبداع على جميع أبعاد الميزة التنافسية، وأخيرا أشارت النتائج إلى وجود مستوى تأثير سلبي لروح المجازفة على أبعاد الميزة التنافسية.

المبحث الثاني: ضغوط العمل:

أولاً: مفهوم ضغوط العمل:

سنتناول أولاً تعرفي الضغوط: هي "بأنها ردود فعل الإنسان إزاء المؤثرات المادية والمؤثرات النفسية، وتتمثل ردود فعل الإنسان إزاء هذه المثيرات بالخوف والاضطرابات والارتجاف وزيادة ضغط الدم والارتباك والشحوب والسرхан أو غياب الذاكرة، وبغير ذلك من ردود الفعل الجسدية والنفسية التي توحى بأن الفرد غير مرتاح للموقف" (البدر، 2006: 52)

عرف ضغوط العمل: "بأنها حالة تنشأ عن ضعف الانسجام والتوافق بني الأفراد ومحيط عملهم، تلك التي تفرض عليهم متطلبات متزايدة تفوق قدراتهم على مواجهتها." (عقيلي، 2015: 193)

كما أن ضغوط العمل: "هي جزء من ظروف العمل المادية والنفسية، باعتباره أحد المصادر التي تنتج عنها حوادث العمل، والأمراض المتنوعة، منها ما هو جسدي، صحي، ومنها ما هو نفسي، تنعكس آثارها سلباً على الفرد وعلى المنظمة وبشكل عام يمكن القول بأنه ظاهرة خطيرة في المنظمات وتؤثر سلباً في الحالة الصحية." (عقيلي، 2015: 193)

ويرى البعض بأن ضغوط العمل "هي العوامل المتعلقة بالمهنة والتي تسبب إحساس الفرد بالضغط النفسي والذي يتمثل في حالة من الانفعالات النفسية السلبية (مثل القلق، الغضب، قلة الحيلة، الانزعاج، أو تثبيط العزم) يعاين منها الفرد نتيجة عوامل متعلقة بالمهنة" (البدر، 2006: 52)

ثانياً: عناصر ضغوط العمل: (الدوسري، 2010: 37)

يرى szilagi & Wallace انه يمكن تحديد ثالث عناصر رئيسية للضغوط في المؤسسة وهي كالتالي:

1. المثير: هو عبارة عن مختلف العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة كذلك العوامل المرتبطة بالموارد البشري، والتي تولد لديه شعوراً بالضغط.
 2. الاستجابة: يمثل هذا العنصر في ردود الفعل الفسيولوجية والنفسية والسلوكية التي يبيدها الفرد أثناء تعرضه لمجموعة من المثيرات مثل القلق والتوتر، الإحباط وغيرها.
 3. التفاعل: وهو التفاعل بني العوامل المثيرة والعوامل المستجيبة. مما يعني أن الضغط الذي يواجهه الفرد ناتج عن التفاعل المركب بين العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة وكذا العوامل المرتبطة بالفرد.
- إضافة إلى ذلك هناك من يضيفي عنصرين آخرين لضغوط العمل، هما عنصر الإدراك وعنصر الفروق الفردية، ويمكن توضيحهما كما يلي:

1. **عنصر الإدراك:** يتمثل الإدراك في استقبال المثيرات وتفسيرها وترجمتها إلى سلوك محدد أي أن الفرد يستطيع أن يحدد وضعيته اتجاه ضغوط العمل.
2. **عنصر الفروق الفردية:** تتمثل الفروق الفردية في تلك الخصائص الشخصية، كالسن، الجنس، الخبرة ... الخ، حيث أثبتت الدراسات أن للفروق الفردية تأثيراً كبيراً في اختلاف استجابات الأفراد لضغوط العمل وفي التعامل معها وكيفية السيطرة عليها.

ثالثاً: مراحل تعامل الفرد مع ضغوط العمل: (بن احمد، 2008: 127)

توجد ثلاث مراحل لتطور الضغوط وهي:

المرحلة الأولى: (مرحلة التنبيه بالخطر أو الإنذار): وفي هذه المرحلة يكون هناك رد فعل اتجاه ضغوط العمل والتي تتمثل في التفاعلات الجسمانية والنفسية الداخلية والتي يترتب عليها توتر الأعصاب وارتفاع ضغط الدم وزيادة معدلات التنفس، وغير ذلك من الأعراض.

المرحلة الثانية: (مرحلة المقاومة): تبدأ هذه المرحلة مع تزايد ضغوط العمل وارتفاع مستوى القلق والتوتر وعادة ما يترتب على هذه المقاومة العديد من المظاهر السلبية للسلوك مثل إصدار قرارات متضاربة وغير جيدة والمصادمات مع الآخرين ومقاومة بعض القرارات العليا... الخ

المرحلة الثالثة: (الإجهاد أو الاستنزاف): تظهر هذه المرحلة مع انهيار المقاومة وظهور العديد من الأمراض المرتبطة بالضغط النفسي مثل ارتفاع ضغط الدم أو الصداع المستمر أو قرحة المعدة وغيرها من المخاطر التي تمثل تهديدات مباشرة وغري مباشرة لكل من الفرد والمنظمة.

رابعاً: مصادر ضغوط العمل: (العطية، 2003: 375)

1. المصادر التنظيمية:

هناك العديد من المصادر التنظيمية المؤدية إلى ضغط العمل داخل المنظمة، فغموض الدور، وعبء العمل، والمسؤولية عن الأفراد، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والمستقبل الوظيفي وبيئة العمل المادية كلها عوامل تؤدي إلى ضغط العمل داخل المنظمة.

أ- **غموض الدور:** يعتبر غموض الدور من المصادر الرئيسية لضغط العمل في المنظمات، إذ يعبر عن عدم وضوح عناصر العمل وعدم تأكد الموظف من اختصاصه، وعدم معرفته بما يجب أن يؤديه، إضافة إلى عدم تأكده من توقعات الآخرين وافتقاره إلى المعلومات التي يحتاجها في أداء عمله في المنظمة، فافتقار الموظف إلى المعلومة الخاصة بحدود دوره وسلطته، ومسؤولياته، والمعلومة الخاصة بسياسات المنظمة، وطرق تقييم الأداء وغيرها... كل هذا يسبب له ارتباكاً في أداء مهامه، والشعور بالضغط في مجال عمله وعدم الرضا وبالتالي الميل إلى إهمال الوظيفة أو إلى ترك العمل.

ب- **عبء العمل:** ويقصد به عبء الدور إما بالزيادة أو بالنقصان فزيادة عبء الدور تعني قيام الموظف بمهام لا يستطيع إنجازها في الوقت المتاح له، وبالتالي يعمل وقتاً إضافياً لا يتحمله. أو أن يعمل في وظيفة غير وظيفته الأساسية والتي لا تتناسب مع مؤهلاته، وقدراته ومهارته.

أما انخفاض عبء الدور فيقصد به أن العمل الموكل للموظف قليل ولا يتناسب مع طاقاته واهتماماته، مما يجعل العامل يفتقر إلى الشعور بأهمية العمل، والملل والعزلة في العمل، وهذا ما يزيد من معدلات التأخر في العمل والغياب عنه لدى العامل.

ت- **المسؤولية عن الأفراد:** تُعد المسؤولية مصدراً من مصادر ضغط العمل، فتحمل المسؤولية عن الأفراد يحمل في ثناياه درجة من الضغط أكبر من تحملها عن الأجهزة والمعدات، فمثلاً قرار نقل أو ترقية أو فصل موظف يتضمن درجة عالية من الضغط على صاحب القرار بسبب الآثار الفردية والاجتماعية لمثل هذا النوع من القرارات حتى وإن وجد نظام موضوعي لتقييم الأداء في المنظمة وذلك يرجع

- إلى تباين الإدراك والتوقعات بين الأفراد وهذا ما اتضح في نتائج العديد من الدراسات التي بينت أن المديرين والمسيرين يعانون في غالبية الأحيان من القرحة والتوتر الشديد نتيجة الضغط الكبير المتولد من مسؤولياتهم عن الأفراد.
- ث- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** يعتبر مجال اشراك الموظف في وضع واتخاذ القرارات ذو أهمية بالغة حيث إذا لم يشترك الموظف بأفكاره ومعلوماته في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفته كانت النتيجة بالإضافة إلى شعوره بضغط في عمله، انخفاض أدائه ورضاه الوظيفي، وهذا راجع إلى شعوره بالإهمال والعجز وفقدانه التحكم في وظيفته.
- ج- **المستقبل الوظيفي:** يتعلق بالخبرات والممارسات المختلفة في بيئة العمل والتي تؤثر في إدراك الموظف بنموه وتطوره الوظيفي إذ أن إحساسه بغياب فرص لتطوير مهاراته ورفع مستواه يعتبر مصدراً للقلق والتوتر، والإحباط والنفور من العمل وبالتالي مصدراً للضغط، وهنا تلعب التوقعات الشخصية للموظف دوراً هاماً فإذا كانت الترقية على سبيل المثال أقل من توقعاته فإن ذلك يساهم في زيادة ضغط العمل لديه والذي يؤثر سلباً على أدائه الوظيفي وبالتالي يضطر الموظف لاستعمال أساليب تكيفية، كالتقليل من الجهد المبذول وعدم إعطاء أهمية للعمل، وغيرها من الأساليب التي تجعله يفر من وظيفته وأعبائها.
- ح- **البيئة المادية:** لكل عمل ظروف تؤثر في رؤية الموظف لوظيفته، ويقصد بالبيئة المادية "كل الظروف والعوامل المادية المرتبطة بصحة وسلامة الموظف بدينياً وراحته نفسياً كالضوضاء، ومستوى الإضاءة، ودرجة الحرارة والتهوية في مكان العمل، حيث أن انعدام ظروف مهنية مريحة ومناسبة يؤدي بالموظف إلى ترك العمل أو عدم الرغبة فيه، نتيجة مستويات الضغط المختلفة المتولدة لديه والتي تنعكس على أدائه الوظيفي.
- **الضوضاء:** تعتبر الضوضاء أحد مصادر ضغوط العمل الرئيسية والتي تؤدي إلى إرباك وإعاقة الموظف في أدائه. علاوة على ما تحدثه من توتر نفسي وإجهاد وظيفي، إلى جانب ما يمكن أن تؤدي إلى إصابة الموظف بأمراض عضوية وغيرها.
 - **الإضاءة:** تعد الإضاءة من العناصر المهمة في بيئة العمل، وبالتالي زيادة الضوء أو انخفاضه عن الحد المعقول يعد مصدر من مصادر ضغط العمل إذ تتسبب الإضاءة السيئة في الشعور والانقباض وزيادة التعب، والأخطاء لدى الموظف، أما إذا كان تصميم مصادر الإضاءة مناسباً من حيث الشكل واللون، والارتفاع والإسقاط فسيساعد ذلك بشكل كبير في تحقيق راحة الموظف وكفايته في العمل.
 - **الحرارة والتهوية:** إن ارتفاع الحرارة وقلة التهوية في مكان العمل له تأثير سلبي على نفسية وجسم الموظف. كالتذمر، والقلق، والصداع، والعرق والملل وهذا ما يحدث له ضغطاً في عمله والذي بدوره ينعكس أو يؤثر في الأداء الوظيفي للموظف.

2. المصادر الفردية:

هناك العديد من المصادر الفردية المسببة لضغوط العمل نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر العوامل الخاصة بالاختلافات الفردية، كالإدراك والخبرة في العمل والدعم الاجتماعي والعدوانية، إضافة إلى العوامل الاجتماعية والاقتصادية.

أ- **العوامل الخاصة بالاختلافات الفردية:** يزدهر بعض الأفراد في مواقف عدة بينما يغمر البعض الآخر قلق، وتوتر، وضغط وهذا راجع إلى عدة عوامل منها:

- **الإدراك:** إن ردود فعل الأفراد يعتمد على أسلوب ادراكهم للحقيقة لا الحقيقة بحد ذاتها، فالإدراك يتوسط العلاقة بين ظروف ضغط العمل المحتملة وردود أفعال الأفراد العاملين تجاهها، فمثلاً: خوف موظف من أنه سوف يخسر وظيفته بسبب أن المنظمة تعمل على تقليص عدد العاملين لديها، قد ينظر إليه من طرف موظف آخر على أنه فرصة للحصول على مبلغ كبير كتعويض نهاية الخدمة والبدء بعمله الخاص. ولذلك فإن احتمال الضغط لا يكمن في الظروف الموضوعية وإنما يكمن في تفسير الموظفين أو العاملين لتلك الظروف.

- **الخبرة في العمل:** يطور الموظفون بمرور الزمن آلية التكيف مع الضغط، وبسبب أن ذلك يتطلب فترة زمنية فإن الأعضاء القدامى في المنظمة هم الأكثر قابلية على التكيف التام والأقل شعوراً بضغط العمل عكس الأفراد الجدد في المنظمة أو الذين لا يقاومون تلك الضغوط وبالتالي يضطرون إلى الانسحاب الاختياري من العمل أو الوظيفة.

- **الدعم الاجتماعي:** يعرف الدعم الاجتماعي على أنه "كافة أشكال المساعدة وسبل الراحة والمعلومات التي يتلقاها الفرد من خلال اتصالاته الرسمية وغير الرسمية بالأفراد والجماعات الأخرى، كقيام أحد الموظفين من ذوي الخبرة بمساعدة أحد الملتحقين الجدد بالمنظمة، أو الاهتمام الذي يوليه أحد الزملاء لزميله الذي فشل في الحصول الترقية كان يسعى لها". وعليه يمكن للمؤشرات المتزايدة للدعم الاجتماعي (العلاقة مع المشرفين أو الزملاء) أن تصد تأثيرات ضغوط العمل، والنطق من وراء ذلك أن هذا المتغير الوسيط (الدعم الاجتماعي) يمكن أن يخفف من التأثيرات السلبية حتى في الأعمال عالية الضغط.

- **العدوانية:** يتميز بعض الأفراد أو الموظفين بشخصية عدوانية عالية وغضب شديد، فمثلهم تتعالى شكاوهم باستمرار ولا يتقنون بالآخرين ومن الممكن جداً أن يصابوا بأمراض مزمنة (أمراض القلب، السكر، الربو...).

ب- العوامل الاجتماعية والاقتصادية:

- **العوامل الاجتماعية:** تعدد العوامل الاجتماعية المسببة لضغط العمل، فمنها ما يتعلق بالعلاقات الاجتماعية بين الموظفين (العلاقات غير الرسمية)، ومنها ما يتعلق بأسرة الموظف ومحيطه الاجتماعي كاضطراب الحياة الزوجية والأحداث السلبية والإيجابية (وفاة صديق، مرض مزمن، ولادة طفل، إجازة عمل) وأخرى تتعلق بتداخل الأدوار وتعدد المهام (موظف وزوج وأب).

- **العوامل الاقتصادية:** من أهمها نجد الأجر الذي إذا لم يحقق للفرد حاجاته المادية والاجتماعية سبب ضغطاً في العمل. وعادة ما يكون إنفاق الفرد أكثر من إيراداته، إضافة إلى ذلك نجد سياسة الترقية والمكافآت التي تتبعها المنظمات تشكل في الغالب عوامل ضغط العمل.

خامساً: الآثار والنتائج المترتبة عن ضغوط العمل: (عمليات، 2005: 82)

يترتب على المستويات المختلفة لضغط العمل مجموعة من الآثار والنتائج على الفرد أو المنظمة على السواء، غير أنه لا يمكن الحكم بأن هذه الآثار والنتائج سلبية ولكن هناك الإيجابي منها ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

1. الآثار الايجابية لضغط العمل :

إن العديد من المنظمات إن لم تكن جميعها تنظر إلى ضغوط العمل على أنها شر يجب مكافحته وذلك لأثارها السلبية على الفرد والمنظمة ولكن الحقيقة غير ذلك إذ أن لضغوط العمل آثار ايجابية مرغوب فيها يمكن أن تدرج في هذا السياق كما يلي:

- تدعيم وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الأفراد (الموظفين) حيث تؤدي إلى تنمية المعرفة لديهم ورفع روحهم المعنوية في مواجهة الضغوط والوقاية منها.
 - إثارة الدافعية لدى الأفراد للقيام بمهامهم بأنسب الطرق من أجل تحقيق الذات وتأكيد القدرة على مواجهة الضغوط والوقاية منها.
 - إثارة روح التنافس في العمل وتحقيق الأداء المتميز بين الموظفين من أجل الاستقرار الوظيفي .
 - تنمية وزيادة مهارات الأفراد (الموظفين) ورفع كفاءتهم عن طريق برامج التدريب والتأهيل.
 - تمكن من اكتشاف القدرات والكفاءات المتميزة بين الموظفين واستغلالها بشكل أفضل.
 - زيادة قنوات الاتصال بين الموظفين من أجل مواجهة الضغوط .
- هذا ويضيف بعض الباحثين الايجابيات التالية :

- زيادة تركيز الموظف عند أدائه لعمله بحثاً عن الموارد المتاحة وخوفاً منه على وظيفته.
- تزويد الموظف بالحيوية والنشاط والثقة من خلال شعوره بالمتعة في الانجاز ونظراته للمستقبل الوظيفي بتفاؤل.

2. الآثار والسلبية لضغط العمل:

يترتب على الإحساس بتزايد ضغوط العمل بعض الآثار والنتائج السلبية الضارة للفرد والمنظمة وأهمها ما يلي:

أ- آثار ضغوط العمل على الفرد:

تنقسم الآثار السلبية لضغوط العمل على الفرد إلى: سلوكية، نفسية وجسدية كما هو آت:

• الآثار السلوكية:

من بين الآثار التي تترتب على إحساس الفرد بتزايد الضغوط عليه حدوث بعض التغيرات في عاداته المألوفة وأنماط سلوكه المعتادة، وعادة ما تكون تلك التغيرات إلى الأسوأ وذات آثار سلبية ضارة سواء في الأجل القصير أو الأجل الطويل ومن أهم تلك التغيرات ما يلي:

✗ المعاناة من الأرق الدائم أو المؤقت مع تغير وتذبذب في عادات

النوم.

✗ الإدمان على الكحول واستخدام الأدوية المهدئة.

✗ الإفراط في التدخين وفقدان الشهية ومن ثم اضطرابات في الوزن.

✗ العدوانية والتخريب، وعدم احترام الأنظمة والقوانين في المنظمة.

• الآثار النفسية (السيكولوجية):

يترتب على إحساس الفرد بتزايد ضغط العمل عليه أثناء تأديته لوظيفته حدوث بعض الاستجابات النفسية والتي تحدث تأثيرها على تفكير الفرد وعلى علاقاته بالآخرين، ومن أهم تلك الأعراض ما يلي:

✗ الحزن والكآبة والشعور بالقلق والإحباط.

✗ النظر إلى المستقبل بتشائم وفقدان الثقة بالغير.

✗ التصرف بعصبية شديدة وعدم القدرة على التركيز.

✗ الحساسية للنقد من جانب الآخرين.

✗ صعوبة التحدث والتعبير واللامبالاة.

✗ عدم القدرة على العودة إلى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة

تجربة غير سارة.

• الآثار الجسدية (الفسيولوجية):

إن استمرار الضغوط في العمل لفترة قصيرة يؤدي إلى حدوث تغيرات في أجهزة الجسم والتي تؤثر على صحة الفرد، حيث تزداد الإفرازات الهرمونية وتتأثر الدورة الدموية مما يؤدي إلى تغير في ضغط الدم.

أما الآثار التي تنجم عن استمرار ضغوط العمل لفترة طويلة فهي تتمثل في الأمراض المزمنة، وأمراض القلب، والتوتر العصبي، والصداع، والتقرحات المعدية الحادة والمعدية، والربو، والسكري والتي يطلق عليها إثم أمراض التكيف، لأنها لا تنتقل بالعدوى.

ب- آثار ضغوط العمل على المنظمة:

لا تقتصر آثار ضغوط العمل على الفرد بل تمتد إلى المنظمة، حيث يمثل الفرد فيها أهم عناصر الإنتاج والوسيلة المباشرة لتحقيق أهدافها، فتعرض هذا الأخير للضرر سوف ينعكس على أدائه وعلى الأداء العام للمنظمة، وعلى قدرتها على البقاء والاستمرار والتكفي مع الظروف البيئية المتغيرة، وعليه يمكن إيجاز الآثار السلبية لضغوط العمل على المنظمة فيما يلي :

• زيادة التكاليف المادية المباشرة (التعويض المقدم لهيئة التأمين) وغير المباشر)

كالغياب والإضراب والتأخر عن العمل، والتوقف عنه، إضافة إلى الإصابات

والحوادث وتعطل الآلات وإصلاحها وتكلفه التعاقد مع موظفين جدد.)

• تدني مستوى الإنتاج وانخفاض جودته.

• صعوبة التركيز في العمل والاستياء من جوه وانخفاض الروح المعنوية

الغياب والتأخر عن العمل .

• عدم الدقة في اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى سوء العلاقات بين أفراد المنظمة.

• سوء الاتصال بسبب غموض الدور وتشويه المعلومات .

• التسرب الوظيفي (دوران العمل).

سادسا: ابعاد ضغوط العمل: (أبو بكر، 2004: 137)

1. غموض الدور:

ينشأ هذا الموقف بالنسبة للفرد في العمل عندما لا تكون لديه معلومات كافية وواضحة تمكنه من أداء عمله بطريقة فعالة، فالشخص في هذه الحالة ربما لا يكون على دراية تامة بأهداف العمل أو الإجراءات المتبعة فيه، أو ربما يكون غير متأكد بخصوص المجال والمسؤوليات المتعلقة بعمله، كذلك فإن الحرية والغموض قد تنشأ لدى الفرد وتكون مصدرا للضغوط لديه عندما يكون محروما من التغذية المرتدة التي تبني له نتائج الأداء وما يترتب عليه، بل إن الفرد في بعض الأحيان يتلقى التغذية المرتدة التي تبني أخطاءه فقط دون الإشارة إلى إيجابياتها مما يمثل له في الواقع مصدرا من مصادر الضغوط

2. صراع الدور:

يحدث صراع الدور إذا كان هناك تعارض بني الأدوار، فالفرد الذي يتعرض لموقف معني يفرض عليه القيام بأدوار متعارضة مع بعضها البعض أو متعارضة مع أدوار أشخاص آخرين سواء في مجموعة عمله أو مجموعة أخرى، فالفرد هنا يعاني من صراع الدور، فقد تتطلب وظيفة الفرد العمل لساعات طويلة والسفر لمسافات بعيدة، وقد يتعارض ذلك مع متطلبات الوظيفة.

3. عبء الدور:

يميل معظم الناس إلى تفضيل القيام بالأعمال التي توفر لهم تحقيق الذات وذلك لما يحمله في طبيعته من خصائص التحدي والتجديد، كما إنها في نفس الوقت تستثير اهتماماتهم وإبداعاتهم، وبمعنى آخر فإن الأفراد غالبا ما يكونون سعداء في أعمالهم، عندما لا تكون هذه الأعمال تحمل طابع الضغط عليهم، أو أنها مملة لدرجة إنهم يفقدون الحماس في أدائها، وفي مجال الضغوط نفرق بين نوعين من عبء الدور هما زيادة عبء الدور وانخفاض عبء الدور:

أ- **زيادة عبء الدور:** وتعين مهام لا يستطيع الفرد إنجازها في الوقت المتاح مما يضطر لأن يعمل وقتا إضافيا لا يتحملة، وتبني الدراسات إن من يتعرض لعبء من العمل يميلون للتدخين والإصابة بأمراض القلب، وإن من يعملون في أكثر من وظيفة معرضين للإرهاق الجسمي والنفسي وأمراض القلب وإن معدلات الإصابة والوفيات ترتفع بين هؤلاء الذين يعملون لساعات طويلة جدا، وفي بعض الحالات تكون المرأة العاملة أيضا سبب في زيادة العبء وهذا ناتج عن عملها والتزاماتها الأسرية، وبالتالي فإن العبء الزائد يؤدي إلى زيادة معدلات الغياب والتأخير وانخفاض الدافعية و الرضا الوظيفي.

ب- **انخفاض عبء الدور:** ويقصد به أن الفرد لديه عمل قليل وإن عمله غير كاف لاستيعاب طاقاته وقدراته ومهاراته واهتماماته وتحقيق ذاته في عمله، فالعامل على خط الإنتاج الذي يستخدم قدرة واحدة من قدراته يكون عرضة للشعور بالملل، وبالتالي يفتقر الفرد إلى الشعور بالأهمية أو التحدي أو الإثارة في عمله، كما يؤدي انخفاض عبء الدور إلى شعور الفرد بنوع من الاحتقار والاستهانة بالقدرات، وبالتالي زيادة معدلات الغياب والشكاوى والعصبية والعزلة.

4. بيئة العمل:

يقصد بها الظروف البيئية المحيطة بالفرد في بيئة عمله مثل طرق تصميم مكان العمل وموقعه والأثاث والتجهيزات المتاحة والتهوية والرطوبة... الخ. فتعتبر ظروف بيئة العمل ذات أهمية خاصة عند الفرد في حال عدم ملائمتها أو توافرها بالشكل المناسب مما يؤدي إلى ضغوط نفسية وجسدية.

المبحث الثالث: السلوك الإبداعي:

أولاً: مفهوم السلوك الإبداعي ما الفرق بين الإبداع والسلوك؟ هل يمكن السلوك الإبداعي كمتغير مستقل؟

سوف نتناول أولاً مفهوم الإبداع: يعرف الإبداع على أنه ولادة شيء جديد غير مألوف أو حتى النظر إلى الظواهر والأشياء بأساليب جديدة (الفاق، 2017: 23)

أما السلوك الإبداعي فيعرفه (السالم، 1999: 12) بأنها "هو السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو الجماعة في مكان العمل وليس بالضرورة أن ينجم عنه نتائج أو خدمات و سلع جديدة، إلا أنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية، وقد يكون هذا السلوك إبداعاً في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مره في المنظمة"

ويعرف (ويست وفار) السلوك الإبداعي بأنه "كل الأفعال الفردية التي تؤدي إلى توليد وتقديم وتطبيق أفكار جديدة في مجموعة قرارات يتخذها الفرد، تبدأ بالإدراك للموقف القائم ويتبعها أي مستوى تنظيمي وهناك من يعتبر السلوك الإبداعي محصلة الاهتمام وجمع المعلومات ومن ثم تقييم البدائل المتاحة وبعدها تجريب هذه البدائل، وأخيراً تبني سلوك أو فكرة معينة أو رفضها". (عساف، 1996: 286)

كما يعرف (Mackinnon) السلوك الإبداعي على أنه " تصرف يسعى لتحقيق إنتاج يتميز بالجدية والملائمة وإمكانية التطوير " (بطانية، 2008: 21)

و تعرف دراسة (Eline 2007) السلوك الإبداعي على أنه " كافة الأعمال الفردية الموجهة نحو توليد، وتقديم، وتطبيق أشياء جديدة ومفيدة في أي مستوى تنظيمي " (جوال، 2015: 177)

ثانياً: مستويات الإبداع: (هشام، 2014: 300)

ان الإبداع يقسم إلى خمسة مستويات وهي:

المستوى الأول: يتضمن حلول لمشكلات روتينية تم التوصل إليها باستخدام أساليب معروفة جيداً في مجال التخصص الذي تقع فيه المشكلة.

المستوى الثاني: يتضمن إدخال تحسينات طفيفة لنظام موجود عن طريق استخدام أساليب معروفة في مجال الصناعة التي تقع فيها المشكلة، وعادة ما تكون التحسينات من نوع الحلول الوسطى.

المستوى الثالث: يتضمن تحسينات جوهرية لنظام موجود عن طريق استخدام أساليب معروفة خارج إطار الصناعة التي تقع فيها المشكلة، ويتطلب التحسين الجوهرى حل بعض التناقضات.

المستوى الرابع: إنتاج شيء جديد باستخدام قاعدة أو قانون جديد للقيام بالوظائف الأساسية للنظام.

المستوى الخامس: اكتشاف علمي نادر أو ابتكار ريادي لنظام جديد بصورة جذرية، وهو ما يقابل مستوى الاختراق الإبداعي.

ثالثاً: العلاقة بين الإبداع والسلوك الإبداعي:

الإبداع هو تقديم شيء جديد سواء كان سلعة أم خدمة تقدمها أو تتبناها المنظمة لأول مرة، أما السلوك الإبداعي فهو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو مجموعة من الأفراد في موقع العمل حيث أنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية، وقد يكون هذا السلوك إبداعاً في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المنظمة (الحوامدة، والمعايطة، 2005: 3)

رابعاً: عناصر قياس السلوك الإبداعي: (السالم، 1999: 23)

يمكن قياس السلوك الإبداعي من خلال العناصر التالية:

1. **القدرة على التغيير:** ويعبر عن متابعة الفرد للأفكار الجديدة وتطويرها، بالإضافة للدخول في مجالات غير تخصصية، والقدرة على التغيير والانتقال من مستوى لآخر، بالإضافة للتكفي مع التغيير الذي يحدث في العمل.
2. **العصف الذهني:** يعد العصف الذهني من خلال البحث عن كل ما هو جديد، وتقديم مقترحات وأفكار جديدة يمكن تطبيقها على أرض الواقع، وقد يتم تشجيع ودعم هذه المقترحات والأفكار إذا كانت على صواب ولها منفعة ومتفق عليها برأي الأغلبية.
3. **حل المشكلات:** ويظهر مدى قدرة الفرد على تقديم حلول إبداعية للمشكلات التي يمر بها، واتخاذ القرارات المناسبة لحل هذه المشكلات في الوقت المناسب، أضف لذلك محاولة توقع المشكلات التي قد تحدث ومحاولة تجنبها وإيجاد الحلول المناسبة لها حتى وإن كان هنالك ندره بالمعلومات

خامساً: مقومات السلوك الإبداعي:

تؤكد دراسة (الأعسر، 2000: 26) بدورها على مجموعة من المقومات العلمية الايجابية لدراسة وتحليل السلوك الإبداعي نلخصها فيما يلي :

1. السلوك الإبداعي ظاهرة مركبة.
2. السلوك الإبداعي ظاهرة إنسانية طبيعية.
3. السلوك الإبداعي ظاهرة صحية.
4. السلوك الإبداعي ممتع.

سادساً: مراحل السلوك الإبداعي: (جوال، 2015: 189)

تؤكد العديد من الباحثين من خلال الدراسات التي تم تناولها، على أن السلوك الإبداعي ليس عملية واحدة تتم في لحظة زمنية معينة خاطفة وسريعة، بل هو سلسلة من المراحل المتتابعة والمتتالية التي يعتمد بعضها على بعض.

1. **مرحلة الإعداد والتحضير:** وهي التي يتم من خلالها جمع المعلومات، والتقصي عن المشكلة في جميع الاتجاهات، واستخدام الخلفية النظرية والبحث في الذاكرة من أجل إجراء القراءات المختلفة، حيث يتم بعدها القيام بمحاولات للعمل على حل المشكلة لكنها تبقى، الأمر الذي يشكل الاعتراف بالحاجة إلى حل مبدع وليس حلاً تقليدياً لمواجهتها .
2. **مرحلة الاختمار أو التفريخ:** هذه المرحلة قد تطول أو تقصر فترتها، وهي من أهم وأدق مراحل الإبداع، فهي تحمل وتشهد عمليات التفاعل، إذ تتداخل فيها العوامل الشعورية

واللاشعورية في شخصية المبدع، نتيجة التوترات النفسية والتقلبات المزاجية التي تفرسها المشكلة.

3. **مرحلة البزوغ أو الإشراف:** وتؤكد بعض الدراسات أن هذه المرحلة تشهد ميلاد الأفكار الجديدة والتي عادة ما تأتي إلى المبدع بشكل مفاجئ ومستمر ومتتابع وكأنه فردا آخر يلقنه إياها.

4. **مرحلة التحقيق:** في هذه المرحلة يتم تجريب واختبار الأفكار الجديدة التي تم التوصل إليها، ومن الأفضل أن يقوم كل مبدع بتجريب فكرته قبل أن يعرضها أو يعلن عليها، بأن يتأكد من صحتها وفعاليتها، متوقعا النقد من قبل الآخرين، مع انه يستعد لعدم استبعاد من يناقض فكرته أو نظريته، والمهم في هذه المرحلة هو وقوف المبدع على التعرف على مواطن الضعف والقصور في فكرته أو نظريته الجديدة، وهذا ما يساعده على تعديلها وتكييفها قبل أن يترجمها على شكل نواتج إبداعية سريعة.

سابعا: متطلبات تحقيق السلوك الإبداعي:

يؤكد (القطاونة، 2000: 23) على مجموعة من النقاط يعتبرها من أهم المتطلبات التي تحقق السلوك الإبداعي وهي:

1. تعزيز الرقابة الذاتية لدى العاملين.
2. تشجيع وتحفيز التوجه نحو التجربة والمحاولة.
3. تعميم قصص النجاح والإبداع والتأكيد على الأعمال الإبداعية.
4. تمكين العاملين ومنحهم الحرية والموارد من أجل القيام بالأعمال الإبداعية.

تامنا: معوقات السلوك الإبداعي: (هشام، 2014)

وبما أن السلوك الإبداعي يعتبر أحد العناصر الأساسية للتوجه نحو الأحسن والأفضل ودفع المؤسسة إلى تحقيق الميزة التنافسية لاسيما في بيئة الأعمال المعاصرة، سيصادف العديد من الصعوبات والعقبات التي تواجهها أي محاولة أو فرصة ما من شأنها إحداث التغيير أو التجديد، ومنه الكثير من المحاولات للمبدعين وجدت أمامها عقبات حالت دون تحقيق إبداعاتهم الأمر الذي يدفعهم للاستسلام، أو الانعزال أو الإحباط بل وحتى مغادرة البلدان سعيا منها لإيجاد البيئة التي تتلاءم وأفكارهم وإبداعاتهم، ومن ثم لا بد من تحليل ظاهرة ما يسمى بمقاومة السلوك الإبداعي، وكما هو معتاد لم تخلو هذه الظاهرة من دراسات الباحثين للوقوف عند أسبابها وأنواعها ودرجة قوتها والعناصر التي تقف دونها ودون تحقيق السلوك الإبداعي، ومن بين الدراسات التي تطرقت لهذا الموضوع، نكتفي بذكر:

دراسة (جبر، 2010) أكدت على العوامل الشخصية كمعوق أساسي للسلوك الإبداعي، وذلك تحت ما يسمى، بالمعوقات الانفعالية، اذا انها تؤثر على الحرية التي من خلالها نستكشف و نتحكم في قدرتنا على تكوين المفاهيم بطلاقة ومرونة

ونجدها تقف حجرة عثرة أمام أفكارنا ومن بين هذه المعوقات الانفعالية ما يلي :

1. الخوف من ارتكاب الأخطاء أو الفشل.
2. عدم القدرة على التمييز بين الواقع والوهم.
3. عدم القدرة على تحمل الغموض، وتسامي الرغبات الجامحة للأمان.
4. انخفاض القدرة على التخيل أو عدم الرغبة به أصلا
5. الحماس الزائد والرغبة السريعة في تحقيق النجاح

6. الميل لتفضيل تقييم الأفكار بدلا من توليدها .
نجد كذلك دراسة (أبو هين، 2010) التي لخصت أهم معوقات السلوك الإبداعي في المنظمات العربية معتمدة في ذلك على تحليل العديد من الدراسات السابقة في نذكر منها النقاط الآتية:

1. المركزية وعدم إفساح المجال للتفويض، بالإضافة إلى الاستعجال وعدم التخطيط.
2. عدم وجود قيادات إدارية مؤهلة تدرك أهمية الإبداع والتطوير.
3. مناخ العمل غير الملائم مما يسبب انخفاض الروح المعنوية للعاملين.
4. عدم وضوح أهداف المنظمة للعاملين.
5. تخلف الهياكل التنظيمية، بالإضافة إلى البيروقراطية وما يصاحبها من جمود في الإجراءات والقوانين
6. نظم التعليم القائمة على التلقين والاستظهار.
7. التأكيد على شعار الحرص على المؤلف أفضل من المغامرة في المجهول.
8. الخوف من الفشل وفقدان التركيز، وغياب التحفيز على الابتكار ومحاولة إحباط الأفكار الجديدة.
9. غياب الحرية والتمسك بالإجراءات الرسمية والروتينية.

تاسعا: العوامل المؤثرة على السلوك الإبداعي: (الزغبى، 2013: 33)

1. الخصائص الفردية:
إن وجود السلوك الإبداعي لدى المنظمة من عدمه يتوقف على العاملين أنفسهم، بمعنى يعتمد بالدرجة الأولى على الأفراد لا على المنظمات فالمبدع يتصف بقدرته على رؤية الأشياء بمنظور مختلف عن غيره
2. خصائص المناخ التنظيمي:
إن توافر القدرات الإبداعية من الأمور الهامة، لكن ظهورها الى حيز الوجود يتطلب بيئة مناسبة لنموها وتطورها، وهذه البيئة تمثل المناخ التنظيمي (البيئة الداخلية)ومن أهم هذه العوامل في البيئة الداخلية مرونة التنظيم التي تعني قدرة التنظيم على الاستجابة والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، بالإضافة الى طبيعة العمل، حيث أثبتت الدراسات أن درجة التحدي التي توفرها وظيفة الفرد أمامه تلعب دورا واضحا في التأثير على مستويات الإبداع لديه على الا تفوق درجة التحدي إمكانيات الفرد وقدراته مما يؤثر عليه سلبا ، كذلك أهمية الإنجاز حيث تؤكد المنظمات على الإنتاج والإنتاجية كأساس للمكافأة المادية والمعنوية .
3. خصائص جماعات العمل:
إن الجماعة شديدة التنوع تنتج حلول أفضل، وأن الحل المبدع للجماعة يتطلب أن يتكون من أفراد لهم شخصيات مختلفة، كذلك أن الجماعة المتماسكة أكثر استعدادا وتماسكا من الجماعة غير المتماسكة، كذلك أن أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميل للإبداع من تلك الجماعة التي لا يوجد لديها انسجام، أضف الى ذلك أن الجماعة حديثة التكوين تميل الى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة، وأخيرا إن السلوك الإبداعي يزداد مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة حيث تتوسع بناء على ذلك يتضح للباحث دور الجماعة في إثراء ورفع جودة الأفكار الجديدة المطروحة من خلال تبادل المعلومات والأفكار، خاصة أن آراء الجماعة وتصوراتهم تسهم بصورة واضحة في توسيع دائرة الرؤية والخيال.

4. أنماط السلطة والقيادة

إن السلطة لها نوعان المركزية واللامركزية، فالمركزية تعني تركيز السلطة بين الرؤساء وهي تتسم بعدم المرونة والحد من الإبداع، أما اللامركزية فهي تعني توزيع السلطة مما يشجع على التفاعل وتقديم الأفكار الخلاقة ويشجع على السلوك الإبداعي من خلال العوامل السابقة يرى الباحث أن على المؤسسات القيام بدراسة مستمرة لمناخها التنظيمي من أجل ادخال التحسينات اللازمة لإجراء التطوير التنظيمي، واستثمار الإبداعات الكامنة والممكنة من خلال استخدام الاستراتيجيات المناسبة لتصل الى مستوى البيئة الإبداعية.

عاشرا: متطلبات السلوك الإبداعي: (القطاونة، أبو تايه، 2016: 32)

يتطلب تنمية الإبداع الإداري مراعاة متطلبات السلوك الإبداعي والتي تتمثل بالآتي:

1. الانتماء والولاء التنظيمي: يعتد الانتماء والولاء من أهم ركائز الإبداع الإداري، فالفرد الذي يحب منظمته يتفانى في العمل وتتوافر عنده دوافع الإبداع أكثر من غيره.
2. إدراك العلاقات الاجتماعية والاقتصادية بين الموارد المتاحة وحسن توجيهها لتحسين نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة.
3. إتباع المنهج العلمي: ويعد من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة المبدعة، تجنباً للأسلوب العشوائي وأسلوب المحاولة والخطأ الذي يبديد الوقت والجهد والكلفة.
4. الإيمان بالرأي والرأي الآخر: حيث يسهم ذلك في المناخ التنظيمي القائم على المشاركة في اتخاذ القرارات والذي من شأنه تحسين أساليب العمل وتطويرها بما ينعكس إيجاباً على أنماط العمل الإداري.
5. الاهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة: وهذا من شأنه يزيد من معدلات الولاء والانتماء ويرفع من الروح المعنوية والرضا الوظيفي وبالتالي تظهر إبداعات العاملين في ظل المناخ التنظيمي الذي يشجع على ذلك الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التطوير المستمر.

المبحث الرابع: العلاقة بين ضغوط العمل والسلوك الابداعي:

(هشام، 2014: 35)

يمكن توضيح العلاقة بين ضغوط العمل والسلوك الابداعي من خلال جهود الباحثين في هذا المجال حيث أنه هناك من يؤكد أن توجد علاقة ايجابية بين ضغوط العمل والسلوك الابداعي.

1. توجد علاقة عكسية بين ضغوط العمل والسلوك الابداعي.
 2. توجد علاقة منحنية بين ضغوط العمل والسلوك الابداعي.
 3. لا توجد علاقة بين ضغوط العمل والسلوك الابداعي
 4. العلاقة بين ضغوط العمل والسلوك الابداعي تأخذ أكثر من شكل.
- وهي كما يأتي:

1. توجد علاقة ايجابية بين ضغوط العمل والسلوك الابداعي:
يرى بعض الباحثين أن العلاقة بين ضغوط العمل والأداء علاقة ايجابية ويمثل نوع من التحدي للسلوك الإنساني وتعتبر مشاكل العمل وصعوباته وتوتراته بمثابة تحديات الفرد وتؤدي إلى تبني أنماط ايجابية من سلوك وتعطي أداء أفضل. ويرى هؤلاء الباحثون أن وجود مستوى منخفض من ضغوط العمل لا يحفز الأفراد ويجعلهم يواجهون مستوى محدد من التحدي ولكن في حالة زيادة مستوى الضغوط فإنها تؤدي إلى آثار عكسية.
2. توجد علاقة عكسية بين ضغوط العمل والسلوك الابداعي:
يرى أصحاب هذا الاتجاه أن ضغوط العمل تؤثر سلبيا على السلوك الابداعي، وحسبهم يمكن إرجاع ذلك لعدة أسباب منها:
 - أن ضغوط العمل الشديدة-خاصة- تخلق الكثير من العوائق والمواقف السيئة داخل المنظمة، مما يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي سيئ وغير محفز على أداء الأفراد لأعمالهم ومهامهم.
 - طالما أن بيئة العمل سيئة، فإن العاملين سيحاولون أن يتجنبونها بالتأخير أو الغياب أو التكاثر في العمل وإتباع سلوكيات غير مرغوب فيها كالتخريب والعدوانية وتضييع الوقت...الخ، وكل هذا يؤدي انخفاض سلوكهم الابداعي.
 - إن الأفراد الذين يتعرضون لضغوط العمل سيكون تركيزهم على النتائج السيئة الناتجة عنها، حتى ولو كان مستواها منخفضا أكثر من التركيز على العامل نفسه، وهذا من شأنه أن يؤثر على مستوى سلوكهم الابداعي.
 - الأفراد الذين يتعرضون لضغوط العمل يقضون معظم أوقاتهم وجهدهم في التعامل مع الضغوط ومحاولة التكفي والسيطرة عليها وبالتالي يقل الوقت المخصص لأداء الأعمال والمهام، وهذا بدوره يؤدي إلى انخفاض السلوك الابداعي.
 - إن كثرة تعرض العاملين لضغوط العمل بصفة دائمة وشديدة ستترك آثار ضارة على صحته النفسية والبدنية مما يؤثر على قدرته في القيام بالكثير من الأعمال.
3. توجد علاقة منحنية بين ضغوط العمل والسلوك الابداعي:
هذا الاتجاه يفترض إن وجود مستوى منخفض من الضغوط لن يؤدي لتحفيز أفراد العمل، ووجود مستوى عال من الضغوط سوف يؤدي لامتناس قدرات الأفراد في محاولة مكافحته، وبالتالي استنفاد هذه القدرات وعدم توفره لإنجاز العمل. لذلك يفترض أصحاب

هذا الرأي أن وجود مستوى من ضغوط العمل يساعد الفرد على إيجاد توازن في قواه لتوزيعها بين انجاز عمله ومكافحة هذه الضغوط، وهو الوضع الأمثل لإنجاز العمل.

4. لا توجد علاقة بين ضغوط العمل والسلوك الابداعي: **فسر؟؟؟**

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن السلوك الابداعي لا يتأثر تماما بضغوط العمل، حيث يؤكدون فكرة عدم وجود علاقة بين ضغوط العمل والسلوك الابداعي من نظرية العقد أو الاتصال النفسي، حيث تتركز هذه النظرية على وجود عقود نفسية تنشأ بين الفرد والمنظمة التي يعمل فيها، وتفترض هذه العقود أن الفرد العامل شخص رشيد وعقلاني يقوم بأداء عمله لأنه يتقاضى اجرا عليه، ومن ثمة فانه يتجاهل أي أحداث سيئة، ومن النقاط التي يركز عليها أصحاب هذا الاتجاه أيضا:

- أنه مهما ارتفعت الضغوط في بيئة العمل فان الأفراد لن يسمحوا لأدائهم بأن يتأثر بهذه الضغوط، فلن يرتفع الأداء أو ينخفض سواء ارتفعت الضغوط أو انخفضت، ومعنى هذا أن السلوك الابداعي لا يتأثر إطلاقا بالضغوط، أي أنه لا علاقة بين ضغوط العمل والسلوك الابداعي للعاملين.
 - إن الفرد انطلاقا من العقد النفسي الذي يعقده مع المنظمة التي يعمل فيها، فانه يشعر بأنه أجبر لدى منظمته فهو يعطيها عملا مقابل ما يأخذه منها من أجر، إضافة إلى رؤيتهم للعمل الذي يقوم به على أنه وسيلة للكسب وليس غاية وانه هامشي في حياته، لهذا لا يتأثر سلوكه الابداعي بأية ضغوط أو توترات.
5. العلاقة بين ضغوط العمل والسلوك الابداعي تأخذ أكثر من شكل:
- يذهب أصحاب هذه الفكرة أو الاتجاه إلى تأكيدهم إن العلاقة بين ضغوط العمل والسلوك الابداعي تأخذ أكثر من شكل انطلاقا من فكرة أن: بعض أبعاد ضغوط العمل يرتبط ببعض أبعاد السلوك الابداعي بشكل معين، والبعض الآخر من ضغوط العمل يرتبط بالبعض الآخر من أبعاد الابداع أي:
- العلاقة بين ضغوط العمل والسلوك الابداعي يمكن أن تكون موجبة أو سالبة أو معاً، وذلك تبعا للظروف أو طبيعة المواقف التي يعيشها العامل في بيئة العمل، وبالتالي ارتفاع أو انخفاض الأبداع مع الضغوط يتوقف على طبيعة الموقف الذي يشتمل على ضغوط العمل.

المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الاستنتاجات:

1. ضغوط العمل لها تأثير في المستوى الإبداعي لدى العاملين سواء كان هذا التأثير جسمانياً أو فكرياً ولا يتناسب مع قدراته، وهو الأمر الذي يخلق عوائق تؤثر مباشرة على السلوك الإبداعي.
2. ضغوط العمل بالنسبة للعاملين هي نتيجة إفراسات الظروف المحيطة به من توفير الوسائل العمل، العلاقات السائدة بين الزملاء، والإدارة، إضافة إلى الأمراض... الخ، وعليه كلما زادت ضغوط العمل فإنها تؤثر سلباً على سلوك العاملين الإبداعي.
3. من خلال دراسة العلاقة بين المتغيرات (في مبحث العلاقة) تبين لنا أن المتغير المستقل ضغوط العمل هو أكثر المتغيرات المستقلة المؤثرة على سلوك العاملين الإبداعي فهو يؤدي إلى عدم رغبة العاملين في العمل وعدم وضوح المسؤوليات. المبحث عكس ذلك؟؟؟
4. ومن خلال ما تطرقنا إليه تبين لنا أن المنظمات الناجحة تولي اهتماماً بالغاً لموردها البشري باعتباره مصدراً للنجاح والتميز والإبداع.
5. أن الاهتمام ببيئة العمل تساعد في تدعيم السلوك الإبداعي من خلال الاستجابة لمطالبها خصوصاً إذا كانت لا تتعارض مع مصالح المنظمة، كما تساعد على تجنب الآثار السلبية سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة.

ثانياً: التوصيات:

1. الحد من ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون كالضغوط المتعلقة بالفرد، وذلك عن طريق تطوير البرامج التدريبية وتنويعها، بحيث تشمل كافة جوانب العمل المختلفة مما يعزز من قدرات العاملين ومهاراتهم ويسهم في تطوير شخصياتهم وبالتالي زيادة قدراتهم في التأثير على سير مجريات العمل.
2. العمل على توعية العاملين وإرشادهم عبر وسائل الأعلام المختلفة والمؤسسات التعليمية والمؤسسات التنشئة الاجتماعية وضرورة الفصل بين علاقات العاملين الاجتماعية وضغوط الأقارب والأصدقاء من جهة وبين ما تؤكد الأنظمة والقوانين ولوائح وإجراءات العمل من جهة أخرى.
3. المحافظة على مستويات معتدلة من ضغوط العمل الناشئة عن المنظمة وذلك بتبني منظومة من الإجراءات من أبرزها: تصميم هياكل تنظيمية تسمح بانسياب المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة والعمل على تفويض السلطات، وتبني نظام عادل لتحفيز العاملين مادياً ومعنوياً وتشجيع مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات مما يساعد على اندماجهم بوظائفهم.
4. المحافظة على مستويات معتدلة من ضغوط العمل الناشئة عن البيئة المادية وذلك بتوفير الإضاءة الكافية في مكان العمل وتوزيعها بشكل مناسب، والعمل على توفير أجهزة التكيف التي تساعد على خفض درجات الحرارة في مكان العمل.
5. التغلب على مصادر ضغط العمل المرتفعة الناجمة عن الوظيفة، وذلك عن طريق السعي إلى تحقيق مصالح من يعملون تحت إدارة المسؤولين والعمل على ترشيد عملية اتخاذ القرارات خاصة تلك التي تتعارض مع مصالح الآخرين لتحقيق الضغوط الناشئة عن المكانة الوظيفية.

6. يتعين على المنظمة أن تدرك بأن أهمية الظروف المناسبة للعمل تعتبر من الشروط الضرورية للعنصر الأقوى والأهم في إدارة المنظمات ألا وهو المورد البشري (العاملين)، إذ يتوقف نمط تفكيرهم وقيمتهم وشخصيتهم على ما تقدمه من تسهيلات وخدمات لتحقيق أداء جيد من طرفهم يضمن تحقيق أهداف المنظمة.

المصادر

أولاً: الكتب:

1. ابو بكر، مصطفى محمود، (2004)، "إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية"، دار الجامعة الإسكندرية – مصر.
2. الأعسر صفاء، (2000)، "الإبداع في حل المشكلات"، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر.
3. بن احمد، عبد الرحمن، (2008) "ضغوط العمل منهج الشامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها"، معهد الادارة الرياض- السعودية.
4. عقيلي، عمر وصفي، (2015)، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي"، دار وائل للنشر والطباعة، الأردن.
5. عطية ماجدة، (2003) "سلوك المنظمة"، دار الشرق، لبنان

ثانياً: الرسائل والاطاريح:

1. البدر، إبراهيم بن محمد، (2006)، "المناخ التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل"، رسالة ماجستير، جامعة نافي العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
2. الدوسري، مبارك بن فالح، (2010)، "ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نافي العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
3. القاق، تحرير، (2017)، "إثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على السلوك الإبداعي للمرؤوسين في القطاع المصرفي التجاري في الأردن"، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، عمان- الأردن.
4. القطاونة، منار ابراهيم، (2000)، "المناخ التنظيمي وأثره في السلوك الابداعي"، دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الاردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الاردنية، عمان – الأردن.
5. بطانية، لوى، (2008)، "إثر التمكين والعمل التنظيمي في السلوك الإبداعي للعاملين في القطاع العام الأردني، دراسة ميدانية من وجهة نظر مديري المديريات الحكومية في إقليم الشمال"، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة اليرموك، الأردن.
6. جوال محمد سعيد، (2015) "التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتور في علوم التسيير" جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر.
7. عليمات، خالد، (2005)، "ضغوط العمل وأثرها على أداء الحكام الإداريين في الأردن"، رسالة ماجستير، جامعة ال البيت، الأردن.
8. هشام، قارح، (2014)، "أثر ضغوط العمل على السلوك الإبداعي"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر.

المجلات:

1. الزغبى، محمد، (2013)، "أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين: حالة دراسية على شركة أورانج الأردنية للاتصالات في مدينة إربد"، دراسات العلوم الإدارية، مج 40، العدد 2.
2. السالم، مؤيد سعيد (1999) "العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين : دراسة ميدانية في منشأة صناعية عراقية"، دراسات العلوم الإدارية، ج 12، ع 1.
3. الحوامدة، نضال، المعاينة، سالم، (2005)، "أثر دوافع الالتحاق بالعمل بالسلوك الإبداعي لدى المشرفين في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك"، مجلة المنارة، جامعة آل البيت، المجلد 11، العدد 2.
4. القطاونة، منار ابراهيم، ابو تايه، بندر كريم، (2016) "أثر الاتصالات الإدارية في السلوك الإبداعي للعاملين في منظمات الأعمال الأردنية"، المجلة العربية للإدارة، مج 63، ع 1،
5. عساف، عبد محمد، (1996)، "مصادر الاجهاد والضغط النفسي لدى مدرسي الجامعات في الضفة الغربية المحتلة"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، جامعة النجاح الوطنية، المجلد 3، العدد 10، نابلس، فلسطين.