

## مصادر ضغوط العمل كما يدركها العاملون في التعليم الجامعي

هند ماجد الخنيلة

أستاذ مشارك، قسم التربية، كلية التربية، جامعة الملك سعود،  
الرياض، المملكة العربية السعودية

ملخص البحث. هدفت هذه الدراسة إلى بيان تأثير ضغوط العمل كما يدركها العاملون في التعليم الجامعي لما لها من تأثير في تنظيم العلاقات داخل الفصل، ومن ثم في اتخاذ القرار والمشاركة في الندوات والمؤتمرات وغير ذلك من الأنشطة والخبرات التي تساهم في ممارسات الفرد تجاه رفع المستوى الأكاديمي والعلمي وتقويم الخطط والمناهج وتحقيق أهدافها العملية.

وهذا الموضوع لم ينل من الدراسات السابقة العناية الكافية. والبحث ذو صبغة استطلاعية تبدو أهميته منبثقة من أهمية العمل ذاته وأثره البالغ في حياة الأفراد وعلاقاتهم الاجتماعية والسياسية والاقتصادية.

وقد وزعت الاستبانة على مجتمع الدراسة المكون من أعضاء هيئة التدريس والإداريين في جامعتي الملك سعود وأم القرى، وقد استقرت العينة على ١٣٤ فرداً. وبعد تحليل البيانات اتضح أن:

- ١ - ضغوط العمل في معظمها تنشأ من بعض أساليب التفكير.
- ٢ - أثبتت الدراسة أهمية عدم توقع الرئيس في العمل أن الموظفين التابعين له يسيرون وفقاً لنمطه بما يؤدي إلى فشل في نتائج التوقعات.
- ٣ - بينت الدراسة ضرورة الحرص على توضيح الأهداف بما يتلاءم وتوقعات المنظمة.
- ٤ - كما دلت على ضرورة وجود توازن بين بعض الاتجاهات للموازنة بين المسؤولية والالتزام والولاء.

- ٥ - وشرحت الدراسة كيف أصبحت ظاهرة ضغوط العمل تمثل التحدي لنمو وتطوير التعليم الجامعي .
- ٦ - علقت الدراسة أداء الإدارة بدورها الفعال في إطار التخطيط والتنظيم والتوجه والرقابة على مدى التأثير بصنوف الضغوط ذات العلاقة بالعمل الأكاديمي مادياً ومعنوياً .

### تمهيد

في غضون الانفجار المعرفي ، وفي إثر التقدم العلمي تتعرض المنظمات الأكاديمية - شأنها شأن كثير من الهيئات - إلى كثير من أنواع الضغوط التي تؤدي دورها بين المتغيرات . ويظل ضغط العمل من الأهمية بمكان بحيث يمثل رد فعل تقويمياً وانفعالياً وسلوكياً له تأثيره الواضح وعلاقته الوثيقة بالتنظيم الوظيفي من ناحية والانتماء ومشاعر الرضا من ناحية أخرى . ويحمل ضغط العمل من الإيجابيات ما يحمله من السلبيات ، فهو في ذاته يحمل أهمية وفاعلية ذاتية لها أثرها في مستوى العطاء الوظيفي . ويؤكد الواقع والدراسات ذات الصلة والخبرات العملية أن شعور الفرد بالارتياح والانشراح تجاه واقعه الوظيفي يعزز شعوره بالرضا الوظيفي الذي يعكس إيجابية في العطاء ونوعية في الإنتاج ، بل ويعد مقياس الإيجابية أو السلبية في ممارسات العملية الأكاديمية .

وضغط العمل له تأثيره الذي يتضح في تنظيم العلاقات داخل العمل وفي اتخاذ القرار والمشاركة في الندوات والمؤتمرات ، وله أثره كذلك في المهام العملية وفي ممارسات الفرد تجاه رفع المستوى الأكاديمي وتقويم الخطط والمناهج وسبل بنائها وتحقيق أهدافها العملية . وتتأثر بضغط العمل أيضاً ممارسات الفرد تجاه مسيرة النظام والتعاون ووجود وتجديد وتهيئة الأنشطة غير المنهجية وذات الاستقلالية والتحدي الوظيفي والمنافسة الإيجابية في مجالات النمو والتطوير . وأي تقدم في التنظيم الإداري المناسب لنمو الجامعات يعتمد على مدى قدرة هذا التنظيم في تحقيق الوظائف والأهداف المحددة للمنظمة . وحتى نطمئن لهذه القدرة لا بد من تذييل الصعوبات التي تعترض الممارسات الفعالة للإدارة الجامعية ، ومن هذه الصعوبات ضغوط العمل .

هذا البحث له صبغة استطلاعية مهمته استكشاف الجوانب المختلفة والاتجاهات المتعددة ، وقد يكون مادة تمهيد لبحوث أخرى في مجال الإدارة التربوية وما يتصل بها من

مجالات علم النفس وعلم الاجتماع وعلوم أخرى . والصبغة الاستطلاعية لاتعد من السهولة بمكان، ذلك أنها تأخذ الباحث إلى أرض مجهولة لا يعرف أحد ماقد تنطوي عليه من عثرات ، ، كيف يمكن إقالة تلك العثرات . وإذا كان الأمر تمهيداً لما يجيء لاحقاً فالمسؤولية كبيرة، خاصة في موضوع ضغط العمل ، حيث ترتبط الضغوط عادة بالشعور بالتوتر والإجهاد . ولا يخفي مال هذه المشاعر من أثر فعال في الإنجاز بصفة عامة بسلبياته وإيجابياته .

ولما كانت ضغوط العمل تبعث على التوتر والشعور بالإجهاد، بكل أبعادها المدركة وغير المدركة، فإنه لا يتعين في هذا البحث الاستطلاعي أن نقيس حدة الشعور بالتوتر أو الإجهاد . ويكفي أن نحاول التعرف على مؤشرات لما يعده العاملون ضغوطاً في مجال العمل . وسوف يقف هذا البحث الذي بين أيدينا عند حدود تشخيص المتغيرات المرتبطة بذلك، مع تصنيف أنواع الضغوط المدركة وتلمس المؤشرات الدالة على التقديرات الذاتية . من هنا تنبثق أهمية دراسة الضغوط ذات العلاقة بالعمل الأكاديمي ، ومن هنا أيضاً أصبح من الصعب تجنبها وبالتالي تلمس مصادرها . وقد أصبحت ظاهرة ضغوط العمل تمثل تحدياً لنمو وتطوير التعليم الجامعي . وعلى متخذي القرار الإحاطة بمنابعها وجوانبها وما تمثله من مؤشرات غير إيجابية على مستوى الأداء وفاعلية العمل . ومن ثم تتجاوز الإدارة إطار التخطيط والتنظيم والتوجه والرقابة، وتتعدى هذا المفهوم إلى أبعاد جديدة لتحقيق تنمية الذات والتأثير والفاعلية والاستمرارية . وجميعها كما يراها الدارسون وبينهم الخضيرى [ ١ ، ص ١٦٣ ] أهداف لها صفة الدوام وترتبط بالوظيفة والأداء الوظيفي .

### أولاً: الدراسات السابقة

تشير الدراسات ذات الصلة بالموضوع إلى أن نسبة الإجهاد في العمل قد تعزز أو تعيق مستوى الإنجاز ، وأن الإجهاد في العمل إذا زادت حدته قد يؤدي إلى بعض الأمراض ، منها الصداع والقرحة والقلق والخوف وفقدان الشعور بالأمن أو الإحساس بالواقع [ ٢ ، ٣ ] . ومن جانب آخر تشير الدراسات إلى أن الإجهاد في العمل يؤدي إلى انخفاض العائد الاقتصادي للمشروعات وشيوع مناخ من عدم الثقة والتوجس والحذر، وهذا مناخ مرضي يدفع إلى التدمير الذاتي للكيانات الإدارية، وإلى المزيد من الفاقد

الاقتصادي فضلاً عن فقدان الفاعلية وانخفاض مستوى الأداء وضعف العائد الإنتاجي [١، ص ٦].

ويرجع جملش Gmelch وآخرون [٤] مصادر الإجهاد بين العاملين في الإدارات التربوية إلى بيئة العمل . ويشير جملش [٥]. إلى أن الأكاديميين الذين يمارسون أعمالاً إدارية يتعرضون لضغوط العمل في كل من المجالين الأكاديمي والإداري . وتشير دراسة بورج Borg وآخرين [٦] إلى وجود علاقة بين الشعور بالإجهاد وبين عدم الرضا عن العمل أو الوظيفة . لكن دراسة ديوا Dua [٧] تشير إلى أسباب عديدة منها أهمية الوظيفة، وعبء العمل، والتعامل بين زملاء، والخلافات مع الزملاء، وظروف العمل . وتشير تلك الدراسة أيضاً إلى أن حديثي العهد في العمل أكثر شعوراً بالإجهاد، وأن الوظائف العليا أقل إرهاقاً . وفي تلك الدراسة نفسها وجد أن الإرهاق الناتج عن العمل أو عدم العمل على السواء كان مرتبطاً بالظروف الصحية والصحة النفسية وعدم الرضا عن العمل . وتشير دراسة أبكوتش Apkkoch وآخرين [٨] إلى أربعة أنواع من الضغوط تقوم على أساس الدور، وعوامل الصراع، ومهام العمل، والتزام، كما تشير إلى فروق بين الأفراد تبعاً للعمر والخبرة والمستوى الوظيفي . وفي بعض الدراسات وجدت فروق بين الجنسين في أهمية الأسباب المدركة للشعور بضغط العمل [٩٠]. ووجدت دراسة أخرى فروقاً إحصائية على أساس الدور ومهام العمل بين الإداريين وغير الإداريين [١٠].

### ثانياً: أهمية الموضوع

ترجع أهمية دراسة ضغوط العمل إلى أمرين؛ أولهما أهمية العمل ذاته وأثره البالغ في حياة الأفراد وعلاقاتهم الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، كما أن له الأثر نفسه في حياة المجتمع بصفة عامة، فضلاً عن أثره على نفسية الإنسان واتزان مشاعره وتأمين حياة كريمة له، إذ تجعل منه عضواً فعالاً في مجاله .

والأمر الثاني هو ما يسببه ضغط العمل من شعور بالتوتر والإجهاد لما له من آثار سلبية في مجال العمل ذاته . وتؤكد بعض البحوث أن الإجهاد ذو صلة بالأمراض الجسمية والنفسية والعقلية [٢؛ ٣، ص ١٩٩-٢٠٢]، وهو بالأحرى وثيق الصلة بمستوى الأداء، ومن ثم بالإنجاز والإتقان والإنتاج بشكل عام.

فالإلحاح والإلتقان ليس موضوع اهتمام الفرد فقط بل موضوع اهتمام المجتمع بالدرجة نفسها . والإلحاح الاجتماعي مرتبط في النهاية بالإلحاح الأفراد . وهذا ما يجعل من الضروري دراسة ضغوط العمل ، ودراسة الوسائل الممكنة وابتكار وسائل جديدة لمواجهة التوتر والإجهاد . وقد كانت دراسات هوثورن الشهيرة عن الشعور بالإجهاد أثناء العمل في عشرينات وثلاثينات هذا القرن وراء نشأة مدرسة جديدة في الإدارة [١١] ، ص ص ١٢ - ١٥] . وكان الحافز وراء هذا كله هو السعي إلى زيادة الإنتاجية ، سعياً إلى استمرار التقدم الاقتصادي والاجتماعي .

### ثالثاً: مشكلة الدراسة

تبدو مشكلة الدراسة في غموض المصادر العامة التي ينبثق منها الشعور بضغط العمل ، ويستوي في ذلك الجانبان معاً، الإداري والأكاديمي . وتكمن مشكلة الدراسة في البحث في أسباب ومصادر هذه الضغوط ، ومحاولة تصنيفها في أطر محددة وبيان أنواعها ، كيفما وحسبما يدررها الإداريون والأكاديميون ، وتسعى هذه الدراسة أيضاً إلى محاولة إدراك ثمة علاقة بين هذه الضغوط بعد تحديدها وتصنيفها وبين ماهية العمل ونوع العمل ، بل نصل إلى مستوى محاولة الوصول إلى كنه وطبيعة العناصر المشكلة لهذه المشكلة من حيث ذاتيتها وموضوعيتها في إثارة الشعور العام بضغوط العمل وأهمية ذلك في سبيل الارتقاء بمستوى الأداء وتنمية فاعلية العطاء في ميدان العمل الجامعي ، وتحدد في الأسئلة التالية :

- ١ - ما مصادر الشعور بضغط العمل من وجهة نظر الإداريين وأعضاء هيئة التدريس؟
- ٢ - ما أنواع الضغوط التي يدررها الإداريون وأعضاء هيئة التدريس؟
- ٣ - ما مدى العلاقة بين الضغوط المدركة ونوع العمل؟
- ٤ - ما مدى وجود عناصر ذاتية وأخرى موضوعية تجاه الشعور بضغوط العمل؟
- ٥ - ما مدى علاقة الأسباب الموضوعية للمشكلة في بيئة العمل نفسها؟
- ٦ - ما مدى علاقة الأسباب الذاتية للمشكلة بضغوط العمل؟
- ٧ - ما أنواع الضغوط التي يشعر بها الفرد في آن واحد بناء على الدور الوظيفي وضغوط العمل اليومية ، ومهام العمل ، وشؤون الطلاب؟

### رابعاً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى :

- ١ - التعرف على مصادر الشعور بضغط العمل من وجهة نظر الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في جامعتي الملك سعود وأم القرى بالمملكة العربية السعودية .
- ٢ - تصنيف تلك المصادر والتعرف على أنواع الضغوط المدركة . وفي تلك الدراسة تمهيد لدراسات أخرى قد يشارك فيها باحثون متعددون التخصصات ، إذ تحاول التعرف على العلاقات السببية والدوافع وتحديد وسائل العلاج . والمتوقع أن تؤدي هذه الدراسة وما يتلوها من دراسات إلى زيادة الإنجاز وتحسين مستوى الأداء الوظيفي نتيجة للإقبال على العمل والتكيف معه ، وبالتالي بذل قصارى الجهد في سبيله . وتهدف هذه الدراسة إلى محاولة استشراف ما يتوجب حدوثه في مستقبل الوظائف التنظيمية للجامعة من خلال تدليل أي عثرة تواجه فهم واستيعاب الأهداف المحددة للمنظمة والتأكد من مستوى الأداء وفق التوقعات ، ومن بينها ضغوط العمل والتي لا يمكن إلا أن تظل موضع تأثير وتأثر .

### خامساً: مصطلحات الدراسة (المصطلح الرئيس)

تعد ضغوط العمل من الموضوعات التي لم تنل الكثير من العناية والدراسة في مجال الإدارة في عالمنا العربي . ومن ثم لا بد للباحث أن يلزم الحيلة ويتوخى الحذر من الإقدام على دراسة هذا الموضوع . وضغوط العمل حالة إدراكية ، وقد تكون الضغوط المدركة في هذه الحالة ضغوطاً حقيقية أو وهمية متخيلة وقد تكون موضوعية أو ذاتية ، وقد تكون واقعة أو متوقعة ، وقد تكون الضغوط انعكاساً لحالة نفسية أو تصورات ذهنية . وفي هذه الحالة تحتاج دراستها إلى فريق بحثي متعدد التخصصات . أما إذا كان الجهد فردياً كما في هذا البحث فلا بد للباحث أن يتأنى وأن يعد الجولة البحثية الأولى مجرد استطلاع لجوانب الموضوع .

يختلف الدارسون في تعريف ضغوط العمل ، غير أنهم جميعاً على اختلافهم يتفقون على أن الضغوط جميعاً ترد إلى الظروف السائدة في كل موقف ، وفي كل مجال ، وفي كل موقع من مواقع العمل في جانبه الإداري والأكاديمي ، مما يصل إلى مستوى السلوك المؤثر في القرارات ومنتجها ومنفذها .

يعرف محسن الخضيرى [١] الإجهاد في العمل على أنه «كل تأثير مادي أو معنوي يأخذ أشكالا مؤثرة على سلوك متخذ القرار ويعيق توازنه النفسي والعاطفي، ويؤدي إلى إحداث توتر عصبي أو قلق نفسي يجعله غير قادر على اتخاذ القرار بشكل جيد أو القيام بالسلوك الرشيد تجاه المواقف الإدارية والتنفيذية .» وتعرفه ويبر [١٢] بأنه رد فعل تقويي وانفعالي يعبر عن الحس الإدراكي للشخص أثناء قيامه بعمله وتفاعله مع مجموعة خبراته العلمية والعملية التي تؤدي إلى توتره وشعوره بالقلق وعبء المسؤولية المنوطة به، وما لها من تأثير مباشر على المتغيرات البيئية الإدارية والأكاديمية والخبرات الوظيفية مما يصل به إلى اتجاهات غير ملائمة لمنظمته .

وترى ويبر [١٢] أن التوتر والضغط يترآكمان ويتربسان ليكونا ضغوطاً تمارس عند توقعات ومتطلبات سلوكية تزداد وتؤثر في سرعة الأفعال والقرارات وتكثيف الجهود وهو ما ينتج عن دوافع ذاتية داخلية . ومن ذلك ما يبدو في الاهتمام بالمظهر الخارجي ودرجاته وتحصيله العلمي والدوافع الخارجية، ومنها أثر الوالدين والأصدقاء والموظفين وغير ذلك من القيم الاجتماعية، كالنجاح والشهرة وغير ذلك .

بينما نعرف الضغط لأغراض دراستنا هذه بأنه لايعني العمل وإنما يعني القدرة على تحمل المسؤولية التي يحتاجها العمل، مما يجعل العاملين في حاجة دائمة لاستدعاء الطاقة على التحمل .

#### سادساً: أداة البحث

وقد أعدت الباحثة استبانة شملت بالإضافة إلى البيانات الشخصية للبحوث ٤٠ عبارة تشير إلى جوانب مختلفة من بيئة العمل، قد يتعرف الفرد فيها على ما يعده ضغوطاً . وكانت هذه العبارات مقسمة إلى أربع قوائم تغطي ما تعده الباحثة إشارات إلى الدور وظروف العمل واحتياجات الطلاب ومهام العمل اليومية .

وفي التطبيق أرسلت الاستبانات إلى جامعة أم القرى بالبريد، وسلمت استبانات المبحوثين في جامعة الملك سعود إلى أفراد العينة ليقوموا بتعبئة البيانات بأنفسهم وفي جميع الأحوال لم يكن من اللازم أن يذكر المبحوث اسمه، ولذلك تعذر تصحيح البيانات المشكوك فيها وتعذر استكمال البيانات الغائبة . وكان لا بد من إلغاء الاستبانات التي

اشتملت على نقص كبير، وربما كان هذا من أسباب انخفاض عدد الذكور في العينة النهائية. وتكون الإجابة على كل عبارة باختيار واحدة من ثلاث إجابات [موافق، محايد، معترض].

### ١ - خطوات إعداد المقياس وتطبيقه

١ - تم الاطلاع والدراسة في الدراسات السابقة وذات العلاقة بالمشكلة مما ساعد في بناء أداة مكونة من ٤٠ عبارة.

٢ - أرسلت إلى ثمانية من المحكمين من ذوي الاختصاص لقياس الصدق، وأخذت آراؤهم حول (مناسبة العبارة لمصدر الضغوط)، ووضوح ورقة صياغة العبارة، وإضافة العبارة التي قد يقترحون إضافتها، وأعيدت صياغة العبارات حسب ما يرى المحكمون فجاءت الآراء متفقة على أن العبارات صالحة لقياس الهدف الذي وضعت من أجله.

٣ - تم تطبيق الأداة على ٢٠ عضو هيئة تدريس، و ١٥ إداريًا من كلية التربية بجامعة الملك سعود.

اتبعت الباحثة إعادة الاختبار لغرض استخدام الثبات، فقد أعيد تطبيقه على ٤٠ من أعضاء هيئة التدريس والإداريين بعد مرور فصل دراسي، فبلغ معامل الثبات (٨٥٧,٠)، مما يؤكد أن الثبات مقبول.

### ٢ - عينة البحث

أرسلت الأداة إلى كل عدد ٥ في قائمة الإداريين وأعضاء هيئة التدريس التي وصلتنا من كليتي التربية في جامعة أم القرى وجامعة الملك سعود، وبلغت ١٣٤ بعد أن حذفت الإجابات التي لم تكتمل والإجابات التي لم تردنا خلال فصل دراسي.

### سابعًا: مجتمع البحث والعينة

مجتمع البحث هو جامعة الملك سعود وجامعة أم القرى، وقد تكونت العينة من ١٣٤ فردًا، نصفهم تقريبًا من الإداريين والباقي من أعضاء هيئة التدريس في الجامعتين.

وشملت هذه العينة أفراداً غير قياديين ، وأفراداً قياديين تراوحت مراتبهم الوظيفية بين رئيس قسم أو رئيس وحدة أو وكيل أو عميد . وشملت العينة مقيمين في الإطار الجامعي وخارجه ، كما شملت ذكوراً وإناثاً ، غير أن الغالبية كانت من الإناث .

### ثامناً: المعالجة الإحصائية

ركزت المعالجة الإحصائية على التوزيعات التكرارية وإيجاد الفروق بين فئات المبحوثين من حيث أهمية المتغيرات المختلفة لديهم ، والتحليل العاملي . وبذلك أمكن التعرف على أهم المتغيرات من وجهة نظر العينة ، ومن وجهة نظر بعض فئاتها . وأمكن تحديد ستة عوامل تعد من أنواع الضغوط .

### تاسعاً: نتائج البحث

#### ١ - أسباب مصدرها بيئة العمل

من بين أربعين عبارة تمثل أربعين متغيراً يمكن أن تعزى إليها ضغوط العمل ، تبين أهمية ٢٧ متغيراً يبينها جدول رقم ١ . وقد جعلنا موافقة أكثر من ٥٠٪ من العينة معياراً لصلاحية المتغير لأن يدرج في هذه القائمة . والملاحظ أن هناك أربعة متغيرات حصلت على موافقة أكثر من ٨٠٪ من العينة ، وهي كفاية المعلومات ، ووضوح الأهداف ، وبث روح التعاون ، وإنجاز العمل في الوقت المحدد . وهناك خمسة متغيرات حظيت بتأييد ٧٠-٨٠٪ من العينة ، وهي تحديد المسؤوليات ، وسير النظام بالقسم ، والإرشاد الأكاديمي للطلاب ، وإنجاز التقارير والاتصالات في الوقت المحدد .

وتشير المتغيرات في هذه القائمة إلى عناصر يمكن أن تمثل أسباباً موضوعية للشعور بضغوط العمل . ينطبق ذلك مثلاً على الخدمات اللازمة ل يتم من خلالها أداء العمل وتسهيله ، وتوافر أدواته ، وسهولة الوصول إليه . وينطبق ذلك أيضاً على كل المتغيرات الأخرى التي تشير إلى بذل جهد بدني أو ذهني سواء في تنسيق الاحتياجات والمناهج ، أو تنسيق العمل الإداري والأكاديمي ، أو حل المشكلات الطلابية أو رفع مستواهم الأكاديمي أو إرشادهم ، أو تبسيط المناهج ، أو إنجاز الأعمال المختلفة في الوقت المحدد أو عقد الاجتماعات أثناء العمل . وهذه المتغيرات التي تشير إلى عناصر موضوعية وهي إشارة أيضاً إلى صحة الفرض الأول .

وهناك متغيرات أخرى في هذه القائمة قد تشير إلى عناصر موضوعية لكنها لا ترتبط بجهد بدني وتعد ذات أثر نفسي خالص . مثال ذلك كفاية المعلومات ، ووضوح الأهداف ، وتحديد المسؤوليات ، وتقدير الرؤساء ، وكفاية الصلاحيات ، وبث روح التعاون ، ووضوح التعليمات ، والتأثير في اتخاذ القرارات ، وفرص العمل باللجان ، والحوافز المعنوية ، والحاجة إلى مضاعفة الجهد . وقد ينضم إلى تلك النوعية متغير هو «ملاءمة جدول التخصص للعمل» ولكن بشروط وتحفظات ، ذلك أنه إذا لم يكن التخصص ملائمًا للعمل فقد يضطر الموظف لبذل جهد أكبر في سبيل التعويض .

وفي هذا النوع الأخير من المتغيرات يبرز أثر الفروق بين الأفراد والفئات . ويمكن القول إنه ، طالما كان الأمر متعلقًا بالإدراك ، فهناك فرصة لظهور أثر آخر هو الفروق الفردية والفتوية بالنسبة لأي نوع من المتغيرات . ولكن تظل الفرصة أكبر عندما لا ترتبط المتغيرات بجهد بدني مباشر ، ولا تظهر فيها ضغوط الوقت وضرورة الانتهاء من العمل في مواقيت محددة . وسوف يتبين فعلاً وجود فروق فردية وفتوية ، تعد في سياق هذا البحث من الأسباب الذاتية للشعور بضغط العمل .

كل هذه المتغيرات ، سواء منها ما كان يمثل أسبابًا موضوعية لضغط العمل أو ما كان ذا أثر نفسي خالص ، هي متغيرات نابعة من بيئة العمل . وهذه النتيجة تتفق مع أدبيات وتراث البحث في مجال التوتر وإجهاد العمل [٣ ، ص ٢٠٢ ، ٢٠٤ ؛ ١٣ ، ص ٢٤٢] .

## ٢ - الأسباب الذاتية للشعور بضغط العمل

ظهرت فروق إحصائية بين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في ١٤ متغيرًا ، كما هو مبين في جدول رقم ٢ . ومن هذه المتغيرات ما نجعله ذا تأثير نفسي خالص ، منه كفاية المعلومات وبث روح التعاون وفرص العمل باللجان . وهذه المتغيرات الثلاثة تضمنتها قائمة الأسباب الموضوعية لضغوط العمل . وهناك متغيرات أخرى ذات أثر نفسي خالص لم تكن تشتمل عليها القائمة السابقة ، وهي القدرة على إرضاء الرؤساء وفرص الالتحاق بالندوات والمؤتمرات . وكما سبق القول ، فإن مثل هذه المتغيرات تتيح ظهور العناصر الذاتية في الشعور بضغط العمل . وتمثل هذه العناصر في فروق بين الأفراد أو الفئات في تقديرات الضغوط أو المتغيرات الضاغطة .

ولا يمكن تفسير مثل هذه الفروق إلا على أساس الفروق في السمات الخاصة لكل فئة أو في الممارسات المعتادة لأفرادها . فالفرق في الشعور بضغط العمل لا ينبع هنا من كم موضوعي لضغط العمل ذاته متمثلاً في الجهد اللازم لأدائه ، سواء كان جهداً بدنياً أو ذهنياً ، وإنما ينبع من تقدير هذا الشخص أو ذاك ، وهذه الفئة أو تلك . فبالنسبة لمتغير مثل كفاءة المعلومات اللازمة لأداء العمل ، قد يكون المستوى العلمي المرتفع لأعضاء هيئة التدريس سبباً لا اعتقادهم بأنهم لا تنقصهم المعلومات حول العمل المنوط بهم . وقد تميل إلى الاعتقاد بذلك غير أنه لا يمكن القطع بصحة ذلك الاعتقاد ، حيث لم يتم اختبار موضوعي يؤكد توافر المعلومات اللازمة لدى كل أفراد تلك الفئة . وبالتالي فإنه ، وإن كان الأرجح أن اعتقادنا صحيح ، إلا أنه قد توجد مغالاة في تقدير الذات لدى بعض الأفراد على الأقل في هذه الفئة . وربما كان هذا هو مصدر الفرق بينهم وبين الإداريين في تقدير أثر ذلك المتغير ، حيث كان تقديرهم له أقل من تقدير الإداريين .

ويمكن أن يقال هذا عن إرضاء الرؤساء . وقد تكون قواعد الترقية وتقدير الأداء بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس مختلفة عما يطبق بالنسبة للإداريين ، لكن هذا لا يلغي أهمية إرضاء الرؤساء في الحالتين لأسباب موضوعية . فإذا اختلفت تقديرات الفئتين لأثر هذا المتغير ، فقد يرجع الاختلاف مرة أخرى إلى تقدير الذات عند الفئتين . وقد كان تقدير أعضاء هيئة التدريس لأثر هذا المتغير أقل أيضاً من تقدير الإداريين .

وقد تكون أوضاع الأكاديميين واستقلاليتهم العلمية مصدراً لتمييزهم بنوع من الفردية ، تنعكس في النهاية على تقديرهم لأهمية بث روح التعاون . وهنا أيضاً كان تقديرهم أقل من تقدير الإداريين . وأما فرص الندوات والمؤتمرات فهي متاحة لأعضاء هيئة التدريس أكثر من الإداريين ، وهكذا كان تقدير الإداريين لأهميتها أقل ، مثلها مثل فرص العمل باللجان ، فهي متاح للإداريين أيضاً بقدر أقل .

هذه النتائج تتسق مع نتائج راش Rasch وآخرين [١٠] عن الفروق بين الإداريين وغيرهم على أساس الدور ومهام العمل . ومن جانب آخر يلاحظ وجود فروق داخل كل فئة . فهناك مجموعة من المتغيرات هي التنسيق بين احتياجات الطلاب والمناهج ، ورفع المستوى الأكاديمي للطلاب وإرشادهم الأكاديمي ، وتعديل الخطط والمناهج ، وتبسيط المناهج الأكاديمية ، وهي متغيرات تؤثر في أعضاء هيئة التدريس أكثر من الإداريين . على

الرغم من أهميتها بالنسبة لكل الأكاديميين، إلا أن تقديراتها اختلفت داخل هذه الفئة نفسها. فرفع المستوى الأكاديمي للطلاب يحظى بموافقة ٩, ٧٦٪ من أعضاء هيئة التدريس. أما تعديل الخطط والمناهج، فيحظى بموافقة ٥٠٪، ويحظى الإرشاد الأكاديمي للطلاب بموافقة ٤, ٨٦٪، وتبسيط المناهج بموافقة ٢, ٦٥٪. ويمكن أن يعزى هذا الاختلاف داخل الفئة نفسها إلى الفروق الفردية أو الفروق بين مجموعات فرعية ربما تمثل مراتب علمية مختلفة. وكذلك نجد اختلافات داخل فئة الإداريين. فقد اختلفت تقديراتهم لعقد الاجتماعات أثناء العمل عن تقديراتهم لعقد اللجان أثناء العمل أيضاً. ويرجع ذلك إلى طبيعة مشاركة الفئات الفرعية من الإداريين في هذه الأعمال. ويرجع تفوق تقدير الأكاديميين لأهمية الزيارات أثناء العمل على تقديرات الإداريين إلى أن الأكاديميين ذوو صلة بأطراف تعليمية متعددة ومتشعبة أسرية واجتماعية، وتتجه نظرهم إلى أن العمل الأكاديمي عمل تربوي مشترك، إضافة إلى أننا نأخذ في الاعتبار اختلاف نظرات الفرد للعمل الواحد.

من هنا نتفق مع بيرلين Pearlين [١٣]، حيث يقول إن التعرض للمؤثرات نفسها قد ينتج لدى مختلف الأفراد أنواعاً مختلفة من التوتر والإجهاد تبعاً للفروق في الخصائص الشخصية [١٣]، ص ٢٤٢-٢٤٧]. ولهذا أيضاً أمكن لبورج وآخرين [٦] أن يلاحظوا ويمكن أن نضيف إلى ذلك ملاحظة أخرى لاتفوت من يتأمل النتائج المبينة في جدول رقم ٢، وهي أن استجابات الأكاديميين تبين شعورهم بضغط العمل في المجالين الإداريين على السواء. يتفق هذا مع نتائج جملش Gmelch وآخرين [٤]، وهي نتائج يمكن توقعها على أي حال نظراً لممارسة الأكاديميين لأعمال إدارية بجانب عملهم الأكاديمي. غير أن تأمل استجابات الإداريين المبينة في الجدول نفسه تشير إلى شعورهم بضغط العمل الإداري والأكاديمي كذلك، والأمر هنا مختلف، حيث إنهم لا يمارسون أعمالاً أكاديمية. وهم يرتبطون بالأكاديميين في مؤسسة واحدة، غير أن طبيعة المتغيرات لا تشير إلى ارتباط غير مباشر بالأعمال الأكاديمية بل إلى ممارستها بشكل مباشر. وقد لا يمكن تفسير ذلك إلا بتحليل أنواع الضغوط المدركة، وهو ما سيجيء في التحليل العاملي. ومهما يكن، فهذا يضاف إلى ما نعهده ضغوطاً ناتجة عن أسباب ذاتية.

وقد ظهرت فروق إحصائية أخرى بين القياديين وغير القياديين، لكن الفروق سوف نتجاوزها لأنها قد لا تعطي مقارنات مقبولة. ويرجع هذا إلى قلة عدد القياديين، حيث لم يزيدوا في العينة على ٢٨ مقسمين إلى ١٣ من أعضاء هيئة التدريس، و ١٥ من الإداريين، كما أن الفروق لم تتعلق إلا بخمسة متغيرات. ولم تكن هناك إمكانية لدراسة الفروق بين الذكور والإناث بسبب قلة عدد الذكور، حيث لم يزيدوا على ثمانية فقط، وهو عدد لا يسمح بالمقارنة.

وفي النهاية، لا يمكن التعسف في تفسير الفروق الإحصائية التي ظهرت، وعليه يلزم إجراء دراسات لكل فئة بل ودراسات للأفراد، وهو ما يخرج عن نطاق الدراسة الحالية. وفي حدود التفسيرات العامة المقدمة هنا يمكن القول بأن الفروق المبينة هي مؤشرات لصحة الفرض الثاني.

جدول رقم ١. متغيرات بيئة العمل.

المحايدون %	المعتضون %	الموافقون %	المتغير
٥,٢	١٢,٧	٨٢,١	كفاية المعلومات لأداء مهام العمل
٦,٧	١١,٢	٨٢,١	وضوح أهداف العمل
١٨,٧	١١,٢	٧٠,١	تحديد المسؤوليات عن كافة الجوانب
٢٩,١	١٩,٤	٥١,٥	تقدير الرؤساء لمستوى الأداء
١٤,٩	٢٣,٩	٦١,٢	توازن الصلاحيات والمسؤوليات
٨,٩	٩,٠	٨٢,١	بيت روح التعاون بين المنسويين
٢٣,٨	١١,٩	٦٤,٢	وضوح التعليمات المنظمة للعلاقات
٢٧,٦	١٦,٤	٥٦,٠	التأثير في اتخاذ القرارات
٦,٠	٢٥,٤	٦٨,٧	ملاءمة التخصص للعمل
٢٤,٦	٢٠,٩	٥٤,٥	فرص العمل باللجان
١٧,١	١٧,٢	٦٥,٧	الحوافز المعنوية

تابع جدول رقم ١ .

المتغير	الموافقون %	المعارضون %	المحايدون %
خدمات تسهيل العمل	٦٣,٤	١٨,٧	١٧,٩
أدوات العمل	٦٣,٤	١٦,٤	٢٠,١
سهولة الوصول للعمل	٦٨,٧	١٨,٧	١٢,٧
تنسيق احتياجات الطلاب والمناهج	٥٦,٠	٩,٠	٣٥,١
تنسيق العمل الإداري والأكاديمي	٥٧,٥	٧,٦	٣٥,٨
سير النظام بالقسم	٧٠,١	٩,٧	٢٠,٢
حل مشكلات الطلاب	٦٧,٩	٦,٠	٢٦,١
رفع مستوى الطلاب الأكاديمي	٦٠,٤	١٢,٧	٢٦,٩
الإرشاد الأكاديمي للطلاب	٧١,٦	٥,٢	٢٣,١
تبسيط المناهج الأكاديمية	٥٠,٠	١٨,٧	٣١,٣
إنجاز العمل في الوقت المحدد	٨٥,١	١١,٢	٣,٧
إنجاز التقارير في الوقت المحدد	٧٧,٦	٩,٧	١٢,٦
إنجاز المكاتبات في الوقت المحدد	٦٧,٩	١٢,٧	٢٩,٤
إنجاز الاتصالات في الوقت المحدد	٧٤,٦	٨,٢	١٧,١
الاجتماعات أثناء العمل	٥٣,٧	٢٦,٩	١٩,٤
الحاجة لمضاعفة الجهد	٦٤,٢	٢٢,٤	١٣,٤

جدول رقم ٢ . الفروق بين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس (I = الإداريون، س = هيئة التدريس).

المتغير	الفئة	موافقة %	اعتراض %	حياد %	كأ %	الدلالة
كفاية المعلومات لأداء مهام العمل	I	٩٢,٤	٦,١	١,٥	٩,٩	٠,٠٠٧
	س	٧١,٦	١٩,٤	٩,٠		
إرضاء الرؤساء	I	٤٧,٠	٤٢,٤	١٠,٦	٨,٧	٠,٠١

تابع جدول رقم ٢.

المتغير	الفئة	موافقة %	اعتراض %	حياد %	كأ %	الدلالة
بث روح التعاون بين المنسولين	س	٣٤,٣	٣٤,٣	٣١,٣		
	إ	٩٠,٨	٩,٢	-	١١,٧	٠,٠٠٣
فرص الندوات والمؤتمرات	س	٧٤,٦	٩,٠	١٦,٤		
	إ	٣٢,٨	٣٤,٤	٣٢,٨	٨,٩	٠,٠١
فرص العمل باللجان	س	٥٧,٨	٢٦,٦	١٥,٦		
	إ	٤٣,٨	٢٩,٧	٢٦,٦	٨,٤	٠,٠٣
تنسيق احتياجات الطلاب والمناهج	س	٦٨,٨	١٤,١	١٧,٢		
	إ	٤١,١	٨,٩	٥٠,٠	٢٣,٥	٠٠٠٠
توافر أنشطة الطلاب اللاصفية	س	٧٨,٨	١٠,٦	١٠,٦		
	إ	٥٣,٧	٣,٧	٤٢,٦	١٣,٥	٠,٠٠١
رفع المستوى الأكاديمي للطلاب	س	٥٣,٠	٢٥,٨	٢١,٢		
	إ	٥٥,٤	١٦,١	٢٨,٦	٧,٤	٠,٠٢٥
الإرشاد الأكاديمي للطلاب	س	٧٦,٩	١٢,٣	١٠,٨		
	إ	٦٩,٦	٣,٦	٢٦,٨	١٠,٣	٠,٠٠٦
تعديل الخطط والمناهج	س	٨٦,٤	٦,١	٧,٦		
	إ	٣٦,٤	١٦,٤	٤٧,٣	١٥,٦	٠,٠٠٠٤
تبسيط المناهج الأكاديمية	س	٥٠,٠	٣٤,٨	١٥,٢		
	إ	٤٢,٩	١٩,٦	٣٧,٥	٩,٨	٠,٠٠٨
الاجتماعات أثناء العمل	س	٦٥,٢	٢١,٢	١٣,٦		
	إ	٦٢,٥	١٧,٢	٢٠,٣	٦,٩	٠,٠٣
الزيارات أثناء العمل	س	٤٧,٠	٣٧,٩	١٥,٢		
	إ	٢٣,٤	٥٠,٠	٢٦,٦	٧,٩	٠,٠٢
عقد اللجان أثناء العمل	س	٤٦,٣	٣١,٣	٢٢,٤		
	إ	٣٦,٥	٣١,٧	٣١,٧	٨,١	٠,٠٢
	س	٥٣,٧	٣٤,٣	١١,٩		

جدول رقم ٣. أهم العوامل المستخلصة من التحليل العاملي.

التشبعات على العوامل						المتغير
الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس	السادس	
٠,٤٦٢	-	(٠,٤٩٠)	-	-	-	كفاية المعلومات لأداء مهام العمل
٠,٤٤٨	-	(٠,٤٠٠)	-	*٠,٣٠٩	-	وضوح أهداف العمل
*٠,٣٠٢	-	-	-	*٠,٣٠٢	-	تحديد المسؤوليات عن كافة الجوانب
-	-	-	٠,٢٩٨	-	-	إرضاء الرؤساء
٠,٣٣١	-	-	-	-	-	تقريب أوجه الخلاف
-	-	-	*٠,٣١١	*٠,٢٨٠	-	تقدير الرؤساء لمستوى الأداء
٠,٤٦٣	-	-	-	-	-	توازن الصلاحيات والمسؤوليات
٠,٤٣١	٠,٤٤٩	-	-	-	-	بث روح التعاون بين المنسوين
٠,٥٥٢	-	-	-	-	-	وضوح التعليمات المنظمة للعلاقات
٠,٥٤٧	-	-	-	-	-	التأثير في اتخاذ القرارات
*٠,٢٦٦	٠,٣٥٥	-	-	-	*(٠,٣٠٨)	ملاءمة التخصص للعمل
٠,٦٨٩	*(٠,٢٨٠)	-	-	-	-	توافر فرص التدريب
٠,٥٧٨	(٠,٣٢٩)	-	-	-	*(٠,٣٣٦)	توافر فرص الترقى
٠,٥٤٣	*(٠,٣٢٠)	-	-	-	-	فرص الندوات والمؤتمرات
٠,٤٤١	*(٠,٢٩٤)	-	-	-	-	فرص العمل باللجان
٠,٦٨٧	-	-	-	*(٠,٢٨٣)	-	الحوافز المادية
٠,٦٥٢	-	-	-	*(٠,٣٠٣)	-	الحوافز المعنوية
٠,٥١٠	-	-	-	-	-	خدمات تسهيل العمل
٠,٦٥٨	-	-	-	*(٠,٢٨٥)	-	أدوات العمل
٠,٤٤٢	-	*٠,٣٢٦	-	-	-	سهولة الوصول للعمل
٠,٤٢٥	-	-	-	-	*٠,٣٥٢	تنسيق احتياجات الطلاب والمناهج
*٠,٢٨٩	-	*٠,٢٩١	-	-	*٠,٢٨٧	تنسيق العمل الإداري والأكاديمي

تابع جدول رقم ٣.

المتغير	التشعبات على العوامل					
	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس	السادس
تنسيق ظروف الطلاب وأنشطة القسم	٠,٣٥٦	٠,٣٨٢	-	-	-	-
توافر أنشطة الطلاب اللاصفية	٠,٤٢٧	-	٠,٣٥٩	-	-	-
سير النظام بالقسم	٠,٤٣٥	٠,٤٦٥	-	-	(٠,٣٩٦)	-
حل مشكلات الطلاب	*٠,٣٠٢	-	(٠,٣٣٨)*	-	-	٠,٣٩٤
رفع مستوى الطلاب الأكاديمي	٠,٥٠١	-	-	-	-	-
الإرشاد الأكاديمي للطلاب	-	-	-	(٠,٤٤٩)	٠,٤٨٠	-
تعديل الخطط والمناهج	٠,٤٦٥	-	٠,٤٣٥	(٠,٣٠٣)*	-	-
تبسيط المناهج الأكاديمية	-	-	-	(٠,٥٣٢)	-	-
إنجاز العمل في الوقت المحدد	-	٠,٦٦٤	-	-	-	(٠,٣٧٠)
إنجاز التقارير في الوقت المحدد	-	*٠,٢٩٢	-	-	٠,٤٧٦	-
إنجاز المكاتبات في الوقت المحدد	*٠,٣٤٥	٠,٦٩٢	-	-	-	-
إنجاز الاتصالات في الوقت المحدد	-	٠,٦٧٧	-	*٠,٢٩١	-	-
الاجتماعات أثناء العمل	-	-	٠,٤٣٦	٠,٣٨١	-	*٠,٢٩٧
الزيارات أثناء العمل	-	(٠,٣٦٥)	-	-	-	-
عقد اللجان أثناء العمل	٠,٤٥٠	-	٠,٤٥١	*٠,٣٤٥	-	-
عقد الندوات أثناء العمل	-	(٠,٣٤٩)*	٠,٤٦٦	٠,٤٥٩	-	-
الجذر الكامن	٦,٧٩	٣,٠٩	٢,١٧	١,٩٤	١,٦٧	١,٥٣
نسبة التباين المفسرة	١٧,٠	٧,٧	٥,٤	٤,٨	٤,٢	٤,٨
نسبة التباين التراكمية	١٧,٠	٢٤,٧	٣٠,١	٣٤,٩	٣٩,١	٤٢,٩

ملاحظات الجدول :

- (١) بين قوسين تشعبات ذات إشارة سالبة.
- (٢) النجمة\* تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥، وفيما عدا ذلك فمستوى الدلالة ٠,٠١.
- (معاملات التشعب الدالة لكل عامل في ٤٠ متغيراً حسب الجداول الواردة في [١٤]).
- (٣) استخدمت في التحليل طريقة المكونات الأساسية.

## ٣ - أنواع الضغوط

على الرغم من التقسيم الأولى للمتغيرات في أدوات البحث إلى مجموعات تتعلق بالدور والعمل وأمور الطلاب والضغوط اليومية، إلا أنه من المفهوم دائماً أن المتغيرات يرتبط تأثيرها بعوامل سيكولوجية متعددة. ولهذا أجري تحليل عاملي للكشف عن هذه الارتباطات. وقد استخلص هذا التحليل اثني عشر عاملاً يمكن أن نعدّها اثني عشر نوعاً من الضغوط. لكن ستة من هذه العوامل يتعدّد تفسيرها لارتباطها بمتغير واحد أو بعدد غير كافٍ من المتغيرات التي تصل درجة الثقة في دلالتها الإحصائية إلى مستوى مقبول. وهكذا سوف يتم الاكتفاء بستة عوامل، هي المبيّنة في جدول رقم ٣. وتفسير هذه العوامل الستة ٩، ٤٢٪ تقريباً من التباين الكلي للمتغيرات، بينما تفسر العوامل المستبعدة ٨، ١٤٪. وقد استبعد من الجدول متغيران كانت تشبعاتهما صفرية على كل العوامل، وهما الحاجة إلى مضاعفة الوقت والحاجة إلى مضاعفة الجهد.

وجود متغيرين كانت تشبعاتهما صفرية على كل العوامل، لا يعني بالضرورة أن محتوى هذين المتغيرين لا أهمية له ولا يقدره أحد، لكنه قد يعني متغيرات أخرى تتعلق بالوقت والجهد، أي ترتبط بالمتغيرين المشار إليهما، ولا بد أن أثر المتغيرين ذوي التشبعات الصفرية قد امتصته هذه المتغيرات الأخرى المرتبطة بهما. وقد أجري تحليل عاملي لمجموعتي الإداريين وأعضاء هيئة التدريس كل على حدة، وأمكن استخلاص ١٣ عاملاً كانت تفسر أكثر من ٧٧٪ من التباين، غير أن حركة المتغيرات مابين العوامل المستخلصة كان من الصعب تفسيرها نظراً لوجود تداخلات كثيرة ربما كانت تعكس أثر العناصر الذاتية التي تستبعد في حالة ضم المجموعتين معاً وتحليل العينة ككل. وتم تفضيل ذلك في النهاية وهو ما جعل تفسير العوامل ممكناً على النحو الذي سيجيء. والعوامل الأساسية كما أمكن تفسيرها هي:

- الدور الوظيفي
- ضغوط العمل اليومية
- الأعباء الإدارية
- العلاقة بالرؤساء
- العلاقة بين الإداريين والأكاديميين
- شؤون الطلاب

ويختلف هذا جزئياً كما يتفق جزئياً مع ماتوصل إليه باحثون آخرون . كان الدور ومهام العمل من العوامل التي توصل إليها أبكوتش Apkkoch وآخرون [٨] . وكان عبء العمل وظروف العمل ومسؤولياته والتعامل مع الزملاء ، هي عوامل توصل إليها ديوا Dua [٧] ، كما توصل إليها بوج Borg وزملاؤه [٦] وهي قريبة جداً من عوامل ضغوط العمل اليومية والأعباء الإدارية والعلاقة بالرؤساء مما توصل إليه هذا البحث . وكان هناك عامل في دراسة ديوا هو إعادة تنظيم الجامعة ليس له نظير هنا .

#### أ - العامل الأول: الدور الوظيفي

تشبع على العامل الأول ٢٨ متغيراً من المتغيرات الأربعين . وكانت أعلى التشبعات خاصة بمتغيرات التدريب والحوافز المادية والمعنوية وأدوات العمل . وقد تراوح معامل التشبع في هذه المتغيرات بين ٠,٦٥٢ و ٠,٦٨٩ ، وهي متغيرات تشملها قائمة مهام العمل في أدوات البحث . وكانت هناك مجموعة أخرى من المتغيرات تراوح معامل تشبعها بين ٠,٥١ و ٠,٥٧٨ وهي متغيرات فرص الترقى ، ووضوح التعليمات التي تنظم علاقات العمل ، والتأثير في اتخاذ القرار ، والمشاركة في الندوات والمؤتمرات ، وخدمات تسهيل العمل . وهذه المجموعة تشملها قائمتا الدور ومهام العمل . وهناك بعد ذلك مجموعة متغيرات كانت معاملات التشبع فيها ٠,٤٢٥ إلى ٠,٥٠١ ، وهي الخاصة برفع المستوى الأكاديمي للطلاب ، وتعديل الخطط والمناهج الأكاديمية ، وكفاية الصلاحيات والمعلومات عن العمل وأهداف العمل ، وعقد اللجان وفرص الاشتراك فيها أثناء العمل ، وسهولة الوصول إلى العمل ، وسير النظام في القسم ، والتعاون بين الزملاء ، وتوافر أنشطة الطلاب اللاصفية ، وتنسيق احتياجات الطلاب مع المناهج الدراسية . وهذه المجموعة موزعة على القوائم الأربع .

كل هذه المتغيرات كانت ذات إحصائية عند مستوى ٠,٠١ ، وهي تشمل معظم المجموعة التي ضمتها قائمة الدور ، وكل المجموعة التي ضمتها قائمة مهام العمل ، ومعظم المجموعة الخاصة بشؤون الطلاب ، لكنها لا تشمل إلا على متغير واحد فقط من مجموعة ضغوط العمل اليومية وهو عقد اللجان أثناء العمل . وتبقى بعد ذلك المتغيرات التي كانت دالة عند مستوى ٠,٠٥ ، وهي تشمل إنجاز المكاتبات وتقريب أوجه الخلاف مع الرؤساء ،

وتحديد المسؤوليات، وملاءمة التخصص للعمل، مع بعض العناصر المرتبطة بالعمل الطلابي ومشكلات الطلاب، وهي موزعة على القوائم الأربع. وبالنظر إلى كل هذا التنوع وهذا الاتساع، لا ينبغي أن تختلط الرؤية. ومن الممكن أن نلمح هنا عنصر تقدير الذات وأهمية الفرد في عمله، وهو ما تشير إليه متغيرات كفرص التدريب والترقي والتأثير في اتخاذ القرارات. وهنا تبدو رؤية الفرد لدوره الوظيفي مرتبطة بإبراز أهمية الوظيفة ومكانة الموظف الذي يشغلها. ولاشك أن البحث عن المكانة يبدأ في العمل، والتعبير عن ذلك يبدو واضحًا في ربط الوظيفة بأكثر قدر من المسؤوليات، مع الاهتمام بالترقي والتأثير في عملية اتخاذ القرار. ولذلك تظل هذه المتغيرات مرتبطة في التحليل النهائي بالدور الوظيفي معدلاً بالرؤية الذاتية أو التقدير الذاتي من جانب الفرد لدوره، حيث يضمني عليه هالة ليقنع نفسه بأهميته.

#### ب - العامل الثاني: ضغوط العمل اليومية

أهم المتغيرات المتشعبة على العامل الثاني تلك المتعلقة بإنجاز العمل والمكاتبات والاتصالات في الوقت المحدد. وقد ارتبط بهذه المتغيرات، ولكن بدلالة إحصائية أقل (٠,٠٥) إنجاز التقارير في الوقت المحدد. والواضح هنا هو إلحاح الحاجة إلى إنهاء الأعمال اليومية في وقتها. ويرتبط بذلك ارتباطًا موجبًا وبثشعبات عالية ودلالة عالية (٠,٠١) سير النظام بالقسم، وتنسيق ظروف الطلاب وأنشطة القسم. ولا غرابة في هذا الارتباط، فجزء كبير من ضغوط العمل اليومية ينبع من ضرورة الالتزام بالنظم والقواعد المؤسسية وعدم التحلل منها تحت ضغط الوقت أو غيره. ولا يشد عن هذا في الدلالة بث روح التعاون بين المنسوين أو ملاءمة التخصص، فكلاهما له أهميته عندما يتعلق الأمر بضغوط الوقت. وبخلاف ذلك هناك متغيرات ذات ارتباطات سالبة، وهي توافر فرص الترقي والندوات والمؤتمرات والتدريب والعمل باللجان. وهذه عناصر يمكن أن نفهم ارتباطها بوقت العمل وضغطها على الوقت المتاح. ويمكن أن نفهم بالتالي إشارتها السلبية التي تعبر عن علاقة عكسية مع المجموعة الأولى.

#### ج - العامل الثالث: الأعباء الإدارية

أهم المتغيرات المتشعبة على هذا العامل عقد الاجتماعات واللجان والندوات أثناء

العمل ، وتعديل الخطط والمناهج الأكاديمية . يلي ذلك متغيرات توافر أنشطة الطلاب اللاصفية وسهولة الوصول للعمل ، ثم مجموعة المتغيرات ذات الإشارات السالبة والتي ترتبط بالتالي ارتباطاً عكسياً مع المجموعة الأولى . وتشمل المجموعة ذات الإشارات السالبة توافر المعلومات اللازمة لأداء العمل ، ووضوح أهداف العمل ، ومعالجة المشكلات الطلابية ، وتنسيق القرارات الإدارية مع المتطلبات الأكاديمية . والمتغيرات الثلاثة الأخيرة دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠٥ ، بينما كانت كل المتغيرات الأخرى المتشعبة على هذا العامل دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ ، وقد توزعت هذه المتغيرات على القوائم الأربع . والشيء المشترك في هذا كله هو الأعباء أو الصعوبات الإدارية . فالمتغيرات هنا تشير إلى أنشطة تتطلب جهداً إدارياً مكثفاً ، وهو ما أعد السمة المميزة لهذا العامل .

#### د - العامل الرابع: العلاقة بالرؤساء

تشبعت على هذا العامل متغيرات عقد الندوات وعقد الاجتماعات واللجان أثناء العمل . وهذه متغيرات كانت متشعبة أيضاً على العامل السابق . وبالنظر إلى المتغيرات الأخرى ذات الارتباط الموجب مع هذه المجموعة في إطار هذا العامل ، وهي تقدير الرؤساء ، وإرضاء الرؤساء ، وإنجاز الاتصالات الهاتفية في الوقت المحدد ، نكاد نحس موقف المنسويين وهم يحاولون إرضاء الرؤساء والحصول على تقديرهم ، ويتحملون في الوقت نفسه نصيبهم من أعباء الندوات والاجتماعات واللجان أثناء العمل . ويمكن بالتالي فهم الإشارة السالبة لمجموعة متغيرات عالية التشعب على هذا العامل هي الخاصة بتبسيط المناهج الأكاديمية ، والإرشاد الأكاديمي للطلاب ، وتعديل الخطط والمناهج الأكاديمية . هذه المتغيرات الثلاثة الأخيرة يقع عبؤها أساساً على الرؤساء ، ومن هنا يتضح لماذا كان ارتباطها سالباً بالمتغيرات الأخرى .

#### هـ - العامل الخامس: العلاقة بين الإداريين والأكاديميين

أعلى التشبعات على هذا العامل تلك الخاصة بالإرشاد الأكاديمي للطلاب ، وإنجاز التقارير في الوقت المحدد ، وهو عبء على الأكاديميين والإداريين كل في مجاله . ويرتبط بهذين المتغيرين ارتباطاً موجباً ولكن بدلالة إحصائية أقل (٠,٠٥) ثلاثة متغيرات هي

وضوح الأهداف، وتحديد المسؤوليات، وتقريب أوجه الخلاف بين الرؤساء. وتبدو هذه المتغيرات الثلاثة الأخيرة نقاط التقاء بين الإداريين والأكاديميين. تجيء بعد ذلك مجموعة متغيرات سالبة الإشارة، هي الحوافز المادية والمعنوية وأدوات العمل وسير النظام بالقسم. وإشارتها السالبة تعني أنها ترتبط ارتباطاً عكسياً مع المجموعة الأخرى. وتبدو العلاقة العكسية بين المجموعتين مفهومة إذا لاحظنا أن المجموعة ذات الإشارات السالبة تحظى غالباً بتركيز العاملين في الوظائف الإدارية مقابل تركيز الأكاديميين على الجوانب العلمية. ويعد ذلك تعبيراً عن التوتر الذي يوجد عادة بين الإداريين والأكاديميين وإن لم يكن معلناً. وصحيح أنه لم تكن هناك فروق إحصائية بين الفئتين بالنسبة لهذه المتغيرات إلا في متغير الإرشاد الأكاديمي للطلاب، لكن هذا لا ينفي وجود فروق قد لا تكون جوهرية من الوجهة الإحصائية، لكنها يمكن أن تسبب التوتر المشار إليه.

#### و - العامل السادس: شؤون الطلاب

أهم المتغيرات في هذا العامل معالجة المشكلات الطلابية. وكان هذا المتغير دالاً إحصائياً على مستوى ٠,٠١، وكان مرتبطاً موجباً مع عدة متغيرات دالة عند مستوى ٠,٠٥، هي تنسيق احتياجات الطلاب مع المناهج الأكاديمية، وتنسيق القرارات الإدارية مع المتطلبات الأكاديمية. ومن هنا يمكن تمييز هذا العامل باعتباره مواجهة احتياجات الطلاب. وبهذا المعنى يكون عاملاً مشتركاً بين الإداريين والأكاديميين، كما تشير طبيعة المتغيرات. وهناك ارتباطات سالبة مع متغيرات ثلاثة، أحدها إنجاز العمل في الوقت المحدد، وفي حل المشكلات قد يتعذر بالطبع إنجاز العمل في وقت محدد. والثاني توافر فرص الترقى، وهو متغير قد لا يمكن فهم ارتباطاته بالتحديد دون تعمق في دراسة بعض الحالات الفعلية. أما الثالث، فهو ملاءمة التخصص لطبيعة العمل، وعلاقته العكسية بالمتغيرات ذات الإشارات الموجبة يمكن فهمها تبعاً لما نعرفه من تنوع مشكلات الطلاب واحتمال عدم وجود التخصصات الملائمة للتعامل مع بعض تلك المشكلات على الأقل.

#### عاشراً: الخلاصة وأهم النتائج

من النتائج السابقة يمكن القول إنه قد تم التوصل إلى إجابات للتساؤلات الأساسية

بشأن مصادر الشعور بضغوط العمل، وأنواع الضغوط، ووجود علاقة بين الضغوط ونوع العمل. وحول هذا التساؤل الأخير كان هناك نوعان من العمل، هما العمل الإداري والعمل الكاديمي. ووجود الضغوط الذاتية والموضوعية. وبناءً عليه يمكن أن نستخلص من الدراسة مايلي:

١ - بينت الدراسة أن ضغوط العمل في معظمها تنشأ من بعض أساليب التفكير، فهي مرتبطة بالنمطية الفكرية أكثر من ارتباطها بنمطية الواقع وأسلوب التفاعل وطرق التعامل فيه.

٢ - أثبتت الدراسة أهمية عدم توقع الرئيس في العمل أن الموظفين التابعين له يسيرون بالمعايير العامة نفسها التي يعمل هو بها، لما قد يؤدي ذلك إلى فشل في نتائج التوقعات.

٣ - أوضحت الدراسة ضرورة الحرص على توضيح الأهداف بما يتلاءم وتوقعات المنظمة مع مستوى العطاء بأسلوب الفرد وإمكاناته وطرقة التي تخضع غالباً لقرارات الموظف الخاصة.

٤ - دلت الدراسة على ضرورة وجود توازن بين بعض الاتجاهات، للموازنة بين المسؤولية والالتزام والولاء وحرية التنفيذ بين مختلف أنواع المل الإداري والأكاديمي وبين علاقات العاملين في كل حقل على حدة.

٥ - شرحت الدراسة كيف أصبحت ظاهرة ضغوط العمل تمثل التحدي لنمو وتطوير التعليم الجامعي.

٦ - علقته الدراسة أداء الإدارة لدورها الفعال في إطار التخطيط والتنظيم والتوجه والرقابة على مدى التأثير والتأثر بصنوف الضغوط ذات العلاقة بالعمل الأكاديمي مادياً ومعنوياً.

وقد اتسقت النتائج إلى حد كبير مع ماورد بالأدبيات المتصلة بالموضوع. وفي هذا يبدو المجتمع العربي ماثلاً لغيره من المجتمعات. ولا يمكن التوقع بأن تماثل مصادر الفروق الفردية في المجتمع العربي مع المجتمعات الأخرى. فهنا قد تظهر خصوصيات كل مجتمع. وقد يتطلب التعرف عليها دراسات متعددة التخصصات وهو ما نوصي بإجرائه. وهناك بصفة عامة مجال واسع لدراسات عديدة لاتتناول فقط مصادر التوتر والإجهاد في العمل بل تتعداها إلى العلاقات السببية وأساليب العلاج الفردية والجماعية.

### حادي عشر: التوصيات

يمكن أن نقدم نوعين من التوصيات؛ يتعلق أولهما بما يمكن أن يسهم به العمل الإداري في تخفيف ضغوط العمل، ويتعلق الثاني بالبحوث والدراسات التي يمكن إجراؤها.

#### ١ - كيفية إسهام العمل الإداري في تخفيف ضغوط العمل

في هذا العصر، عصر الانفجارات المعرفية، تقدمت الإدارة تقدمًا جعلها تحظى بالتميز الذي تلعب فيه دور العمود الفقري للتقدم والرقى، وذلك بالتفاعل الكامل بين عناصر المنظمة والعوامل المحيطة بما يضمن أفضل إنتاجية. ويرتكز هذا على مدى حسن توظيف قدرات العضو المناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة. وتتفرع عن هذا مهمتان هما تنمية قيم إدارية ملائمة والسيطرة على العوامل المؤثرة في المناخ العام للمؤسسة.

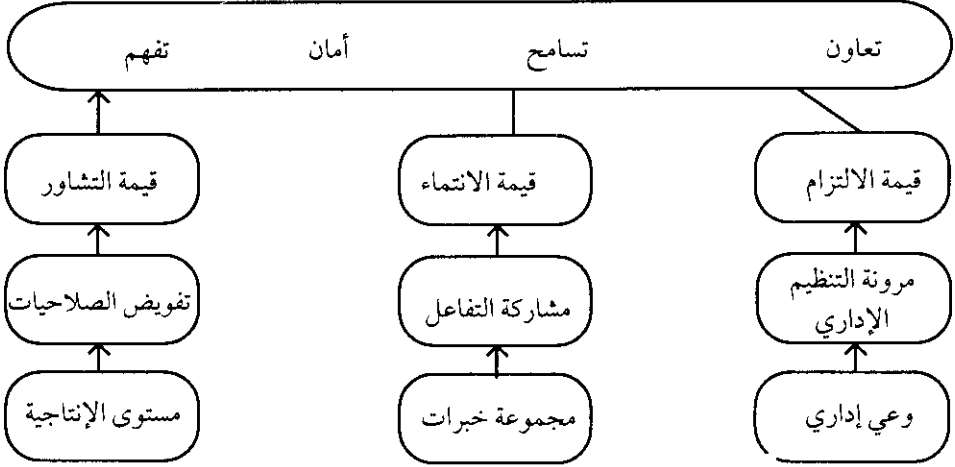
#### أ - تنمية القيم الإدارية الملائمة

يلتقي العمل الجاد حول محاور ثلاثة، هي الوعي الإداري ومجموعة الخبرات ومستوى الأداء أو الإنتاج، ويبقى لكل محور من المحاور خصوصيته من ناحية وتفاعله من جانب آخر.

فالوعي الإداري بما يشتمل عليه من مرونة وتنظيم يتبلور في قيمة من القيم الإدارية ذات الأهمية، تلك هي الالتزام. ومجموعة الخبرات بما تحمل من مشاركة وتفاعل تتبلور في قيمة من القيم الاجتماعية ذات الأهمية وهي الانتماء.

ومستوى الأداء بما يحمل من تفويض للصلاحيات يتبلور في قيمة من القيم الإسلامية ذات الأهمية هي التشاور. إذن، فتنمية القيم بمحاورها الثلاثة، الالتزام والانتماء والتشاور وبتبعياتها المختلفة للإدارة والمجتمع والإسلام، هي في مضمونها قيم إنسانية تهدف إلى مبادئ عامة من التعاون والتسامح والتفهم والأمان. وفي مجملها تمثل أوجه علاج تساهم في تخفيف بعض أنواع الضغوط في العمل. وهي في مجموعها مبادئ وقيم إدارية تتحقق بتنميتها بعض الحلول لبعض الضغوط في العمل كما أنها في واقعها قيم مستمدة من ديننا الحنيف.

ويمكن بيان ذلك بالرسم التوضيحي التالي :



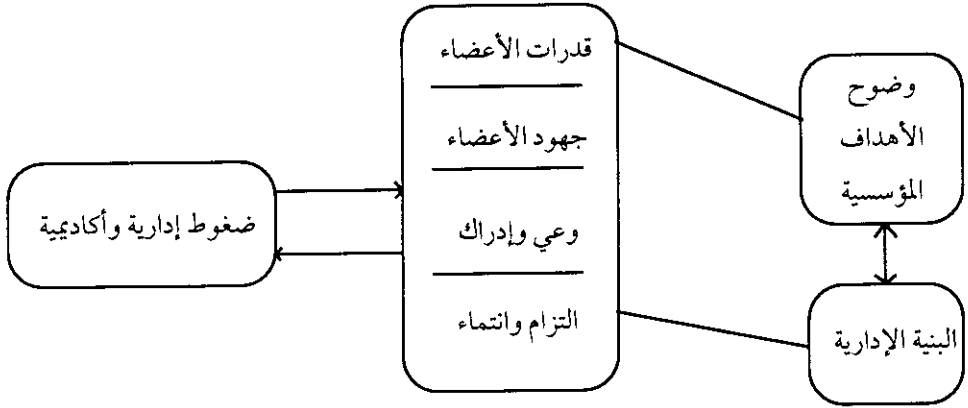
وهكذا يتلخص الأمر هنا في التوصية بالعمل بكل السبل على تنمية قيم إدارية تساهم في علاج ضغط العمل .

#### ب - السيطرة على العوامل المؤثرة في المناخ العام للمؤسسة

يبدو أن العوامل المؤثرة في المناخ العام للمؤسسة تنبثق من التفاعل بين جانبيين على قدر من الأهمية، إذ يمثلان حجري الزاوية في مختلف المؤسسات، هما البنية الإدارية من ناحية ووضوح الأهداف العامة للمؤسسة من ناحية أخرى .

وينبثق من هذين الجانبين معاً قدرات الأعضاء وجهودهم المبذولة في طرق التقدم والنماء والتنمية والعتاء، كما تتمثل فيه قيم الوعي والإدراك والالتزام والانتماء . وبقدر ماتحمل هذه الدوافع جميعاً من إيجابيات تساهم في مسيرة البنية الإدارية نحو أهدافها، بقدر ماتلقى من ضغوط إدارية وأكاديمية تقاوم هذه المسيرة وتنحي جهودها جانباً، وقد تعيق سبل التقدم وتدفع بها إلى مرثيات سلبية متعددة . ويبين ذلك الرسم التوضيحي

التالي



المناخ العام للمنظمة

### عوامل مؤثرة في مقاومة الضغوط الأكاديمية والإدارية

وهكذا يمكن التوصية بالسيطرة على العوامل المؤثرة في المناخ العام للمؤسسة . وستكون لكل إدارة وكل مؤسسة إبداعاتها الخاصة لإنجاز هذه المهمة .

#### ٢ - توصيات للباحثين

أما بالنسبة للباحثين وحتى يمكن تناول ظاهرة ضغوط العمل بشكل موضوعي فإننا نوصي بالآتي :

- ١ - أن يكون موضوع الضغوط في العمل موضع دراسات أكاديمية متفرعة تشمل كافة الهيئات والأجهزة ذات الصلة الإدارية، مما يؤدي إلى نظرة شاملة لسلبيات هذه الظاهرة .
- ٢ - أن تكون فروع الضغوط في العمل من القلق والتوتر وخلافه موضع رعاية ونظر البرامج التربوية التنموية في المملكة العربية السعودية .
- ٣ - دراسة الجانب المعاكس من الضغوط بمعنى تناول إيجابيات عدم الضغوط دراسة أكاديمية إحصائية ذات صلة بميدان دراستنا الحالية وميادين أخرى أكاديمية .
- ٤ - إجراء موازنات جادة بين الدراسات التي تناولت الجوانب السلبية لضغوط العمل والجوانب الإيجابية لاختفاء ضغوط العمل في سبيل وضع سياسة جادة هادفة ذات أبعاد تربوية نفسية إدارية تسهم في رفع كفاءة الخطط التنموية .

المراجع

- [١] الخضيرى، محسن أحمد. الضغوط الإدارية: الظاهرة، الأسباب، العلاج. القاهرة: مطبعة أطلس، ١٩٩١م.
- [٢] Mattingly, M.A. "Sources of Stress and Burnout in Professional Child Care Work." *Child Care Quarterly*, 6, No. 2 (1977), 127-37.
- [٣] Riggio, Ronald E. *Introduction to Industrial Organizational Psychology*. Scott Foresman, 1990.
- [٤] Gmelch, Walter H., et al. "Sources of Stress for Academic Department Chairpersons." *Journal of Educational Administration*, 32, No.1 (1994), 79-94.
- [٥] Gmelch, Walter H., et al. "Sources of Stress for Academes: A National Perspective." *Research in Higher Education*, 20, No. 4 (1984), 477-90.
- [٦] Borg, Mark G. et al. "Occupational Stress and Job Satisfaction among School Administrators." *Journal of Educational Administration*, 31, No. 1 (1993), 4-21.
- [٧] Dua, Jagdish K. "Job Stressors and Their Effects on Physical Health, Emotional Health and Job Satisfaction in a University." *Journal of Educational Administration*, 32, No. 1 (1994), 59-78.
- [٨] Approach, James L., et al. "Job Stress among School Administrators: Factorial Dimensions and Differential Effects." *Journal of Applied Psychology*, 26, No. 4 (1982), 493-99.
- [٩] Yoloys, T.W. "Gender Differences and Stress in a Work Place." The 14th International Conference of the Stress and Anxiety Research Society (STAR), Cairo, April 5-7, 1993.
- [١٠] Rasch, Carla et al. "Sources of Stress among Administrators at Research Universities." *Review of Higher Education*, 9, No. 4 (1990), 419-34.
- [١١] Hoy, Wayne K., and G. Miskel. *Educational Administration*, 4th ed. New York: McGraw Hill, 1991.
- [١٢] Weber, Ann L. *Introduction to Psychology*. Ashille, NC: University of North Carolina, 1991.
- [١٣] Pearlín, Leonard I. "The Sociological Study of Stress." *Journal of Health and Social Behavior*, 30, No. 31, (1989), 241-56.
- [١٤] فرج، صفوت. التحليل العاملي في العلوم السلوكية. القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٨٠م.

## **Job Stress as Perceived by Faculty at University Level Education**

**Hend Majed Al-Khuthaila**

*Associate Professor, Vice Chairperson of the Education Department and Pre-school Education,  
College of Education, King Saud University, Riyadh, Saudi Arabia*

**Abstract.** The purpose of this study is to examine the effect of job stress as perceived by both faculty and administrators at university level education. This is due to its importance as a factor that affects a number of issues: class management, decision making, participation in seminars and conferences, activities and measures taken to improve performance and academic standards, and evaluating as well as updating syllabuses and curriculums. The significance of the study emanates from the fact that the effect of job stress in relation to the social, economic, and political life of the academic individual has not been previously studied. The population of the study is derived from King Saud and Om Alqura Universities. The total of the sample was 134 males and females randomly selected from faculty and administrators. Analysis of the data of the study showed that:

1. Job stress is caused by the thinking style of the research population.
2. Expectation of the boss regarding his employees' adoption of his style of work or not was the main reason for failed expected result.
3. The importance of clarifying the objectives of the job in relation to the expectation of the institutional goals.
4. The necessity of balancing attitudes about responsibility and loyalty.
5. Job stress challenges the growth and development of higher education and its performance.
6. Levels of performance within the frames of planning, policy, guidance and supervision are influenced by job stress which has a causal impact on academic achievement.