

التنوع الاداري والدعم الاداري لدى رؤساء الاقسام العلمية في الجامعة المستنصرية وعلاقتها بالتوتر الوظيفي لدى اعضاء الهيئات التدريسية من وجهة نظرهم

أ.م.د. جلال رسم يونس الزبيدي

jalalzaidi@uomustansiriyah.edu.iq

الجامعة المستنصرية / كلية التربية الاساسية

الملخص

يرمي البحث الحالي التعرف الى (التنوع الاداري والدعم الاداري لدى رؤساء الاقسام العلمية في الجامعة المستنصرية وعلاقتها بالتوتر الوظيفي لدى اعضاء الهيئات التدريسية من وجهة نظرهم)

وبناء على ذلك صيغت اهداف ست للتعرف إلى : مستوى التنوع الاداري لدى رؤساء الاقسام العلمية في الجامعة المستنصرية، ومستوى الدعم الاداري لدى رؤساء الاقسام العلمية في الجامعة المستنصرية، ومستوى التوتر الوظيفي لدى اعضاء الهيئات التدريسية من وجهة نظرهم، ومعرفة العلاقة بين متغيرات البحث، ولتحقيق اهداف البحث اعد الباحث اداة التنوع الاداري البالغة (٢٠) فقرة، واداة الدعم الاداري البالغة (٢٠) فقرة، واداة التوتر الوظيفي التي تكونت من (٢٠) فقرة بصيغتهم النهائية، من ثم قام الباحث بتطبيق ادوات البحث على العينة البالغ عددهم (٥٠٠) فرد من أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعة المستنصرية اختيروا بنسبة (٤٩%) من مجتمع البحث الاصلي والبالغ (١٠٢٤)، وبعد تطبيق ادوات البحث على افراد العينة فرغت جميع البيانات وتم تحليلها من خلال (SPSS) واستعملت الوسائل الاحصائية (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوسط الفرضي، الفاكرونباخ، الاختبار التائي لعينة واحدة، معامل ارتباط بيرسون، القيمة التائية) وتوصل البحث إلى النتائج الاتية ان رؤساء الاقسام العلمية يمارسون التنوع الاداري والدعم الاداري في عملهم، وان أعضاء الهيئات التدريسية في كليات الجامعة المستنصرية ليس لديهم توتر وظيفي، وتوجد علاقة ايجابية بين متغير التنوع الاداري والدعم الاداري، ولا توجد علاقة بين كل من التنوع الاداري والدعم الاداري مع متغير التوتر الوظيفي، ومن اهم التوصيات التي اوصى بها الباحث، ادخال رؤساء الاقسام العلمية في دورات القيادة والادارة لما لهما دور في ادارة القسم بكفاءة وفاعلية.

الكلمات المفتاحية: التنوع الاداري، الدعم الاداري، التوتر الوظيف.

Administrative diversification and administrative support among heads of scientific departments at Al-Mustansiriya University and their relationship to job stress among faculty members from their point of view

A.M.D. Jalal Rasim Younis Al-Zaidi

Ministry of Higher Education / Al-Mustansiriya University / College of Basic Education

Abstract

The current research aims to identify administrative diversification and administrative support among heads of scientific departments at Al-Mustansiriya University and their relationship to job stress among faculty members from their point of view.

Accordingly, six objectives were formulated to identify: the level of administrative diversification among the heads of scientific departments at Al-Mustansiriya University, and the level of administrative support among the heads of scientific departments at Al-Mustansiriya University And the level of job stress among faculty members from their point of view, and knowing the relationship between the research variables. To achieve the research objectives, the researcher prepared the administrative diversification tool, which amounted to (20) items, the administrative support tool, which amounted to (20) items, and the job stress tool, which amounted to (20) items. Paragraph in their final form, after which the researcher applied the research tools to the sample, which numbered (500) individuals. Of the faculty members at Al-Mustansiriya University, they were chosen by (49%) from the original research community of (1024). Upon completion of applying the research tools to the sample, the data was transcribed and analyzed using the computer program (SPSS) and statistical methods were used (arithmetic mean, standard deviation, hypothetical mean, Cronbach,

one-sample t-test, Pearson correlation coefficient, t-value The research reached the following results that heads of scientific departments practice administrative diversification and administrative support in their work, and that faculty members in the colleges of Al-Mustansiriya University do not have job tension, and there is a positive relationship between the variable of administrative diversification and administrative support There is no relationship between administrative diversification and administrative support with the variable of job stress. One of the most important recommendations made by the researcher is to include heads of scientific departments in leadership and management courses, given their role in managing the department efficiently and effectively.

Keywords: Administrative Diversification, Administrative Support, Job Stress.

مشكلة البحث Research Problem

نظراً لما تمر به المؤسسات كافة من تطور سريع في انواع واساليب العمل في عالم اليوم الا ان غالبية المؤسسات مازالت تعاني من مشكلات ومعوقات تمنعها من مواكبة التطور، وخاصة المؤسسة التربوية، اذ تمر المؤسسات التربوية بمشكلات وسلبيات كثيرة ويعزو ذلك الى ضعف الادارة في تنوع اساليبهم الادارية، وقلة اعتمادهم على أساليب إدارية حديثة تتسجم مع التحولات الإدارية المتسارعة، فضلاً عن ضعف تقديم الدعم إلى الموظفين من أجل أداء واجباتهم وما مطلوب منهم انجازه، وما يقابله من تحديات تقف عائقاً أمام انجاز اعمالهم، وكل هذا أصبح يشكل عائقاً أمام الطموحات التنموية والإصلاحية بل بات عبئاً يصعب إيجاد الحلول الايجابية المناسبة له، لذا كان لزاماً على المؤسسات التربوية تقديم كل ما يمكن أن يسهم في دعم الموظفين في انجاز ما مطلوب منهم من اجل تقديم الأفضل والأجود(محسن، ٢٠٠٩: ٥٠).

وتتمثل عملية تجاوز التحديات والمعوقات ومعالجتها داخل المؤسسات التربوية في تعزيز أساليب التنوع الإداري وتوفير الدعم الإداري بالشكل الأمثل، بما يسهم في تحقيق الأهداف المرجوة التي أنشئت من أجلها هذه الجامعات. وقد أشار المؤتمر الوطني لإصلاح التعليم العالي والبحث العلمي، الذي انعقد في جامعة بغداد بتاريخ ٢٨/٢/٢٠١٠، إلى وجود صعوبات ومشكلات إدارية في الأقسام العلمية بالجامعات العراقية، ويتضح ذلك أيضاً من توصيات المؤتمر إذ أكد

على أهمية تعزيز التنوع الإداري وتطوير الدعم الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات العراقية (المؤتمر الوطني لإصلاح التعليم في العراق، ٢٠١٠).

لذلك تعد مشكلة التنوع الإداري والدعم الإداري المتمثلة برؤساء أقسام الجامعة المستنصرية من أبرز المشكلات التي قد يتصف فيها أغلبهم مما ينعكس سلباً على التوتر الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية، وبما إنَّ الباحث على تماس متواصل مع رؤساء الأقسام لكونه تدريسي وبحكم عمله في المجال التربوي شعر أنَّ غالبية رؤساء الأقسام يفتقرون الى التنوع الإداري في عملهم، فضلاً عن ضعف تقديم الدعم الإداري لأعضاء الهيئات التدريسية، وهذا ما دفعني في البحث عن هذا الموضوع لما له من أهمية بالغة في خفض التوتر الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية فضلاً عن تحقيق الاهداف بكفاءة وفعالية.

وتكمن مشكلة البحث في الاجابة عن التساؤل الاتي :

ما مستوى التنوع الإداري والدعم الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية في الجامعة المستنصرية وعلاقتها بالتوتر الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية من وجهة نظرهم؟

أهمية البحث Research Important

تعد الإدارة التربوية المحور الأساس للعملية التعليمية، ومن ركائزها المهمة والتي يستند عليها المجتمع، لأنها تتولى مسؤولية بناء جيل من جميع النواحي العلمية والمعرفية والمهنية، وتعد الجامعة من أهم المؤسسات التعليمية، إذ تعد مصدراً للتجديد في كل الجوانب الإدارية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية بموجب الأهداف والمهام التي أنيطت بها والتي تنتهي بمجملها الى تغيير شامل للمجتمع، لتعليم الجامعي الأساس في إعداد الكوادر الإدارية والفنية والمهنية للمجتمع، وهو المسؤول عن توسيع آفاق المعرفة الإنسانية وتطويرها (النعمي، ٢٠٢٤: ٥).

لذلك يستدعي الأمر الى وجود إدارة سليمة تعمل على تحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها فضلاً عن حاجتها الى تحسين أدائها، ويتحقق كل ذلك من طريق وجود قيادات إدارية قادرة ومتمكنة من ذلك (شاكر، ٢٠١٣: ٤٣).

ويعد رؤساء الأقسام الركيزة الأساسية في الإدارة الجامعية والأداة الرئيسة لتنفيذ أهدافها الرامية إلى إحداث التغييرات المنشودة في المخرجات العلمية، ويعتبر القسم العلمي الوحدة الإدارية الأولى في الهيكل التنظيمي للجامعة، إذ لا يمكن للمؤسسة الجامعية أن توصل رسالتها وتحقق غاياتها إلا من خلال رؤساء الأقسام فكثير من القرارات الصادرة عن مجلس الجامعة تنطلق أساساً من القسم العلمي، بوصفه الجهة المسؤولة عن تنفيذ قرارات الجامعة ولوائحها وأنظمتها كما يمثل رئيس القسم قمة الهرم الإداري داخل القسم، حيث يضطلع بمسؤولياته الوظيفية والإدارية لتحقيق الأهداف الأكاديمية والإدارية المنشودة، من طريق الاشراف على المهام

المكلف بها وتنفيذ جميع الواجبات والاعمال المنوطة به، وإن كفاءة رئيس القسم وقدرته على تحقيق أهدافه تعتمد إلى حد كبير على القدرة في التنوع الإداري ومدى ممارسته للدعم الإداري الذي يقدمه للهيئات التدريسية (جعو، ٢٠١٨: ٣).

فالتنوع الإداري يعد من الركائز الأساسية التي تسهم في تحقيق المرونة والابتكار والاستدامة في المؤسسات الأكاديمية، ويتمثل التنوع الإداري في توظيف واستقطاب كوادر متنوعة ذات خلفيات ثقافية وتعليمية وتجارب مختلفة، بالإضافة إلى اعتماد أساليب إدارية واستراتيجيات مبتكرة ومتنوعة (الجبر، ٢٠٢١: ١٢).

والتنوع الإداري ليس مجرد خيار، بل هو ضرورة لتحقيق التميز في بيئة أكاديمية متجددة ومتطورة. فالمؤسسات التي تمارس التنوع الإداري تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات المستقبلية وتحقيق رسالتها التعليمية بأعلى مستويات الكفاءة (عبد اللطيف، ٢٠١٩: ٣٢). ويسهم الدعم الإداري في تعزيز التزام الموظفين وتنمية إحساسهم بالتطور الذاتي، إذ إن شعورهم وإدراكهم لما يتلقونه من مساندة وتشجيع إداري يمنحهم قدراً أكبر من الاهتمام بتطوير خبراتهم، ويرفع من دافعيتهم نحو العمل وزيادة الإنتاجية (Eisenberger, 1997, et al, 812).

أهداف البحث: Research Objectives

يهدف البحث الحالي للتعرف الى مستوى:

- ١- التنوع الإداري لدى اقسام العلمية في الجامعة المستنصرية من وجهة نظر الهيئات التدريسية.
- ٢- الدعم الإداري لدى الاقسام العلمية في الجامعة المستنصرية من وجهة نظر الهيئات التدريسية.
- ٣- التوتر الوظيفي لدى اعضاء الهيئات التدريسية في الجامعة المستنصرية من وجهة نظرهم.
- ٤- العلاقة بين التنوع الإداري والدعم الإداري .
- ٥- العلاقة بين التنوع الإداري والتوتر الوظيفي.
- ٦- العلاقة بين الدعم الإداري والتوتر الوظيفي.

حدود البحث: Research Limits -

يتحدد البحث الحالي بـ :

- بالهيئات التدريسية في الجامعة المستنصرية .
- للعام الدراسي (٢٠٢٥ / ٢٠٢٦) .

تحديد المصطلحات : Definition of Terms

أولاً : التنوع الإداري وعرفه:

- باخريص (٢٠١٥) هو الاختلافات بين الأفراد في مهاراتهم، خلفياتهم، وأيديولوجياتهم داخل هيكل المنظمة، وهو عامل رئيسي لتحسين أداء الإدارة وزيادة الكفاءة الإدارية (باخريص، ٢٠١٥ : ٣٢).

- عبد اللطيف (٢٠٢١)

هو دمج مجموعة متنوعة من الخبرات والمهارات في فرق العمل الإدارية لتحقيق بيئة شاملة وفعالة، حيث تسهم الاختلافات في تعزيز الحلول المبتكرة (عبد اللطيف، ٢٠٢١ : ٢٥).

التعريف النظري : قدرة رؤساء الأقسام العلمية في الجامعة المستنصرية على توليد أفكار جديدة ومتنوعة في كيفية انجاز الاعمال بنحو مبتكر ومتميز مما يسهم في تطور العمل الإداري وتحقيق اهدافها.

التعريف الاجرائي : الدرجة الكلية التي سيحصل عليها الباحث من طريق استجابات افراد العينة على اداة التنوع الإداري.

ثانيا : الدعم الإداري عرفه كل من:

- Zagenczyk (2001)

مدى ارتباط أسلوب تعامل المؤسسة مع موظفيها في الجوانب الإدارية وبمستوى أدائهم وإنجازاتهم الوظيفية

(Zagenczyk,2001;7).

- Shen (2014)

مدى إدراك الموظفين واعتقادهم بقيمة التقدير الذي توليه المؤسسة الجامعية لجهودهم، وحرصها على الاعتراف بأفكارهم ومساهماتهم، الأمر الذي يسهم في تعزيز دافعيتهم ورفع مستوى أدائهم الوظيفي (shen, 2014;410).

- **التعريف النظري :** هو قدرة رؤساء الأقسام العلمية في الجامعة المستنصرية على التعامل مع اعضاء الهيئة التدريسية من طريق تنظيم العمل، وسهولة الاتصال الفعال، والتنسيق، والتعامل الديمقراطي الذي يضمن تحقيق الاهداف، وديمومة العمل.

التعريف الاجرائي :الدرجة الكلية التي سيحصل عليها الباحث من طريق استجابات افراد العينة على اداة الدعم الإداري.

ثالثا : التوتر الوظيفي عرفه كل من:

عيسوي (٢٠٠٠) هي حالة من الضغوط النفسية والعقلية والاجتماعية التي تصيب الإنسان، وتتسم بشعور عام من الإرهاق الجسدي والذهني قد يصل إلى مرحلة الاحتراق النفسي إضافة

إلى الإحساس بالضيق والتعاسة وصعوبة التكيف، وما يصاحب ذلك من عدم الرضا عن الذات أو عن المؤسسة أو عن المجتمع بشكل عام (عيسوي، ٢٠٠٠، ٢٧).

عبد الفتاح (٢٠١٥)

هو الحالة النفسية التي تنتج من تفاعل بين متطلبات الوظيفة وقدرة الموظف على التعامل مع تلك المتطلبات مما يؤدي إلى تداعيات نفسية أو جسدية (عبد الفتاح، ٢٠١٥: ٥٢)

- **التعريف النظري** : هو مجموعة من الضغوط النفسية التي قد يمر بها أعضاء الهيئات التدريسية نتيجة لزيادة اعباء العمل وضعف الدعم الاداري.

التعريف الاجرائي: الدرجة الكلية التي سيحصل عليها الباحث من طريق استجابات افراد العينة على اداة التوتر الوظيفي.

رابعا :رئيس القسم العلمي: عرفه

الحولي (٢٠٠٥):

هو عالم مختص بجانب من جوانب المعرفة الإنسانية يغلب عليه الاستقلال والفردية فهو قائد تربوي يعمل بطريقة ديمقراطية مع جماعة صغيرة من أعضاء هيئة التدريس يحرص على تنمية ولائهم للقسم مع زيادة إنتاجيتهم الأكاديمية" (الحولي، ٢٠٠٥: ١٣).

اولا :مفهوم التنوع الإداري :

يعد مفهوم استراتيجي شامل يهدف إلى تحسين أداء المؤسسات عبر تنويع أنشطتها، مواردها، وخبراتها لضمان استدامتها وزيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ويعتمد هذا النهج على توسيع قاعدة العمليات والأنشطة بالاعتماد على مصادر متنوعة للموارد البشرية والمالية والتقنية، مما يعزز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المختلفة مثل النمو، والاستقرار، والابتكار، وتقليل المخاطر (الجابري، ٢٠١٧: ٧٣).

ويعد عنصراً أساسياً لتحقيق بيئة تعليمية أكثر تكاملاً وتقدماً. من طريق الادارة الفعالة لجميع الاعمال والانشطة مما يسهم في تحسين جودة العمل وتوفير بيئة مناخية تتسم بالعدالة والشمولية لجميع الافراد، ويشير التنوع الاداري إلى دمج واعتماد مجموعة من الافكار والقيم، والمهارات، والثقافات، والخبرات داخل الهيكل الإداري، والتي تسهم في اتخاذ قرارات أكثر توازناً وفعالية في تلبية جميع الاحتياجات الضرورية للهيئات التدريسية (العطوي، ٢٠١٩: ٦٣).

أبعاد التنوع الإداري :

١- التنوع الثقافي: يشمل اختلاف الخلفيات الثقافية والمعرفية لدى الافراد مما يعزز التفاعل بينهم وخلق مناخ اداري مناسب وبيئة تعليمية صحيحة.

٢- التنوع الاجتماعي: ويشير إلى تنوع الفئات الاجتماعية داخل المؤسسات بحيث يعكس هذا التنوع الاختلاف الاجتماعي الخلفية الثقافية والسلوكية وغيرها مما ينعكس هذه الاختلافات على الاداء المؤسسي.

٣- التنوع الفكري: ويقصد به التنوع في الآراء والمفاهيم حول كيفية إدارة الاعمال وتطوير الاساليب الادارية المؤثرة في تقييم الاداء. (الفريح، ٢٠١٦: ٤٦).

٤- التنوع الاستراتيجي: يتضمن هذا التنوع توسيع الأنشطة والخدمات الادارية والتعليمية بأساليب مرنة وشاملة، ويركز على تطوير استراتيجيات جديدة متعددة ومبتكرة تهدف الى تحسين جودة العمل وتلبية جميع الاحتياجات الضرورية فضلا عن مواكبة التغيرات السريعة في المجتمع في القطاعات المختلفة وخاصة القطاع المؤسسي.

٥- التنوع الوظيفي (العمليات والأنشطة): ويقصد بها قدرة الافراد على تقديم أنشطة مختلفة ومبتكرة تساعد في تحسين كفاءة العمليات وتعزيز القدرة على تقديم خدمات متنوعة (الجابري، ٢٠١٧: ٨٦).

التحديات في التنوع الإداري :

يواجه التنوع الإداري تحديات عديدة ومن اهم هذه التحديات ما يأتي :

١- التحديات الثقافية: من الصعوبات التي قد تواجه رؤساء الاقسام الصعوبة في فهم أو التكيف مع الخلفيات الثقافية المتنوعة والتي تمس العمل الإداري نتيجة للتطور السريع الحاصل في العالم الخارجي.

٢- التحديات التنظيمية: يمكن أن يسبب التنوع في الفرق الإدارية تحديات في التنسيق والتواصل الفعال بين الأفراد ذوي المهارات والخلفيات المختلفة.

٣- التحيز والتمييز: في بعض الأحيان قد يحدث تحيز أو تمييز غير مقصود أو مقصود بناء على الجنسية أو العرق أو الدين أو المصلحة الشخصية (الزهراني، ٢٠٢٠: ٨٧).

أهداف التنوع الإداري

تسعى المؤسسات التربوية الى تحقيق مجموعة من الاهداف من طريق التنوع الإداري ومن هذه الاهداف ما يأتي :

*- تقليل المخاطر: يساعد التنوع في مواجهة التقلبات التعليمية والادارية عبر تقليل الاعتماد على نشاط او اسلوب اداري واحد .

*- زيادة الابتكار: يدعم التنوع تنمية الأفكار الإبداعية من خلال الجمع بين وجهات نظر وخبرات متنوعة.

*- تعزيز القدرة التنافسية: يجعل التنوع الإداري المؤسسات التعليمية أكثر قدرة على مواجهة المنافسة العالمية والاستفادة من فرص العمل.

*- تحقيق الاستدامة: يساعد التنوع الإداري على ضمان استمرارية المؤسسات التعليمية من طريق تعزيز استقرارها وتحقيق أهدافها (العتيبي، ٢٠١٨: ٦٦).

ثانياً: مفهوم الدعم الإداري

يعكس مفهوم الدعم الإداري نوعية العلاقة في التعامل الذي يحدث بين الإدارة والموظفين، إذ تترتب على هذه العلاقة نتائج عديدة تنعكس على أداء المؤسسة واستقرارها، حيث يتمثل الدعم الإداري في نظرة الموظف لمؤسسته من حيث مدى اهتمامها به وتقديرها لجهودها وإسهاماته في العمل، ومدى مراعاتها لاحتياجاته ويفترض هذا وجود علاقة تفاعلية قائمة على التبادل والمشاركة بين المؤسسة وموظفيها، إذ إن مستوى أدائهم وتأثرهم يرتبط ارتباطاً وثيقاً بدرجة تقدير المؤسسة لهم واعترافها بقيمتهم (الحميدي، ٢٠٢٣: ٩).

ويعد الدعم الإداري عاملاً مهماً ومفتاحاً أساسياً لتنمية عامل الإبداع داخل المؤسسة، فالمؤسسات التي تعمل على دعم موظفيها وتسهيل جميع الإجراءات وتبسيطها والاستفادة من العمل، تكون أكثر استقراراً وتحقيقاً للأهداف وأكثر اسهاماً في سد متطلباتهم، مما يسهم ذلك في تعميق أواصر الارتباط والتفاعل بين المؤسسة وموظفيها، وفي تعزيز الثقة المتبادلة بينهم، إضافةً إلى منح الموظفين قدراً أكبر من الاستقلالية في أداء أعمالهم، وتزويدهم بالموارد والإمكانات اللازمة لإنجاز مهامهم بكفاءة عالية، الأمر الذي ينمي لديهم إحساساً بالجدارة والفاعلية، وينعكس إيجاباً على رفع مستوى إنجاز المؤسسة وتحقيق أهدافها (شاويش، ١٩٩٦: ٦٧).

كما ويسهم في إثارة شعور قوي لدى الموظفين بالالتزام الوظيفي، بما ينعكس على تحسين أدائهم الوظيفي، كما يرسخ في ذهنهم اعتقاداً بأن المؤسسة تكافئ أصحاب الأداء المتميز، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تعزيز مستويات الأداء الجيد وزيادة الإنتاجية في العمل (2008، 456)، (Gelbard and Carmel).

وإن شعور الموظفين بالدعم الإداري يسهم في تلبية احتياجاتهم اللازمة لأداء العمل، مثل المعدات والتقنيات التكنولوجية، إذ إن غياب هذا الدعم يصعب معه تحقيق مستويات عالية من الإنجاز والإنتاجية. كما أنه من الضروري تقديم الحوافز المعنوية للموظفين لقاء أدائهم الجيد، مما يؤدي إلى بناء ثقة متينة بين الموظف والمؤسسة وتعزيز الالتزام الوظيفي (الحميدي، ٢٠٢٣: ٣).

أهداف الدعم الإداري

١- تعزيز القيم التنظيمية الإيجابية: وفقاً لمبدأ المعاملة بالمثل، يلتزم الموظفون بخدمة المؤسسة والسعي لتحقيق أهدافها، ومن ثم تعزز القيم التنظيمية الإيجابية من خلال اهتمام

المؤسسة بهم ورعايتها لهم بنفس المستوى الذي يظهرونه في أداء مهامهم. ومن أبرز هذه القيم الالتزام بالعمل بمستوى جيد وإتقان الأداء بالشكل المطلوب

٢- إحداث آثار وظيفية إيجابية: يسهم الدعم الإداري في تبني الموظفين لردود فعل إيجابية تجاه وظائفهم، مثل زيادة الرضا الوظيفي وتحسين الحالة المزاجية، مما يقلل من احتمال وقوع الأخطاء أثناء أداء العمل، ويعزز شعورهم بالجدارة والثقة بالنفس (Yahya et al., 2012: 14).

٣- الانخراط الوظيفي: يشير إلى مدى انشغال الموظف واهتمامه بالمهام الموكلة إليه، ويظهر أن زيادة مستوى الدعم الإداري يؤدي إلى تعزيز فاعليتهم وانخراطهم في العمل بشكل أكبر.

٤- تقليل ضغوط العمل: يسهم الدعم الإداري في خفض ردود الفعل السلبية داخل بيئة العمل، مما يقلل من الضغوط والصراعات سواء بين الإدارة والموظفين أو فيما بينهم.

٥- زيادة رغبة البقاء في المؤسسة: وجود مستوى مناسب من الدعم الإداري يزيد من فرص استمرار الموظف في المؤسسة، ويعود ذلك إلى المعاملة العادلة والإشراك في صنع القرار، ما يعزز شعور الموظف بالانتماء والاستقرار الوظيفي (Pavan, 2008: 57).

تأثيرات الدعم الإداري

تأثيرات الدعم الإداري في أداء وسلوك الأفراد ما يأتي:

١- التأثير في القيادة: يعتمد نجاح القائد في تطبيق قراراته على تفاعل الموظفين مع أسلوبه القيادي، فعملية تقييم الموظفين لفاعلية القائد تتأثر بشكل كبير بانطباعاتهم المسبقة عن القائد الجيد أو غير الجيد فعندما يتخذ القائد قراراً لا يتناسب مع مصالح الموظفين، قد تكون صورة القائد لديهم سلبية، والعكس صحيح.

٢- تقويم الأداء: يؤثر الدعم الإداري على تقييم أداء الموظف، إذ إن عدم دقة أو موضوعية عملية التقويم من قبل الرئيس قد يؤدي إلى تأثير سلبي على أداء الموظف ويضعف ولائه للمؤسسة (الحمدي، ١٣: ٢٠٢٣).

٣- تأثيره على الدافعية: إذا شعر الموظف بعدم وجود دعم كاف من الإدارة، فإن ذلك يقلل من دافعيته ونشاطه الوظيفي، مما ينعكس سلباً على أدائه الشخصي وعلى أداء المؤسسة ككل.

تأثيره في الاتصال: يتأثر كمية ونوعية المعلومات المتبادلة بين الموظفين بمستوى الدعم الإداري، فكلما كان مستوى الدعم عالياً، انعكس ذلك إيجابياً على تواصلهم وأدائهم داخل المؤسسة (Eisenberger, 1977: 2002).

أبعاد الدعم الإداري:

١- رفع مستوى إنجاز المؤسسة: يسهم تقديم الدعم الكافي للموظفين في تعزيز أدائهم وتمكينهم من تحقيق نتائج متميزة، مما يرفع مستوى إنجاز المؤسسة بشكل عام.

٢- بناء قاعدة المعاملة بالمثل: يعزز الدعم الإداري مشاعر الالتزام والثقة لدى الموظفين تجاه المؤسسة، ويزيد من نشاطهم لأداء المهام، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بالشكل المطلوب.

٣- الاهتمام بالحاجات العاطفية والاجتماعية: عندما تراعي المؤسسة مصالح الموظفين، وتحترم رغباتهم، وتسعى لإشباع حاجاتهم العاطفية والاجتماعية، فإن ذلك يولد لديهم توافقاً بين قيمهم وقيم المؤسسة، ويشعرون بالفخر والانتماء لمؤسستهم (شاويش، ١٩٩٦: ٣٤).

فوائد الدعم الاداري

يترتب على الدعم الاداري فوائد متبادلة بين الموظفين والمؤسسة ومن هذه الفوائد ما يلي:

١- يساهم إدراك الدعم الاداري في تحقيق التنمية الذاتية للموظفين فشعورهم وإدراكهم بأن المؤسسة تساندتهم يولد لديهم الرغبة في الحماس والاندفاع بأداء الواجبات بكفاءة.

٢- يؤدي إدراك الدعم الاداري إلى زيادة الجهد المبذول من قبل الموظفين نحو تحقيق اهداف المؤسسة.

٣- ينمي الدعم الاداري الدافع نحو العمل على زيادة كفاءة الأداء وتحقيق أعلى معدلات عائد متوقعة للمؤسسات بصفة عامة.

٤- تقليل الآثار السلبية لبعض سلوكيات وتصرفات الموظفين داخل المؤسسة، فقد أثبتت الدراسات أن هناك علاقة ارتباط سلبية بين إدراك الدعم الاداري وظاهرة الغياب.

٥- زيادة درجة الالتزام التنظيمي لدى الموظفين هناك ارتباطاً إيجابياً بين الالتزام التنظيمي وإدراك الدعم الاداري، فكلما كان إدراك الدعم الاداري لدى الموظفين زادت درجة الالتزام التنظيمي الوجداني لديهم (الحميدي، ٢٠٢٣: ١٧).

مفهوم التوتر الوظيفي

يعد مفهوم التوتر الوظيفي من اهم التحديات النفسية التي تواجه الموظفين في بيئة العمل نظراً للتطورات السريعة في مجال العمل، مما يتطلب زيادة في الاداء والالتزام في العمل فيصبح العمل اكثر تعقيداً وصعوبة فينعكس سلباً على الموظفين فيشعروا بقلق والتوتر، لذلك فان فهم اسباب التوتر الوظيفي واثره على الموظفين يعد خطوة مهمة في خف التوتر الوظيفي لديهم، ويقصد بمفهوم التوتر الوظيفي هو حالة من حالات الضغوط النفسية والذهنية والاجتماعية تنتاب الانسان وتتسم هذه الحالة بالشعور بالإرهاق الجسدي والذهني الذي قد يصل إلى حد الاحتراق النفسي، بالإضافة إلى الإحساس بالضيق والتعاسة وصعوبة التأقلم*، وما يترتب على ذلك من انخفاض الرضا عن الذات أو عن المؤسسة أو المجتمع بشكل عام (حمادات، ٢٠٠٦، ٢٧).

وينتج هذا التوتر غالباً من عوامل مثل زيادة الأعباء الوظيفية، غموض الأدوار، تضارب المسؤوليات، أو عدم وجود الدعم الكافي من الإدارة، كما يمكن أن يتسبب في تأثيرات سلبية على الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسة (الانصاري، ٢٠١٩: ٢٣).

أنواع التوتر الوظيفي

للتوتر الوظيفي عدة أنواع وهي كالآتي:

١- التوتر الايجابي: يعد هذا النوع دافع أو حافز يدفع الفرد نحو الأداء الأفضل ويساعده على الإبداع وتنمية الثقة بالنفس.

٢- التوتر السلبي: وهو عبارة عن صورة مدمرة للفرد، يؤدي إلى اختلال وظيفي، وإن التوتر محصلة لمدى أهمية الموقف وفقاً للإدراكات الذاتية للفرد (السيد، ٢٠٢٢: ٢٣).

مستويات التوتر الوظيفي

أ- مستوى التوتر المرتفع: يتضمن هذا النوع حالات متتابعة قد تستمر من أسبوع إلى شهور بين الموظفين من جهة والإدارة من جهة .

ب- مستوى التوتر المعتدل: تستمر آثاره لساعات أو أيام، مثل عدم الاتفاق مع الرئيس حول مسألة معينة أو تكليف بعض الأفراد بمسؤوليات عمل جديدة.

ت- مستوى التوتر المنخفض: يظهر في حالات مثل نشوب نزاعات بسيطة بين الرئيس والموظفين. (يوسف، ٢٠٢٠: ٤٣).

مصادر التوتر الوظيفي

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

١- الدور الوظيفي: لكل موظف في المؤسسة مسار وظيفي يحدد دوره وسلوكه الوظيفي، ويحدد هذا الدور غالباً من قبل رؤساء الأقسام. ويعد الدور الوظيفي أحد المصادر الرئيسية للتوتر، خاصة إذا ظهر بأحد الشكليات التالية:

أ- عدم وضوح الدور الوظيفي: يحدث عندما يفترق الموظف إلى معلومات تفصيلية وكاملة حول مهامه ودوره داخل بيئة العمل، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي ويؤثر سلباً على الأداء (الأنصاري، ٢٠١٩: ٦٣).

ب- صراع الدور: يظهر عندما يطلب من الموظف أداء مهام لا يرغب فيها أو خارج إرادته، أو يكلف بعدة مهام غير متجانسة. ويعبر الموظف عن هذا الصراع من خلال **مشاعره وسلوكياته أثناء العمل.

٢. زيادة المسؤولية: تعتبر زيادة حجم المسؤوليات مصدراً مباشراً للتوتر، فكلما ازدادت المسؤولية، ارتفع مستوى التوتر لدى الموظف.

٣. طبيعة العلاقات بين الأفراد داخل بيئة العمل: تلعب العلاقات الاجتماعية والمهنية داخل المؤسسة دوراً كبيراً في توليد التوتر، إذ إن الإدارة السيئة أو بيئة العمل غير السليم تصبح مصدر قلق يؤثر على سلوكيات الموظف وعلاقاته مع الآخرين، وقد يهدد ذلك استقرار المؤسسة. وتأخذ العلاقات البيئية داخل بيئة العمل أحد الصور التالية

- العلاقة مع الرئيس المباشر:

- العلاقة مع زملاء العمل: عدم تكوين علاقات اجتماعية جو مكهرب و متوتر

- العلاقة مع المرؤوسين عدم تفويض السلطات مصدر للتوتر (عيسوي، ٢٠٠٠: ٣٥).

٤-عبء العمل: وهو كمية ونوعية العمل اللتان يطلب من الفرد انجازهما في وقت معلوم، وأن من الأخطاء الشائعة إن التوتر ناجم عن كثرة العمل وتحمل الأعباء لكن في الواقع هناك الأمن الوظيفي والأمان عبارة عن شعور العامل بالاستقرار النفسي والمعنوي والمادي في المحيط الذي يعمل فيه وهو ركيزة أساسية لنجاح أية مؤسسة فارتفاع نسب النجاح في المؤسسة أو الفشل متعلق بمدى الشعور بالأمن الوظيفي (ابو زيد، ٢٠١٣: ٨٧).

عوامل تحجيم التوتر الوظيفي

ان عملية تحجيم التوتر الوظيفي يتطلب معالجة التوتر الوظيفي اذ يتطلب استراتيجيات فعالة على مستوى الادارة ورؤساء الاقسام لتعزيز بيئة العمل وجعلها بيئة صالحة للعمل، ومن العوامل التي تحد من التوتر الوظيفي ما ياتي :

١- تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح: من المهم أن تكون الأدوار والمسؤوليات واضحة للجميع، بحيث يعرف كل موظف ما هو مطلوب منه تحديداً لما له من دور في خفض التوتر الوظيفي.

٢- تحسين قنوات التواصل: إنشاء قنوات تواصل فعالة ومنفتحة بين الإدارة والموظفين اذ يساعد في تقليل التوتر ويمكن الموظفين من طرح استفساراتهم وتلقي التوجيهات بنحو مباشر وسريع.

٣- توزيع المهام بشكل عادل: يجب على الإدارة أن تضمن توزيع المهام بشكل متساو وعادل بين الموظفين، وأن تأخذ بعين الاعتبار كفاءة كل موظف وقدرته على تحمل الأعباء، مما يساهم في تجنب الإرهاق والضغط المفرط (عبد الفتاح، ٢٠١٥: ٣٣).

٤- دعم التوازن بين العمل والحياة الشخصية: تشجيع الموظفين على الحفاظ على توازن بين العمل والحياة الشخصية من خلال توفير مرونة في ساعات العمل أو العمل عن بعد عند الحاجة، وهو ما يخفف من التوتر ويساهم في تحسين الصحة النفسية.

- ٥- توفير برامج تدريب وتطوير مستمر: تحسين مهارات الموظفين من خلال برامج التدريب المستمر يمنحهم الثقة بقدراتهم ويقلل من التوتر المرتبط بعدم المعرفة أو نقص الكفاءة.
- ٦- تقييم الأداء بموضوعية وإنصاف: وضع معايير واضحة وموضوعية لتقييم أداء الموظفين وتطبيقها بعدل، مما يساهم في تعزيز الثقة ويخفف من القلق المرتبط بتقييم الأداء (السيد، ٢٠٢٢: ٤٤).
- ٧- تحسين بيئة العمل المادية: توفير بيئة عمل مريحة من حيث التهوية، الإضاءة، وأماكن الاستراحة، يساعد في تقليل التوتر المرتبط ببيئة العمل الفيزيائية ويزيد من إنتاجية الموظفين.
- ٨- المرونة في العمل وتجنب الروتين: تشجيع أسلوب العمل المرن وتجنب الروتين الصارم الذي قد يسبب الملل والضغط النفسي، بحيث يتم تقديم خيارات مبتكرة للعمل وفقاً للاحتياجات الفردية للموظفين (يوسف، ٢٠٢٢: ٨٨).
- ٩- تقديم فرص للتطوير والترقية: توفير مسارات واضحة للترقية والتطوير المهني يعزز إحساس الموظفين بالأمان الوظيفي والدافعية، مما يقلل من التوتر المتعلق بالمستقبل الوظيفي.
- ١٠- إدارة الأزمات بكفاءة: وضع خطط لإدارة الأزمات، مثل إعادة الهيكلة أو النكش، بشكل يقلل من القلق الوظيفي ويطمئن الموظفين حول مستقبلهم (ابو زيد، ٢٠١٣: ٧٧).
- ثالثاً: دراسات سابقة : سيتناول الباحث الدراسات السابقة من خلال ثلاث محاور وهي كالآتي:

المحور الاول : التنوع الاداري

دراسة علي (٢٠٢١)

هدفت الدراسة التعرف الى أثر التنوع الإداري على تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات الحكومية في مدينة الرياض ولتحقيق اهداف البحث اعد الباحث اداة التنوع الاداري، وتكونت عينة البحث من (٤٠٠) موظف من مجتمع البحث البالغ (٥٠٠٠) موظف وبعد تطبيق اداة البحث على عينة البحث، ومن أجل تحليل البيانات استعملت الوسائل الإحصائية الآتية (ANOVA ، بيرسون، الاختبار التائي لعينة واحدة، المتوسط الحسابي) وتوصل البحث الى النتائج الآتية، وجود ادارة تنوع لدى الموظفين، ووجود علاقة إيجابية بين التنوع الإداري والأداء التنظيمي (علي، ٢٠٢١: ملخص البحث).

دراسة (الناصر ، ٢٠٢٠)

هدفت الدراسة التعرف الى تأثير التنوع الإداري على الأداء التنظيمي في المنظمات، ولتحقيق اهداف البحث اعد الباحث مقياس التنوع الاداري اذ تكون من خمسة محاور (التنوع الثقافي، التنوع في الخلفيات المهنية، المساواة الجندرية، التنوع العمري، والتنوع التعليمي) والاداء التنظيمي من ثلاثة محاور (قياس الابتكار، الكفاءة، والرضا الوظيفي). وبلغت عين البحث من

(٦٠٠) موظف موزعين بين مختلف المستويات الإدارية من مجتمع البحث الكلي البالغ (١٢٠٠٠) موظف وتحليل البيانات استخدمت الوسائل الاحصائية الاتية (الانحدار الخطي، اختبار التائي لعينة واحدة، معامل ارتباط بيرسون) والنتائج التي توصل اليها البحث لن عينة البحث لديهم تنوع ادائي واداء تنظيمي وتوجد علاقة بين المتغيرات (الناصر، ٢٠٢٠ : ملخص البحث).

المحور الثاني : الدعم الاداري

دراسة عبد الله (٢٠٢١)

هدفت الدراسة التعرف الى الدعم الإداري وعلاقته بالسيطرة الدماغية لدى مدراء المدارس الابتدائية، وتكونت عينة البحث من (٢٠٠) مديرة ومدير مدرسة ابتدائية، واستخدمت الباحثة استبياناً لقياس مستوى الدعم الإداري، واختبار هيرمان لقياس أنماط السيطرة الدماغية. واستعملت الوسائل الاحصائية الاتية (المتوسط الحسابي، الاختبار التائي لعينة واحدة، معامل ارتباط بيرسون،) وتوصل البحث الى النتائج الاتية ان عينة البحث يتمتعون بمستوى عال من الدعم الاداري، ووجود علاقة بين الدعم الاداري والسيطرة الدماغية بنمطها واهم التوصيات التي اوصت بها الباحثة ضرورة تطوير برامج تدريبية لتعزيز مهارات الدعم الإداري لدى مدراء المدارس، والاهتمام بتنمية الجوانب المرتبطة بالسيطرة الدماغية لتحقيق توازن أفضل في الأداء الإداري(عبدالله، ٢٠٢١: ملخص البحث).

دراسة الكعبي والربيعي (٢٠١٧)

هدفت الدراسة التعرف الى تحديد العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والتهكم التنظيمي في كلية الرافدين الجامعة، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين في كلية الرافدين الجامعة، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (١٢٠) فرد. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، حيث تم تطبيق الاختبارات الإحصائية التالية (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف المتغيرات، تحليل الانحدار البسيط، اختبار (T) لقياس دلالة الفروق بين المتوسطات) وتوصل البحث الى النتائج الاتية ان عينة البحث يتمتعون بمستوى متوسط من الدعم الاداري، (الكعبي والربيعي، ٢٠١٧: ملخص البحث).

المحور الثالث : التوتر الوظيفي

دراسة عليان (٢٠١٧)

هدفت الدراسة التعرف الى التوتر الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في فلسكين، اذ بلغت عينة البحث (٢٥٠) معلم ومعلمة في المدارس الحكومية في فلسطين، واستخدمت الوسائل الاحصائية الاتية (المتوسط الحسابي، الاختبار التائي لعينة

واحدة، معامل ارتباط بيرسون،) وتوصل البحث الى النتائج الاتية ان عينة البحث لديهم توتر وظيفي، ووجود علاقة سلبية بين التوتر الوظيفي والرضا الوظيفي (عليان، ٢٠١٧: ملخص البحث).

دراسة (الزغلول، ٢٠١٢)

هدفت الدراسة التعرف الى التوتر الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في الأردن. وبلغت عينة البحث (٢٥٠) معلم ومعلمة، وبعد بناء اداة التوتر الوظيفي واداة الاداء الوظيفي تم تطبيق الاداتين على عينة البحث واستخدمت الوسائل الاحصائية الاتية (المتوسط الحسابي، الاختبار التائي لعينة واحدة، معامل ارتباط بيرسون،) وتوصل البحث الى النتائج الاتية ان عينة البحث لديهم توتر وظيفي، ووجود علاقة سلبية بين التوتر الوظيفي والاداء الوظيفي، واهم التوصيات التي اوصى بها الباحث ضرورة توفير مناخ مناسب للمعلمين يقلل من التوتر الوظيفي (الزغلول، ٢٠١٢: ملخص البحث).

منهج البحث: The research:

يهدف البحث الحالي التعرف الى التنوع الاداري والدعم الاداري لدى رؤساء الاقسام العلمية في الجامعة المستنصرية وعلاقتهما بالتوتر الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية، واعتمد الباحث المنهج الوصفي الارتباطي لكونه الاقرب الى متطلبات البحث الحالي.

مجتمع البحث: Population of The research:

تكون مجتمع البحث الحالي من (١٠٢٤) فرد من أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعة المستنصرية للعام الدراسة (٢٠٢٥ / ٢٠٢٦)

عينة البحث: Sample of The Research:

تكونت عينة البحث من (٥٠٠) فرد من أعضاء الهيئات التدريسية بنسبة (٤٩%) من مجتمع البحث البالغ (١٠٢٤) .

أدوات البحث: Tools of The Research:

لتحقيق اهداف البحث استعمل الباحث ادوات البحث والمتمثلة (التنوع الاداري، الدعم الاداري، التوتر الوظيفي) للحصول على البيانات والمعلومات .

خطوات اعداد أدوات البحث:

لأعداد مقاييس البحث اطلع الباحث على العديد من الادبيات والدراسات السابقة، وخبرة الباحث في الادارة التربوي، وبعد ذلك أعد الباحث فقرات اداة التنوع الاداري، والدعم الاداري، والتوتر الوظيفي، وفيما يأتي تفصيل ذلك:

اولاً : اداة التنوع الاداري: تكون بصيغته الاولى من (٢١) فقرة :

ثانياً : اداة الدعم الاداري: وتكون بصيغته الاولى من (٢٠) فقرة .

ثالثاً: التوتر الوظيفي: وتكون بصيغته الاولى من (٢٢) فقرة .

وتتحقق الباحث من صدق ادوات البحث من طريق المؤشر الآتي:

الصدق الظاهري: Face validity

عرض الباحث مقاييس البحث، بصيغتهم الاولى على نخبة من الخبراء في مجال العلوم التربوية (الادارة التربوية)، والقياس والتقويم، اذ بلغوا (١٤) خبيراً لمعرفة آرائهم حول ادوات البحث في مدى دقة الفقرات ووضوحها ومدى صلاحيتها، وهناك اتفاق بين المحكمين والمتخصصين على اعتماد نسبة الاتفاق معياراً لسلامة الفقرة وصلاحيتها للإدراج في الأداة، اذ تعد الفقرة مقبولة إذا حصلت على نسبة اتفاق تبلغ (٨٠%) فاكثر (الريماوي، ٢٠١٧: ٥٤).

وبعد الانتهاء من تطبيق الصدق الظاهري والاخذ بآراء وملاحظات ومقترحات الخبراء في تصويب بعض الفقرات لأدوات (التنوع الاداري، والدعم الاداري، والتوتر الوظيفي) اذ تكونت اداة التنوع الاداري من (٢٠) فقرة، واداة الدعم الاداري من (٢٠) فقرة ، والتوتر الوظيفي من (٢٠) فقرة بصيغتهم النهائية.

علماً ان الباحث اعتمد على طريقة (ليكرت) في إعداد مقاييس البحث، اذ كانت جميع المقاييس تتكون من خمسة بدائل، وان المدى الكلي لكل مقياس من (٢٠ الى ١٠٠) درجة، وبمتوسط فرضي (٦٠) لكل مقياس .

سادساً/ عينة التحليل الإحصائي:

لغرض حساب الخصائص السايكومترية لأدوات البحث، قام الباحث باختيار عينة عشوائية قوامها (١٠٠) فرد من اعضاء الهيئات التدريسية في الكليات التابعة الى الجامعة المستنصرية، لتحليل فقراتها وقوة تمييزها وعلاقة الفقرة بالدرجة الكلية للأدوات:.

أ- القوة التمييزية للفقرات:

حسبت القوة التمييزية لفقرات المقاييس الثلاث (التنوع الاداري، والدعم الاداري، والتوتر الوظيفي) من طريق ترتيب درجات أفراد عينة التحليل الإحصائي اذ بلغت (١٠٠) فرد مرتبة ترتيباً تنازلياً من الدرجة العليا الى الدرجة الدنيا، بعد ذلك قُسمت الدرجات إلى مجموعتين عليا ودنيا، بحيث شكلت كل مجموعة ما نسبته (٢٧%) من العدد الكلي لأفراد العينة، أي ما يعادل (٢٧) فرداً في كل مجموعة، وبعد ذلك جرى حساب قيمة اختبار (ت) لعينتين مستقلتين بين متوسطي درجات المجموعتين لكل فقرة، وعند مقارنة القيم المحسوبة بالقيمة التائية الجدولية البالغة (٩٩،١) عند مستوى دلالة (٠،٠٥) ودرجة حرية (٥٢)، تبين أن جميع الفقرات ذات دلالة إحصائية.

ب علاقة الفقرة بالدرجة الكلية لأدوات (التنوع الإداري، والدعم الإداري، والتوتر الوظيفي) لمعرفة ارتباط كل فقرة من فقرات المقياس بالدرجة الكلية للمقاييس، استعمل معامل ارتباط بيرسون، إذ تحذف الفقرة التي يكون معامل ارتباطها بالمقياس منخفضاً، ويتم الإبقاء على الفقرات التي يكون معامل ارتباطها بالمقياس عالياً، وقد بينت معاملات الارتباط أن جميع فقرات المقاييس (التنوع الإداري، والدعم الإداري، والتوتر الوظيفي) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٩٨)، إذ كانت القيم المحسوبة لمعامل الارتباط أكبر من القيمة الجدولية البالغة (٠.١٧٢)، مما يشير إلى أن مقاييس البحث تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

ثبات الاداة: Reliability_ تحقق الباحث من الثبات من خلال المؤشرين الآتين:

أ: طريقة إعادة الاختبار: Test –Re Test

وزعت أدوات البحث على (٥٠) فرداً من أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعة المستنصرية تم اختيارهم عشوائياً. وبعد ذلك أعيد تطبيق الأدوات على العينة نفسها بعد مرور (١٤) يوماً. ثم جرى احتساب درجات التطبيق لجميع أفراد العينة، وحسب معامل ارتباط بيرسون بين مجموعتي الدرجات. وقد بلغ معامل الثبات بطريقة إعادة الاختبار (٠.٨١) لأداة التنوع الإداري، و(٠.٨٣) لأداة الدعم الإداري، و(٠.٨٥) لأداة التوتر الوظيفي، وهي قيم تشير إلى تمتع أدوات البحث بدرجة جيدة من الثبات واستقرار إجابات أفراد العينة.

طريقة: معادلة الفاكرونباخ: Alpha-Cronbach

للتحقق من ثبات الادوات طُبِّقَت معادلة الفاكرونباخ على درجات افراد العينة واستخرجت معامل الاتساق الداخلي لثبات الادوات، إذ بلغ الثبات الكلي لأداة التنوع الإداري (٠.٨٨)، وبلغ الثبات الكلي لأداة الدعم الإداري (٠.٨٩)، وبلغ الثبات الكلي لأداة التوتر الوظيفي (٠.٨٤)، مما يدل ذلك على تجانس الفقرات واستقرار نتائجها، ويمكن الاعتماد عليها للتأكد من ثبات الادوات.

التطبيق النهائي:

بعد التأكد من صدق وثبات ادوات البحث طُبِّقَت ادوات البحث بصيغهم النهائية على العينة الأساسية المشمولة بالبحث، وبعد الانتهاء من التطبيق تم تفرغ البيانات.

Statistical Tools: الوسائل الإحصائية:

بعد ما فرغت البيانات وتحليلها باستخدام برنامج الحاسوب (SPSS) جرى اعتماد الوسائل الإحصائية الآتية:

- المتوسط الحسابي
- الاختبار التائي لعينة واحدة: للتعرف على مستوى المتغيرات.
- الاختبار التائي لعينتين مستقلتين: للمقارنة بين متوسطات مجموعتين مستقلتين.

- معامل ارتباط بيرسون: لاستخراج الثبات بطريقة إعادة الاختبار، وكذلك لقياس العلاقة بين متغيرات البحث.
- القيمة التائية: لتحديد دلالة معامل الارتباط.

الفصل الرابع عرض النتائج ومناقشتها:

الهدف الأول : التعرف إلى مستوى التنوع الإداري لدى رؤساء الاقسام العلمية في الجامعة المستنصرية من وجهة نظر اعضاء الهيئات التدريسية:

ولتحقيق الهدف الاول الذي يرمي للتعرف الى مستوى التنوع الاداري لدى رؤساء الاقسام العلمية في الجامعة المستنصرية، استخرج الباحث المتوسط الحسابي لدرجات عينة البحث على مقياس التنوع الإداري فبلغ (٦٣.٠٩)، مع انحراف معياري قدره (٣.٨١)، في حين بلغ المتوسط الفرضي (٦٠) درجة. وقد استخدم الاختبار التائي لعينة واحدة، إذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (٢٩.٣١)، وهي أكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (١.٩٦) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٤٩٩). وهذا يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الحسابي لدرجات العينة والمتوسط الفرضي، وجميعها جاءت لصالح المتوسط الحسابي لدرجات العينة.

ويمكن ان تفسر هذه النتيجة ان رؤساء الاقسام العلمية لديهم تنوع الاداري .
وافقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة كل من (الناصر، ٢٠٢٠، وعلي ٢٠٢١)، من حيث الهدف الاول إذ توصلت الدراستان الى ان افراد العينة يتمتعون يتصفون بالتنوع الاداري عند ممارسة عملهم. والجدول الاتي (١) يوضح ذلك

الاختبار التائي لعينة واحدة لمعرفة مستوى التنوع الاداري

التنوع الاداري	العينة	درجة الحرية	الوسط الحسابي	الوسط الفرضي	الانحراف المعياري	القيمة التائية	
						المحسوبة	الجدولية
	٥٠٠	٤٩٩	٦٣,٠٩	٦٠	٣.٨١	٢٩,٣١	١,٩٦
							دالة احصائيا

الهدف الثاني: التعرف إلى مستوى الدعم الإداري لدى رؤساء الاقسام العلمية في الجامعة المستنصرية من وجهة نظر اعضاء الهيئات التدريسية: ولتحقيق الهدف الثاني، استخرج الباحث المتوسط الحسابي لدرجات عينة البحث على مقياس الدعم الإداري فبلغ (٦١.٣٤)، بانحراف معياري قدره (٣.٠١)، في حين بلغ المتوسط الفرضي (٦٠) درجة. وقد استخدم الاختبار التائي لعينة واحدة، وبلغت القيمة التائية المحسوبة (٣٢.٥١)، وهي أكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (١.٩٦) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٤٩٩). ويشير ذلك إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الحسابي للعينة والمتوسط الفرضي، وجاءت هذه الفروق لصالح المتوسط الحسابي لدرجات العينة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن أفراد العينة يدركون مستوى مرتفعاً من الدعم الإداري مقارنة بما هو متوقع وفق المتوسط الفرضي، مما يعكس توفر ممارسات داعمة من الإدارة تسهم في تعزيز بيئة العمل وتحسين أداء العاملين.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة كل من (عبد الله ٢٠٢١، والكعبي والربيعي ٢٠١٧) من حيث الهدف الثاني إذ توصلت هذه الدراسة إلى أن أفراد العينة لديهم دعم إداري. والجدول الآتي (٢) يوضح ذلك.

الاختبار التائي لعينة واحدة لمعرفة مستوى الدعم الاداري

مستوى الدلالة ٠.٠٥	القيمة التائية		الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	درجة الحرية	العينة	الدعم الاداري
	الجدولية	المحسوبة						
دالة احصائيا	١,٩٦	٣٢,٥١	٣,٠١	٦٠	٦١,٣٤	٤٩٩	٥٠٠	

الهدف الثالث: التعرف إلى مستوى التوتر الوظيفي لدى اعضاء الهيئات التدريسية في الجامعة المستنصرية من وجهة نظرهم.

يرمي الهدف الثالث التعرف الى مستوى التوتر الوظيفي لدى اعضاء الهيئات التدريسية في الجامعة المستنصرية، واستخرج الباحث المتوسط الحسابي لدرجات عينة البحث على مقياس التوتر الوظيفي البالغ (٠٤,٥٤)، وانحراف معياري مقداره (٠٧,٣) في حين بلغ المتوسط الفرضي (٦٠) درجة، واستعمل الاختبار التائي لعينة واحدة، إذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (٠.٥١)، وهي أقل من القيمة التائية الجدولية البالغة (١.٩٦) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٤٩٩). وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الحسابي لدرجات العينة والمتوسط الفرضي، إلا أن الاتجاه العام يظهر أن الفروق هي لصالح المتوسط الفرضي، وتفسر هذه النتيجة أن أعضاء الهيئات التدريسية ليس لديهم توتر وظيفي.

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة كل من (الزغلول، ٢٠١٢، وعليان ٢٠١٧) من حيث الهدف الثالث إذ توصلت الدراستان إلى أن أفراد العينة لديهم توتر وظيفي عكس الدراسة الحالية. والجدول الآتي (٣) يوضح ذلك.

الاختبار التائي لعينة واحدة لمعرفة مستوى التوتر الوظيفي.

مستوى الدلالة ٠.٠٥	القيمة التائية		الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	درجة الحرية	العينة	التوتر الوظيفي
	الجدولية	المحسوبة						
غير دالة احصائيا	١,٩٦	٠,٥١	٣,٠٧	٦٠	٥٤,٠٤	٤٩٩	٥٠٠	

الهدف الرابع: العلاقة بين التنوع الاداري والدعم الاداري:

تحقيقاً للهدف الرابع حسب معامل ارتباط بيرسون بين درجات افراد العينة على اداة التنوع الاداري، والدعم الاداري، اذ بلغت القيمة الارتباطية لبيرسون المحسوبة (٥٢١,٠) وقيمة الاختبار التائي المحسوبة (٢٣,١٢) وهي اكبر من التائية الجدولية البالغة (٩٦,١) عند درجة حرية (٤٩٨) وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) وتفسر وفقاً لذلك وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة احصائية بين اداة التنوع الاداري، والدعم الاداري .

الهدف الخامس: العلاقة بين التنوع الاداري والتوتر الوظيفي:

تحقيقاً للهدف الخامس استعمل الباحث معامل ارتباط بيرسون بين درجات افراد العينة على اداة التنوع الاداري، والتوتر الوظيفي لاستخراج العلاقة بينهما، اذ بلغت القيمة الارتباطية لبيرسون المحسوبة (٤٧١,٠ -) وقيمة الاختبار التائي المحسوبة (٠,٣٢١) وهي اكبر من التائية الجدولية البالغة (٩٦,١) عند درجة حرية (٤٩٨) وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) وتفسر وفقاً لذلك وجود علاقة عكسية ذات دلالة احصائية بين اداة التنوع الاداري واداة التوتر الوظيفي، بمعنى كلما انخفض التنوع الاداري ارتفع معدل التوتر الوظيفي لدى اعضاء الهيئات التدريسية وبالعكس.

الهدف السادس: العلاقة بين الدعم الاداري والتوتر الوظيفي:

تحقيقاً للهدف السادس استعمل معامل ارتباط بيرسون بين درجات افراد العينة على اداة الدعم الاداري والتوتر الوظيفي لاستخراج العلاقة بينهما، اذ بلغت القيمة الارتباطية لبيرسون المحسوبة (٧٨١,٠ -) وقيمة الاختبار التائي المحسوبة (٠,٧١٩) وهي اكبر من التائية الجدولية البالغة (٩٦,١) عند درجة حرية (٤٩٨) وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) وتفسر وفقاً لذلك وجود علاقة عكسية ذات دلالة احصائية بين الدعم الاداري، واداة التوتر الوظيفي، بمعنى كلما انخفض الدعم الاداري ارتفع معدل التوتر الوظيفي لدى اعضاء الهيئات التدريسية وبالعكس ..

في ضوء نتائج البحث واستكمالا له توصل الباحث الى الاستنتاجات التالية:**Conclusions: الاستنتاجات**

- ١- ان التنوع الاداري الذي يمارسه رؤساء الاقسام العلمية في الجامعة المستنصرية يؤثر تأثيراً ايجابياً في تطور القسم ويحفز ويشجع الهيئات التدريسية على العمل بدافعية وحماس .
- ٢- من يمارس التنوع الاداري بذكاء وبنحو مستمر سيحقق الاهداف باقل وقت وجهد.
- ٣- ان الدعم الاداري تجاه الهيئات التدريسية يرفع معنوياتهم ويزيد من ادائهم.
- ٤- من يتخذ من الدعم الاداري اسلوباً في ادره القسم سيحد من مشكلات العمل بنحو كبير .
- ٥- ان استخدام التنوع الاداري والدعم الاداري من قبل رؤساء الاقسام العلمية تجاه العمل والهيئات التدريسية يحد من توترهم الوظيفي ويحجمه.

التوصيات Recommendations

- ١- ينبغي على رؤساء الاقسام العلمية في الجامعة المستنصرية ان يكونوا على معرفة تامة بالعمل الاداري لما له من دور في انجاز الاعمال الادارية بكفاءة وفاعلية.
- ٢- على رؤساء الاقسام العلمية في الجامعة المستنصرية العمل بمفهوم الدعم الاداري والتركيز عليه لأهميته في استقرار القسم وديمومة العمل .
- ٣- ادخال رؤساء الاقسام العلمية في دورات القيادة والادارة لما لهما دور في ادارة القسم بكفاءة وفاعلية.

المقترحات Suggestions

واستكمالاً لنتائج البحث يقترح الباحث ما يلي :

- ١- إجراء دراسة مشابهة للدراسة الحالية على مستوى عمداء الكليات.
- ٢- ربط متغيرا التنوع الاداري والدعم الاداري بالبراعة الادارية.
- ٣- ربط متغيرات البحث بحسب متغيري الجنس والتخصص.

المصادر References

- ١- أبو زيد، فاطمة محمد (٢٠١٢) الضغوط المهنية وأثرها على الأداء الوظيفي، الطبعة الأولى،السعودية.
- ٢- الأنصاري، خالد (٢٠١٩) التوتر الوظيفي وأبعاده النفسية والاجتماعية،الدار العربية للعلوم، لبنان.
- ٣- باخريص عادل حسن (٢٠١٥) إدارة التنوع الثقافي والإداري في المنظمات، دار الكتاب الحديث،الإمارات العربية المتحدة.
- ٤- الجابري، محمد عبد الله (٢٠١٧) التنوع الثقافي والإداري في المؤسسات التعليمية، دار صفاء للنشر الأردن.
- ٥- الجبر، عمر سليمان (٢٠٢١) التنوع الإداري وأثره في تحسين الأداء المؤسسي، دراسة في قطاع التعليم العالي، الطبعة الثانية، المملكة العربية السعودية.
- ٦- جعو، محمد عبد الكريم (٢٠١٨) ادارة الوقت وعلاقتها بالكفاءة الذاتية لدى رؤساء الاقسام العلمية في الجامعة المستنصرية، بحث منشور في مجلة كلية التربية الاساسية،الجامعة المستنصرية، المجلد ٢٤، العدد ١٠٠، بغداد، العراق.
- ٧- حمادات، محمد (٢٠٠٦) قيم العلم والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الاردن.

- ٨- الحميدي، نجم؛ اليوسفي، أحمد؛ العيسى، عقبة (٢٠٢٣). أثر الدعم التنظيمي المدرك والرضا الوظيفي في نية ترك العمل، منشور في مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية، الناشر جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- ٩- الحولي، عليان عبد الله (٢٠٠٥): القسم الأكاديمي في الجامعة المفهوم والدور، مجلة الجودة في التعليم العالي، مجلد (١)، العدد (٣)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ١٠- الريماوي، عمر طالب (٢٠١٧) بناء وتصميم الاختبارات والمقاييس النفسية والاجتماعية، دار أمجد، الأردن.
- ١١- الزغلول، عبد الله زكريا (٢٠١٢) التوتر الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في الأردن، مجلة دراسات - العلوم التربوية، جامعة اليرموك، المجلد ٣٩، العدد ٢، الاردن.
- ١٢- الزهراني، ناصر عبد الله (٢٠٢٠) التنوع الإداري وأثره على تحسين الأداء المؤسسي، دار النشر الجامعي السعودية.
- ١٣- السيد، نجلاء (٢٠٢٢) التوتر الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين، دار الفكر للنشر والتوزيع، مصر.
- ١٤- شاويش، مصطفى نجيب (١٩٩٦) إدارة الموارد البشرية، ط١، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- ١٥- شاكر، صلاح وهاب (٢٠١٣) اتخاذ القرار لدى رؤساء الاقسام ووحدات التربية الرياضية في الجامعة المستنصرية في ضوء مبادئ ادارة الجودة الشاملة من وجهة نظر التدريسين، بحث منشور في مجلة كلية التربية الاساسية، الجامعة المستنصرية، المجلد ١٩، العدد ٧٩، بغداد، العراق.
- ١٦- عبدالله، نداء، عبد الامير (٢٠٢١) الدعم الإداري وعلاقته بالسيطرة الدماغية لدى مدراء المدارس الابتدائية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد الخامس، العدد الثاني والعشرون، بغداد، العراق .
- ١٧- عبد اللطيف سامي يوسف (٢٠١٩) أثر التنوع الإداري على تحسين الجودة الشاملة في الجامعات، الطبعة الأولى، مصر.
- ١٨- عبد اللطيف، هالة عبد الله (٢٠٢١) التنوع الإداري في المؤسسات التربوية: مفاهيم وتطبيقات، دار الكتاب الجامعي، مصر.
- ١٩- العتيبي، سمير حسن (٢٠١٨) التنوع الإداري في بيئات العمل العربية، دار الفكر العربي الإمارات العربية المتحدة.

- ٢٠- علي، احمد محمد (٢٠٢١) أثر التنوع الإداري على تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات، مجلة الإدارة العامة، العدد ٤٥، الرياض، السعودية.
- ٢١- عليان، يوسف (٢٠١٧) التوتر الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في فلسطين مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة القدس المفتوحة، العدد ١٠، فلسطين
- ٢٢- العطوي، أحمد محمد (٢٠١٩) إدارة التنوع في المؤسسات التعليمية، دار الفجر للنشر مصر.
- ٢٣- عيسوي، عبد الرحمن أحمد (٢٠٠٠) الضغوط النفسية وإدارتها، الطبعة الأولى، مصر .
- ٢٤- الفريح، عبد الرحمن بن محمد (٢٠١٦) التنوع والابتكار في الإدارة التربوية، الطباعة مكتبة الرشد، السعودية.
- ٢٥- الكعبي، حميد والربيعي، علي (٢٠١٧) دور الدعم التنظيمي المدرك في تقليل التهكم التنظيمي: دراسة تطبيقية في كلية الرافدين الجامعة، مجلة البحوث الإدارية، المجلد الخامس، العدد الثاني، بغداد، العراق.
- ٢٦- محسن، منتهى عبد الزهرة (٢٠٠٩) تفويض صلاحيات العمداء وعلاقته بأدائهم من وجهة نظر معاوني العمداء ورؤساء الاقسام العلمية في كليات جامعات (محافظة بغداد)، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، كلية التربية / ابن رشد، بغداد.
- ٢٧- المغربي، كامل محمد (٢٠٠٤) السلوك التنظيمي، مفاهيم واسس، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الاردن.
- ٢٨- المؤتمر الوطني لإصلاح التعليم والبحث العلمي (٢٠١٠ / ٢ / ٢٨) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة بغداد، العراق.
- ٢٩- الناصر، خالد عبد الله (٢٠٢٠) تأثير التنوع الإداري على الأداء التنظيمي في المنظمات، مجلة العلوم الإدارية، العدد ٣٣، المملكة العربية السعودية.
- ٣٠- النعيمي، علي عبد الوهاب (٢٠٢٤) الاحتياجات التدريبية لرؤساء الاقسام العلمية في كليات الجامعة المستنصرية، بحث منشور في مجلة كلية التربية الاساسية، الجامعة المستنصرية، المجلد ٣٠، العدد ١٢٤، بغداد، العراق.
- ٣١- يوسف، عبد الله (٢٠٢٠) دور التوتر الوظيفي في تحسين الأداء المهني، دار النشر الكتاب الجامعي، الإمارات.
- المصادر العربية مترجمة الى اللغة الانكليزية

1. Abu Zaid، Fatima Muhammad (٢٠١٢) Professional pressures and their impact on job

2. performance, first edition, Saudi Arabia.
3. Al-Ansari, Khaled (٢٠١٩) Job stress and its psychological and social dimensions, Arab House of Sciences, Lebanon.
4. Bakhris Adel Hassan (٢٠١٥) Managing cultural and administrative diversity in organizations, Dar Al-Kitab Al-Hadith, United Arab Emirates.
5. Al-Jabri, Muhammad Abdullah (٢٠١٧) Cultural and administrative diversity in educational institutions, Safaa Publishing House, Jordan.
6. Al-Jaber, Omar Suleiman (٢٠٢١) Administrative diversification and its impact on improving institutional performance, a study in the higher education sector, second edition, Kingdom of Saudi Arabia.
7. Ja'o, Muhammad Abdul Karim (2018) Time management and its relationship to self-efficacy among heads of scientific departments at Al-Mustansiriya University, a research published in the Journal of the College of Basic Education, Al-Mustansiriya University, Volume 24, Issue 100, Baghdad, Iraq.
8. Hamadat, Muhammad (2006) Values of science and job commitment among principals and teachers in schools, Dar Al-Hamed for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
9. Al-Hamidi, Najm; Al-Yousefi, Ahmed; Al-Essa, Aqaba (2023). The effect of perceived organizational support and job satisfaction on the intention to leave work, published in the Journal of Al-Quds Open University for Humanities and Social Research, publisher Al-Quds Open University, Palestine.
10. Al-Hawli, Alian Abdullah (2005): The Academic Department in the University: Concept and Role, Journal of Quality in Higher Education, Volume (1), Issue (3), Islamic University, Gaza, Palestine.
11. Al-Rimawi, Omar Talib (2017) Building and designing psychological and social tests and measures, Dar Amjad, Jordan.

12. Al-Zaghloul, Abdullah Zakaria (2012) Job stress and its relationship to job performance among secondary school teachers in Jordan. Studies Journal – Educational Sciences, Yarmouk University, Volume 39, Issue 2, Jordan.
13. Al-Zahrani, Nasser Abdullah (2020) Administrative diversity and its impact on improving institutional performance. Saudi University Publishing House.
14. Al-Sayed, Najla (2022) Job stress and its impact on employee performance. Dar Al-Fikr for Publishing and Distribution, Egypt.
15. Shawish, Mustafa Najib (1996) Human Resources Management, 1st ed., Dar Al-Shorouk for Publishing and Distribution, Amman.
16. Shaker, Salah Wahab (2013) Decision-making among heads of departments and physical education units at Al-Mustansiriya University in light of the principles of total quality management from the point of view of instructors, a research published in the Journal of the College of Basic Education, Al-Mustansiriya University, Volume 19, Issue 79, Baghdad, Iraq.
17. Abdullah, Nidaa, Abdul Amir (2021) Administrative support and its relationship to brain control among primary school principals. Journal of Educational and Psychological Sciences, Volume Five, Issue Twenty-Two, Baghdad, Iraq.
18. Abdul Latif Sami Youssef (2019) The impact of administrative diversification on improving comprehensive quality in universities, first edition, Egypt.
19. Abdul Latif, Hala Abdullah (2021) Administrative diversity in educational institutions: concepts and applications, Dar Al-Kitab Al-Jami'i, Egypt.
20. Al-Otaibi, Samir Hassan (2018) Administrative diversity in Arab work environments, Dar Al-Fikr Al-Arabi, United Arab Emirates.

21. Ali, Ahmed Muhammad (2021) The impact of administrative diversity on improving organizational performance in institutions, Journal of Public Administration, Issue 45, Riyadh, Saudi Arabia.
22. Alian, Yousef (2017) Job stress and its relationship to job satisfaction among teachers in government schools in Palestine" Journal of Educational and Psychological Sciences, Al-Quds Open University, Issue 10, Palestine
23. Al-Atwi, Ahmed Mohammed (2019) Diversity Management in Educational Institutions, Dar Al-Fajr Publishing House, Egypt.
24. Issawi, Abdul Rahman Ahmed (2000) Psychological Stress and Its Management, First Edition, Egypt.
25. Al-Furaih, Abdul Rahman bin Mohammed (2016) Diversity and Innovation in Educational Administration, Printing, Al-Rashd Library, Saudi Arabia.
26. Al-Kaabi, Hamid and Al-Rubaie, Ali (2017) The Role of Perceived Organizational Support in Reducing Organizational Cynicism: An Applied Study in Al-Rafidain University College, Journal of Administrative Research, Volume Five, Issue Two, Baghdad, Iraq.
27. Mohsen, Muntaha Abdul Zahra (2009) Delegation of Powers of Deans And its relationship to their performance from the point of view of assistant deans and heads of scientific departments in colleges of universities (Baghdad Governorate), unpublished doctoral thesis, University of Baghdad, College of Education / Ibn Rushd, Baghdad.
28. Al-Maghribi, Kamel Muhammad (2004) Organizational Behavior, Concepts and Foundations, Dar Al-Fikr for Printing and Publishing, Amman, Jordan.
29. National Conference for Reforming Education and Scientific Research (2010/2/28) Ministry of Higher Education and Scientific Research, University of Baghdad, Iraq.

30. Al-Nasser, Khaled Abdullah (2020) The impact of administrative diversity on organizational performance in organizations, Journal of Administrative Sciences, Issue 33, Kingdom of Saudi Arabia.
31. Al-Naimi, Ali Abdul-Wahab (2024) Training needs of heads of scientific departments in colleges of Al-Mustansiriya University, a research published in the Journal of the College of Basic Education, Al-Mustansiriya University, Volume 30, Issue 124, Baghdad, Iraq.
32. Youssef, Abdullah (2020) The role of job stress in improving professional performance, University Book Publishing House, UAE

المصادر الأجنبية

- 1- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997): Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction, Journal of Applied Psychology.
- 2- Eisenberger, R. (2002) organizational support, Journal of Applied Psychology, Vol. 87, No. 4
- 3- Gelbard Roy and Carmeli Abraham (2008) The interactive effect of team dynamics and organizational support on ICT project success, International Journal of Project Management.
- 4- Pavan Kumar Mummedy, (2008) The Impact of perceived organizational support on innovativeness of entry-level employees working in the information technology sector of Hyderabad, India, Research Report Submitted in Partial Fulfillment of the Requirement for the Degree of Master of Business Administration.
- 5- Shen, Y., Jakson, T., Ding, C., Yuan, D., Zhao, L., Dou, Y. and Zhang, Q. (2014) Linking perceived organizational support with employee work outcomes in a Chinese context, organizational Identification as a mediator, European management journal.
- 6- Yahya, K.K, Mansor, F.Z, and Warokka, A. (2012) An Empirical study on the influence of perceived organizational support of Academies

Expatriates' organizational commitment, journal of organizational management studies.

7- Zagenczyk Thomas J Colakoglu (2001) Institutional Support, Submitted to the Graduate Faculty of the Katz Graduate School of Business in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy.