

Humanities and Educational  
Sciences Journal

ISSN: 2617-5908 (print)



مجلة العلوم التربوية

والدراسات الإنسانية

ISSN: 2709-0302 (online)

## مستوى ضغوط العمل لدى القيادات الأكاديمية في جامعة تعز من وجهة نظرهم(\*)

د/ عائدة محمد مكرد العريقي  
أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك  
كلية التربية- جامعة تعز اليمن  
[aidamukred@gmail.com](mailto:aidamukred@gmail.com)

## مستوى ضغوط العمل لدى القيادات الأكاديمية في جامعة تعز من وجهة نظرهم

د/ عائدة محمد مكرد العريقي

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك

كلية التربية- جامعة تعز اليمن

[aidamukred@gmail.com](mailto:aidamukred@gmail.com)

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ضغوط العمل لدى القيادات الأكاديمية بجامعة تعز من وجهة نظرهم، وتكونت عينة الدراسة من (28) فرداً من عمداء ونواب الكليات ومديري المراكز، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، مستخدمة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن أفراد العينة يعانون من ضغوط العمل من وجهة نظرهم بمستوى متوسط، وأن محور طبيعة العمل كان أكثر المصادر مسبباً لضغوط العمل واحتل المرتبة الأولى حسب استجابات عينة الدراسة بمستوى ضغط عالٍ، بينما جاءت باقي المحاور بمستوى ضغط متوسط، حيث جاء بالمرتبة الثانية محور عبء العمل، وبالمرتبة الثالثة صراع الدور، وجاء بالمرتبة الرابعة محور بيئة العمل، بينما احتل محور جماعة العمل المرتبة الخامسة والأخيرة، كما أظهرت الدراسة أنه لا يوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير الوظيفة على ضغوط العمل ككل، وعلى كل محور من محاور ضغوط العمل وأنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة بالعمل الإداري على ضغوط العمل ككل، وعلى كل محور باستثناء محور عبء العمل لصالح أصحاب الخبرة المتوسطة (أكثر من 5 إلى 10 سنوات) على أصحاب الخبرة الطويلة (أكثر من 10 سنوات).

**الكلمات المفتاحية:** العمل - ضغوط العمل - القيادات الأكاديمية - جامعة تعز .

## "LEVEL OF WORK PRESSURE FOR THE ACADEMIC LEADERS IN TAIZ UNIVERSITY FROM THEIR POINT OF VIEW".

**AIDA MOHAMMED MOKRED AL-ARAIKI**

Associate Professor of Management and Educational Planning

- Department of Education Fundamentals

- Faculty of Education - University of Taiz.

### **ABSTRACT:**

The study aimed to identify the level of work pressures of academic leaders at Taiz University from their point of view. Sample of study consisted of (28) individuals: deans, deputies of faculties and managers of centers.

The study relied on the descriptive survey method. The researcher used the questionnaire as a tool for the study.

The results of the study showed that the academic leaders at Taiz University suffer from work pressures at a medium level, from their point of view.

The most important sources of work pressure, which ranked first according to responses to the study sample is the axis of the nature of work at a high-pressure level. While the rest of the axes came at a medium pressure level. The second level is the workload axis. Moreover, the third level came with the role conflict, and the fourth level was the work environment, while work-group axis ranked the fifth and the last.

The study also showed that there were no statistically significant differences at (0.05) level in the responses of the study sample and they are related to the job variable on work pressures as a whole and on each axis of work pressures. Moreover, the absence of statistically significant differences at the level (0.05) in sample responses of study is related to the variable of years of experience in administrative work on the pressures of work as a whole and on each axis except the workload axis for the benefit of medium experience individuals (more than 5 to 10 years) to those who have long experience (more than 10 years).

The study concluded with a set of recommendations to develop the skills of academic leaders in dealing with work pressures.

**Keywords:** Work - Work Pressures - Academic Leaders - Taiz University

## مقدمة الدراسة:

يتصف هذا العصر الذي نعيشه بالتعقيد والتغيير المتسارع في شتى مناحي الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وهذا بدوره ألقى العديد من المهام والمسؤوليات على عاتق المؤسسات ولاسيما التعليمية، مما جعل القائمين عليها يجدون أنفسهم في حيرة وصراع بين مواكبة هذه التغيرات، وبين ما تتطلبه من تعقد المهام وتعددتها، بالإضافة إلى تحديثها مما جعلهم عرضة للضغوط.

وضغوط العمل من الموضوعات التي حظيت باهتمام المفكرين في المجال الإداري والتنظيمي، فضغط العمل يعبر عن حالة عدم التوازن النفسي أو الجسمي داخل الفرد تتجم عن عوامل من البيئة الخارجية أو المنظمة التي يعمل بها، أو بسبب الفرد نفسه، أو أنه ناتج من عدم التوازن بين متطلبات البيئة واحتياجاتها وقدرة الفرد على الاستجابة لهذه المتطلبات (جاسم، رشيد، 2011، 667).

ويرى بارون (Baron, 1986) أن مصطلح ضغوط العمل يستخدم للدلالة على حالتين مختلفتين؛ تشير الأولى إلى الظروف البيئية التي تحيط بالفرد في بيئة العمل وتسبب له الضيق والتوتر ويطلق عليها مصادر الضغوط، أما الحالة الثانية فتشير إلى ردود الأفعال الداخلية التي تحدث بسبب هذه المصادر، والمتمثلة في الشعور غير السار الذي ينتاب الفرد (باركني، 2009، 3).

وتختلف ضغوط العمل باختلاف المهن، إلا أن الوظائف الإدارية القيادية يعاني القائمون عليها من الضغوط بمستوى عالٍ بسبب ضغط الوقت والمقابلات والصعوبات في تحقيق معايير الجودة (الكن، 1997، 2) وقد أشارت دراسة علمية إلى أن العمل بالوظائف الإدارية يشكل مصدراً للضغوط والتوترات التي يشعر بها العاملون، إذ يشعر كثير منهم بالإرهاق النفسي وعدم التوازن الجسمي (خليفة، والمطارنة، 2010، 604).

وتتنوع ضغوط العمل ما بين ضغوط إيجابية وسلبية، ويرجع ذلك إلى الآثار المترتبة عليها؛ فالضغوط الإيجابية هي الضغوط المفيدة التي لها انعكاسات إيجابية، حيث يشعر الفرد بالقدرة على الإنتاج والإنجاز بسرعة، كما أن لها آثاراً نفسية إيجابية تتمثل بالشعور بالسعادة والسرور، وينعكس هذا في مجمله على إنتاجية العمل (النوشان، 2003، 14) ومن هنا يرى بعض الباحثين أن الضغوط تولد لدى الفرد تحديات تحثه على العمل، وكلما ارتفع حجم ضغوط العمل يزداد بالمقابل حجم التحدي الذي يواجهه الفرد مما يقوده إلى رفع مستوى الأداء (حسين، 2013، 216)، أما الضغوط السلبية فهي الضغوط ذات الانعكاسات السلبية على صحة الفرد ونفسيته ومن ثم تنعكس على أدائه، وبالتالي يرى البعض الآخر أن لضغوط العمل تأثيراً سلبياً على العمل والأداء، لأن هذه

الضغوط تقف كمعوقات للفرد في العمل، حيث يلجأ عند مواجهة هذه المعوقات إلى إنفاق وقت كبير من أجل السيطرة عليها، بينما يرى آخرون أن هناك ضغوطاً تقف بالمنصف، فوجود مستوى منخفض من الضغط لن يؤدي إلى تحفيز الأفراد للعمل، وسيشعرون بالضجر وتتناقص الدافعية وكثرة التغيب عن العمل، كما أن وجود مستوى عال من الضغط سوف يؤدي إلى امتصاص قدرات الأفراد في محاولة منهم لمكافحة ذلك الضغط، وبالتالي استنفاد قدراتهم فيصاب الفرد بالأرق ويتردد في اتخاذ القرارات، لذا فوجود مستوى متوسط من الضغوط تساعد الفرد على إيجاد نوع من التوازن في قواه وقدراته فيقوم بتوزيعها بين إنجاز العمل ومكافحة تلك الضغوط، ويمتلك دافعية عالية للعمل، وتصبح لديه طاقة عالية وملاحظة حادة مما يؤهله إلى أن يكون قادراً على تحمل المسؤولية وهو الوضع الأمثل (حسين، 2013، 217 والفريحات، 2009، 6)

وقد صنف روبرت وباتريك (Robert, Patrick, 1988) المشار إليه في (الطعاني، 2005، 204-205) الآثار السلبية لضغوط العمل إلى:

- آثار شخصية، وتشمل القلق والعدوان واللامبالاة والملل والكآبة والإرهاق والإحباط والشعور بالضيق والخجل.
- آثار سلوكية مثل التعرض للحوادث والإصابات، واستعمال العقاقير المهدئة والهيجان العاطفي والإفراط في الأكل أو فقدان الشهية للطعام، والإفراط في التدخين، وكذلك سهولة الإثارة والتأثير عند التحدث والخمول والرجفة.
- آثار عقلية (إدراكية)، مثل عدم القدرة على اتخاذ القرارات، وعدم القدرة على التركيز وكثرة النسيان والحساسية الزائدة للتغيير.
- آثار جسمية، مثل زيادة نسبة السكر في الدم، وارتفاع ضغط الدم، وجفاف الحلق، وكثرة التعرق وصعوبة التنفس وحالات الشعور بالبرودة والسخونة والشعور بوخز في الأطراف.
- آثار تنظيمية، مثل زيادة الغياب وضغط العلاقات الإنسانية بين العاملين، وانخفاض الإنتاجية وكثرة حوادث العمل، وارتفاع معدل دوران العمل، وبيئة تنظيمية غير صحية وانتشار العدوانية في العمل وعدم الرضا عن العمل.

وتتعدد وتتوغل مصادر ضغوط العمل، فهناك من قسمها إلى مصدرين: مصدر متعلق بالعمل، ويشمل مطالب الوظيفة، وصراع الدور وغموض الدور وعبء العمل وغياب الدعم الاجتماعي في العمل، وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات، ومصدر متعلق بالفرد، ويشمل شخصيته وأحداث الحياة ومتاعبها اليومية (النوشان، 2003، 27) ومنهم من قسمها إلى ثلاثة مصادر: (المعشر، 2009، 18-24).

- المصدر الأول يتعلق بالعوامل البيئية ويتمثل بـ: (عدم استقرار الحالة الاقتصادية للدولة - التطور والتقدم التكنولوجي - التغيرات الاجتماعية).
- المصدر الثاني يتعلق بالعوامل التنظيمية، ويعد من أهم المصادر المسببة لضغوط العمل ولذلك فإن معظم الباحثين في المجال السلوكي والتنظيمي قد ركزوا في دراساتهم على هذا المصدر المتمثل بـ: (طبيعة العمل ومتطلباته - دور الفرد في المنظمة والذي يأخذ عدة أشكال بـ: "غموض الدور الوظيفي - صراع الدور - عبء العمل" - العلاقات بين الأفراد داخل بيئة العمل - الهيكل التنظيمي - نمط القيادة - ظروف بيئة العمل - الأجور والمكافآت).
- المصدر الثالث يختص بالعوامل الشخصية، ومصدرها الفرد نفسه وتتمثل بضغوط تنشأ من عوامل وظروف تتعلق بحياة الفرد الخاصة مثل: الأحداث الشخصية التي يتعرض لها الفرد والمشكلات العائلية والأزمات المالية، وضغوط تنشأ من داخل الفرد وتتمثل بشخصية الفرد وطريقة تفكيره.

مما سبق يتضح تعدد مصادر ضغوط العمل محدثة آثاراً سلبية ليس على الفرد فحسب وإنما على العمل أيضاً، مما جعل كثير من الباحثين يتناولها بالبحث والدراسة على كافة المستويات الإدارية إلا أن الباحثة اقتصرت على عرض الدراسات التي تناولت المستويات العليا، وابتدأت بالدراسات التي تناولت مصادر الضغوط، ثم الدراسات التي تناولت أثر هذه الضغوط، فقد أجرى (Goeller, 1993) دراسة لمعرفة مصادر الضغوط المهنية، وكيفية مواجهتها لدى مديري المدارس في ولاية انديانا الأمريكية، وبلغت عينة الدراسة (365) فرداً، واستخدمت مقياسين إحداهما لقياس مصادر ضغوط العمل والأخر لقياس أساليب المواجهة، وتوصلت إلى أن من أهم الوسائل لمواجهة الضغوط مهارة الدعم الاجتماعي، والمهارة المعرفية، كما أكدت الدراسة وجود علاقة دالة إحصائياً لمدى إدراك مديري المدارس لمصادر ضغوط العمل تبعاً لاختلاف مستوى المدرسة لصالح مديري المدارس الثانوية المتوسطة، وقام (الزغبى، 1997) بدراسة للتعرف إلى أسباب ومستوى ضغط العمل لدى المديرين العاملين في الخدمة المدنية في العاصمة عمان، وشملت عينة المديرين بلغ عددهم (518) فرداً واستخدمت استبانة احتوت على أسباب ضغوط العمل التي منها: (آلية اتخاذ القرارات، وعبء العمل، والوساطة، والاتصالات الشخصية، والزيارات الشخصية) وتوصلت نتائجها إلى أن مجمل الأسباب السابقة تؤدي إلى شعور المديرين بضغط العمل ولكن بدرجات متفاوتة، حيث كانت العوامل التالية: (عبء العمل، والوساطة، والزيارات الشخصية) من أكثر مسببات الضغوط وحسب ترتيبها، كما توصلت الدراسة إلى أن المديرين على مستوى عالٍ من الإدراك لضغوط العمل، وحاول (بن راشد، 2001) معرفة مصادر ضغوط العمل لدى مديري المدارس

الثانوية بسلطنة عمان، وتكونت عينة الدراسة من (264) فرداً واستخدمت استبانة تكونت من (90) فقرة تتدرج تحت ثمانية أبعاد هي: (طبيعة العمل، علاقات العمل، دور المدير، الجوانب الشخصية للمدير، التطور المهني والرضا الوظيفي، مناخ العمل، الضغوط الإدارية، النظام المدرسي) وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر مصادر ضغوط العمل شيوعاً هي المصادر المتعلقة بطبيعة العمل التي جاءت بالمرتبة الأولى، تلتها مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالقيود الإدارية، ثم المصادر المرتبطة بالتطور المهني والرضا الوظيفي، كما توصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس الثانوية يتعرضون لضغوط عمل مرتفعة على جميع أبعاد الدراسة وسعى (الطعاني، 2005) إلى التعرف إلى درجة وجود مصادر ضغط العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك، وتكونت عينة الدراسة من (160) مديراً ومديرة، واستخدمت استبانة تكونت من (60) فقرة موزعة على تسعة مصادر لضغط العمل وأسفرت الدراسة عن وجود مصادر ضغط العمل بدرجة كبيرة وهي مرتبة تنازلياً فيما يلي: العلاقة مع المجتمع المحلي، والعلاقة مع التلاميذ، أما باقي الأبعاد فقد حصلت على درجة متوسطة من الضغط مرتبة تنازلياً كما يلي: العلاقة مع القادة التربويين، وعدم الرضا الوظيفي، والتطوير والنمو المهني، وآلية الصراع، والمشكلات الشخصية لمدير المدرسة، وغموض المهام.

أما (Hawk,2008) فقد أجرى دراسة للتعرف إلى الضغوط المهنية والآليات والاستراتيجيات الفعالة لمواجهتها من وجهة نظر المشرفين على المدارس في ولاية ميسوري، بلغت عينتها (380) مشرفاً واستخدمت أداتين الاستبانة لقياس الضغوط المهنية والمقابلة المفتوحة لمعرفة آليات التعامل مع الضغوط، وتوصلت الدراسة إلى أن (50%) من المشرفين يواجهون مستويات عالية من الضغوط، ووجود عدد من الاستراتيجيات الفعالة لمواجهة الضغوط منها التنمية المهنية، والصحة التنظيمية، والقيادة الفعالة إلا أن التمارين كآلية للتكيف، والابتعاد أكثر الوسائل والآليات فعالية واستخداماً من قبل المشرفين، كما قام (McClellan,2010) بدراسة للتعرف على مصادر الضغوط لدى المستشارين الأكاديميين، وتكونت عينتها من (100) مستشاراً واستخدمت الاستبانة لقياس ضغوط العمل، وتوصلت إلى أن هناك مجموعة من الضغوط يعاني منها المستشارون الأكاديميون كالعلاقات بين الأشخاص، وتوقعات الوظائف غير المؤكدة، والحرية المحدودة، والافتقار إلى فرص النمو، وعدم الاعتراف والمكافأة الكافيين، وزيادة عبء العمل، ومواصلة العمل مع التكنولوجيا، والسياسات التنظيمية، والموارد المحدودة والتمويل.

وتتاول (النوشان، 2003) ضغوط العمل لدى القيادات الإدارية بالأجهزة الأمنية والمدنية بمدينة الرياض، وأثرها في عملية اتخاذ القرارات، وبلغت عينة الدراسة (398) فرداً واستخدمت

أداتين الأولى لقياس ضغوط العمل واحتوت على (30) فقرة تتدرج تحت ستة أبعاد هي: (صراع الدور، غموض الدور، زيادة أعباء الدور كميًا، زيادة أعباء الدور نوعيًا، التطوير الوظيفي، المسؤولية تجاه الآخرين) والمقياس الثاني لقياس خطوات اتخاذ القرارات وتكون من (23) فقرة موزعة على ثمانية أبعاد هي (إدراك المشكلة، جمع المعلومات، تحديد المشكلة، تحديد البدائل المتاحة لحل المشكلة، وضع معايير لتقويم الحلول المطروحة، الحصول على قبول وتلبية الحلول المطروحة، تنفيذ الحلول، متابعة تنفيذ الحلول وتقويمها) وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ضغوط العمل لدى القيادات الإدارية بالأجهزة الأمنية والمدنية بمدينة الرياض أقل من المتوسط، وأن معظم القيادات الإدارية بالأجهزة الأمنية والمدنية يقومون بإتباع جميع خطوات عملية اتخاذ القرارات بمستوى عال، وأن تأثير ضغوط العمل في خطوات عملية اتخاذ القرارات سلبي مما يعني أنه كلما زادت ضغوط العمل لدى القيادات الإدارية انخفض مستوى أتباعهم لخطوات عملية اتخاذ القرارات وسعى (العلفي، 2004) إلى التعرف إلى فعالية أداء مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء، وعلاقته بضغوط العمل، وتكونت عينة الدراسة من (89) مديراً ومديرة و(350) معلماً ومعلمة واستخدمت أداتين أحدهما لقياس فعالية الأداء وتضمنت مجالين المجال الوظيفي والمجال الإنساني، والأداة الثانية لقياس ضغوط العمل وتكونت من سبعة مجالات هي: (كمية العمل، نوع العمل، صراع الدور، غموض الدور، النمو والتقدم المهني، بيئة العمل، الإشراف) وتوصلت الدراسة إلى أن فعالية أداء مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين متوسطة، ومن وجهة نظر المديرين عالية جداً، وجاء ترتيب ضغوط العمل كما يدركها المديرون تنازلياً كما يلي: بيئة العمل، والنمو والتقدم المهني، وكمية العمل، والإشراف، وصراع الدور، وغموض الدور، ونوع العمل، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة سالبة غير دالة إحصائياً بين مستوى فعالية الأداء ومستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية، وحاول (عليقات، 2005) قياس مدى تأثير ضغوط العمل التنظيمية في مجالات: (عبء العمل، وعملية اتخاذ القرارات، وعلاقات العمل، والاستقرار الوظيفي، وبيئة العمل، والهيكل التنظيمي) وضغوط العمل الاجتماعية: (الوساطة، وجماعات الضغط، والزيارات، والاتصالات الشخصية) في مستوى أداء الحكام الإداريين في الأردن، وشملت الدراسة كافة الحكام الإداريين في الأردن من هم في رتبة (محافظ، متصرف، مدير قضاء) وبلغ عددهم (191) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية بين ضغوط العمل التنظيمية المتعلقة بعبء العمل، وعملية اتخاذ القرارات، والاستقرار الوظيفي، والهيكل التنظيمي، ومستوى أداء الحكام الإداريين، وعدم وجود علاقة بين ضغوط العمل التنظيمية في مجالي: (علاقات العمل، وبيئة العمل) ومستوى أداء الحكام الإداريين.

أما (صبرينة، 2008) فقد قام بقياس تأثير ضغوط العمل في أداء الأساتذة الجامعيين بما فيهم القيادات الأكاديمية بكلية الاقتصاد والتسيير بجامعة باتنة، وشملت الدراسة (52) أستاذاً، واستخدمت استبانتي احدهما لقياس لضغوط العمل والأخرى لقياس الأداء ومن بين ما توصلت إليه الدراسة أن لمستوى ضغوط العمل تأثيراً سلبياً في مستوى الأداء، كما توصلت الدراسة إلى تعدد الأدوار والمهام التي يؤديها الأستاذ الجامعي من وظيفة أكاديمية ووظيفة إدارية تؤثر سلباً في مستوى أدائه، وقد أجرى (أبو العلا، 2009) دراسة لقياس مستوى ضغوط العمل وأثرها في درجة الولاء التنظيمي عند المديرين العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة، وبلغت عينتها (147) مديراً واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن شعور المديرين العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة بمستوى ضغوط العمل ضعيف، وأن عبء العمل هو أكثر العوامل تأثيراً، ثم صراع الدور، ثم الثقافة التنظيمية، وحاول (خليفات والمطارنة، 2010) قياس أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن، وبلغت عينة الدراسة (331) مديراً ومديرة و(985) معلماً ومعلمة، واستخدمت أداتين الأولى لقياس مصادر ضغوط العمل والثانية لقياس الأداء الوظيفي، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس متوسط، كما جاء الأداء الإداري متوسطاً، وكان هناك تأثير لمصادر ضغوط العمل المتمثلة ب: (صراع الدور، وغموض الدور، وعبء الدور، والمشكلات الشخصية للمدير، والتطور المهني) في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن.

يتضح من عرض الدراسات السابقة أن بعضها تناولت ضغوط العمل وبعضها الآخر تناول ضغوط العمل وعلاقته بالأداء، باستثناء دراسة قام بها (أبو العلا، 2009) فقد تناولت ضغوط العمل وعلاقته بالولاء التنظيمي، كما يتضح ندرة الدراسات التي أجريت على الجامعات، التي اقتصرت على دراستين هما (صبرينة، 2008) و (McClellan, 2010) وعلى البيئة اليمنية والتي اقتصرت على دراسة واحدة قام بها (العلفي، 2004) والتي أجريت على مديري المدارس، وبالتالي ما يميز هذه الدراسة أنها تناولت جامعة من الجامعات اليمنية وتعد باكورة الدراسات في هذا المجال على حد علم الباحثة، ويتضح من الدراسات أيضاً تعدد مصادر ومسببات ضغوط العمل، إلا أن معظمها ركز على طبيعة العمل، وعبء العمل، وصراع الدور، وبيئة العمل بما تحوي من إجراءات وسياسات وضمانات، والعلاقات والحياة الشخصية للعامل، وبالتالي سوف تقتصر الباحثة بعرض مسببات ومصادر ضغوط العمل التي ركزت عليها معظم الدراسات وذلك فيما يلي:

1- طبيعة العمل: تتضمن بعض الوظائف بطبيعتها ضغوط عالية كمهن كبار المديرين والقيادات الإدارية والأطباء، فمثل هذه الوظائف تحتاج إلى اتخاذ قرارات إستراتيجية وتركيز مستمر والقيام

بواجبات غير نمطية وتحتاج إلى معاناة فكرية وتفاعل مستمر مع الأشخاص (جرنيبرج، بارون، 2009، 275).

2- عبء العمل: أي تحمل الفرد العامل أعباء فوق طاقته، فقد تكون على شكل كمي إذ يطلب من الفرد القيام بأعمال أكثر مما يستطيع إنجازه في الوقت المحدد، ومع أن الشخص يكون ذا كفاءة بدرجة فائقة في أداء عمله، فإن كمية العمل قد لا تساعد في إظهار كفاءته، كذلك فإن العبء الزائد في العمل قد يقتضي من الشخص العمل لساعات طويلة متواصلة دون التمكن من أخذ فترات راحة سواء كان ذلك وقت العمل أو خارج العمل، وقد يكون عبء العمل نوعياً بأن يطلب منه القيام بأعمال لا تلائم استعداداته وقدراته الخاصة (جرنيبرج، بارون، 2009، 275) وعبء الباقي، (2004، 393).

3- صراع الدور: يحدث صراع الدور عندما يتعرض الفرد في العمل لمجموعة متعارضة من توقعات الدور بين متطلبات عمله مع مجموعة توقعات أخرى من المسؤولية حول العمل نفسه، أو الدور، وقد يحدث الصراع بين دور الفرد في العمل وبين متطلباته خارج العمل مثل واجباته الأسرية (حسين، 2013، 203 وبنات، 2009، 17).

4- بيئة العمل: وتعني تلك العوامل ذات العلاقة ببيئة العمل مثل الأنظمة والإجراءات، والسياسات الإدارية، والإشراف وطرقه المتبعة، والراتب وظروف العمل المادية (الأثاث، والتكيف، والإضاءة،...) والحالة الاجتماعية، والحياة الشخصية (العديلي، 1993، 102).

5- جماعة العمل: ويقصد بها العلاقة مع زملاء العمل، والمرؤوسين والرؤساء، وما تتسم به هذه العلاقة من تماسك أو صراع، فعلاقة الموظف مع الزملاء من حيث ما قد يجده من تقدير منهم وتقبلهم لاقتراحاته وتعاونهم في إنجاز مهمات العمل، وكذا العلاقة مع الرؤساء المتمثلة في تشجيع وتقدير الرئيس للعمل الذي يقوم به الموظف، بالإضافة إلى اهتمام الرئيس بالظروف الصحية والمقترحات والشكاوي المقدمة من قبل الموظف، وتسهيل اتصاله عند حاجته إليه (الكن، 1997، 8).

### مشكلة الدراسة:

بناءً على ما سبق ذكره، وبناءً على نتائج الدراسات السابقة كدراسة (الزغبى، 1997)، ودراسة (راشد، 2001)، ودراسة (McClellan, 2010) والتي توصلت إلى تعدد مصادر ضغوط العمل التي تواجه القيادات الإدارية، ودراسة (عليمات، 2005)، ودراسة (صيرينة، 2008)، ودراسة (خليفة والمطارنة، 2010) والتي أشارت إلى تأثير ضغوط العمل على الأداء، وبناءً على توصيات الدراسات السابقة كدراسة (النوشان، 2003)، ودراسة (راشد، 2001) بضرورة إيجاد

إستراتيجية تهدف إلى تخفيف مستوى ضغوط العمل على القيادات الإدارية، علاوة على خبرة الباحثة في هذا المجال كونها واحدة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تعز وعملت مديرا لإحدى مراكز الجامعة لعدة سنوات وعانت من ضغوط العمل وانعكاساته السلبية، لذلك جاء اهتمامها بهذا الموضوع للتعرف إلى مستوى ضغوط العمل لدى القيادات الأكاديمية ومصادر هذه الضغوط، ومن ثم تحددت مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية:

- 1- ما مستوى ضغوط العمل لدى القيادات الأكاديمية في جامعة تعز من وجهة نظرهم؟
- 2- هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات أفراد العينة لمستوى ضغوط العمل لدى القيادات الأكاديمية في جامعة تعز من وجهة نظرهم تعزى لمتغير (الوظيفة، سنوات الخبرة بالعمل الإداري)؟

**هدف الدراسة:** هدفت الدراسة التعرف إلى:

- 1- مستوى ضغوط العمل لدى القيادات الأكاديمية في جامعة تعز من وجهة نظرهم.
- 2- الفروق في استجابات أفراد العينة لمستوى ضغوط العمل لدى القيادات الأكاديمية في جامعة تعز من وجهة نظرهم وفقا لمتغير (الوظيفة، وسنوات الخبرة بالعمل الإداري).

**أهمية الدراسة:** تكمن أهمية الدراسة في:

- تناولها لموضوع ضغوط العمل بوصفه من الموضوعات التي تحظى في الوقت الحاضر باهتمام الباحثين في عدد من المجالات، ومنها مجال الإدارة بشكل خاص لما له من آثار سلبية في الفرد والمنظمة.
- أن مجتمع الدراسة هم القيادات الأكاديمية بالجامعة، الذين تتسم أعمالهم بأعباء ومهام متنوعة ولذلك قد يتعرضون لضغوط متعددة المصادر.
- توقع الباحثة أن تخرج من هذه الدراسة بتحديد واضح لمستوى ضغوط العمل التي تعترض القيادات الأكاديمية بجامعة تعز، ومصادر هذه الضغوط لمساعدة هذه القيادات في كيفية مواجهتها والتعامل معها وكذا مساعدة القائمين على رئاسة الجامعة في اتخاذ القرارات المناسبة للتخفيف من حدة هذه الضغوط في حالة ارتفاع مستوياتها وضبط مصادرها والتقليل من آثارها.

**حدود الدراسة:** تتحدد الدراسة بالآتي:

- بشريا: عمداء ونواب الكليات ومديري المراكز بحبيل سلمان جامعة تعز.
- مكانيا: كليات ومراكز جامعة تعز بحبيل سلمان.
- زمانية: العام الدراسي 2018/2019.

**مصطلحات الدراسة:****ضغوط العمل:**

يعرفها (الطعاني، 2005، 208) بأنها: "مجموعة من ردود الفعل السلوكية والفسولوجية والمعرفية والانفعالية الناتجة عن حالة نفسية تنشأ عن تغييرات بيئية تتطلب من الفرد التكيف" ويعرفها (Cooper & Marshal) بأنها: "مجموعة العوامل السلبية مثل (غموض الدور، وصراع الدور، وحوال العمل البيئية، والأعباء الزائدة)، التي لها علاقة بأداء عمل معين" (العميان، 2005، 160).

بالنظر إلى التعريفات السابقة تلاحظ الباحثة أن التعريف الأول قد عرف ضغوط العمل كاستجابة وردود أفعال تصدر من الفرد إثر تعرضه لمثيرات معينة، بينما التعريف الآخر عرف ضغوط العمل كمصادر تثير الفرد وتؤثر فيه.

وتعرف الباحثة ضغوط العمل إجرائياً بأنها: "مواقف ومشكلات محددة تواجه القيادات الأكاديمية بجامعة تعز تنشأ من عدة مصادر متعلقة بالعمل بالجامعة تتمثل في: (طبيعة العمل- عبء العمل- صراع الدور- بيئة العمل- جماعة العمل) وتفرض عليهم حملاً زائداً مما يترتب عليه شعورهم بالقلق والتوتر وعدم الراحة النفسية".

**منهجية الدراسة:****أولاً منهج الدراسة:**

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لهدف الدراسة.

**مجتمع الدراسة:**

تكون مجتمع الدراسة من جميع عمداء ونواب الكليات ومديري المراكز بحبيل سلمان بجامعة تعز، والبالغ عددهم (45) فرداً منهم (7) عمداء و(27) نائب عميد، كون جميع الكليات لديها أربعة نواب: نائب للشؤون الأكاديمية، ونائب لشؤون الطلبة، ونائب للدراسات العليا والبحث العلمي، ونائب لشؤون الجودة، باستثناء كلية العلوم التطبيقية التي لديها ثلاثة نواب فقط حيث دمجت الجودة مع الشؤون الأكاديمية، و(11) مدير مركز.

**عينة الدراسة:**

اقتصرت عينة الدراسة على جميع عمداء الكليات، وعددهم (7) عمداء ونوابهم وعددهم (21) نائباً باستثناء نواب الكليات لشؤون الجودة، كون المهام التي يقومون بها محددة. كما شملت العينة مديري المراكز التي تقدم مساقات دراسية، والذين تتشابه مهامهم ومسؤولياتهم مع مهام ومسؤوليات

عمداء الكليات ونوابهم وعددهم (6) مدراء، واستثنى من التطبيق مدير والمراكز التي لا تقدم مسابقات دراسية.

وقد طبقت الباحثة الأداة في الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي 2019/2018م وحاولت التطبيق على العينة المذكورة إلا أن بعض أفراد العينة يعيشون خارج مدينة تعز بسبب ظروف الحرب التي تعيشها البلد، وبعضهم اعتذر عن الاستجابة، ومنهم من أخذ الاستبانة ولم يرجعها إلى الباحثة، بالرغم من تواصل وإلحاح الباحثة معهم، لذلك أصبحت عينة الدراسة مكونة من (28) فردا يمثلون نسبة (62%) من مجتمع الدراسة، والجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها.

الجدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة
الوظيفة	عميد	7	25
	نائب عميد	15	54
	مدير مركز	6	21
	المجموع	28	100
سنوات الخبرة بالعمل الإداري	5 سنوات فأقل	8	29
	أكثر من 5 - 10 سنوات	6	21
	أكثر من 10 سنوات	14	50
	المجموع	28	100

#### أداة الدراسة واختبار صدقها وثباتها:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها قامت الباحثة ببناء استبانة تكونت من خمسة محاور هي: (طبيعة العمل - عبء العمل - صراع الدور - بيئة العمل - جماعة العمل)، وذلك بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، وتم التأكد من صدق محتوى الاستبانة بعرضها على عدد من المحكمين في قسم: (أصول التربية، وعلم النفس)، ووفقاً لملاحظاتهم تم تعديل الاستبانة بحيث تكونت في صورتها النهائية من خمسة محاور تمثلت بمصادر ضغوط العمل هي: طبيعة العمل (6) فقرات، وعبء العمل (7) فقرات، وصراع الدور (10) فقرات، وبيئة العمل (7) فقرات، وجماعة العمل (8) فقرات، وتم تحديد سلم ثلاثي لبدائل الإجابة (دائماً، أحياناً، أبداً)، وتم التحقق من ثباتها باستخدام معامل الفا كرونباخ حيث بلغ (90) وهو معامل ثبات عالي.

#### المعالجات الإحصائية:

لتحليل البيانات استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار كروسكال وويلز (Kruskal-Wallis) لمعرفة دلالة الفروق، ولترتيب محاور الدراسة وعبارات كل محور والتعرف إلى مستوى ضغوط العمل تم تقسيم المتوسط الحسابي، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2) الحدود الدنيا والعليا للأداة

م	المتوسط	مستوى ضغط العمل
1	من 1 - أقل من 1.66	منعدم
2	من 1.67 - أقل من 2.33	متوسط
3	من 2.34 - 3	عال

## عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

للإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة الذي نص على "ما مستوى ضغوط العمل لدى القيادات الأكاديمية في جامعة تعز من وجهة نظرهم" فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لمحاور ضغوط العمل و لضغط العمل الكلي، وكذا لفقرات كل محور، وقد تم ترتيب المحاور والفقرات حسب متوسطاتها الحسابية وفيما يلي ذلك:

أ- استجابات عينة الدراسة على محاور ضغوط العمل وعلى ضغط العمل الكلي الجدول (3) يوضح ذلك.

الجدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لمحاور ضغوط العمل و لضغط العمل الكلي.

محاوِر ضغوط العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الضغط	الرتب
طبيعة العمل	2.77	.219	عال	الأول
عبء العمل	2.32	.321	متوسط	الثاني
صراع الدور	2.09	.385	متوسط	الثالث
بيئة العمل	2.06	.500	متوسط	الرابع
جماعة العمل	1.93	.659	متوسط	الخامس
ضغط العمل الكلي	2.23	.282	متوسط	

يتضح من الجدول (3) أن مستوى ضغوط العمل الكلي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة تعز حسب استجابات عينة الدراسة متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.23)، فعلى الرغم من تعدد وتنوع الأطراف التي تتعامل معهم القيادات الأكاديمية بين أكاديميين وإداريين وطلبة ومجتمع محلي وبالتالي كثرة المهام والمسؤوليات الأكاديمية والإدارية، إلا أن درجة هذه الضغوط جاءت بمستوى متوسط حسب استجابات عينة الدراسة، وقد يرجع ذلك إلى قدرات ومهارات القيادات الأكاديمية في التعامل مع الضغوط وبالتالي جاء شعورهم لها بمستوى متوسط واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (خليفة والمطارنة، 2010) التي توصلت إلى أن مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن يتعرضون لمستوى ضغوط عمل بدرجة متوسطة.

كما يتضح من الجدول أن محور طبيعة العمل احتل المرتبة الأولى كمصدر من مصادر ضغوط العمل التي تواجه القيادات الأكاديمية في جامعة تعز حسب استجابات عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (2.77) وبمستوى عالٍ، وهذه نتيجة واقعية فكما ذكر سابقاً أن المهام والمسؤوليات الملقى على عاتق القيادات الأكاديمية كثيرة ومتنوعة، فعملهم لا يقتصر على الجانب

الإداري وإنما مطالبون بإعمال أكاديمية كالتدريس وتصحيح الاختبارات والإشراف على الرسائل العلمية ومناقشتها، وإنجاز الأبحاث العلمية، وهذا كله يمثل ضغط عليهم قد يصل بهم الوقت أحياناً إلى عدم تناسبه مع المهام المطلوبة منهم، وبالتالي مثل محور طبيعة العمل لديهم مصدر ضغط عالٍ، بينما جاءت باقي المحاور بمستوى ضغط متوسط تراوحت متوسطاتها بين (1.93-2.32) وقد احتل محور عبء العمل المرتبة الثانية يليه صراع الدور بالمرتبة الثالثة، وفي المرتبة الرابعة بيئة العمل، بينما جاء محور جماعة العمل بالمرتبة الخامسة والأخيرة، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (بن راشد، 2001) حيث احتل محور طبيعة العمل المرتبة الأولى كمصدر من مصادر ضغوط العمل التي تواجه مديري المدارس الثانوية بسلطنة عمان وجاء ومحور جماعة العمل في المرتبة الأخيرة، واختلفت مع نتيجة دراسة (العلفي، 2004) التي احتل فيها محور بيئة العمل وما تحوي من علاقات المرتبة الأولى كمصدر ضغط لدى مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء.

ب- استجابات عينة الدراسة على فقرات كل محور من محاور ضغوط العمل.

أولاً: محور طبيعة العمل والجدول (4) يوضح ذلك:

الجدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات محور طبيعة العمل

مستوى الضغط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
عالٍ	.314	2.89	يتطلب عملي أن أكون ملماً بقدرات وإمكانيات جميع العاملين من أكاديميين وإداريين.
عال	.356	2.86	يقع على عاتقي تطوير العمل في كليتي/ مركزي.
عال	.356	2.86	يتطلب عملي أن أكون على يقظة وتركيز مستمر.
عال	.448	2.86	أتحمل مسؤولية كبيرة تجاه جميع منتسبي الكلية/ المركز.
عال	.518	2.75	أتابع بنفسى مدى التزام أعضاء هيئة التدريس بالجدول الدراسية.
عال	.634	2.43	أراقب مدى انضباط الإداريين بالذوام
عال	219	2.77	الدرجة الكلية للمحور

يتضح من الجدول (4) أن جميع فقرات محور طبيعة العمل تمثل مصدر ضغط بمستوى عالٍ للقيادات الأكاديمية في جامعة تعز حسب استجابات عينة الدراسة، حيث تراوحت متوسطاتها بين (2.43 - 2.89) وهذا يعني أن طبيعة العمل تعد مسبباً من مسببات ضغوط العمل لدى القيادات الأكاديمية في جامعة تعز لا يمكن تجاهله، فبحكم موقع هذه القيادات أعلى الهرم الإداري تقع عليهم مسؤوليات كبيرة ومتنوعة تجاه العمل وتجاه مرؤوسيه من حيث متابعة سير العمل الأكاديمي والإداري وتطويره، وكذا متابعة القائمين على هذا العمل من أكاديميين وإداريين، فأى إخفاق في عمل الكلية أو المركز فإنه يقع على عاتق هذه القيادات.

## ثانياً: محور عبء العمل والجدول (5) يوضح ذلك:

الجدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات محور عبء العمل

مستوى الضغط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
عال	.599	2.71	أشعر بالتعب والإرهاق لكثرة المهام والمسؤوليات.
عال	.611	2.68	يصعب علي أخذ قسط من الراحة في أثناء دوامي.
عال	.576	2.53	أتأخر في مكنتي من أجل إنهاء عمل ما.
متوسط	.438	2.21	وقت العمل اليومي لا يسمح بإداء كل أعمالتي.
متوسط	.498	2.21	أخطط لأعمال لكنني لا أستطيع إنجازها لكثرة المشكلات اليومية التي تعترضني.
متوسط	.737	2.11	أضطر إلى إنهاء بعض المقابلات والمحادثات نظراً لضيق الوقت.
متوسط	700.	1.75	كثرة المكالمات والاستفسارات في أثناء العمل تجعلني مقصراً في عملي
متوسط	.321	2.32	الدرجة الكلية للمحور

يتضح من الجدول (5) أن هناك ثلاث فقرات جاءت بمستوى ضغط عالٍ لدى القيادات الأكاديمية في جامعة تعز حسب استجابات عينة الدراسة، ترواحت متوسطاتها بين (2.71-2.53) وجميعها مرتبطة بالوقت وكثرة المسؤوليات الملقة على عاتق هذه القيادات وقد احتلت الفقرة: (أشعر بالتعب والإرهاق لكثرة المهام والمسؤوليات) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.71)، فمهام هذه القيادات، ومسؤولياتها كبيرة ليس فقط تجاه العملية التعليمية وأطرافها من أكاديميين وإداريين وطلبة، وما تتطلبه هذه العملية من تحسين وتطوير وصعوبة ذلك مع شحة الإمكانيات المادية وغياب التمويل الحكومي وخصوصاً في ظل الوضع الحالي للبلاد في فترة الحرب، بل تتعدى مسؤولياتها إلى المجتمع وما ينتظره من المؤسسة لتلبية طموحاته في التقدم والرقي، كل ذلك يمثل مصدر ضغط لهذه القيادات، كما جاءت الفقرة: (يصعب علي أخذ قسط من الراحة في أثناء دوامي) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.68)، والفقرة (أتأخر في مكنتي من أجل إنهاء عمل ما) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (2.53). فتعدد أطراف العملية التعليمية وكثرة المترددين على هذه القيادات، وتعدد الطلبات والمشكلات يمثل مصدر ضغط واستنزاف لأوقاتهم ولذلك لا يجدون وقتاً للراحة، بل يتطلب الأمر البقاء في مكاتبهم لفترات إضافية كي يستطيعوا إنجاز مهامهم.

## ثالثاً: محور صراع الدور والجدول (6) يوضح ذلك:

الجدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات محور صراع الدور

مستوى الضغط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
عال	.692	2.54	تفكيري المستمر بعلمي أفقدي الاستمتاع بإجازاتي.
عال	.690	2.43	انشغالي بأعمالي الإدارية يكون على حساب حياتي الخاصة.
عال	.741	2.43	عملي الإداري في مناصبي يعيقني من كتابة البحوث العلمية.
عال	.678	2.35	أنفذ التوجيهات والأوامر التي تصدر من رئيس الجامعة دون الاعتراض عليها.
متوسط	.799	2.25	ينتاب أسرتي القلق عندما تجدني أمضي معظم وقتي بعلمي الإداري.
متوسط	.685	2.11	تواجهني مواقف محيرة بتلبية المتطلبات المادية بين الأكاديميين والإداريين.
متوسط	.548	1.82	أجد صعوبة في التوفيق بين وجهة النظر لمنتسبي الكلية/المركز.
متوسط	.772	1.82	أجد نفسي في صراع بين كوني عضواً بالهيئة التدريسية وبين ما يمليه علي موقعي الإداري.
منعدم	.634	1.57	انشغالي في الأعمال الإدارية يكون على حساب محاضراتي التدريسية.
منعدم	637.	1.54	تتدخل رئاسة الجامعة في مجال عملي
متوسط	.385	2.09	الدرجة الكلية للمحور

يتضح من الجدول (6) أن هناك أربع فقرات في محور صراع الدور جاءت بمستوى ضغط عالٍ للقيادات الأكاديمية في جامعة تعز حسب استجابات عينة الدراسة، ترواحت متوسطاتها بين (2.54-2.35)، وقد احتلت الفقرة: (تفكيرى المستمر بعملى أفقدنى الاستمتاع بإجازتى) المرتبة الأولى بمتوسط حسابى بلغ (2.54)، وبالمرتبة الثانية الفقرة: (انشغالى بأعمالى الإدارية يكون على حساب حياتى الخاصة) بمتوسط حسابى بلغ (2.43)، وهذا يعنى أن عمل هذه القيادات لا يقتصر على أوقات دوامهم وإنما يمتد إلى أوقات الراحة، وذلك إما بالقيام بإنجاز مهام أو إجراء مكالمات تتعلق بالعمل، والرد على أخرى، أو الانشغال بالتفكير فى مهام العمل ومشكلاته، ولذلك أصبحت أعمالهم ومسؤولياتهم القيادية على حساب راحتهم وحياتهم الشخصية.

كما يتضح من الجدول أن هناك أربع فقرات جاءت بمستوى ضغط متوسط، ترواحت متوسطاتها بين (2.25-1.82)، وجاءت فقرتان بمستوى ضغط منعدم وهى: (انشغالى فى الأعمال الإدارية يكون على حساب محاضراتى التدريسية) بمتوسط حسابى بلغ (1.57)، أى أن هذه القيادات ترى أن عملها الأساسى هو التدريس وتعطيه المرتبة الأولى ثم العمل الإدارى، كما أن نصابها من الساعات التدريسية محدد، ولذلك لا يتعارض مع العمل الإدارى ومن ثم لا يمثل لها التدريس مصدر ضغط، أما الفقرة الأخرى: (تتدخل رئاسة الجامعة فى مجال عملى) جاءت بمتوسط حسابى بلغ (1.54) فقانون الجامعات اليمنية يحدد صلاحيات عميد الكلية ونوابه وكذا مديري المراكز ولذا تمارس هذه القيادات صلاحياتها دون أى اعتراض أو تدخل من رئاسة الجامعة.

رابعاً: محور بيئة العمل والجدول (7) يوضح ذلك:

الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات محور بيئة العمل

مستوى الضغط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
عال	.712	2.71	المردود المادي الذي أحصل عليه لا يتناسب مع مهماتي.
متوسط	.766	2.07	صلاحياتي المالية تقف عائقاً أمام تقدم كليتي/مركزي.
متوسط	.903	2.00	أفتقد لتقييم أداء موضوعي من رئاسة الجامعة.
متوسط	.692	1.96	الوساطة والمحابة للقائمين على رئاسة الجامعة وبعض الأكاديميين والإداريين سبب في تدني العمل.
متوسط	.744	1.96	يتوقف العمل بسبب نقص الاحتياجات المطلوبة.
متوسط	.857	1.93	النظم الأكاديمية المتبعة تعيقني عن ضبط العمل الأكاديمي.
متوسط	738.	1.76	صلاحياتي الإدارية محدودة في معاقبة المقصرين من الإداريين لأعمالهم
متوسط	.500	2.06	الدرجة الكلية للمحور

يتضح من الجدول (7) أن فقرة واحدة بمحور بيئة العمل جاءت بمستوى ضغط عالٍ للقيادات الأكاديمية بجامعة تعز حسب استجابات عينة الدراسة وبمتوسط حسابى بلغ (2.71) والتي تنص على(المردود المادي الذي أحصل عليه لا يتناسب مع مهماتي)، فالعمل الإدارى ليس له راتب

شهري، وإنما له مكافآت مقابل إنجاز أعمال، كما يحصل عميد الكلية ومدير المركز على راتب شهر خلال الإجازة الصيفية سنوياً مقابل حضور فترة القبول والتسجيل، إلا أن هذا المردود المادي ضعيف، ويمثل مصدر ضغط كما أشارت عينة الدراسة، وجاءت باقي الفقرات بمستوى ضغط متوسط ترواحت متوسطاتها بين (1.76 - 2.07)، وقد حصلت الفقرة التي تنص على (صلاحياتي الإدارية محدودة في معاقبة المقصرين من الإداريين لأعمالهم) على المرتبة الأخيرة مما يعني أن هذه القيادات لديها سلطات وصلاحيات تتناسب مع مهامها، ومن ثم جاءت هذه الفقرة بالمرتبة الأخيرة، وهذه النتيجة أكدت نتيجة الجدول (6) في عدم تدخل رئاسة الجامعة في مجال عمل هذه القيادات.

#### خامساً: محور جماعة العمل والجدول (8) يوضح ذلك:

الجدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات محور جماعة العمل

مستوى الضغط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
عال	4.09	2.50	ظروفي الصحية لا تلقى الاهتمام من رئاسة الجامعة.
متوسط	.799	2.25	يفتقد أعضاء هيئة التدريس العمل بروح الفريق الواحد.
متوسط	.716	1.93	أشعر بعدم تفهم رئاسة الجامعة للمشكلات التي تعترض سير العمل.
متوسط	.650	1.86	وجود تكتلات بين الزملاء تعيق عملي الإداري.
متوسط	.751	1.75	ما أسهم به من أعمال وإنجازات في تقدم العمل لا تعيرها رئاسة الجامعة أي اهتمام.
متوسط	.585	1.75	يسعى بعض أعضاء هيئة التدريس إلى إفشاء عملي.
متوسط	.518	1.75	آرائي ومقترحاتي لتطوير العمل لا تلقى القبول من أعضاء هيئة التدريس.
متوسط	547.	1.68	الإداريون لا ينفذون كل ما أطلبه منهم مما يفقدني صبري
متوسط	.659	1.93	الدرجة الكلية للمحور

يتضح من الجدول (8) أن فقرة واحدة بمحور جماعة العمل جاءت بمستوى ضغط عالٍ واحتلت المرتبة الأولى للقيادات الأكاديمية بجامعة تعز حسب استجابات عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (2.50) التي تنص على: (ظروفي الصحية لا تلقى الاهتمام من رئاسة الجامعة)، وهذا يعني أن عدم اهتمام الجامعة بالظروف الصحية لهذه القيادات سبب من مسببات ضغوط العمل التي تعاني منها، فكما ذكر بنتيجة الجدول (4) و(5) أن طبيعة عملهم الأكاديمي والإداري وكثرة المهام والمسؤوليات يشعروهم بالتعب والإرهاق وعدم وجود الوقت للراحة حتى بعد انتهاء دوامهم كل ذلك مثل مصدر ضغط ينتج عنه العديد من الأمراض النفسية، كما ذكر سابقاً التي قد تتطور إلى أمراض عضلية، ومع هذا لا يجدون اهتماماً بهم وبصحتهم من رئاسة الجامعة، كما تم استبعاد حافظ كان يمثل متنفساً لهذه القيادات وهو فرصة السفر إلى الخارج، ففي ظل الوضع الحالي وغياب التمويل الحكومي واعتماد جامعة تعز على مواردها الذاتية في تسيير أمورها استبعد هذا الحافظ الذي كان يمنح لهذه القيادات سنوياً، يمثل جزء منه جانباً مادياً والجزء الآخر جانباً ترويحياً من ضغط العمل، حيث تسمح الجامعة لهذه القيادات وخصوصاً العمداء ومديري المراكز بحضور مؤتمر

خارجي، وتتحمل الجامعة تذكرة السفر، بينما تتحمل الكلية أو المركز بدل السفر الذي كان يقدر بخمسة أيام لكل يوم ثلاثمائة دولار.

كما جاءت باقي الفقرات بمستوى ضغط متوسط تراوحت متوسطاتها بين (1.68 - 2.25)، وحصلت الفقرة التي تتص على: (الإداريون لا ينفذون كل ما أطلبه منهم مما يفقدني صبري) على المرتبة الأخيرة أي أن صلاحيات هذه القيادات تجعل الموظفين الإداريين ينفذون كل ما يطلب منهم، ولذلك لا يمثل لهم ذلك سبباً من مسببات ضغط العمل.

للإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة الذي نص على "هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) في استجابات أفراد العينة لمستوى ضغوط العمل لدى القيادات الأكاديمية في جامعة تعز من وجهة نظرهم تعزى لمتغير: (الوظيفة، وسنوات الخبرة بالعمل الإداري)" فقد تم استخدام اختبار كروسكال وويلز (Kruskal, Wallis) لمعرفة دلالة الفروق، واختبار مان ويتني (Mann, Whitney) للمقارنات الثنائية وفيما يلي توضيح لذلك.

أ- لمعرفة دلالات الفروق في استجابات عينة الدراسة لمستوى ضغوط العمل لدى القيادات الأكاديمية في جامعة تعز من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الوظيفة: (عميد، ونائب عميد، ومدير مركز) فقد توضح ذلك في الجدول (9):

جدول (9) نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) لدلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة لمستوى ضغوط العمل لدى القيادات الأكاديمية في جامعة تعز من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الوظيفة

الدالة اللفظية	مستوى الدالة	درجة الحرية	قيمة ( $\chi^2$ )	متوسط الرتب	العدد	الوظيفة	محاوِر ضغوط العمل
غير دال	.205	2	3.167	17.50	7	عميد	طبيعة العمل
				12.00	15	نائب عميد	
				17.25	6	مدير مركز	
غير دال	.729	2	.633	16.43	7	عميد	عبء العمل
				13.50	15	نائب عميد	
				14.75	6	مدير مركز	
غير دال	.509	2	1.350	12.79	7	عميد	صراع الدور
				16.17	15	نائب عميد	
				12.33	6	مدير مركز	
غير دال	.733	2	.620	14.57	7	عميد	بيئة العمل
				15.37	15	نائب عميد	
				12.25	6	مدير مركز	
غير دال	.315	2	2.310	12.43	7	عميد	جماعة العمل
				16.67	15	نائب عميد	
				11.50	6	مدير مركز	
غير دال	.750	2	.575	14.14	7	عميد	ضغوط العمل ككل
				15.47	15	نائب عميد	
				12.50	6	مدير مركز	

يتضح من الجدول (9) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في متوسط استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير الوظيفة: (عميد، ونائب عميد، ومدير مركز) على ضغوط العمل ككل وعلى كل محور من محاور ضغوط العمل، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن القواعد المنظمة للعمل بكليات ومراكز جامعة تعز واحدة، كما أن هذه القيادات من عمداء ونواب ومديري مراكز يمارسون مهاماً ومسؤوليات متشابهة، كون مؤسساتهم مؤسسات تعليمية أكاديمية.

ب- لمعرفة دلالات الفروق في استجابات عينة الدراسة لمستوى ضغوط العمل لدى القيادات الأكاديمية في جامعة تعز من وجهة نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة بالعمل الإداري: (5 سنوات فأقل، أكثر من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) الجدول (10) يوضح ذلك: جدول (10) نتائج اختبار (Kruskal, Wallis) لدلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة لمستوى ضغوط العمل لدى القيادات الأكاديمية في جامعة تعز من وجهة نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة بالعمل الإداري

الدالة اللغوية	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة $(\chi^2)$	متوسط الرتب	العدد	سنوات الخبرة	محاور ضغوط العمل
غير دال	.307	2	2.365	11.13	8	5 سنوات فأقل	طبيعة العمل
				17.50	6	أكثر من 5 إلى 10 سنوات	
				15.14	14	أكثر من 10 سنوات	
دال	.044	2	6.230	15.88	8	5 سنوات فأقل	عبء العمل
				20.67	6	أكثر من 5 إلى 10 سنوات	
				11.07	14	أكثر من 10 سنوات	
غير دال	.117	2	4.291	17.19	8	5 سنوات فأقل	صراع الدور
				18.33	6	أكثر من 5 إلى 10 سنوات	
				11.32	14	أكثر من 10 سنوات	
غير دال	.064	2	5.487	19.94	8	5 سنوات فأقل	بيئة العمل
				14.42	6	أكثر من 5 إلى 10 سنوات	
				11.43	14	أكثر من 10 سنوات	
غير دال	.345	2	2.126	18.06	8	5 سنوات فأقل	جماعة العمل
				13.08	6	أكثر من 5 إلى 10 سنوات	
				13.07	14	أكثر من 10 سنوات	
غير دال	.090		4.826	18.63	8	5 سنوات فأقل	ضغوط العمل ككل
				16.83	6	أكثر من 5 إلى 10 سنوات	
				11.14	14	أكثر من 10 سنوات	

يتضح من الجدول (10) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في متوسط استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة بالعمل الإداري: (5 سنوات فأقل - أكثر من 5 إلى 10 سنوات - أكثر من 10 سنوات) على ضغوط العمل ككل وعلى كل محور من محاور ضغوط العمل باستثناء المحور الثاني (عبء العمل)، ولمعرفة إلى من تؤول إليه الفروق استخدم

اختبار مان ويتني (Mann, Whitney) للمقارنات الثنائية والجدول (11) يوضح ذلك:

جدول (11) نتائج اختبار (Mann, Whitney) لإيجاد مصادر الفروق بين استجابات عينة الدراسة لمستوى ضغوط العمل في المحور الثاني (عبء العمل) لدى القيادات الأكاديمية في جامعة تعز من وجهة نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المحور	سنوات الخبرة	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة z	مستوى الدلالة اللفظية
المحور الثاني عبء العمل	5 سنوات فأقل	8	6.25	50.00	-	.188
	أكثر من 5 إلى 10	6	9.17	55.00		
	5 سنوات فأقل	8	14.13	113.00	-	.145
	أكثر من 10 سنوات	14	10.00	140.00		
	أكثر من 5 إلى 10	6	15.00	90.00	-	.023
	أكثر من 10 سنوات	14	8.57	120.00		

يتضح من الجدول (11) وجود فروق دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في متوسط استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة في المحور الثاني (عبء العمل) لصالح أصحاب الخبرة المتوسطة (أكثر من 5 إلى 10 سنوات) على أصحاب الخبرة الطويلة (أكثر من 10 سنوات) أي أن أصحاب الخبرة المتوسطة أكثر إحساساً بضغوط العمل من أصحاب الخبرة الطويلة الذين قد تأقلموا مع هذه الضغوط، واتفقت نتيجة هذا السؤال مع نتيجة دراسة (خليفات والمطارنة، 2010) التي توصلت إلى وجود فروق في مصادر ضغوط العمل تعود للخبرة.

### أهم النتائج:

- تعاني القيادات الأكاديمية بجامعة تعز من ضغوط عمل بمستوى متوسط.
- جاء محور طبيعة العمل أكثر المصادر المسببة لضغوط العمل لدى القيادات الأكاديمية بجامعة تعز وبمستوى ضغط عالٍ واحتل المرتبة الأولى، بينما جاءت باقي المحاور بمستوى ضغط متوسط حيث احتل محور عبء العمل المرتبة الثانية، وصراع الدور المرتبة الثالثة، وجاء بالمرتبة الرابعة محور بيئة العمل، بينما جاء محور جماعة العمل بالمرتبة الخامسة والأخيرة.

- عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في متوسط استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير الوظيفة (عميد، نائب عميد، مدير مركز) على ضغوط العمل ككل وعلى كل محور من محاور ضغوط العمل.
- عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في متوسط استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة بالعمل الإداري: (5 سنوات فأقل - أكثر من 5 إلى 10 سنوات - أكثر من 10 سنوات) على ضغوط العمل ككل وعلى كل محور من محاور ضغوط العمل باستثناء محور عبء العمل لصالح أصحاب الخبرة المتوسطة (أكثر من 5 إلى 10 سنوات) على أصحاب الخبرة الطويلة (أكثر من 10 سنوات).

### التوصيات:

#### في ضوء النتائج التي خلصت بها الدراسة توصي الباحثة بالآتي:

- على القيادات الأكاديمية التخفيف من الأعباء الوظيفية بمنح صلاحيات القيام بها للآخرين والتفرغ للأعمال الأكثر أهمية في موقعا القيادي.
- الاهتمام بتنظيم أوقات العمل، واستغلاله الاستغلال الأمثل، وذلك عن طريق وضع جدول ترتب فيه الأنشطة حسب أهميتها مما يؤدي إلى عدم تراكم وتأخر العمل وتخفيف الضغوط التي تنشأ من هذا الجانب.
- أن تقوم رئاسة الجامعة بتنظيم برامج بإشراف متخصصين في مجال العلوم النفسية والإدارية والاجتماعية لتنمية مهارات القيادات الأكاديمية في التعامل مع ضغوط العمل مثل:
  - تطوير مهارات إدارة الذات، وكيفية الموازنة بين العمل والأنشطة الترفيهية والالتزامات العائلية.
  - التدريب على المهارات الاجتماعية كالاتصال بالآخرين وكيفية التعامل مع كل شخصية.
  - التدريب على حل المشكلات من خلال جمع وتحليل البيانات الخاصة بالمشكلة ووضع خطة للعمل وتطويرها.
- ضرورة توفير رئاسة الجامعة خدمات مساندة للقيادات الأكاديمية في أثناء عملهم تعينهم على التعامل الإيجابي مع متطلبات العمل.
- أن تنشئ رئاسة الجامعة نادياً خاصاً بأعضاء هيئة التدريس لتقديم الأنشطة الثقافية والرياضية والترفيهية كي يكون متنفساً لهذه القيادات بغرض الترفيه والابتعاد عن بيئة العمل الرسمية، وإيجاد مناخ تنظيمي اجتماعي.

**المراجع:**

- أبو العلا، محمد صلاح الدين (2009). **ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة**. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة.
- باركني، هانم بنت أحمد (2009). **ضغوط العمل وعلاقتها بالقيادة التربوية ووجهة الضبط لدى مديري المدارس بمحافظة جدة**. مجلة رسالة الخليج العربي، (89)، 2-22.
- بنات، عبد القادر سعيد (2009). **ضغوط العمل وأثرها في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة**. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة.
- بن راشد، علي بنت علي (2001). **ضغوط العمل لدى المدارس الثانوية بسلطنة عمان**. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس.
- جاسم، عبد الحسن، ورشيد، عروبة خالد (2011). **ضغط العمل والأداء المنظمي، العلاقة والأثر**. مجلة كلية الآداب، (95)، 66-690.
- حزنبيج، جيرالد وبارون، روبرت (2009). **إدارة السلوك في المنظمات**. ترجمة إسماعيل علي بسبوني. دار المريخ للنشر: المملكة العربية السعودية، الرياض.
- حسين، سحراء أنور (2013). **قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي**. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (36)، 207-227.
- خليفات، عبد الفتاح صلاح والمطارنة، شرين محمد (2010). **اثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في اقليم جنوب الأردن**. مجلة جامعة دمشق، (2)، 599-642.
- الزغبى، محمد (1997). **ضغوط العمل لدى المديرين في جهاز الخدمة المدنية في عمان الكبرى**. دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.
- صبرينة، مانع (2008). **ضغوط العمل وأثارها على أداء الأساتذة الجامعيين - حالة أساتذة كلية الاقتصاد والتسيير بجامعة باتنة**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة باتنة.
- الطعاني، حسن أحمد (2005). **مصادر ضغط العمل لدى مديري المدارس الحكومية (الأساسية والثانوية) في محافظة الكرك من وجهة نظرهم**. مجلة جامعة دمشق، (2)، 197-243.
- عبد الباقي، صلاح الدين (2004). **السلوك الفعال في المنظمات**. الدار الجامعية للطباعة والنشر: الإسكندرية.
- العديلي، ناصر محمد (1993). **إدارة السلوك التنظيمي**. دار النوايح للنشر والتوزيع: الرياض.

- العلفي، هدى حسين يحيى (2004). فعالية أداء مديري المدارس الثانوية العامة بأمانة العاصمة صنعاء وعلاقته بضغط العمل. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة صنعاء.
- عليما، خالد (2005). ضغوط العمل وأثرها على أداء الحكام الأردنيين في الأردن. دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- العميان، محمود (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دار وائل للنشر: الأردن، عمان.
- الفريجات، خضير كاظم وآخرون (2009). السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة. دار إثراء للنشر: الأردن.
- الكح، خالد رشيد (1997). الضغوط المهنية التي تواجه معلمي مؤسسات التربية الخاصة في الضفة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة النجاح الوطنية.
- المعشر، عيسى إبراهيم (2009). اثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمسة نجوم، دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
- النوشان، علي بن حمد بن سليمان (2003). ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرارات. دراسة مسحية على القيادات الإدارية في عدد من الأجهزة الأمنية والمدنية في مدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- Hawk, Nita (2008). **Implications of Stress and Coping Mechanisms in the Superintendency**, Doctor of Education, the Faculty of the Graduate School University of Missouri-Columbia
- Goeller, Karen (1993). Indiana Female principals of occupational stress and effective coping. **Dissertation Abstract international**, 54, (5) 1611.A
- Mcclellan, Jeffrey (2010) Managing Stress in Advising: What Administrators can Do, Academic Advising Resources, <https://www.nacada.ksu.edu>