

مشكلات العمل الوظيفي لدوائر الدولة

دراسة ميدانية في مدينة الموصل

مرح مؤيد حسن*

مقدمة :

إن كل مجتمع يتكون من مجموعة من الأنساق والتنظيمات الاجتماعية وإن لكل نسق أو تنظيم طبيعته الخاصة به وهذا يحتم أن تكون له مشاكله الخاصة به أيضاً وبما أن هذه الأنساق والتنظيمات متداخلة ومفتوحة فيما بينها فمشاكلها كذلك متداخلة، فالتنظيم الوظيفي الحكومي على سبيل المثال تنظيم له خصوصيته وتشريعاته الخاصة به وله أيضاً مشاكله الخاصة به والتي تترك أثارها على العامل الموظف فيه، كما أن مشاكل العامل الموظف في المنظمة تترك تأثيراتها على المنظمة نفسها. ومن هنا جاء هذا البحث ليدرس مشاكل العمل الوظيفي لدوائر الدولة متخذاً جامعة الموصل مثلاً عبر كلياته ومراكزه المختلفة حيث قسم البحث إلى فصل أول تناول الإطار المنهجي للبحث وفصل ثاني عن الوظيفة ومشكلات الموظف أما الفصل الثالث فكان لتحليل نتائج البحث الميداني ثم الاستنتاجات والمقترحات.

المبحث الأول / الإطار المنهجي للبحث

١- مشكلة البحث :

هناك ارتباط وصلة بين ما يقوم به الموظف من عمل داخل مؤسسته أو دائرته وبين ما يواجهه من معوقات أو مشاكل قد تكون هذه من داخل بيئة العمل نفسها كالعلاقة مع الإدارة وبين الزملاء أو طبيعة العمل وساعاته أو القوانين والتعليمات الخاصة بالعمل وغيرها، أو تكون من خارج بيئة العمل كالظروف الأسرية والحالة الاقتصادية والأوضاع السياسية للبلد ومشاكل الطرق وغيرها. هذه المشاكل جميعها تؤثر سلباً على الموظف وتعوقه عن أدائه لعمله بالشكل الصحيح وتفاقم المشكلة وعدم إيجاد حلول لها يزيد الأمر

سوءاً، لذا جاء هذا البحث ليلقي الضوء على مشكلات العمل الوظيفي الداخلية والخارجية ومن ثم التصدي لها ومعالجتها.

٢- أهداف البحث :

يهدف البحث إلى :

أ) تشخيص المشكلات التي يتعرض لها الموظفون في دوائر الدولة سواء كانت مشاكل داخل بيئة العمل أو مشاكل خارج بيئة العمل.

ب) تقديم حلول وتوصيات لتلك المشكلات.

٣- أهمية البحث :

تتجلى أهمية البحث في استفادة المسؤولين من رؤساء الدوائر والمناصب الإدارية العليا في تعرفهم على المشكلات شيوعاً في دوائرها والاستفادة من الحلول المعطاة لغرض تطبيقها، ومن الناحية النظرية يكون هذا البحث إضافة جديدة في ميدان علم اجتماع التنظيم والإدارة يمكن أن ينهل منه الآخرون.

٤- نوع البحث ومنهجيته :

يعد البحث من البحوث الوصفية التحليلية وقد استخدم منهج المسح الاجتماعي عن

طريق العينة.

٥- أدوات البحث :

كان الاستبيان الأداة التي اعتمدها الباحث في جمع البيانات وتصنيفها.

٦- العينة :

كانت العينة من الموظفين والموظفات العاملين في جامعة الموصل وقد بلغ مجموع العينة

(٥٠) موظف وموظفة تم اختيارهم عشوائياً من بين كليات ومراكز جامعة الموصل.

٧- مجالات البحث :

المجال المكاني / كلية الآداب والتربية والهندسة ومركز دراسات الموصل ومركز بحوث السدود والموارد المائية في جامعة الموصل.

المجال البشري / ٥٠ موظف وموظف في جامعة الموصل.

المجال الزمني / من ٢٠٠٩/٩/١ إلى ١٢/١ / ٢٠٠٩.

٨- تحديد المفاهيم والمصطلحات :

المشكلة :

تعرف بأنها ((موقف يتطلب معالجة ينجم عن ظروف المجتمع والبيئة الاجتماعية ويتحتم معه تجميع الوسائل الاجتماعية لمواجهته أو تحسينه))^(١)

والتعريف الإجرائي للمشكلة هو ظهور حالة أو موقف معين يؤثر على الموظف سلباً قد يكون من داخل أو خارج مجال العمل ويتطلب إيجاد الحلول لمواجهته والتخلص من آثاره السلبية.

الوظيفة :

تعرف بأنها ((مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي تتضمن عمل تسنده سلطة مسؤولة إلى موظف ليقوم به كل الوقت أو بعضه))^(٢).

العمل الوظيفي :

هو ما يقوم به الشخص المعين لدى الحكومة من مهام و واجبات موكلة إليه ويؤديها ضمن ساعات محددة وبأجر محدد.

المبحث الثاني / الوظيفة ومشكلات الموظف :

الوظيفة وعلاقتها بالفرد :

كان للتوسع الهائل في أنشطة الحكم المركزي والذي صاحبه ازدياد في التخصص الفني أثره في تطور مفهوم سلك الخدمة في القطاع الإداري الحكومي خاصة بعد نهاية الحرب العالمية الثانية حيث ازداد تدخل الحكومة في الشؤون الاقتصادية والاجتماعية.^(٣)

وكان من أهم الأسس التي يعمل بها السلك الوظيفي هو أن الدخول للوظيفة متاح لجميع الحاصلين على المؤهلات المطلوبة وتطبق عليهم مستويات الأجور دون تمييز وهذه المؤهلات عادة ما تكون ذات طابع تعليمي كما يتمتع الموظف بمجرد تعيينه بدرجة كبيرة من الضمان حتى سن التقاعد وكان هذا من الأسباب الرئيسية للمكانة المرتفعة للوظيفة وخاصة في الدول التي عانت من البطالة والكساد.^(٤) ومن ضمن أسس العمل الوظيفي أيضاً وضع سياسة

موحدة للموظفين وتطبق على جميع العاملين بالخدمة المدنية وهذه السياسة تشكل الإطار القانوني أو التنظيمي لسلك الخدمة.

وقد اتجهت الدراسات والبحوث لدراسة هذا النوع من العمل ومشاكله وظهرت فيه تخصصات منها علم المنظمة وعلم اجتماع التنظيم وظهرت فيه اتجاهات متعددة أهمها الذي يدرس المنظمة (الدائرة أو المؤسسة) كنظام مفتوح والذي يؤكد على أهمية تحليل المتغيرات للبيئة الخارجية إلى جانب تحليل المتغيرات الخاصة بالبيئة الداخلية وإيجاد حالة من التلائم بين المنظمة وبيئتها الخارجية.^(٥)

ومن أمثلة النظام المفتوح العلاقة المتبادلة بين الفرد (الموظف) والمنظمة أو الوظيفة نفسها فالعلاقة متبادلة إذ يتوقع الفرد العامل في منظمة معينة أن تقدم له مكاسب تزيد عن مساهمته فهو يتوقع مثلاً عملاً ذو قيمة وفيه تحدٍ وإثارة وتجديد ويتوقع آمان وظيفي وفرص للترقى وراتب جيد وكلما زادت هذه المكاسب زاد ارتباطه بالوظيفة وبالمقابل فإن المنظمة نفسها تتوقع الحصول على مساهمات من الفرد فهي تتوقع منه أداء المهام واكتشاف طرق جديدة للأداء والقدرة على العمل مع المجموعة والقدرة على استثمار الوقت والإمكانات من أجل مصلحة الوظيفة.^(٦)

المشكلات الوظيفية :

إن دراسة المشكلة ليس بالأمر الهين لحصول تداخل بين نتائج المشكلة الواحدة مع مشكلات أخرى متعلقة بها وأخرى مكملة لها وذلك راجع إلى اتساع شبكة ارتباط الفرد بأكثر من تنظيم اجتماعي (أسرة أو أي جماعة اجتماعية رسمية أو غير رسمية والمجتمع المحلي والعام)، إلا أن الأساس هو الشعور بالمشكلة أي الشعور بوجودها وتأثيرها وما عدا هذا الشعور فإن المشكلة غير موجودة في وعي أو تفكير الفرد.^(٧)

وبالنسبة للعمل الوظيفي فإن الفرد العامل في الوظيفة يتعرض كما تتعرض منظمته نفسها إلى مشكلات عدة قد تكون مشكلات إدارية تنظيمية أو مشكلات شخصية مما تترك آثارها السلبية على العمل والفرد والمنظمة، ومن بين هذه المشكلات قلة عدد العاملين بالنسبة للعدد

المطلوب، ضعف برامج التدريب، انعدام التخطيط، قدم المباني وعدم صلاحيتها، ضعف الرقابة وعدم ملائمة العمل مع المهارة، مشكلات تتعلق بظروف العمل كالتهووية والإضاءة والتبريد والتدفئة ووسائل النقل فضلاً عن ما يواجهه الموظف من ظروف أو ضغوط في المنزل أو المجتمع المحيط به والذي ينعكس بالتالي على بيئة العمل.^(٨)

وفي النهاية فإن تلك المشكلات وما تتركه من آثار تتطلب مآ الدراسة وإيجاد الحلول المناسبة مما دعا إلى ظهور ما يسمى بـ ((الإصلاح الإداري)) حيث يشير هذا المصطلح إلى معالجة العيوب والمشكلات ومصادر الخلل التي تعاني منها المنظمات وإزالة العقبات التي تعترض سبيلها وبالتالي تحسين فاعليتها وكفائتها في إنجاز الأهداف المرسومة لها.^(١٠)

المبحث الثالث / تحليل نتائج البحث الميداني :

١- معلومات عامة عن المبحوثين.

جدول (١) الخصائص العامة للمبحوثين

الفئات العمرية	٢٩-٢٠	٣٩-٣٠	٤٩-٤٠	٥٩-٥٠	المجموع	
التكرار	١٨	٢١	٧	٤	٥٠	
%	٣٦	٤٢	١٤	٨	١٠٠	
الجنس	ذكور	اناث	المجموع			
التكرار	١١	٣٩	٥٠			
%	٢٢	٧٨	١٠٠			
سنوات الخدمة	٥-١	١٠-٦	١٥-١١	٢٠-١٦	٢٥-٢١	المجموع
التكرار	١٧	١٣	١٤	٤	٢	٥٠
%	٣٤	٢٦	٢٨	٨	٤	١٠٠
الحالة الاجتماعية	متزوجة	غير متزوجة	مطلقة	ارملة	المجموع	
التكرار	٢٠	٢٩	١	-	٥٠	
%	٤٠	٥٨	٢	-	١٠٠	
المستوى العلمي	ابتدائية	متوسطة	اعدادية	معهد	جامعة	المجموع
التكرار	-	٢	١٣	٩	٢٨	٥٠
%	-	٤	٢٢	١٨	٥٦	١٠٠

١- العمر:

من الجدول رقم (١) يتضح أن أعلى نسبة كانت للفئة العمرية (٣٠-٣٩) تلتها الفئة العمرية (٢٠-٢٩) وهذا يعني أن الموظفين والموظفات أغلبهم من الفئات الشابة ودراسة مشاكلهم تعطي انطباعاً عن مشاكل الشباب العامل بصورة عامة حيث أنهم في بدايات تكوين حياتهم الأسرية المستقلة وفي بداية استقلالهم بأعمالهم فتظهر مشكلات جديدة تحتاج إلى حلول مناسبة.

٢- الجنس:

إن أغلب العاملين في دوائر الدولة هو من الإناث حيث بلغت نسبتهم ٧٨٪ وهذا يرجع إلى أن طبيعة العمل الحكومي في أغلبه وخاصة في الجامعة أعمال فكرية وعقلية لا تحتاج إلى مجهود عضلي أو قوة جسمانية كما تحتاج إليها أعمال أخرى تكون ملائمة للذكور أكثر، فضلاً عن أن الإناث في مجتمعنا يفضلون الأعمال الحكومية الرسمية وابتعدون عن الأعمال الحرة التي يميل إليها الذكور أكثر.

٣- سنوات الخدمة:

تبين من الجدول أن أعلى نسبة كانت لمن لهم خدمة تتراوح من سنة إلى ٥ سنوات حيث بلغت النسبة ٣٤٪ وهذا يرجع إلى التعيينات التي حصلت في السنوات القليلة الماضية تلتها نسبة الخدمة التي تراوحت من (١٠ - ١٥) سنة ثم الخدمة من (٦ - ١٠) سنة وهذا يؤكد لنا أن العينة هي من الشباب .

٤- الحالة الاجتماعية:

كان أكثر من نصف أفراد العينة من غير المتزوجين وقد يرجع ذلك لتأخر سن الزواج أو الأسباب الاقتصادية.

٥- المستوى العلمي:

إن الشهادة الجامعية كانت من أكبر النسب حيث بلغت ٥٦٪ من أفراد العينة مقارنة بالشهادات الأخرى مما يؤكد أن أفراد العينة يتمتعون بمستويات تعليمية عالية حيث أن

طبيعة أعمالهم تتطلب منهم تلك المستويات التعليمية ، وهذا يتطلب منهم أن يكونون أكثر قدرة من غيرهم على مواجهة مشاكلهم بأنفسهم .

مشكلات من داخل بيئة العمل

جدول (٢) يبين المشكلات داخل بيئة العمل

المجموع	لا	نعم	توافق الاختصاص مع العمل
٥٠	٢٠	٣٠	التكرار
١٠٠	٤٠	٦٠	%
المجموع	لا	نعم	توافق الطموح مع العمل
٥٠	٢٨	٢٢	التكرار
١٠٠	٥٦	٤٤	%
المجموع	لا	نعم	توفر الاجهزة ومستلزمات العمل
٥٠	٢٥	٢٥	التكرار
١٠٠	٥٠	٥٠	%
المجموع	لا	نعم	وجود تعاون بين الادارة والموظفين
٥٠	١٣	٣٧	التكرار
١٠٠	٢٦	٧٤	%
المجموع	لا	نعم	وجود كثرة وضغط في العمل
٥٠	٤٤	٦	التكرار
١٠٠	٨٨	١٢	%
المجموع	لا	نعم	كثرة ساعات العمل
٥٠	٤	٤٦	التكرار
١٠٠	٨	٩٢	%

١- مشكلة توافق الاختصاص مع العمل الوظيفي:

من خلال إجابات المبحوثين كانت نسبة ٤٠% لا تتوافق اختصاصاتهم مع أعمالهم الوظيفية وهنا يعني وجود مشكلة حقيقية حيث أن القدرات والمهارات التي اكتسبها الطلاب

أثناء دراساتهم تضيع هباءً ولا تستثمر عند تعيينهم وبالمقابل فإن المهارات التي تحتاجها بعض الأعمال الوظيفية لا تتوفر في الأفراد الشاغلين لتلك الوظائف .

٢- مشكلة توافق الطموح مع العمل :

وقد أجابت أكثر من نصف العينة ٥٦٪ منهم على أن طموحهم لا يتناسب مع أعمالهم وهذه مشكلة أخرى حيث أن عدم توافق الطموح مع العمل يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل وبالتالي عدم الاهتمام به أو الرغبة في تطويره وقد يرجع عدم التوافق بين الطموح والعمل إلى الروتين والقوانين والتعليمات التي تحد من نشاطات الموظف ورغبته في الترقى والتقدم .

٣ - مشكلة توفر الأجهزة ومستلزمات العمل :

من خلال ملاحظة الجدول (٢) يتبين أن من تتوفر لديهم مستلزمات العمل من أجهزة تدفئة وتبريد وأدوات مكتبية وأجهزة حاسوب وغيرها متساويين في النسبة مع من لا تتوفر لديهم تلك المستلزمات وهذه مشكلة أخرى من مشاكل العمل الوظيفي إذ يجب على كل موظف أن نهى له كافة أسباب الراحة وأن تتوفر لديه كل ما يتطلبه العمل من أدوات وأجهزة حتى يستطيع أن يؤدي عمله بحرية ويسر كما أن الأجهزة الحديثة مثل الحاسوب تساعد على إنجاز العمل بسرعة ودقة أعلى.

٤- مشكلة التعاون بين الإدارة والموظفين :

لم تظهر هناك مشكلة واضحة عن سوء التعاون بين الموظفين وإداراتهم فقد كانت نسبة الذين أجابوا بعدم وجود مشاكل ووجود تعاون بينهم وبين إداراتهم ٧٤٪ أما النسبة الباقية (٢٦٪) فقد عانت من عدم التعاون بينهم وبين إداراتهم وقد يرجع ذلك لأسباب شخصية تتعلق بالموظف أو بمؤوسه .

٥- مشكلة كثرة العمل وضغوطه .

ظهر من خلال الجدول (٢) أنه لا توجد مشكلة وظيفية حول كثرة العمل والضغوط النفسية التي يتعرض لها الموظف نتيجة كثرة عمله وما يصاحبه من إرباك والنسيان وتأخير العمل حيث أجاب ٨٨٪ من أفراد العينة بعدم وجود هذه المشكلة ويرجع ذلك إلى الزيادات

الكبيرة الحاصلة على مستوى التعيينات والذي أدى إلى توزيع الأعمال والمهام وتقسيمها على الموظفين حتى ظهرت بل الاتجاه المعاكس مشكلة البطالة المقنعة.

٦- مشكلة كثرة ساعات العمل :

إن وجود أعمال كثيرة يتطلب أيضاً ساعات عمل كثيرة لإنجازها وبما أن الأعمال المكلف بها الموظف لإنجازها وخاصة في الوقت الحاضر أعمالاً قليلة لا تتطلب مجهودات كبيرة فإنها كذلك لا تحتاج إلى ساعات عمل كثيرة كما أن ساعات العمل الطويلة تعرض العاملين للإعياء وضيق وهدر الوقت والطاقة لذا كانت مشكلة زيادة أو كثرة ساعات العمل مشكلة حقيقية عانى منها ٩٢٪ من أفراد العينة.

مشكلات خارج بيئة العمل

جدول (٣) يبين مشكلات خارج بيئة العمل

المجموع	لا	نعم	وجود مشكلات بوسائط النقل
٥٠	٢١	٢٩	التكرار
١٠٠	٤٢	٥٨	%
المجموع	لا	نعم	كفاية الدخل الشهري لسد متطلبات المعيشة
٥٠	٦	٤٤	التكرار
١٠٠	١٢	٨٨	%
المجموع	لا	نعم	تأثير المشكلات الاسرية على اداء الموظف
٥٠	٣٦	١٨	التكرار
١٠٠٠	٦٤	٣٢	%

١- مشكلات وسائط النقل :

من المشاكل العامة التي يواجهها العاملون سواء في الدوائر الحكومية أو الأعمال الحرة، المشكلات المتعلقة بالوصول إلى محل العمل حيث يكثر ازدحام الطرق وترتفع أجرة وسائط النقل العمومية والخاصة وقد تلجأ بعض الدوائر إلى توفير وسائط نقل خاصة بها مما يتحتم على الموظف الالتزام بمواعيد زهابها وانصرافها وفي عينة بحثنا أجاب ٥٨٪ منهم عن

وجود مشكلات في التنقل بينما أجاب ٤٢٪ بعدم تعرضهم لتلك المشاكل حيث أن قسم منهم يمتلك سيارة خاصة أو أن محل سكنه قريب من محل عمله.

٢- كفاية الدخل الشهري لسد متطلبات المعيشة :

كان الموظف في السابق يعاني من مشكلة الراتب الذي يحصل عليه لقاء عمله مما أدى إلى ظهور مشاكل عدم كفاية الدخل لسد متطلبات العيش ولكن بعد التحسينات والزيادات الأخيرة على سلم الرواتب الذي حصل في الفترة الأخيرة تحسن الوضع المعاشي للموظف وأصبح قادراً إلى حد ما على سد متطلبات معيشته وهذا ما أكدته ٨٨٪ من المبحوثين إلا أن ١٢٪ منهم ذكروا أن مدخولاتهم لا تكفي لسد حاجاتهم وقد يرجع ذلك إما إلى انخفاض تحصيلاتهم العلمية ومن ثم درجاتهم الوظيفية والذي يعتمد عليه في سلم الرواتب أو يرجع السبب في ذلك إلى كثرة أفراد أسرته وكثرة متطلباتها.

٣- تأثير المشكلات الأسرية على أداء الموظف لعمله :

أجاب ٣٢٪ من أفراد العينة أن مشاكلهم الأسرية تؤثر على أعمالهم حيث تكون المشاكل إما مع الزوج أو الأبناء أو غيرها مما يجعل الموظف غير قادر على التركيز في عمله وأداءه بصورة صحيحة وهذا من المؤشرات السلبية في حين أن ٦٤٪ من أفراد العينة أجابوا بأن مشاكلهم الأسرية لا تؤثر على أعمالهم والسبب في ذلك يرجع إما لبساطة المشكلات أو عدم وجودها، أو لقدرتهم على الفصل بين مشاكل العمل والمشاكل الأسرية .

استنتاجات البحث :

ظهر لنا من خلال ما جاء في بيانات هذا البحث أن الموظف في دوائر الدولة (الجامعة) مثلنا يعاني من عدة مشكلات تتفاوت في درجة شدتها وتأثيرها من موظف إلى آخر، قسم من هذه المشكلات تكون أسبابها داخل بيئة العمل والقسم الآخر تحدث لأسباب خارج بيئة العمل وقد كانت أكثر المشاكل شيوعاً وانتشاراً من داخل بيئة العمل والتي حصلت على أعلى نسبة من الإجابات هي مشكلة ساعات العمل الطويلة والمرهقة للموظف والموظفة على السواء حيث يقضي الموظف معظم نهاره في العمل تاركاً واجباته والتزاماته الأسرية والاجتماعية لوقته

الضييق المتبقي حيث أن ٩٢٪ من أفراد العينة يعانون من هذه المشكلة تلتها في الأهمية مشكلة عدم توافق الطموح مع الوظيفة وبنسبة ٥٦٪ وهذا ناتج من ضعف فرص الترقى والحصول على خبرات أعلى عن طريق الدورات أو الشهادات أو الزمالات إلى آخره يقابله كثرة عدد الطالبين لتلك الفرص، وجاء في المرتبة الثالثة من المشاكل وبنسبة ٥٠٪ مشكلة عدم توفر أجهزة ومستلزمات العمل، وأخيراً جاءت مشكلة عدم توافق الاختصاص مع العمل.

أما المشاكل الأخرى فقد كانت مشاكل شخصية لم يكن لها وزن جماعي منها مشكلة عدم التعاون بين الإدارة والموظفين حيث كانت نسبة وجود هذه المشكلة ٢٦٪ في مقابل ٧٤٪ لا يعانون من تلك المشكلة ومشكلة كثرة وضغط العمل حيث أن ١٢٪ من أفراد العينة يعانون منها في مقابل ٨٨٪ لا يعانون من وجود تلك المشكلة وذلك لكثرة ساعات العمل ولزيادة عدد الموظفين .

أما عن المشكلات التي تأتي من خارج بيئة العمل فقد كانت أقل وضوحاً فقد حصلت مشكلة عدم توفر وسائل نقل مريحة وخاصة تنقل الموظف من وإلى محل عمله على ٥٨٪ من الإجابات كما حصلت مشكلة تأثير الأحوال الأسرية ومشاكل الأسرة على العمل وأداء الموظف على ٣٢٪ ولم تحظ مشكلة عدم كفاية الدخل إلا على نسبة ١٢٪ ما يدل على أن ارتفاع الرواتب كان له دوراً فعالاً في القضاء على هذه المشكلة التي كانت تحتل الدرجة الأولى في السنين السابقة.

المقترحات :

- ١- تقليل ساعات الدوام الرسمي إلى الحد الذي يسمح بإنجاز الموظف لأعماله اليومية ومن ثم متابعة واجباته الشخصية.
- ٢- قيام كل دائرة أو مؤسسة رسمية بإجراء استبيان عن مشكلات موظفيها وبصورة دورية لمعالجتها.
- ٣- السماح للموظف بتطوير نفسه وتحسين مكانته وإعطائه نوع من المرونة بدل من التقييد بالروتين الصعب فضلاً عن المحسوبة في التعامل.

المصادر:

- ١- محمد عاطف غيث، المشكلات الاجتماعية والسلوك الإنحرافي، مصر، ١٩٦٥، ص ١٠.
- ٢- عادل حسين ومصطفى زهير، الإدارة العامة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، ١٩٧٨، ص ١٣٠.
- ٣- صلاح الدين عبد العزيز محمد، مشاكل السلك الوظيفي في الخدمة المدنية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، ١٩٧٧، ص ٧٠.
- ٤- المصدر نفسه، ص ١٥.
- ٥- مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات، عالم الكتاب الحديث، الأردن، ٢٠٠٢، ص ٢٨.
- ٦- المصدر نفسه، ص ٣٨.
- ٧- عبد اللطيف عبد الحميد العاني ومعن خليل عمر، المشكلات الاجتماعية، دار ابن الأثير للطباعة والنشر، جامعة الموصل، ١٩٩١، ص ١٢.
- ٨- سعود بن محمد النمر، ((دراسة تحليلية لاتجاهات العاملين نحو مستويات ضغط العمل في القطاعين العام والخاص بالمملكة العربية السعودية))، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مج ١٦، عدد ٢، القاهرة، ١٩٩٤، ص ٩.
- ٩- عقله مبييضين وربحي الحسن، ((ضغوط العمل التي يواجهها موظفو الشؤون المالية في الإدارة العامة الأردنية))، مجلة أبحاث اليرموك، مج ١٦، عدد ٣، الأردن ٢٠٠٠، ص ١٥٢.
- ١٠- نائل العوامله ، ((التغير والتطوير التنظيمي في أجهزة الإدارة العامة في الأردن))، مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج ٨، عدد ٢، الأردن ١٩٩٢، ص ١٧٥.