



إدارة ضغوط العمل، ودورها في تحسين الأداء المؤسسي:

جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز أنموذجاً

**Managing working pressures and their role in improving
institutional performance: The University of Prince Sattam
Bin Abdulaziz as a model**

إعداد

روان بنت عبد العزيز بن عبد الله السليمان

Rawan Abdulaziz Al-Sulaiman

قسم العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز،

المملكة العربية السعودية

د. عيسى بن خلف بن سعد الدوسري

Dr. Issa Khalaf Saad Al Dosari

جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز

Doi: 10.21608/jasep.2025.416540

استلام البحث: ٢٠٢٥/١/١٥

قبول النشر: ٢٠٢٥/٢/٣

السليمان، روان بنت عبد العزيز بن عبد الله و الدوسري، عيسى بن خلف بن سعد (٢٠٢٥). إدارة ضغوط العمل، ودورها في تحسين الأداء المؤسسي: جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز أنموذجاً. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٩(٤٦)، ٣٢١ – ٣٧٠.

<http://jasep.journals.ekb.eg>

إدارة ضغوط العمل، ودورها في تحسين الأداء المؤسسي: جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز أنموذجاً

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة ضغوط العمل، ودورها في تحسين الأداء المؤسسي: جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز أنموذجاً، ولتحقيق هذا الهدف؛ استخدمت الباحثة المنهج الوصفيّ المسحي، كما استخدمت أداة الاستبانة، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع القيادات بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز والبالغ عددهم (٢٤٧) عضواً من (وكلاء الجامعة، عمداء عمادات، عمداء كليات، وكلاء كليات، وكلاء عمادات، مديري إدارات، رؤساء أقسام)، أما عينة الدراسة تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة حيث تم إتاحة الفرصة لجميع أفراد مجتمع الدراسة للمشاركة في هذه الدراسة وشارك عدد (١٥٠) عضواً. كشفت النتائج عن موافقة القيادات بدرجة كبيرة جداً على واقع ممارسة إدارة ضغوط العمل في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات، كما أظهرت النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على المعوقات التي تواجه القيادات بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز في إدارة ضغط العمل والتي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي، وأشارت النتائج إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة جداً على المتطلبات التي تسهم في حل المعوقات التي تواجه القيادات بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز في إدارة ضغط العمل والتي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي وجاءت من أبرز التوصيات (تحديد إجراءات العمل وتوضيحها بشكل جيد، زيادة الحوافز المادية والمعنوية وتوظيفها وفق أسس علمية تلبي رغبات وطموحات العاملين).

الكلمات المفتاحية: ضغوط العمل ، الأداء المؤسسي، الجامعة.

Abstract

This study aimed to identify the Managing working pressures and their role in improving institutional performance: The University of Prince Sattam Bin Abdulaziz as a model, and to achieve these goal; The researcher used the descriptive survey method, and also used the questionnaire tool. The study community consisted of all leaders at Prince Sattam bin Abdulaziz University, numbering (247) members from (university vice presidents, deans of deanships, deans of colleges, vice deans of colleges, vice deans of deanships,

directors of departments, heads of departments), the study sample was a simple random sample of (150) members. The results revealed that academic leaders agree to a very high degree of practicing Work pressure Management at Prince Sattam bin Abdulaziz University from the point of view of leaders, The results also showed that the study sample members agreed to a moderate degree on the obstacles facing academic leaders at Prince Sattam bin Abdulaziz University in Work pressure management, which contributes to improving institutional performance, The results indicated that the study sample members agreed to a very large extent with the requirements that contribute to solving the obstacles facing academic leaders at Prince Sattam bin Abdulaziz University in Work pressure management, which contributes to improving institutional performance, The most prominent recommendations were: (Defining work procedures and explaining them well, increasing material and moral incentives and employing them according to scientific foundations that meet the desires and ambitions of employees).

Keywords: Work pressure, institutional performance, university
المقدمة:

تُعد مؤسسات التعليم عامة، ومؤسسات التعليم العالي خاصة أهم من يتأثر بما يتصف به هذا العصر الذي نعيشه من التعقيد والتغيير المتسارع في شتى مناحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتعليمية، وهذا بدوره ألقى بالعديد من المهام والمسؤوليات على عاتق تلك المؤسسات؛ ما جعل القائمين عليها يجدون أنفسهم في حيرةٍ وصراع بين مواكبة هذه التغيرات وبين ما تتطلب من تعقد المهام وتعددتها. حيث تسعى هذه المؤسسات على مختلف أنواعها إلى الرقي بمستوى خدماتها، وتطوير قدرتها على المنافسة والبقاء، وبالتالي فهي تسعى جاهدة إلى تطوير قدرات أفرادها بشتى الأساليب والطرق، وهذا يفرض عليها زيادة في حجم أعمالها وأنشطتها على الصعيدين الكمي والنوعي، ولا يقتصر دور المؤسسات على التأهيل فقط، بل يتعدى ذلك لتسهم بصورة مؤثرة في مسيرة التنمية الشاملة، ونشر المعرفة،



والقيام بالبحوث العلمية التي تحقق التقدم وتحتمل مسؤولية اجتماعية تجاه المجتمع الذي نشأت فيه لتلبية احتياجاته وتطلعاته (الورثان، ٢٠٢٠).

وثُعد عملية تحسين وتطوير أداء المؤسسة عملية شاملة ومتكاملة؛ تشمل الأنشطة المخططة للمنظمة ككل، استنادًا على السرعة والمرونة والابتكار والإبداع والتطوير في العمل؛ حيث تسعى المنظمات بشكل عام، والجامعات بشكل خاص لتحقيق التميز والإبداع والمنافسة للوصول للنجاح المستمر، ويتطلب ذلك من المستويات والوحدات الإدارية بذل المزيد من الجهود المكثفة لتحقيق المزيد من الإنتاجية والكفاءة العالية، وتطوير الأداء لتحقيق التميز والإبداع، وهذا يعكس أهمية معالجة الأداء المؤسسي داخل الجامعات (المجالي والزعبي، ٢٠٢٠).

وبعد الأداء المؤسسي من العمليات الإدارية الأساسية التي يمكن من خلالها تطوير الجامعات والارتقاء بها، إضافة إلى ما تتضمنه تلك العملية من فحص دقيق وتحليل للسياسات والممارسات من تخطيط وتنفيذ وقيادة موارد بشرية ومادية وثقافية تنظيمية، كما تبدو في غاية الأهمية من خلال ما توفره من معلومات وبيانات حول أداء الجامعة، ومدى تحقيق أهدافها المرسومة والوسائل اللازمة لتحقيقها، كما تتيح للإداريين فرصة عرض نقاط القوة والضعف في الوظائف الإدارية المختلفة، وإعادة النظر في البرامج والسياسات المقررة (السرхан، ٢٠٢١).

وكشفت دراسة " شيبورو وعثمان " (Shibru & Ousman, 2017) التي تهدف إلى استكشاف العوامل التي تؤثر على الأداء المؤسسي بجامعة وليتا سودو، وحددت الدراسة تصورات مديري الإدارة الوسطى عن الأداء المؤسسي؛ إذ توصلت إلى أن هناك عدة عوامل تؤثر في الأداء المؤسسي تختص بالقيادات، هي: الخبرة القيادية، والرتبة الأكاديمية للمديرين والسياسيات، والإجراءات المعمول بها، والاهتمام بمجتمع التعليم المهني، وضمان الإدارة المالية والمساءلة بكفاءة.

فالجامعات تحرص على تحسين مستوى أدائها، فيفرض ذلك مزيدًا من الضغوط على العاملين فيها وتأخذ هذه الضغوط في الازدياد بين الأفراد العاملين في تلك الجامعات، الأمر الذي يهدد فعالية أداء الجامعات وأهدافها الاستراتيجية؛ لأن تعرّض الفرد للأحداث لا يؤثر عليه فقط؛ بل ينعكس بآثاره المختلفة على كل من حوله (البزايعة، ٢٠١٨).

وثُعد ضغوط العمل من الظواهر التي لا يمكن تجنبها في المنظمات؛ حيث إنها تؤثر على كافة أعضاء المنظمة سواء أكانت قيادات إدارية أم ممرضين ولكن بدرجات متفاوتة، ويستجيب الأفراد لتلك الضغوط بأساليب مختلفة؛ فمنهم من تدفعه

تلك الضغوط إلى المثابرة والجدية لتحقيق الأهداف المنشودة، وقد تدفع بعضهم الآخر إلى الإحباط واليأس وانخفاض الإنتاجية. (العمرى والسهي، ٢٠١٦). وتهدف إدارة ضغوط العمل إلى الحد من المؤثرات السلبية في مكان العمل، وزيادة قدرة الموظف على التعامل معها؛ حيث تؤدي إدارة الضغوط إلى القضاء على مصدر الضغوط أو تدريب العاملين على مواجهة الظروف التي تؤدي إليها؛ وذلك لأنها تتسبب في حدوث مشاكل جسدية وعقلية وسلوكية، فالعامل تحت الضغوط غير قادر على الاهتمام بعمله، وبالتالي فإنه قد يضر بزملائه في تلك الجامعة، كما تقلل ضغوط العمل من كفاءة العاملين وفعاليتهم (Jahanian Tabatabaei Behdad, 2012).

وفي ضوء ما سبق يتضح أهمية دراسة بيئات العمل في مؤسسات التعليم العالي حتى تحقق هذه المؤسسات أهداف التنمية المستدامة منها .
مشكلة الدراسة:

تعتمد الجامعات في تحقيق أهدافها بالدرجة الأولى على الموظفين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس وتتعرض هذه الفئات لأشكال متعددة من ضغوط العمل الناتجة عن تعدد مسؤولياتهم والأدوار التي يؤديونها داخل العمل وخارجه؛ ما يؤثر سلباً على مستوى أدائهم لوظائفهم، وينعكس ذلك سلباً على تحقيق الجامعة لأهدافها، ولقد أصبح التعامل مع ضغوط العمل وإدارتها بفاعلية أحد المحددات الرئيسية لكفاءة الإدارة في الجامعة (التوبجري، ٢٠٢١).

وتواجه القيادات الجامعية مجموعة من الصعوبات والتحديات ومنها ضغوط العمل ، ولكي يؤدي دورهم المأمول فإن ذلك يتطلب توفير البيئة المناسبة للعمل الأكاديمي التي تساهم في تجاوز الكثير من الصعوبات والمعوقات، والتي تسهم كذلك في تحقيق أهداف المنظمة وتحسين كفاءة العمل (الطوال وعليمات، ٢٠١٩).

ولكي تحقق الجامعات التميز والتنافسية؛ فإن ذلك يتطلب جهوداً مكثفة من المستويات والوحدات الإدارية المختلفة فيها، لتدعيم السعي نحو مزيد من الإنتاجية، والتطور في الأداء، وهذا ما يعكس أهمية تناول الأداء المؤسسي داخل الجامعات والذي يُشير إلى المنظومة المتكاملة للأداء المتميز للوحدات الإدارية نتيجة لأداء الأفراد داخل تلك الوحدات التنظيمية، وبالتالي تحسين أداء المؤسسة الجامعية ككل ضمن البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المتواجد فيها والمتفاعلة معها (حاتمة، ٢٠١٩).

وقد أشارت دراسة (fonkeng, 2018) إلى أن الموظفين يعانون من ضغوط مفرطة تؤثر على حياتهم الوظيفية وأدائهم، وتوصلت دراسة داوود وآخرون

(٢٠٢٠). إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين إدارة ضغوط العمل والأداء الوظيفي، وأشارت دراسة عبد الخير (٢٠٢٠) إلى أن عبء العمل يؤثر على أداء العاملين لأعمالهم، ولكن كلما زادت مهاراتهم زادت مقدرتهم على التغلب على ذلك، كما أن ضغوط العمل تمثل جزءاً مهماً من معوقات الأداء بالنسبة للعاملين؛ ويرجع ذلك لطبيعة عمل الجامعة، كما بينت دراسة المواضية (٢٠٢١) وجود علاقة إيجابية وقوية بين جودة حياة العمل وبين الأداء المؤسسي. كما أشارت دراسة صقر (٢٠١٦) إلى أن هناك العديد من جوانب القصور في النواحي الإدارية بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، وأن ٤٠% من القيادات غير راضين عن الأداء الإداري إضافة إلى تدني الحوافز ونقص في الصلاحيات وغموض في المهام.

ومن هنا، دعت الحاجة إلى دراسة دور إدارة ضغوط العمل في تحسين الأداء المؤسسي بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز.

أسئلة الدراسة:

١. ما واقع ممارسة إدارة ضغوط العمل في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات؟

٢. ما المعوقات التي تواجهه القيادات بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز في إدارة ضغوط العمل والتي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي؟

٣. ما المتطلبات التي تسهم في حل المعوقات التي تواجهه القيادات بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز في إدارة ضغوط العمل والتي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي؟

٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة في كل من إدارة ضغوط العمل وتحسين الأداء المؤسسي بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز ترجع لمتغيرات (الجنس، الرتبة، سنوات الخبرة)؟

٥. ما دور إدارة ضغوط العمل في تحسين الأداء المؤسسي بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز؟

أهداف الدراسة:

١. التعرف على واقع ممارسة إدارة ضغوط العمل في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز من وجهة نظر أفراد الدراسة.

٢. الكشف عن المعوقات التي تواجهه القيادات بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز في إدارة ضغوط العمل والتي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز.

٣. الكشف عن المتطلبات التي تسهم في حل المعوقات التي تواجهه القيادات بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز في إدارة ضغوط العمل والتي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز.
٤. الكشف عن فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة في كل من إدارة ضغوط العمل وتحسين الأداء المؤسسي بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز ترجع لمتغيرات (الجنس، الرتبة، سنوات الخبرة).
٥. التعرف على دور إدارة ضغوط العمل في تحسين الأداء المؤسسي بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز؟

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة الحالية في الجانبين؛ النظري والتطبيقي على النحو الآتي:
الأهمية النظرية:

- تكمن أهمية هذه الدراسة في الموضوع الذي تناولته؛ حيث من المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في إثراء المعارف من خلال النتائج التي تلقي الضوء على إدارة ضغوط العمل والأداء المؤسسي.
 - تسعى الدراسة لتقديم إطاراً نظرياً يسهم في تزويد المكتبة التربوية والأدبيات العربية بالمعرفة المتعلقة بإدارة ضغوط العمل ودورها في تحسين الأداء المؤسسي.
 - تحاول الدراسة توجيه نظر المهتمين والباحثين إلى أهمية دراسة أداء المنظومة الإدارية والقيادية بالجامعات السعودية؛ لما لها من تأثير على الكيان المؤسسي الجامعي.
 - حاجة البيئة في المملكة العربية السعودية إلى مثل هذا النوع من الدراسات؛ حيث يواكب التقدم في المجال الإداري المنبثق من أهداف رؤية ٢٠٣٠ التي تؤكد على أهمية توفر البيئة المناسبة والمحفزة للعمل والإبداع والإنتاج.
- الأهمية التطبيقية:

- تُساعد نتائج الدراسة الحالية المسؤولين وأصحاب القرار على التعرف على الواقع الفعلي لإدارة ضغوط العمل بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، وبيان دور ممارسة إدارة ضغوط العمل في تحسين الأداء المؤسسي.
- تقديم مقترحات تساهم في تحسين الأداء المؤسسي لجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، من خلال تطبيق إدارة ضغوط العمل والحد من مشكلاته.
- إيجاد السبل المناسبة لتجنيب القيادات بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز لضغوط العمل السلبية، ورفع الروح المعنوية عن طريق توفير بيئة عمل مناسبة.

- تُساعدُ الدراسة الحالية الجامعات السعودية وجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز على وجه الخصوص من تطوير وتحسين الأعمال، وتحقيق مستوى متميز من الأداء وإنجاز أهدافها بمستوى عالٍ من الكفاءة؛ ما يمكنها من المنافسة المحلية والدولية.

مصطلحات الدراسة:

تتضمنُ الدراسة الحالية عدة مصطلحاتٍ متعلقةٍ بمشكلة الدراسة. وسيتم تعريفها اصطلاحياً وإجراءً، على النحو التالي:

إدارة ضغوط العمل (Managing work stress): "هو كيفية التعامل مع الحالة التي تظهر على الموظف من توترٍ وانفعالٍ تصيبه بدنياً وعقلياً، ناتجة عن تعرضه لمواقف ومتطلبات بيئية أو وظيفية أو اجتماعية مفروضة عليه، إذا ما زادت عن قدرته وإمكاناته، فإنها تُسبب له أضراراً متعددة" (عمر، ٢٠١٥، ١١٧).

وتعرفها الباحثة؛ إجرائياً بأنها: مجموعةٌ من الأساليب والطرق التي تقلل من الضغوط وتساعد القيادات في جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز من التكيف مع هذه الضغوط ومع مصادرها سواءً أكانت تلك الصراعات أو المنازعات من البيئة الخارجية أو من بيئة العمل الداخلية، ويكون لها تأثير مباشر على هذه القيادات، سواءً أكانت على المستوى النفسي أو السلوكي؛ ما يؤثر في منظومة العمل بالجامعة.

الأداء المؤسسي (Institutional performance): يُعرف بأنه "المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع بيئتها الداخلية والخارجية ويشتمل على ثلاثة أبعاد: أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية، وأداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة، وأداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية" (بن مسعود، ٢٠١٦، ٢٠٢).

وتعرفه الباحثة؛ إجرائياً بأنه: مدى قدرة القيادات من تحقيق أهداف جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز في ضوء تفاعلها مع مكونات بيئتها الداخلية والخارجية لتحقيق النجاح المستمر، والعمل على تنمية واستخدام مواردها المادية والبشرية والإفادة منها في تحقيق متطلبات التميز؛ أكاديمياً وبحثياً ومجتمعياً.

حدودُ الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** التعرفُ على دور إدارة ضغوط العمل في تحسين الأداء المؤسسي بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز من خلال التعرف على الواقع والمتطلبات والمعوقات.

- **الحدودُ البشرية:** القيادات بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز: (وكلاء الجامعة، عمداء عمادات، عمداء كليات، وكلاء كليات، وكلاء عمادات، مدراء إدارات، رؤساء أقسام).

- الحدود المكانية: جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز-محافظة الخرج-الرياض- المملكة العربية السعودية.

- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني من العام ١٤٤٥هـ.

الإطار النظري، والدراسات السابقة:

المحور الأول: إدارة ضغوط العمل:

يُعد موضوع ضغوط العمل من المواضيع البارزة والحساسة التي لقيت اهتمامًا كبيرًا في المنظمات المعاصرة، لاسيما وأن هذه الأخيرة تسعى دائمًا لتحقيق أهدافها، من خلال جهود مواردها البشرية، فالمورد البشري يمثل أهم وأعلى عناصر الإنتاج لديها، ومن ثم فإن الخلل الذي قد يصيبه نتيجة ضغوط العمل سينعكس بشكل سلبي على أداء المنظمة؛ لذلك تسعى المنظمات بشتى أشكالها إلى إحداث موازنة بين حاجاتها وحاجات ورغبات عاملها، وتوفير جو مناسب للعمل، لينعكس هذا على رفع معدلات أدائها، ومن ثم على تحقيق أهدافها (أونيس وآخرون، ٢٠٢١).

مفهوم إدارة ضغوط العمل:

تُعرف إدارة ضغوط العمل بأنها ردود فعل أو حالة من عدم التوازن ناجمة عن المصادر التنظيمية وظروف العمل غير العادية وتفاعلها مع شخصية القيادي، ثم بين العاملين وأعمالهم؛ ما يؤثر في حالة العاملين النفسية والبدنية بدرجات متفاوتة وتؤدي إلى تغيير نمط سلوكهم أو انحرافهم عن الأداء المتوقع (السعودي، ٢٠١٨).

كما تُعرف بأنها مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد، والتي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل، أو في حالاتهم النفسية والجسمانية، أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحوي الضغوط (عمر، ٢٠١٥).

وتعرّف الباحثة إدارة ضغوط العمل بأنها مجموعة من الإجراءات المختلفة التي تهدف إلى الحد من التأثير السلبي لضغوط العمل على الفرد، ومساعدته على مواجهة ضغوط الحياة اليومية على اختلاف جوانبها الشخصية والمهنية، والاجتماعية بصورة إيجابية، والتي تمكنه من المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة وتحسين حياته الاجتماعية ورفع مستوى أدائه.

مسببات ومصادر ضغوط العمل:

تتعدد مصادر ضغوط العمل ما بين العوامل الداخلية والخارجية، والتي تترك أثرها على مستويات الأداء وعلى الحالة النفسية للفرد وعلى علاقاته الشخصية؛ ما يؤدي إلى القلق والأمراض، وهي على النحو التالي (الشاقبة والزعبي، ٢٠١٨):

أ- غموض دور الفرد في المؤسسة: ويقصد به شعور الفرد بصعوبة العمل الذي يؤديه،

وقد ينتج شعور الفرد بضغوط العمل لعدة أسباب، منها: عدم فهم الفرد لأبعاد وجوانب عمله وعدم توفر المعلومات التي يحتاجها الفرد في عمله، قصور قدرات الفرد، وتوتر العلاقات بين الأفراد في العمل، وعبء العمل الزائد كثيرًا أو القليل جدًا، وفقدان سيطرة الفرد على عمله من حيث وتيرة العمل وتدفق العمل.

ب- ظروف العمل المادية: تسهم بعض الظروف المادية في حدوث الإرهاق للعاملين في المنظمة؛ حيث تؤثر بيئة العمل المادية وطريقة تصميم مكان العمل ومستوى الإضاءة ودرجة الحرارة والرطوبة سلبيًا أو إيجابيًا على أداء الموظف، إضافة إلى وجود مؤثرات أخرى؛ مثل: عدم معرفة الفرد للدور المطلوب منه، وعدم وجود وصف وظيفي ومعدلات أداء عالية لا تتناسب مع الوقت المحدد للعمل، وكمية عمل تفوق القدرات المتاحة للفرد.

ج- مسببات ضغوط العمل الناتجة عن جماعة العمل: الافتقار إلى تماسك الجماعة وافتقار الفرد إلى دعم الجماعة ومؤازرتها، والتنازع والصراع بين الأفراد والجماعة.

د- الضغوط التي تسببها المؤسسة: حيث تسبب المؤسسة ضغوطًا لأعداد كثيرة من العاملين؛ فمنها ما يتعلق بالهيكل التنظيمي وبعضها بثقافة المؤسسة، والبعض الآخر له علاقة بعمليات الاتصال والقيادة واتخاذ القرارات.

هـ - مسببات ضغوط العمل خارج المؤسسة: وتنشأ لعوامل ومؤثرات وظروف ليست لها علاقة بعمل الأفراد أو الجماعة أو المؤسسة التي يعمل فيها، فقد تتعلق بحياة الفرد الخاصة وما يتعرض له من أحداث شخصية أو انفعالية مستمرة من وظيفة إلى وظيفة ومن بلد إلى آخر والتي تؤدي إلى مشكلات عائلية بسبب رغبة الزوجة بالانتقال معه (الكمري وجبر، ٢٠١٨).

و- صراع الدور: ينشأ هذا النوع من التوتر نتيجة التعارض والاختلاف بين توقعات العاملين من المؤسسة وتوقعات المؤسسة من العاملين.

ز - الاختلاف بين الرؤساء والمرووسين بسبب الصراع على السلطة: تؤثر الصراعات السلبية الداخلية في المنظمة على أداء الموظفين؛ ما يؤثر سلبيًا على أداء المنظمة ككل.

ح- العوامل الشخصية التي تتعلق بحالة الفرد، ومن الأمثلة على ذلك: وفاة عزيز، قرب الإحالة على التقاعد، النقل إلى مكان عمل آخر، وبتفاوت العاملين في شخصياتهم وخصائصهم وسماتهم وميولهم ومدى قابليتهم للضغوط وتكيفهم معها ومدى شعور الفرد بقدرته على السيطرة على زمام الأمور والأحداث.

الآثار الناتجة من ضغوط العمل:

١. الآثار الإيجابية لضغوط العمل:

من أهم الآثار الإيجابية لضغوط العمل، وفقاً لقلية وعبد المجيد (المشاقبة والزعبي، ٢٠١٨) ما يلي:

- رفع مستوى الشعور بالرضا والثقة والروح المعنوية ما بين العاملين؛ ما يؤدي إلى الاستقرار في العمل ورفع مستوى الأداء والتميز بينهم والسعي إلى تحقيق أهداف العمل بالرغم من الضغوط الموجودة لديهم.
- العمل على معالجة المشكلات التي تواجه العاملين في الوقت المناسب، وذلك لإنجاز العمل بكفاءة عالية ومواجهة المشكلات والعمل على التغلب عليها، فالضغوط هي الدافع لمعالجة هذه المشاكل.
- تساعد ضغوط العمل على تدعيم العلاقات الاجتماعية بين العاملين عن طريق مساعدة بعضهم البعض على مواجهة ضغوط العمل والمشكلات.
- من خلال الضغوط التي يواجهها العاملون بالمؤسسات يتم اكتشاف قدراتهم والكفاءات المميزة لديهم، وذلك يتم من خلال مواجهة التحديات المتصلة بالعمل، وعن طريق هذه التحديات تتبين قدرات هؤلاء العاملين ومستوياتهم المهنية.
- إثارة الدوافع القوية عند الفرد في العمل، وذلك من خلال القيام بالعمل وتحقيق متطلباته من أجل تحقيق الذات بالإضافة إلى تنمية المعرفة لديهم.

٢. الآثار السلبية لضغوط العمل:

يترتب على الشعور بزيادة ضغوط العمل بعض الآثار والنتائج السلبية الضارة على الفرد والمؤسسة، وهي، كما بينها إبراهيم وشمس (٢٠٢١) كما يلي:

- أ- الآثار السلوكية: من بين الآثار التي تترتب على إحساس الفرد بتزايد الضغوط عليه حدوث بعض التغيرات في عاداته وأنماط سلوكه المعتادة، وعادة ما تكون تلك التغيرات سلبية وذات آثار سلبية وضارة، سواء في الأجل القصير أو الأجل الطويل، ومن أهم تلك التغيرات ما يلي:
 - المعاناة من الأرق الدائم أو المؤقت مع تغير وتذبذب في عادات النوم.
 - الإدمان على الكحول واستخدام الأدوية المهدئة.
 - الإفراط في التدخين وفقدان الشهية، ومن ثم اضطرابات في الوزن.
 - العدوانية والتخريب، وعدم احترام الأنظمة والقوانين في المؤسسة التي يعمل بها.
- ب- الآثار النفسية: يترتب على إحساس الفرد بتزايد ضغوط العمل عليه أثناء تأديته لوظيفته حدوث بعض الاستجابات النفسية والتي تحدث تأثيرها على تفكير الفرد وعلى علاقاته بالآخرين مثل (المراشدة والشقران، ٢٠٢٠).
- الحزن والكآبة والشعور بالقلق.
- الإحباط والنظر إلى المستقبل بتشاؤم.

- فقدان الثقة بالغير والتصرف بعصبية شديدة وعدم القدرة على التركيز.
- الحساسية للنقد من جانب الآخرين وصعوبة التحدث والتعبير واللامبالاة.
- عدم القدرة على العودة إلى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة.
- ج - الآثار الجسدية: يؤدي استمرار الضغوط في العمل لفترة قصيرة إلى حدوث تغيرات في أجهزة الجسم، والتي تؤثر على صحة الفرد؛ حيث تزداد إفرازات الهرمونات وتتأثر الدورة الدموية؛ ما يؤدي إلى تغير في ضغط الدم، أما الآثار التي تنجم عن استمرار ضغوط العمل لفترة طويلة فتتمثل في الأمراض المزمنة، وأمراض القلب، والتوتر العصبي، والصداع، والتقرحات المعدية الحادة والمعوية والربو، والسكري، والتي يطلق عليها اسم أمراض التكيف، أي إنها تنتقل بالعدوى.
- ولا تقتصر آثار ضغوط العمل على الفرد، بل تمتد إلى المؤسسة؛ حيث يمثل الفرد فيها أهم عناصر الإنتاج والوسيلة المباشرة لتحقيق أهدافها، فتعرض المؤسسة للضرر سوف ينعكس على الأداء العام للمؤسسة، وعلى قدرتها على البقاء والاستمرار، والتكيف مع الظروف البيئية المتغيرة، وعليه يمكن إيجاز الآثار السلبية لضغوط العمل على المؤسسة؛ كما وضحها الفراج ومصه (٢٠٢٠) كما يلي:
- زيادة التكاليف المادية المباشرة؛ كالتعويض المقدم لهيئة التأمين (وغير المباشرة) كالغياب.
- الإضراب والتأخر عن العمل، والتوقف عنه؛ إضافة إلى الإصابات والحوادث وتعطل الآلات وإصلاحها وتكلفة التعاقد مع الموظفين الجدد.
- تدني مستوى الإنتاج وانخفاض جودته.
- صعوبة التركيز والاستياء من جو العمل وانخفاض الروح المعنوية.
- الغياب والتأخر عن العمل.
- عدم الدقة في اتخاذ القرارات؛ ما يؤدي إلى سوء العلاقات بين أفراد المؤسسة.
- سوء الاتصال، وذلك بسبب غموض الدور وتشويه المعلومات.
- التسرب الوظيفي ودوران العمل.
- استراتيجيات إدارة ضغوط العمل:
- تُعرف استراتيجيات مواجهة الضغوط بأنها: مجموعة من الأساليب أو الطرق والنشاطات الديناميكية والسلوكية والمعرفية التي يستخدمها الفرد في مواجهة الموقف الضاغط لحل المشكلة وتخفيف التوتر الانفعالي المترتب عليها (جربوب، العيداني، ٢٠٢٢، ٥٤٩).
- كما تُعرف بأنها استراتيجيات تساعد الفرد في الحصول على التوازن في الحياة اليومية الضاغطة. (تواتي، ٢٠١٧).

ونظرًا لتعدد مصادر ضغوط العمل، وإثار هذه الضغوط على مستوى الفرد والمنظمة؛ فإنه من الصعب إلغاؤها نهائيًا من حياتنا ولكن، يمكن اتباع أساليب واستراتيجيات تحد من هذه الضغوط وتخفف من آثارها على المستويين: الفردي والتنظيمي.

أولاً: الاستراتيجيات الفردية لإدارة ضغوط العمل:

هي ما يستطيع الفرد استخدامه من أجل تخفيف مستوى التوتر والضغط عليه؛ حيث تم تصميم أساليب من أجل تغيير أنماط سلوكية معينة للعاملين أو من أجل تغيير حالتهم النفسية أو الفيزيولوجية (إبراهيم، ٢٠١٥)، وتتمثل هذه الاستراتيجيات فيما يلي: (بن جلول، ٢٠١٣، السميران والمساعد، ٢٠١٤).

- الاستعانة بالدين: تشير هذه الاستراتيجية إلى الرجوع إلى الدين والإكثار من الدعاء والذكر وحضور مجالس الذكر والوعظ كمصدر للدعم الروحي لمواجهة الموقف الضاغط.

- البحث عن الدعم الاجتماعي: تشير هذه الاستراتيجية إلى طلب المساعدة والنصيحة من الآخرين لحل المشاكل التي يتعرض لها في العمل.

- إدارة الوقت: يمكن التحكم وتخفيف التوتر الناتج بفعل ضغط العمل، وذلك باتباع أسلوبين هما: إدارة الوقت بفعالية، وإدارة الوقت بكفاءة، ونعني بإدارة الوقت بفعالية القدرة على تحقيق ما نريد من أهداف بالوقت المتاح، أما المقصود بإدارة الوقت بكفاءة تحقيق الأهداف المنشودة في أقصر وقت ممكن.

- التأمل والاسترخاء: تسعى هذه الطريقة إلى تحقيق حالة من الهدوء والراحة الجسمية، وتوفر الفرصة للفرد كي يوقف أنشطته اليومية، وأن يمارس درجة عالية من الانتباه والوعي على مشاعره ووجدانه، ويؤدي هذا إلى إعداد الذهن وتدريبه على تحمل ضغوط العمل، أما الاسترخاء فهو جلوس الفرد مسترخياً هادئاً، من خلال تقليل مستوى التوتر عنده وخلق حالة من الهدوء والسكينة من الناحية النفسية والجسدية.

- النظام الغذائي: يتوقف أداء الأفراد في المساعي الإنسانية على ما يأكلونه، ومن المهم للغاية تناول الطعام بانتظام لتجنب اعتلال الصحة. وبصورة عامة، ينصح المختصون بتناول المجموعات الغذائية بشكل معتدل.

وترى الباحثة أن على الإداري أن يتعامل مع ضغوط العمل والمشكلات الناجمة عنها بأسلوب علمي، وعليه أن يتفهم طبيعة المشكلات، من خلال اتباع خطوات علمية لإحداث التغيير المطلوب، وأن الفرد في أي مؤسسة هو شخص قادر على تغيير السلوك، وأن من أهم الأسباب المؤدية إلى تقليل الضغوطات عليه هو الفرد نفسه؛ حيث إن الضغط قد يكون إيجابياً أو سلبياً، وحسب حجمه، سواءً أكان

خفيفاً أو متوسطاً أو عاليًا، فإنه يستطيع السيطرة على ما ينتج من ضغوط في العمل في أقل وقت.

ثانيًا: الاستراتيجيات التنظيمية لإدارة ضغوط العمل:

وتتمثل في الإجراءات التي تقوم بها المنظمة بما فيها من علاقات رسمية أو غير رسمية وجوانب تنظيمية لإدارة الضغوط وعلاجها بما يحقق مصلحة الفرد والمنظمة، وتتمثل هذه الأساليب في وضع استراتيجية تهتم بثقافة المنظمة، ووضع استراتيجية لبناء الوظائف، وبناء استراتيجية للقيادة الناجحة، والاهتمام باستراتيجية الدوافع، ووضع استراتيجية لمواجهة الصراع داخل بيئة العمل، والاهتمام بوجود استراتيجية تعتنى بالمناخ الملائم للتقويم والتطوير الوظيفي، ووضع استراتيجية تهتم بتحسين ظروف العمل المادية. (التويجري، ٢٠٢١).

المحور الثاني: الأداء المؤسسي:

يُعد مفهوم الأداء المؤسسي واحدًا من أحدث الموضوعات وأهمها في مجال الإدارة العامة، بالنظر إلى التحديات العالمية وزيادة المنافسة بين المنظمات لتقديم خدمة عالية الجودة للمستفيدين؛ لذا أصبح التميز هدفًا مستدامًا تسعى المؤسسات التعليمية لتحقيقه في بيئة تنافسية. ومع ذلك فإن هذا يتطلب من الوحدات الإدارية للجامعة مواصلة الجهود المكثفة لتحقيق المزيد من التميز والتفرد في أدائها المؤسسي. (Shibru, et al, 2017).

مفهوم الأداء المؤسسي:

يعرف الأداء المؤسسي بأنه: "نظام يتلقى المدخلات، ويقوم بتنفيذ عمليات المعالجة للوصول إلى المخرجات التي تلبي احتياجات المستفيدين ورغباتهم، وهو النتيجة النهائية لعمليات وأنشطة أي مؤسسة على مدخلاتها للوصول إلى المخرجات المطلوبة، وهو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية في طريقة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية أو التشغيلية بمستوى معين من الموارد بأقل تكلفة حتى تتمكن من البقاء والاستمرار" (خميس، ٢٠١٨، ٢٦٤).

ويرى كل من (van & Sandstrom, 2018) أن الأداء المؤسسي هو: "مجموع التفاعل بين دوافع المنظمة وقدرتها الداخلية وبيئتها الخارجية. أو هو "نتيجة لمجموعة معقدة من التفاعلات بين الأفراد والأساليب والمواد التي يستخدمونها، وكذلك بين هؤلاء الأفراد والثقافة والبيئة التي يعملون فيها".

ومن وجهة نظر (حاتمة ودراوشه، ٢٠١٩، ٥٢٥) يُعرّف الأداء المؤسسي بأنه النظام المتكامل لنتائج المهام والإنجازات المنوطة بالوحدات الإدارية للمنظمة؛ ما

يؤدي إلى تفوقها وتقدمها وتميزها في العمل عن غيرها من المهام ويزيد من قدرتها على إنجاز تلك المهام بكفاءة وفعالية، ويساهم في تحقيق الأهداف العامة والشاملة التي تسعى إليها المنظمة من خلال تحقيق أهدافها الفرعية".

ويعرّف الأداء المؤسسي أيضًا بأنه تحقيق الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية أو درجة التفاعل بين البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية (Shibru, et al, 2017)

وتعرّف المنظمة العربية للتنمية الإدارية الأداء المؤسسي على أنه: "المنظومة المتكاملة والنظام المتكامل لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية بن حليلة وسميرة، ٢٠١٨: ٢٣).

وتُعرف الباحثة الأداء المؤسسي بأنه قدرة القيادات على تحقيق أهداف جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز في ضوء تفاعلها مع مكونات بيئتها الداخلية والخارجية لتحقيق النجاح المستمر، والعمل على تنمية واستخدام مواردها المادية والبشرية والإفادة منها في تحقيق متطلبات التميز أكاديميًا وبحثيًا ومجتمعيًا

أهمية الأداء المؤسسي:

أشار كل من (Tvaronaviciene, Grybaite, 2009 - 276) إلى أهمية الأداء المؤسسي بأنها تنبع من استقرار العمل واستمراريته، ويحافظ على تراكم الخبرة والتجارب والمعلومات، ولا يتأثر بتغيير القيادة، ويضمن الأداء المؤسسي عدم تفرد القيادة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة، ويسهم في الاستقرار التنظيمي، من خلال تبني مجموعة من أنظمة العمل والسياسات والقواعد والإجراءات والنظم، والتي تعمل على تحقيق الأهداف والإفادة من الوسائل المتاحة بما يتوافق مع رؤية ورسالة المؤسسة التعليمية، كما يضمن الأداء المؤسسي التزام العاملين في المؤسسة التعليمية بمنظومة القيم والمبادئ التي يتمحور حولها أداؤهم وسلوكهم وعلاقاتهم الوظيفية والإنسانية، ويرى كل من (Sadeghi, Kiani, Saeidi, Moghaddam, Ghodsi, Hoseini, 2018) بأنه يمكن لإدارة الجامعة الناجحة استخدام واستثمار مواردها البشرية والمادية بكفاءة لتحقيق النتائج المرجوة، وبناءً على ذلك، نستخلص أن أقسام الجامعة تدرك وتعي وظيفتها الأساسية في تهيئة الظروف المادية والمعنوية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين، وتكون قادرة على ترجمة فلسفتها وأهدافها على أرض الواقع، وهذا يؤدي إلى تحقيق أداء إداري متميز (Van & Sandstrom, 2018).

خصائص الأداء المؤسسي:

يتصف الأداء المؤسسي الذي ننشده بمجموعة من الخصائص التي تجعله مميزًا

- وأهم هذه الخصائص كما أوردها (النجار ، ٢٠١٤؛ جبر ، ٢٠١٥):
١. الحفاظ على استقرار واستمرارية العمل، من خلال الخبرات التراكمية والخبرات السابقة التي تثرى المؤسسة، ولا تتأثر بتغيير القيادة.
 ٢. الاعتماد على الأداء الجماعي والمشاركة في صنع القرار من قبل المتخصصين والخبراء لإدارة المؤسسة، ويضمن عدم تفرد رئيس المؤسسة في الإدارة والقرار.
 ٣. الحفاظ على الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة، من خلال اتباع السياسات واللوائح والقوانين المعتمدة.
 ٤. استثمار جهود جميع العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار الواجبات والمسؤوليات الواضحة، والمشاركة الجماعية في تحقيق الأهداف، واختيار أفضل الأساليب ونظريات الإدارة التي تحقق تفوق المؤسسة في مستوى الخدمات المقدمة.
 ٥. التركيز على العنصر البشري وتطويره وتأهيله بشكل مستمر، وجذب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متقدمة تعتمد المؤسسة في التوظيف.
 ٦. يضمن العمل المؤسسي تأهيل قادة ويسمح للأشخاص المتميزين بممارسة تقدمهم في المناصب العليا.
 ٧. سابعاً: اختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوقاً للمؤسسة على مستوى الخدمات التي تقدمها.
 ٨. تعزيز ولاء وانتماء الموظفين للمؤسسة، ولوائحها باعتبارها مؤسسة للجميع تتطلب العمل الشاق للحفاظ عليها والعمل من أجل تقدمها.

مراحل إدارة الأداء المؤسسي:

- وتتم بمجموعة مراحل مترابطة وفق الترتيب التالي أبو حسنة (٢٠١٤: ٩).
- ١- تخطيط الأداء: وضع رؤية واضحة عن النتائج المتوقعة الوصول إليها.
 - ٢- إدارة الأداء: ضمان توضيح النتائج المطلوب الوصول إليها للعاملين، والعمل على تدريب العاملين وتطويرهم.
 - ٣- مراجعة الأداء: مرحلة التقييم ومعرفة ما تم إنجازه.
 - ٤- مكافآت الأداء: تقديم المكافآت الخاصة بالأداء بمثابة اعتراف بالجهد المبذول.

تحسين الأداء المؤسسي:

يعدُّ التحسين المستمر والدائم فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد وطرق الإنتاج والأفراد، من خلال تدريبهم على العمل الجاد وتطوير مهاراتهم ومعارفهم وتوفير برامج تدريبية بشكل دائم ومستمر، وتتطلب عملية التحسين نظرة شمولية تبدأ من الجذور. وتعد عملية

تحسين الأداء نوعاً من أنواع التعليم المستمر، وبالتالي توفير مخزون مهاري قوي في الجامعات. (المجالي والزعبي، ٢٠٢٠).

وعملية تحسين الأداء المؤسسي هي عملية متكاملة تتضمن أنشطة مخططة وشاملة للمؤسسة ككل، وتستند إلى استراتيجيات واضحة وخطط وبرامج محدودة. تحتوي هذه العملية على محاور أساسية تتعلق بالعمليات الداخلية والهياكل التنظيمية والموارد البشرية والتكنولوجيا. وقد أطلق البعض على عملية تحسين الأداء "تقنية الأداء البشري"، والتي يمكن تعريفها على أنها طريقة منهجية وشاملة لمعالجة مشاكل المنظمة، وتبدأ بمقارنة الوضع الحالي بالوضع المطلوب، ومحاولة تحديد فجوة الأداء.

ولكي تؤدي هذه العملية تقنية الأداء البشري ثمارها، يجب أن تستند إلى المبادئ الآتية (أبو حسنة، ٢٠١٤):

- ١- عملية التحسين مستمرة ما دامت المؤسسة قائمة.
- ٢- تشمل عملية التحسين المستمر جميع الإدارات وأنشطة المؤسسة.
- ٣- تتطلب عملية التحسين جهود جميع العاملين في المنظمة.
- ٤- استمرار التحسين مع غياب مواطن الخلل.
- ٥- القضاء على الأخطاء دون الاكتفاء بتصحيحها فقط.

طرق تحسين الأداء المؤسسي:

يمكن تحقيق تحسين الأداء من خلال دراسة شاملة لعناصره ومستوياته، وتحليل العوامل التنظيمية التي تؤثر فيه، والبحث عن طرق فعالة لتحسين تلك العوامل وتطويرها. وتعتبر فلسفة تحسين الأداء هي سياسة عامة تتبعها المنظمات الحديثة (أبو سمره، ٢٠١٧: ٤١)

ويحدد الفايد والحمازوي، ٢٠٠٨؛ (Haynes، ٢٠٠٩) أن هناك ثلاثة مداخل لتحسين الأداء وهي:

١. **تحسين أداء الموظف:** من خلال التركيز على نقاط القوة لدى الموظف، والتوازن بين ما يريده الفرد في عمله وما يفعله الفرد بشكل مميز، وأيضاً من خلال ربطه بالأهداف الشخصية حيث يجب ربط الجهود المبذولة لتحسين الأداء بما يتوافق مع مصالح وأهداف الموظف.

٢. **تحسين طبيعة الوظيفة:** أي تغيير في أي وظيفة يوفر فرصاً لتحسين الأداء حيث تسهم واجبات الوظيفة في الأداء المنخفض إذا تجاوزت قدرات ومهارات الموظف.

٣. **تحسين حالة الموقف:** لا يتأثر سلوك الفرد في موقف معين بمعرفته ومهاراته وقدراته وسماته الشخصية فحسب، بل يتأثر أيضاً بطبيعة الحالة التي يواجهها الفرد،

والحالات التي تؤدي فيها الوظيفة إلى فرصاً للتغيير (الفايدي والحمزاوي، ٢٠٠٨: ٦٠).

مؤشرات قياس الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي:

قام كثير من الباحثين والكتاب؛ أمثال ابو سمرة، (٢٠١٧) بتطوير مؤشرات لقياس الأداء في التعليم العالي، ومنها كما يظهر في الشكل التالي رقم (٣):

١. محور الطلبة: والذي يتضمن نسبة عدد الطلبة إلى أعضاء هيئة التدريس المقبولة بحسب المعايير العالمية، مؤشرات الانتقاء، سياسة القبول، الخدمات المقدمة للطلبة، وغيرها.

٢. محور أعضاء هيئة التدريس: ويتضمن الإنتاج العلمي المنشور، وعلاقتهم بالطلبة، والبرامج التدريبية المخصصة لهم.

٣. محور جودة مناهج التدريس: من حيث التقانة وعكس المفاهيم المرتبطة بالأصالة والتجديد، وإثراء شخصية المتعلم بالمهارات اللازمة.

٤. محور إدارة الجامعة ويتضمن التزام القيادة العليا بالجودة والعمل على تحقيقها، ومدى توافر العلاقات الإنسانية بين الإدارة والهيئتين الأكاديمية والإدارية.

٥. محور الإمكانيات المادية والتي تمثل داعماً مسانداً للعملية التعليمية، من حيث وجود المختبرات المجهزة بالمعدات ودعم البحث العلمي والتطوير للعاملين في الجامعات.

٦. محور الجامعة والمجتمع: تُعد خدمة المجتمع من الأمور الرئيسية للجامعات ومن مؤشرات تميزها، وتقاس إسهامات الجامعة في تطوير المجتمع من خلال ربط المشاكل التي تواجه المجتمع بالبحث العلمي من أجل إيجاد الحلول المناسبة لها، والتواصل مع سوق العمل بشكل دائم ومستمر.

المحور الثالث: دور إدارة ضغوط العمل في تحسين الأداء المؤسسي.

إدارة ضغوط العمل تُعد من المواضيع الهامة التي شغلت أذهان المختصين، خاصة وأن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها يُقاس بمجموعة من المتغيرات، وتُعد ضغوط العمل جزءاً مهماً من هذه المتغيرات؛ حيث إن وجود مستويات مرتفعة من الضغوط قد يؤثر سلباً على الأداء الفردي وبالتالي على أداء المنظمة ككل (عيشاوي وعوفي ٢٠٢٠).

فعند التخطيط لتطوير المؤسسات وتحسين أدائها لا يتم ذلك التخطيط بمعزل عن تفهم تأثير ضغوط العمل على أداء العاملين فيها والعمل على إدارة تلك الضغوط بشكل جيد؛ لأن العاملين في المؤسسة جزء من نظامها الذي تنفذ أهدافها من خلاله. (شلابي، ٢٠١٩).

والعاملون في مؤسسات التعليم العالي من أهم العناصر القادرة على إحداث التغيير والتطوير ومواكبة المستجدات والمتغيرات وتفعيل أجود مهارات الأداء المؤسسي الفعال لذلك يعد التركيز على العاملون ورضاهم وتميزهم وتفعيل أدائهم وزيادة إنتاجهم من أهم أسباب الوصول إلى مستوى أداء متميز (حتاملة، ٢٠١٩).

حيث تؤثر ضغوط العمل تأثيراً مباشراً على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين، باعتبار أن هذه الضغوط مؤثرة بعلاقة متعدية على أداء المؤسسات، فإنه بات من الواجب أن تفتح إدارة الموارد البشرية باب البحث عن أهم المصادر التي تسبب ضغوط العمل وتدريب أفرادها على التعامل الجيد مع هذه الضغوط، وامتصاص تلك الشحنات السلبية حتى تحسن من أدائها (شلابي، ٢٠١٩).

كما أن كفاءة المنظمة وجودة أدائها يستمد من كفاءة إدارتها وتظهر كفاءة الإدارة بوضوح عندما تتعرض للمواقف والضغوط ويتطلب ذلك إمتلاك مهارات وقدرات لإدارة تلك الضغوط تمكنها من التعامل معها بشكل فعال بما يحقق جودة العمل الإداري وبالتالي جودة المؤسسة (التمامي، ٢٠١٨).

فإدارة ضغوط العمل تساهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال المساعدة في تحقيق ما يأتي من متطلباته: تنمية الموارد البشرية واستثمار طاقاتها الفكرية في الإبداعية وإطلاق قدرتها على الإبداع والتطوير، والعلاقات الإيجابية والمتطورة بين أفراد العمل والتعاون والتكامل من أجل المؤسسة (نصر، ٢٠٢٠).
كما لخص (داوود، ٢٠٢٠) دور إدارة ضغوط العمل على تحسين أداء المؤسسات في عدة نقاط منها:

١. تمكين المؤسسة من تحسين أداء موظفيها باتباع الوسائل المختلفة الجادة والفاعلة للمتابعة والإشراف والتوجيه للتعرف إلى نواحي القوة والضعف في أداء العاملين فيها.

٢. مساعدة إدارة المؤسسة على الارتقاء بأدائها لتوظيفها لخبرات وقدرات العاملين حسب متطلبات العمل، والكشف عن إمكانات وقدرات العاملين الكامنة للاستفادة منهم في بعض المهام المتميزة والصعبة التنفيذ.

٣. إعطاء المؤسسة أبعاداً جديدة لسياسة التطوير الإداري والمهني في بيئة العمل يوضع فيها اعتبار ظروف العاملين الاجتماعية والنفسية.

٤. إظهار القدرات الإدارية للمدراء والمشرفين غير الظاهرة في مجال القيادة والتوجيه للمرؤوسين، وفاعلية أسلوبهم في إيجاد مستوى من العلاقات الإنسانية في العمل والثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

٥. العمل على التزويد بمعلومات من شأنها دعم الخطط التطويرية بالمؤسسة بالكشف عن عوامل الضعف التي تؤثر في أداء العاملين في المؤسسة بشكل عام منها عدم ملائمة المناخ الوظيفي للعمل، وضعف المعلومات لأداء الأعمال، وعدم إشباع الحاجات.

الدراسات السابقة:

تناولت الباحثة في هذا الجزء الدراسات السابقة المرتبطة بعنوان الدراسة الحالية. وتم تقسيمها إلى محورين: دراسات تتعلق بإدارة ضغوط العمل، ودراسات تتعلق بالأداء المؤسسي، تم ترتيبها تصاعدياً من الأقدم إلى الأحدث.

١. الدراسات المتعلقة بإدارة ضغوط العمل.

هدفت دراسة "بويلاند" (Boyland, 2015) إلى التعرف على درجة ضغوط العمل لدى مديري المدارس الابتدائية في ولاية انديانا بالولايات المتحدة الأمريكية، كما هدفت إلى الكشف عن الاستراتيجيات التي يستخدمها المديرون في التصدي ومواجهة ضغوط العمل، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة صُممت لهذا الغرض، وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة طبقية عشوائية عبارة عن (٢٩٠) مديراً تمثل ٢٥% من مجتمع الدراسة وخرجت الدراسة بعدة نتائج، أهمها: أن هناك مستويات إجهاد متوسطة لدى مديري المدارس، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات، كما أن مديري المدارس يستخدمون وسائل فعالة لمقاومة الاحتراق النفسي.

هدفت دراسة التمامي (٢٠١٨) إلى تطوير مهارات مديرات المدارس الابتدائية الأهلية في مدينة الرياض في ضوء استراتيجيات إدارة ضغوط العمل، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. وكانت أداة الدراسة: الاستبانة لمناسبتها لتحقيق أهداف الدراسة وكانت عينة الدراسة عشوائية؛ تكونت من (١٠٤) مديرة من مديرات المدارس الأهلية الابتدائية بمدينة الرياض. وخرجت الدراسة بعدة نتائج، أهمها: أن مديرات المدارس الأهلية الابتدائية بالرياض يمارسن بدرجات متفاوتة مهارات إدارة الضغوط؛ مثل المهارات الذاتية والمهارات الفنية والمهارات الإنسانية والمهارات الإدارية، ولكن في سبيل ذلك يواجهن العديد من المعوقات؛ مثل كثرة الأعباء الإدارية وضعف البرامج التدريبية في هذا المجال، وقلة الصلاحيات الممنوحة للمديرات.

هدفت دراسة السعودي (٢٠١٨) إلى وضع تصوّر لإدارة ضغوط العمل التنظيمية لدى العاملين في الجهاز الإداري بالجامعات المصرية في ضوء متطلبات

القدرة المؤسسية، اعتمد البحث على المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبيان؛ كأداة لجمع البيانات عن مسببات ضغوط العمل التنظيمية، تم اختيار عينة الدراسة من العاملين في الجهاز الإداري بطريقة عشوائية من جامعات، القاهرة، الإسكندرية، والمنيا، وجنوب الوادي، وكفر الشيخ، والفيوم، ودمهور؛ حيث بلغ عدد عينة الدراسة (١٧٩) وخرجت الدراسة بعدة نتائج، أهمها: الكشف عن مواطن الضعف في طبيعة العمل في الجامعات المصرية من حيث كثرة المهام المحددة للعاملين الإداريين، وتكرار العمل اليومي، وضعف بيئة العمل المادية، وضعف الأثاث والتجهيزات، وقلة الاهتمام بالسلطات والصلاحيات الممنوحة للعاملين الإداريين؛ ما أدى إلى تدني مستوى الوضوح الوظيفي، وضعف متابعة التغيرات التكنولوجية وتأثيرها على العمل الجامعي، إلى جانب قلة الاهتمام بتطوير الهيكل التنظيمي للجامعات؛ ما أدى إلى الجمود والروتين وضعف الاتصال والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي للجامعات، ومن النتائج كذلك أن العاملين في الجهاز الإداري يعملون بدون توزيع المهام بأسلوب صحيح.

هدفت دراسة على (٢٠٢٠) إلى التعرف على أساليب إدارة ضغوط العمل لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بليات التربية جامعة المنصورة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتمثلت أداة الدراسة في الاستبيان، وتم تطبيقه على عينة ممثلة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بليات التربية جامعة المنصورة؛ حيث بلغ عددهم (٤١٦) عضو هيئة تدريس وهيئة معاونية. وخرجت الدراسة بنتائج عدة، أهمها: وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً للنوع والدرجة العلمية والكلية حول أساليب إدارة الضغوط المتعلقة ببيئة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لصالح الذكور بدرجة كبيرة.

هدفت دراسة أسيا (٢٠٢٠) إلى إبراز أثر ضغوط العمل على أداء العاملين بجامعة الملك خالد واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة؛ أداة للبحث. أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة عمدية، وتكونت من العاملين بكلية الأعمال وكلية الاقتصاد المنزلي بجامعة الملك خالد بعدد (٥٤) موظفة بنسبة ٨٣% من مجتمع الدراسة. وخرجت الدراسة بعدة نتائج، أهمها: أن عبء العمل يؤثر على أداء العاملين لأعمالهم، وكلما زادت مهارات العاملين زادت مقدرتهم على التغلب على أعباء العمل، وأن ضغوط العمل تمثل جانباً مهماً من معوقات الأداء بالنسبة للعاملين في الجامعة؛ ويرجع ذلك لطبيعة عمل الجامعة.

٢. الدراسات المتعلقة بالأداء المؤسسي:

هدفت دراسة " شيبورو وعثمان " (Shibru & Ousman, 2017) إلى استكشاف العوامل التي تؤثر على الأداء المؤسسي بجامعة ولينا سودو، وقد حددت الدراسة تصورات مديري الإدارة الوسطى عن الأداء المؤسسي للإشارة إلى العوامل الرئيسية التي يبدو أنها تؤثر في أداء الجامعة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد جمعت البيانات والمعلومات بواسطة الاستبانة والمقابلة، طبقت الدراسة على عينة من رؤساء الأقسام في (٣٣) قسم في (٧) كليات بالجامعة وخرجت الدراسة بعدة نتائج، أهمها: أن العوامل التي تؤثر في الأداء المؤسسي هي: الخبرة القيادية، والرتبة الأكاديمية للمديرين والسياسات والإجراءات المعمول بها، والاهتمام بمجتمع التعلم المهني، وضمان الإدارة المالية والمساءلة بكفاءة.

هدفت دراسة (حاتمة، ودراوشه ٢٠١٩) إلى التعرف على مستوى الأداء المؤسسي في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة شمال المملكة الأردنية من وجهة نظر القادة الأكاديميين، وتكونت عينة الدراسة من (٨٥) قائدًا أكاديميًا وقد تم استخدام الاستبانة أداة للدراسة. واستخدمت الدراسة الإحصاء الوصفي والاستدلالي، وكشفت الدراسة عن أن درجة فاعلية الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين جاءت بدرجة تقدير كبيرة، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر متغيرات: (الجنس والجامعة، والرتبة الأكاديمية، عدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي) باستثناء متغير الكلية جاء لصالح الكليات الإنسانية.

هدفت دراسة عبد النعيم (٢٠٢١) إلى وضع آليات مقترحة لتحسين الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية على ضوء منهجية هوشين كانري، وقد استخدم البحث المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة البحث، وتم استخدام الاستبيان، كأداة للدراسة، وكانت عينة الدراسة عشوائية؛ تمثلت في (٥٠) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في مجال الإدارة التعليمية، والمهتمين بمجال الجودة، وممن تقلدوا المناصب القيادية الأكاديمية وخرجت الدراسة بعدة نتائج، أهمها: تم التوصل إلى مجموعة من الآليات لتحسين أداء الجامعات المصرية على ضوء منهجية هوشين كانري والتي تضمنت، حرص الجامعات على إنشاء نظام لتقويم أداء العمل بها واستخدام مداخل إدارية حديثة لتقويم الأداء الجامعي وقيام القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات بالتغيير الجذري في فكرها، واختيار القيادات الجامعية التي تمتلك مهارات اتخاذ القرار الرشيد، وضرورة توجيه العاملين بالجامعات نحو

التطوير المستمر والتجديد المتواصل للأداء وضرورة تعامل القيادات الجامعية الأكاديمية والإدارية مع المرؤوسين باعتبارهم شركاء عمل.

هدفت دراسة باصهي (٢٠٢٣) إلى التعرف على واقع تطبيق الجامعات الحكومية في المنطقة الجنوبية لمعايير السلوك المؤسسي من وجهة نظر منسوبيها، وقد استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الكمي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات وذلك باختيار عينة عشوائية عددها (٢٥٠) من مجتمع الدراسة من موظفي الجامعات السعودية الحكومية في منطقة الجنوب، خرجت الدراسة بعدة نتائج، أهمها: أن أهم العراقيل التي تعوق الاعتماد الشامل لهذه المعايير تتعلق بعدم وضوح معايير تقييم الأداء والترقيات الخاصة بالعاملين والإغفال عن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، وضعف التحفيز لهم.

٣. التعقيب على الدراسات السابقة:

يظهر من خلال العرض السابق للدراسات السابقة أهمية ودور ضغوط العمل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين والأداء المؤسسي للمؤسسات بصفة عامة والجامعات بصفة خاصة، وسيتم توضيح الآتي:

١. أوجه التشابه والاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث الهدف؛ كدراسة أسيا (٢٠٢٠) بعنوان: ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين، كما اتفقت مع بعض الدراسات السابقة التي تناولت متغيراً واحداً من متغيرات الدراسة وهو إدارة ضغوط العمل؛ كدراسة السعودي (٢٠١٨). بعنوان: "تصور لإدارة ضغوط العمل التنظيمية لدى العاملين في الجهاز الإداري بالجامعات المصرية في ضوء متطلبات القدرة المؤسسية". واتفقت أيضاً مع بعض الدراسات التي تناولت متغير الأداء المؤسسي؛ كدراسة عبد النعيم (٢٠٢١). واتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تطبيقها على القيادات بالجامعة كدراسة (عبد النعيم، ٢٠٢١). واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدامها لأداة الاستبانة مع العديد من الدراسات؛ كدراسة (Boyland, 2015) ودراسة (التمامي، ٢٠١٨)، ودراسة (أسيا، ٢٠٢٠)، ودراسة (التويجري، ٢٠٢١) ودراسة (Shibru & Ousman, 2017)، ودراسة (عبد النعيم، ٢٠٢١)، ودراسة (باصهي، ٢٠٢٣).

٢. أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

بينما اختلفت في هدف الدراسة مع بعض الدراسات؛ كدراسة (Boyland, 2015)، ودراسة (Shibru & Ousman, 2017).

كما اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في عينة الدراسة؛ ودراسة السعودي. (٢٠١٨)، ومع دراسة (التمامي، ٢٠١٨)، ودراسة (باصهي، ٢٠٢٣). اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في منهج الدراسة، كدراسة (باصهي، ٢٠٢٣) التي استخدمت المنهج الكمي التحليلي، ودراسة (Boyland, 2015) استخدمت المنهج الوصفي المسحي، كما اختلفت مع الدراسات التي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي؛ كدراسة (التمامي، ٢٠١٨) ودراسة (Shibru & Ousman, 2017).

٣. **أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:** استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد وتفهم مشكلة البحث وصياغتها بالأسلوب العلمي وتحليل جوانبها، وأعطتها ثراءً في المعلومات والبيانات المتعلقة بالبحث والتعرف على الإطار النظري الذي تضمنته العديد من البحوث والدراسات السابقة والاستفادة منه في الدراسة الحالية.

٤. **ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:** تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها على -حد علم الباحثة- الدراسة الوحيدة التي تناولت دور إدارة ضغوط العمل في تحسين الأداء المؤسسي في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، وهو ما يميز هذه الرسالة، كما تميزت أيضاً بحد الدراسة المكاني: وهو جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، فيسلط ذلك الضوء لإجراء المزيد من الدراسات العربية والأجنبية في هذا الموضوع.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة: في ضوء طبيعة الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي؛ للأسئلة الأولى والثاني والثالث والرابع، ويُعرف المنهج الوصفي المسحي بأنه ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطة استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط، دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب" (العساف، ٢٠١٦، ص ٢١١).

مجتمع الدراسة: تكوّن مجتمع الدراسة من القيادات بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز والبالغ عددهم (٢٤٧) عضواً من: (وكلاء الجامعة، عمداء عمادات، عمداء كليات، وكلاء كليات، وكلاء عمادات، مدراء إدارات، رؤساء أقسام)، وفق البيانات الإحصائية الواردة من إدارة الدراسات الإحصائية ودعم اتخاذ القرار بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز.

عينة الدراسة: تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة حيث تم إتاحة الفرصة لجميع أفراد مجتمع الدراسة للمشاركة في هذه الدراسة وشارك عدد (١٥٠) عضواً من: (وكلاء الجامعة، عمداء عمادات، عمداء كليات، وكلاء عمادات، مدراء إدارات، رؤساء أقسام)، حيث بلغت نسبة العينة (٦١%) من مجتمع الدراسة وفقاً لجدول مورقان لتحديد حجم العينة.

خصائص عينة الدراسة: تقوم هذه الدراسة على عددٍ من المتغيرات المستقلة المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، والتي تمثلت في: (النوع، المنصب، سنوات الخبرة)، والجدول (١) يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغيرات الدراسة:

الجدول (١): توزيع أفراد الدراسة حسب متغيرات الدراسة

النسبة	التكرارات	النوع
٦٨.٠	١٠٢	ذكر
٣٢.٠	٤٨	أنثى
٪١٠٠	١٥٠	المجموع
النسبة	التكرارات	المنصب
٤.٠	٦	وكيل جامعة
٦.٠	٩	عميد
١٦.٠	٢٤	وكيل كلية / عمادة
٤٦.٠	٦٩	رئيس قسم
٢٨.٠	٤٢	مدير إدارة
٪١٠٠	١٥٠	المجموع
النسبة	التكرارات	سنوات الخبرة
٢٠.٠	٣٠	أقل من ٥ سنوات
٣٠.٠	٤٥	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات
٥٠.٠	٧٥	١٠ سنوات فأكثر
٪١٠٠	١٥٠	المجموع

أداة الدراسة:

تماشياً مع ظروف هذه الدراسة وطبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وأهدافها وتساولاتها؛ استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لدراساتها.

تكوّنت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين، وهما:

- الجزء الأول: يشتمل على البيانات الأولية للمستجيبين، والتي تمثلت في: (النوع، المنصب، سنوات الخبرة).

■ **الجزء الثاني:** يشتمل هذا الجزء على محاور الاستبانة، وهي:

١. **المحور الأول:** واقع ممارسة إدارة ضغوط العمل في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات، ويشتمل هذا المحور على (٢٣) عبارة، موزعة على ثلاثة أبعاد، وهي:

- **البُعد الأول:** إدارة الصراعات، ويشتمل هذا البعد على (١٠) عبارات.
- **البُعد الثاني:** إدارة وفض المنازعات، ويشتمل هذا البعد على (٨) عبارات.
- **البُعد الثالث:** تدعيم العلاقات، ويشتمل هذا البعد على (٥) عبارات.

٢. **المحور الثاني:** المعوقات التي تواجه القيادات بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز في إدارة ضغوط العمل والتي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي، ويشتمل هذا المحور على (١٦) عبارة.

٣. **المحور الثالث:** المتطلبات التي تسهم في حل المعوقات التي تواجه القيادات بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز في إدارة ضغوط العمل والتي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي، ويشتمل هذا المحور على (١٦) عبارة.

٣-٥ صدق أداة الدِّرَاسَة (validity):

قامت الباحثة بالتحقق من صدق أداة الدِّرَاسَة بطريقتين، وهما:

الصدق الظاهري (صدق المحكمين) للأداة (face validity): للتعرف على مدى صدق أداة الدِّرَاسَة في قياس ما وضعت لقياسه؛ قامت الباحثة بعرضها في صورتها المبدئية على مجموعة من المحكمين.

صدق الاتِّساق الداخلي للأداة: (الصدق البنائي): وللتحقق من صدق الاتِّساق الداخلي قامت بحساب معامل الارتباط بيرسون "Pearson Correlation"؛ بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور أو البُعد الذي تنتمي إليه الفقرة، وجاءت النتائج كالتالي:

صدق الاتِّساق الداخلي للمحور الأول: واقع ممارسة إدارة ضغوط العمل في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات:

الجدول (٢) معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد من أبعاد المحور الأول بالدرجة الكلية للبُعد

معامل الارتباط	أبعاد المحور الأول	
**٠.٨٥٦	البُعد الأول: إدارة الصراعات	١
**٠.٨٧٩	البُعد الثالث: إدارة وفض المنازعات	٢
**٠.٨٦٢	البُعد الثالث: تدعيم العلاقات	٣

**** دالة عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل**

صدقُ الاتساق الداخلي للمحور الثاني: المعوقات التي تواجه القيادات بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز في إدارة ضغوط العمل والتي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي:

الجدول (٣) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الثاني بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	**٠.٧٤١	٩	**٠.٧٥٨
٢	**٠.٧١٥	١٠	**٠.٨٢١
٣	**٠.٧٤٢	١١	**٠.٨٥٣
٤	**٠.٨٣٢	١٢	**٠.٨٠١
٥	**٠.٧٠٧	١٣	**٠.٨٤٦
٦	**٠.٧٦٧	١٤	**٠.٨٣٨
٧	**٠.٧٣٥	١٥	**٠.٧٨٧
٨	**٠.٨٠١	١٦	**٠.٧٦٤

**** دالة عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل**

صدقُ الاتساق الداخلي للمحور الثالث: المتطلبات التي تسهم في حل المعوقات التي تواجه القيادات بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز في إدارة ضغوط العمل والتي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي:

الجدول (٤) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الثالث بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	**٠.٧٧٧	٩	**٠.٧٠٨
٢	**٠.٧٠٦	١٠	**٠.٧٨٤
٣	**٠.٦٨٧	١١	**٠.٨٨٨
٤	**٠.٧٩٠	١٢	**٠.٨٠٣
٥	**٠.٧٢٨	١٣	**٠.٧١٤
٦	**٠.٦٩٨	١٤	**٠.٨١٣
٧	**٠.٧٤٢	١٥	**٠.٨٠٩
٨	**٠.٦١٤	١٦	**٠.٨٤٣

**** دالة عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل**



يتضح من الجداول السابقة أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١، وجميعها قيم موجبة؛ ما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط فقرات وأبعاد الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة. **ثبات أداة الدِّراسة:** لقياس مدى ثبات أداة الدِّراسة (الاستبانة)؛ استخدمت البَاجِئَة (معادلة ألفا كرو نباخ Cronbach's Alpha)، والجدول رقم (٥) يوضح معاملات الثبات لمحاور وأبعاد الدِّراسة.

الجدول (٥) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور وأبعاد الدِّراسة

الفقرات	عدد الفقرات	محاور الاستبانة	
		البُعد الأول:	إدارة الصراعات
٠.٨٢٥	١٠	البُعد الثاني:	إدارة وقض المنازعات
٠.٨٥١	٨	البُعد الثالث:	تدعيم العلاقات
٠.٩٤٥	٥	المحور الأول: واقع ممارسة إدارة ضغوط العمل في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات	
٠.٩٢٢	٢٣		
٠.٩٥٧	١٦	المحور الثاني: المعوقات التي تواجه القيادات بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز في إدارة ضغوط العمل والتي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي.	
٠.٩٥٢	١٦		
٠.٩٣٥	٥٥	المحور الثالث: المتطلبات التي تسهم في حل المعوقات التي تواجه القيادات بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز في إدارة ضغوط العمل والتي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي.	
الثبات العام للاستبانة			

من خلال استعراض النتائج الموضَّحة بالجدول (٥)، يتبين أن معاملات الثبات لمحاور الدِّراسة مرتفعة، حيث بلغ معامل الثبات للمحور الأول (٠.٩٢٢)، بينما تراوحت معاملات الثبات لأبعاد المحور الأول ما بين (٠.٨٢٥ و ٠.٩٤٥)، في حين بلغ معامل الثبات للمحور الثاني (٠.٩٥٧)، وقد بلغ معامل الثبات للمحور الثالث (٠.٩٥٢)، أما الثبات العام لأداة الدِّراسة فقد بلغ (٠.٩٣٥)، وجميعها قيم موجبة ما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدِّراسة.

أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدِّراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حيث أعطيت الإجابة على (بدرجة كبيرة جداً) ٥ درجات، (بدرجة كبيرة) ٤

درجات، (بدرجة متوسطة) ٣ درجات، كما تم منح الإجابة على (بدرجة قليلة) ٢، (بدرجة قليلة جداً) درجة واحدة، ومن ثم قامت الباحثة بحساب الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة، حيث تم تحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، حيث تم حساب المدى (٥-١=٤)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي: (٤/٥=٠.٨٠)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح)؛ وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول (٦): درجة الموافقة ومدى الموافقة

درجة الموافقة	الترميز	مدى الموافقة
بدرجة قليلة جداً	١	من ١ إلى أقل ١.٨٠
بدرجة قليلة	٢	من ١.٨٠ إلى أقل ٢.٦٠
بدرجة متوسطة	٣	من ٢.٦٠ إلى أقل ٣.٤٠
بدرجة كبيرة	٤	من ٣.٤٠ إلى أقل ٤.٢٠
بدرجة كبيرة جداً	٥	من ٤.٢٠ إلى أقل ٥

ولخدمة أغراض البحث وتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال أداة البحث في الجانب الميداني؛ تم استخدام التكرارات والنسب المئوية، معامل الارتباط بيرسون، معامل ألفا كرونباخ، المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis)، اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، اختبار شيفيه.

رابعاً: نتائج الدراسة و مناقشتها:

نتائج السؤال الأول: ما واقع ممارسة إدارة ضغوط العمل في جامعة الأمير سطاتم

بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات؟

للإجابة على هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد المحور الأول والجدول (٧) يوضح هذه النتائج:

الجدول رقم (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة إدارة ضغوط العمل في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات

أبعاد المحور الأول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الترتيب	التفسير
١ البُعد الأول: إدارة الصراعات	٤.٠٤	٠.٥٢٦	٨٠.٧	٣	بدرجة كبيرة
٢ البُعد الثالث: إدارة وفص المنازعات	٤.٢٩	٠.٥٧٧	٨٥.٩	٢	بدرجة كبيرة جداً
٣ البُعد الثالث: تدعيم العلاقات	٤.٧٠	٠.٥٧٤	٩٤.٠	١	بدرجة كبيرة جداً
الدرجة الكلية للمحور الأول	٤.٣٤	٠.٤٨٤	٨٦.٩		بدرجة كبيرة جداً

من خلال استعراض النتائج الموضّحة بالجدول (٧)، يتبين موافقة القيادات بدرجة كبيرة جداً على ممارسة إدارة ضغوط العمل في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز ، وذلك بمتوسط حسابي (٤.٣٤ من ٥)، مما يدل على أن إدارة ضغوط العمل يتم ممارستها بدرجة كبيرة جداً في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز وذلك من وجهة نظر القيادات ، حيثُ جاء بُعد تدعيم العلاقات في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٧٠) وبدرجة ممارسة كبيرة جداً، يليه بُعد إدارة وفص المنازعات في المرتبة الثانية (٤.٢٩)، وبدرجة ممارسة كبيرة جداً، بينما جاء بُعد إدارة الصراعات في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٤.٠٤)، وبدرجة ممارسة كبيرة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى حرص المسؤولين في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز على تحقيق التميز والإبداع والمنافسة للوصول للنجاح المستمر، وبالتالي بذل المزيد من الجهود المكثفة لتحقيق المزيد من الإنتاجية والكفاءة العالية، وتطوير الأداء، بالإضافة إلى الاهتمام برفع مستوى الشعور بالرضا والثقة والروح المعنوية ما بين العاملين؛ ما يؤدي إلى الاستقرار في العمل ورفع مستوى الأداء بالرغم من الضغوط الموجودة لديهم، والعمل على معالجة المشكلات التي تواجه العاملين في الوقت المناسب وذلك لإنجاز العمل بكفاءة وجودة عالية.

نتائج السؤال الثاني: ما المعوقات التي تواجه القيادات بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز في إدارة ضغط العمل والتي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي؟
للإجابة على هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المحور والجدول (٨) يوضح هذه النتائج:

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات التي تواجه القيادات بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز في إدارة ضغط العمل والتي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	ترتيب العبارة	التفسير
١	ضعف بيئة العمل المادية (مبنى، أجهزة، مكاتب، أدوات)	٣.٢٠	١.٣٠	٦٤	١٣	بدرجة متوسطة
٢	قلة معرفة العاملين في الجهاز الإداري بالجامعة بمهامهم الوظيفية	٣.٤٦	١.٢٧	٦٩.٢	٦	بدرجة كبيرة
٣	قلة الاهتمام بالأنظمة الحديثة عند عملية صنع القرار.	٣.٣٦	١.٢١	٦٧.٢	٩	بدرجة متوسطة
٤	ضعف اهتمام بعض القيادات في حل الصراعات بين العاملين.	٣.٣٢	١.١٤	٦٦.٤	١١	بدرجة متوسطة
٥	قلة الاهتمام بالحوافز المادية والمالية والمعنوية لإصحاب الأفكار الجيدة والإبداعية.	٤.٠٠	١.٠٩	٨٠	١	بدرجة كبيرة
٦	قلة اهتمام إدارة الجامعة بتطوير الهيكل التنظيمي بشكل مستمر.	٣.٣٢	١.٢٤	٦٦.٤	١٠	بدرجة متوسطة
٧	ضعف الصلاحيات الممنوحة للقيادات في الجامعة.	٣.٤٨	١.٢٠	٦٩.٦	٥	بدرجة كبيرة
٨	تداخل المسؤوليات والواجبات بسبب غياب بطاقات الوصف الوظيفي لكل موظف.	٣.٥٠	١.٢٤	٧٠	٤	بدرجة كبيرة
٩	قلة البرامج التدريبية في مجال التقنيات الحديثة.	٣.٣٨	١.٠٧	٦٧.٦	٨	بدرجة متوسطة
١٠	غياب المعايير الواضحة والمحددة لاختيار العاملين.	٣.٥٢	١.٢٤	٧٠.٤	٣	بدرجة كبيرة
١١	ضعف إدراك القيادات لأهمية إدارة ضغوط العمل في تحسين الأداء المؤسسي.	٣.٤٠	١.٢٠	٦٨	٧	بدرجة متوسطة
١٢	غياب المناخ التنظيمي الذي يشجع على التميز في الأداء.	٣.٥٢	١.١٥	٧٠.٤	٢	بدرجة كبيرة
١٣	ضعف قنوات الاتصال بين أقسام وإدارات الجامعة.	٣.٢٠	١.٢٨	٦٤	١٢	بدرجة متوسطة
١٤	انخفاض مهارات القيادات في إدارة ضغوط العمل.	٣.٠٨	١.١٦	٦١.٦	١٥	بدرجة متوسطة

١٥	قلة التركيز على التحسين المستمر للأداء ضمن الخطط الاستراتيجية للجامعة.	٣.١٦	١.٢٤	٦٣.٢	١٤	بدرجة متوسطة
١٦	قلة وعي المسؤول بالأنظمة واللوائح.	٢.٩٤	١.٢٦	٥٨.٨	١٦	بدرجة متوسطة
المتوسط الحسابي العام		٣.٣٧	٠.٩٤٦	٦٧.٣	بدرجة متوسطة	

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول (٨) يتبين ما يلي:

تضمن محور المعوقات التي تواجه القيادات بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز في إدارة ضغط العمل والتي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي (١٦) فقرة تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة القيادات عليها ما بين (٢.٩٤ إلى ٤.٠٠)، وهذه المتوسطات تقع ضمن الفئتين الثالثة والرابعة من المقياس المتدرج الخماسي واللتين تشيران إلى الموافقة بدرجة (متوسطة، كبيرة) على فقرات هذا المحور؛ ما يدل على التفاوت في درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على المعوقات التي تواجه القيادات بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز في إدارة ضغط العمل والتي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي.

فقد جاءت الفقرة جاءت الفقرة رقم (٥)، وهي: "قلة الاهتمام بالحوافز المادية والمالية والمعنوية لأصحاب الأفكار الجيدة والإبداعية" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي وهو (٤.٠٠ من ٥)، تليها الفقرة رقم (١٢)، وهي: "غياب المناخ التنظيمي الذي يشجع على التميز في الأداء" بمتوسط حسابي (٣.٥٢ من ٥)، ثم الفقرة رقم (١٠)، وهي: "غياب المعايير الواضحة والمحددة لاختيار العاملين" بمتوسط حسابي (٣.٥٢ من ٥)، بينما جاءت الفقرة رقم (١٦)، وهي: "قلة وعي المسؤول بالأنظمة واللوائح" في المرتبة الأخيرة بأدنى متوسط حسابي وهو (٢.٩٤ من ٥)، تليها الفقرة رقم (١٤)، وهي: "انخفاض مهارات القيادات في إدارة ضغوط العمل" بمتوسط حسابي (٣.٠٨ من ٥)، وانحراف معياري (١.١٦).

كما يتبين من النتائج الموضحة بالجدول (٨) أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على المعوقات التي تواجه القيادات بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز في إدارة ضغط العمل والتي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي، وذلك بمتوسط حسابي (٣.٣٧ من ٥)، وتعزو هذه النتيجة إلى أنه على الرغم من الجهود التي تبذلها إدارة جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز لإدارة ضغوط العمل إلا أن هناك بعض المعوقات التي تحد من الجهود التي تبذلها القيادات لإدارة ضغط العمل؛ كغياب المناخ التنظيمي الذي يشجع على التميز في الأداء، قلة الاهتمام بالحوافز المادية والمالية والمعنوية لأصحاب الأفكار الجيدة والإبداعية، غياب المعايير الواضحة والمحددة

لاختيار العاملين، تداخل المسؤوليات والواجبات بسبب غياب بطاقات الوصف الوظيفي لكل موظف.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة التمامي (٢٠١٨)، والتي بينت ان مديرات المدارس الأهلية الابتدائية بالرياض يمارسن بدرجات متفاوتة مهارات إدارة الضغوط مثل المهارات الذاتية والمهارات الفنية والمهارات الإنسانية والمهارات الإدارية، ولكن في سبيل ذلك يواجهن العديد من المعوقات مثل كثرة الأعباء الإدارية وضعف البرامج التدريبية في هذا المجال، وقلة الصلاحيات الممنوحة للمديرات. واتفقت مع نتيجة دراسة السعودي (٢٠١٨)، والتي خرجت بعدة نتائج أهمها: الكشف عن مواطن الضعف في طبيعة العمل في الجامعات المصرية من حيث كثرة المهام المحددة للعاملين الإداريين، وتكرار العمل اليومي، وضعف بيئة العمل المادية، أثاث وتجهيزات، وقلة الاهتمام بالسلطات والصلاحيات الممنوحة للعاملين الإداريين؛ ما أدى إلى تدني مستوى الوضوح الوظيفي، وضع متابعة التغييرات التكنولوجية وتأثيرها على العمل الجامعي، إلى جانب قلة الاهتمام بتطوير الهيكل التنظيمي للجامعات؛ ما أدى إلى الجمود والروتين ضعف الاتصال والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي للجامعات، يقوم العاملون في الجهاز الإداري بعملهم بدون توزيع المهام بأسلوب صحيح.

كما اتفقت مع نتيجة دراسة أسيا (٢٠٢٠)، والتي خرجت بعدة نتائج، أهمها: أن عبء العمل يؤثر على أداء العاملين لأعمالهم، كلما زادت مهارات العاملين زادت قدرتهم على التغلب على أعباء العمل، إن ضغوط العمل تمثل جزء مهم في الجامعة من معوقات الأداء بالنسبة للعاملين ويرجع ذلك لطبيعة عمل الجامعة. واتفقت أيضًا مع نتيجة دراسة باصهي (٢٠٢٣) والتي أشارت إلى أن أهم العراقيل التي تعوق الاعتماد الشامل لهذه المعايير تتعلق بعدم وضوح معايير تقييم الأداء والترقيات الخاصة بالعاملين والإغفال عن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، وضعف التحفيز لهم.

نتائج السؤال الثالث: ما المتطلبات التي تسهم في حل المعوقات التي تواجه القيادات بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز في إدارة ضغط العمل والتي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي؟

للإجابة على هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المحور، والجدول (٩) يوضح هذه النتائج:

الجدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتطلبات التي تسهم في حل المعوقات التي تواجه القيادات بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز في إدارة ضغط العمل والتي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	ترتيب العبارة	درجة الممارسة
١	إعداد برامج خاصة لتدريب القيادات بالجامعة من أجل تنمية مهاراتهم في إدارة ضغوط العمل.	٤.١٢	٠.٨٦٦	٨٢.٤	١٤	بدرجة كبيرة
٢	تقليل الأعباء الإدارية عن القيادات لتمكينهم من إدارة ضغوط العمل.	٤.٠٤	٠.٩١٩	٨٠.٨	١٥	بدرجة كبيرة
٣	عمل بطاقات وصف وظيفي تحدد الواجبات والمهام والاشتراطات التي تتطلبها الوظيفة	٤.٢٠	٠.٩٢٠	٨٤	١٢	بدرجة كبيرة
٤	الاهتمام بتوثيق العلاقات الإنسانية في بيئة العمل	٤.١٨	٠.٩١٣	٨٣.٦	١٣	بدرجة كبيرة
٥	تخفيف مستوى صراع الدور وخاصة عند الأفراد العاملين الأقل سناً	٤.٠٠	٠.٩٦٢	٨٠	١٦	بدرجة كبيرة
٦	أوزع الواجبات والصلاحيات بشكل يتناسب مع الإمكانيات والمهارات والتخصصات العلمية للموظفين.	٤.٣٤	٠.٨٦٦	٨٦.٨	٩	بدرجة كبيرة جداً
٧	أزيد الحوافز المادية والمالية والمعنوية والعمل بها على وفق أسس سليمة تلبي رغبات وطموحات العاملين.	٤.٤٠	٠.٩٢٠	٨٨	٧	بدرجة كبيرة جداً
٨	أحدد إجراءات العمل وتوضيحها بشكل جيد.	٤.٥٦	٠.٦٤٠	٩١.٢	١	بدرجة كبيرة جداً
٩	أبني ثقافة العمل الجماعي	٤.٤٢	٠.٨٣٠	٨٨.٤	٤	بدرجة كبيرة جداً
١٠	وضع معايير واضحة لترقية العاملين في الجامعة	٤.٤٢	٠.٨٣٤	٨٨.٤	٥	بدرجة كبيرة جداً
١١	تحسين بيئة العمل الجامعي بما يؤثر إيجابياً في سلوك وأداء القيادات	٤.٤٢	٠.٨٩٩	٨٨.٤	٦	بدرجة كبيرة جداً
١٢	استخدم الأساليب التكنولوجية الحديثة لإنجاز المهمات.	٤.٤٢	٠.٧٥٣	٨٨.٤	٣	بدرجة كبيرة جداً

١٣	نشر الوعي بين القيادات في الجامعة بأهمية إدارة ضغوط العمل في تحسين الأداء المؤسسي	٤.٣٢	٠.٩٢٩	٨٦.٤	١٠	بدرجة كبيرة جداً
١٤	أفعل قنوات الاتصال بين أقسام وإدارات الجامعة	٤.٤٠	٠.٨٧٥	٨٨	٨	بدرجة كبيرة جداً
١٥	أحرص على تغيير الثقافة البيروقراطية القائمة على مركزية السلطة وجمود التنظيم.	٤.٢٤	٠.٩١٠	٨٤.٨	١١	بدرجة كبيرة جداً
١٦	تشجيع العمل بروح الفريق الواحد	٤.٤٤	٠.٨٧٨	٨٨.٨	٢	بدرجة كبيرة جداً
المتوسط الحسابي العام		٤.٣١	٠.٦٦٨	٨٦.١٥	بدرجة كبيرة جداً	

يتبين من النتائج الموضحة بالجدول (٩) ما يلي:

تضمن محور المتطلبات التي تسهم في حل المعوقات التي تواجه القيادات بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز في إدارة ضغط العمل والتي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي على (١٦) فقرة تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة موافقة القيادات الأكاديمية عليها ما بين (٤.٠٠ إلى ٤.٥٦)، وهذه المتوسطات تقع ضمن الفئتين الرابعة والخامسة من المقياس المتدرج الخماسي واللتيين تُشيران إلى الموافقة بدرجة (كبيرة، كبيرة جداً) على فقرات هذا المحور، وهذه النتيجة تدل على التقارب في درجة موافقة القيادات على المتطلبات التي تسهم في حل المعوقات التي تواجه القيادات بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز في إدارة ضغط العمل والتي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي.

فقد جاءت الفقرة رقم (٨)، وهي: "أحدد إجراءات العمل وتوضيحها بشكل جيد" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي وهو (٤.٥٦ من ٥)، تليها الفقرة رقم (١٦)، وهي: "تشجيع العمل بروح الفريق الواحد" بمتوسط حسابي (٤.٤٤ من ٥)، ثم الفقرة رقم (١٢)، وهي: "استخدم الأساليب التكنولوجية الحديثة لإنجاز المهمات" بمتوسط حسابي (٤.٤٢ من ٥)، بينما جاءت الفقرة رقم (٥)، وهي: "تخفيف مستوى صراع الدور وخاصة عند الأفراد العاملين الأقل سنًا" في المرتبة الأخيرة بأدنى متوسط حسابي وهو (٤.٠٠ من ٥)، تليها الفقرة رقم (٢)، وهي: "تقليل الأعباء الإدارية عن القيادات لتمكينهم من إدارة ضغوط العمل" بمتوسط حسابي (٤.٠٤ من ٥).

كما يتبين من النتائج الموضحة بالجدول (٩) أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة جداً على المتطلبات التي تسهم في حل المعوقات التي تواجه القيادات

بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز في إدارة ضغط العمل والتي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي، وذلك بمتوسط حسابي (٤.٣١ من ٥)، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أهمية الأداء المؤسسي والذي يعتبر من أهم العوامل لنجاح مؤسسات التعليم الجامعي، ومن خلال الإدارة الجيدة والقيادة الناجحة والتخطيط والفهم الواضح للبيئة التنافسية التي تعمل فيها ونقاط القوة والضعف والقيم المشتركة، بالإضافة إلى عمليات التخطيط التي تربط بين مختلف مهام التدريس والبحث والمهام الخدمية والتنموية، وبالتالي إمكانية ربط كل هذا لتحقيق مستويات عالية من الأداء وصولاً إلى رفع الكفاءة والإنتاجية وإقامة علاقات ناجحة مع المقيمين".

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة "بويلاند" (Boyland, 2015) والتي أشارت إلى أنه ينبغي النظر في أخذ التدابير الداعمة من أجل مساعدة قادة المدارس في التعامل مع زيادة الضغوط الوظيفية، وضغوط الوقت.

كما اتفقت مع نتيجة دراسة عبد النعيم (٢٠٢١)، والتي توصلت إلى مجموعة من الآليات لتحسين أداء الجامعات المصرية على ضوء منهجية هوشين كانري والتي تضمنت، حرص الجامعات على إنشاء نظام لتقويم أداء العمل بها واستخدام مداخل إدارية حديثة لتقويم الأداء الجامعي وقيام القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات بالتغيير الجذري في فكرها، واختيار القيادات الجامعية التي تمتلك مهارات اتخاذ القرار الرشيد، وضرورة توجيه العاملين بالجامعات نحو التطوير المستمر والتجديد المتواصل للأداء وضرورة تعامل القيادات الجامعية الأكاديمية والإدارية مع المرؤوسين باعتبارهم شركاء عمل.

نتائج السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة في كل من إدارة ضغوط العمل وتحسين الأداء المؤسسي بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز ترجع لمتغيرات (النوع، المنصب، سنوات الخبرة)؟

أولاً: الفروق باختلاف متغير النوع:

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة في كل من إدارة ضغوط العمل وتحسين الأداء المؤسسي بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز ترجع لمتغير الجنس، استخدمت التباينة الاختبار (ت) لعينتين مستقلتين (independent sample t-test)، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (١٠): اختبار (ت) لتوضيح الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغير النوع

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	النوع	محاور وأبعاد الدراسة
دالة*	٠.٠٣٠	١٤١.١٨٢	-	٣.٩٨	١٠٢	ذكر	البُعد الأول: إدارة الصراعات
			٢.١٩٦	٤.١٥	٤٨	أنثى	
غير دالة	٠.٠٩٨	١٤٨	-	٤.٢٤	١٠٢	ذكر	البُعد الثاني: إدارة وفض المنازعات
			١.٦٦٥	٤.٤١	٤٨	أنثى	
غير دالة	٠.٢٧٣	١٤٨	-	٤.٦٦	١٠٢	ذكر	البُعد الثالث: تدعيم العلاقات
			١.٠٩٩	٤.٧٨	٤٨	أنثى	
دالة*	٠.٠٢٩	١٤٧.٧٤٤	-	٤.٣٠	١٠٢	ذكر	المحور الأول: واقع ممارسة إدارة ضغوط العمل في جامعة الأمير سبطام بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات.
			٢.٢١١	٤.٤٤	٤٨	أنثى	
غير دالة	٠.٨٤٨	١٤٨	١٩٢.-	٣.٣٥	١٠٢	ذكر	المحور الثاني: المعوقات التي تواجه القيادات بجامعة الأمير سبطام بن عبد العزيز في إدارة ضغوط العمل والتي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي.
				٣.٣٩	٤٨	أنثى	
غير دالة	٠.٤٥٥	١٤٨	٧٥٠.-	٤.٢٨	١٠٢	ذكر	المحور الثالث: المتطلبات التي تسهم في حل المعوقات التي تواجه القيادات بجامعة الأمير سبطام بن عبد العزيز في إدارة ضغوط العمل والتي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي.
				٤.٣٧	٤٨	أنثى	

*دالة عند مستوى دلالة ٠.٠٥.

من خلال استعراض المؤشرات الإحصائية الموضحة بالجدول (١٠)، يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ فأقل بين استجابات أفراد العينة في البُعد الثاني: إدارة وفض المنازعات، البُعد الثالث: تدعيم العلاقات، المحور الثاني: المعوقات التي تواجه القيادات بجامعة الأمير سبطام بن عبد العزيز في

إدارة ضغوط العمل والتي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي، المحور الثالث: المتطلبات التي تسهم في حل المعوقات التي تواجه القيادات بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز في إدارة ضغوط العمل والتي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي)، باختلاف متغير الجنس. بينما تكشف النتائج الموضحة بالجدول السابق عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة نحو (البُعد الأول: إدارة الصراعات، المحور الأول: واقع ممارسة إدارة ضغوط العمل في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات) باختلاف متغير النوع، ومن خلال المتوسطات الحسابية الموضحة بالجدول السابق يتبين أن الفروق لصالح الإناث. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة على (٢٠٢٠)، والتي كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً للجنس حول أساليب إدارة الضغوط المتعلقة ببيئة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.

ثانياً: الفروق باختلاف المنصب:

نظراً لوجود تفاوت كبير في عدد كل فئة من فئات المنصب، فقد استخدمت الباحثة الاختبارات اللامعلمية، للكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة في كل من إدارة ضغوط العمل وتحسين الأداء المؤسسي بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز ترجع لمتغير المنصب، والاختبار المناسب هنا هو اختبار كروسكال-واليس (Kruskal-Wallis)، حيث جاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول (١١) نتائج اختبار كروسكال-واليس (Kruskal-Wallis) لتوضيح الفروق بين أفراد عينة الدراسة ترجع لمتغير المنصب

مستوى الدلالة	كاي سكوير	متوسط الرتب	العدد	المنصب	
٠.٠٠٠٠	٢٤.٩٠٨	٨٠.٠٠	٦٩	رئيس قسم	البُعد الأول: إدارة الصراعات
		٩٤.٥٠	٩	عميد	
		٨٧.٣٩	٤٢	مدير إدارة	
		٢٠.٠٠	٦	وكيل جامعة	
		٤٨.٥٠	٢٤	وكيل كلية / عمادة	
			١٥٠	المجموع	
٠.٠٠٠٥	١٤.٩٩٧	٨١.٤٣	٦٩	رئيس قسم	البُعد الثاني: إدارة وفض المنازعات
		١١٣.٠٠	٩	عميد	
		٧١.٥٤	٤٢	مدير إدارة	
		٤٤.٠٠	٦	وكيل جامعة	
		٥٩.١٩	٢٤	وكيل كلية / عمادة	

إدارة ضغوط العمل، ودورها في تحسين الأداء المؤسسي: جامعة الأمير...، روان السليمان - د. عيسى الدوسري

			١٥٠	المجموع	
٠.٠٠١	١٨.١٥٩	٨٥.٦٧	٦٩	رئيس قسم	البُعد الثالث: تدعيم العلاقات
		٥٤.٥٠	٩	عميد	
		٧٢.٢٩	٤٢	مدير إدارة	
		٣٢.٠٠	٦	وكيل جامعة	
		٧٠.٦٣	٢٤	وكيل كلية / عمادة	
			١٥٠	المجموع	
٠.٠٠٠	٢١.٠٠٩	٨١.٣٧	٦٩	رئيس قسم	المحور الأول: واقع ممارسة إدارة ضغوط العمل في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات.
		٨٩.٠٠	٩	عميد	
		٨٤.٨٢	٤٢	مدير إدارة	
		٢٢.٢٥	٦	وكيل جامعة	
		٥٠.٥٦	٢٤	وكيل كلية / عمادة	
			١٥٠	المجموع	
٠.٥٢٤	٣.٢٠٦	٨٠.٦٥	٦٩	رئيس قسم	المحور الثاني: المعوقات التي تواجه القيادات بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز في إدارة ضغوط العمل والتي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي.
		٨١.٥٠	٩	عميد	
		٧٣.٣٦	٤٢	مدير إدارة	
		٧١.٠٠	٦	وكيل جامعة	
		٦٣.٣١	٢٤	وكيل كلية / عمادة	
			١٥٠	المجموع	
٠.٠٠٠	٢٠.٥٤٩	٧٠.٦٧	٦٩	رئيس قسم	المحور الثالث: المتطلبات التي تسهم في حل المعوقات التي تواجه القيادات بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز في إدارة ضغوط العمل والتي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي.
		٧٢.٥٠	٩	عميد	
		٩٨.٥٤	٤٢	مدير إدارة	
		٣٨.٠٠	٦	وكيل جامعة	
		٥٩.٥٦	٢٤	وكيل كلية / عمادة	
			١٥٠	المجموع	

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول (١١) يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه المحور

الثاني: المعوقات التي تواجه القيادات بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز في إدارة ضغوط العمل والتي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي، باختلاف متغير المنصب. بينما تكشف النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه البُعد الأول: إدارة الصراعات، البُعد الثاني: إدارة وفض المنازعات، البُعد الثالث: تدعيم العلاقات، المحور الأول: واقع ممارسة إدارة ضغوط العمل في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات، المحور الثالث: المتطلبات التي تسهم في حل المعوقات التي تواجه القيادات بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز في إدارة ضغوط العمل والتي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي، باختلاف متغير المنصب، ومن خلال متوسطات الرتب الموضحة بالجدول أعلاه يتبين أن الفروق لصالح العمداء.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة على (٢٠٢٠)، والتي كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً للدرجة العلمية حول أساليب إدارة الضغوط المتعلقة ببيئة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم. كما اتفقت مع نتيجة دراسة " شيبورو وعثمان " (Shibru & Ousman, 2017)، والتي بينت أن العوامل التي تؤثر في الأداء المؤسسي هي الرتبة الأكاديمية للمديرين.

ثالثاً: الفروق باختلاف سنوات الخبرة:

للتعرف على الفروق باختلاف سنوات الخبرة؛ استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، حيث جاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (١٢):

الجدول (١٢) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) لتوضيح الفروق

بين استجابات أفراد عينة الدراسة ترجع لمتغير سنوات الخبرة

المحور	المجموعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
البُعد الأول: إدارة الصراعات	بين المجموعات	٠.٦٨٢	٢	٠.٣٤١	١.٢٣٥	غير دالة
	داخل المجموعات	٤٠.٥٨٤	١٤٧	٠.٢٧٦		
	المجموع	٤١.٢٦٦	١٤٩			
البُعد الثاني: إدارة وفض المنازعات	بين المجموعات	٠.٧٤٣	٢	٠.٣٧٢	١.١١٧	غير دالة
	داخل المجموعات	٤٨.٩٠٨	١٤٧	٠.٣٣٣		
	المجموع	٤٩.٦٥١	١٤٩			
البُعد الثالث: تدعيم العلاقات	بين المجموعات	٣.٥١٧	٢	١.٧٥٨	٥.٦٨١	دالة*

إدارة ضغوط العمل، ودورها في تحسين الأداء المؤسسي: جامعة الأمير...، روان السليمان - د. عيسى الدوسري

			٠.٣١٠	١٤٧	٤٥.٥٠٣	داخل المجموعات	
				١٤٩	٤٩.٠٢٠	المجموع	
غير دالة	٠.٠٧٣	٢.٦٦٨	٠.٦١٢	٢	١.٢٢٣	بين المجموعات	المحور الأول: واقع ممارسة إدارة ضغوط العمل في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات.
			٠.٢٢٩	١٤٧	٣٣.٦٩٩	داخل المجموعات	
				١٤٩	٣٤.٩٢٣	المجموع	
غير دالة	٠.٠٦١	٢.٨٥٤	٢.٤٩٣	٢	٤.٩٨٥	بين المجموعات	المحور الثاني: المعوقات التي تواجه القيادات بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز في إدارة ضغوط العمل والتي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي.
			٠.٨٧٣	١٤٧	١٢٨.٣٨	داخل المجموعات	
				١٤٩	١٣٣.٣٦	المجموع	
دالة*	٠.٠٠١	٦.٨١٦	٢.٨٢١	٢	٥.٦٤٣	بين المجموعات	المحور الثالث: المتطلبات التي تسهم في حل المعوقات التي تواجه القيادات بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز في إدارة ضغوط العمل والتي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي.
			٠.٤١٤	١٤٧	٦٠.٨٤٦	داخل المجموعات	
				١٤٩	٦٦.٤٨٨	المجموع	

***دالة عند مستوى دلالة ٠.٠٥ فأقل.**

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول (١٢)، يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول (البُعد الأول: إدارة الصراعات، البُعد الثاني: إدارة وفض المنازعات، المحور الأول: واقع ممارسة إدارة ضغوط العمل في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات، المحور الثاني: المعوقات التي تواجه القيادات بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز في إدارة ضغوط العمل والتي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي) باختلاف متغير سنوات الخبرة. كما تُشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول (البُعد الثالث: تدعيم العلاقات، المحور الثالث: المتطلبات التي تسهم في حل المعوقات التي تواجه القيادات بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز في إدارة ضغوط العمل والتي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي)، باختلاف سنوات الخبرة، ولتحديد صالح الفروق في كل فئة من فئات متغير سنوات الخبرة نحو الاتجاه حول محاور



وأبعاد الدِّراسة؛ استخدمت البَاجِئَةُ اختبار "شيفيه"، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول (١٣) نتائج اختبار "شيفيه" للفروق في كل فئة من فئات سنوات الخبرة

محاور وأبعاد الدِّراسة	سنوات الخبرة	ن	المتوسط الحسابي	أقل من ٥ سنوات	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	١٠ سنوات فأكثر
البُعد الثالث: تدعيم العلاقات	أقل من ٥ سنوات	٣٠	٤.٨٢		*.٣٥٣	
	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	٤٥	٤.٤٧	*.٣٥٣-		-٠.٣٢٥ *
	١٠ سنوات فأكثر	٧٥	٤.٧٩		*.٣٢٥	
المحورُ الثالث: المتطلبات التي تسهم في حل المعوقات التي تواجه القيادات بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز في إدارة ضغوط العمل والتي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي	أقل من ٥ سنوات	٣٠	٤.٤٠		*.٣٨٨	
	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	٤٥	٤.٠١	*.٣٨٨-		-٠.٤٣٥ *
	١٠ سنوات فأكثر	٧٥	٤.٤٥		*.٤٣٥	

* فروق دالة عند مستوى ٠.٠٥ فأقل.

تكشفُ المؤشراتُ الإحصائيةُ الموضَّحةُ بالجدول (١٣) عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول (البُعد الثالث: تدعيم العلاقات، المحورُ الثالث: المتطلبات التي تسهم في حل المعوقات التي تواجه القيادات بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز في إدارة ضغوط العمل والتي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي)، باختلاف سنوات الخبرة، ومن خلال المتوسطات الحسابية الموضحة بالجدول أعلاه يتبين أن الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة البالغ عدد سنوات خبرتهم (١٠ سنوات فأكثر)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه كلما ارتفعت سنوات الخبرة ارتفع مستوى الوعي لدى القيادات بالمتطلبات التي تسهم في حل المعوقات التي تواجه القيادات بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز في إدارة ضغوط العمل والتي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (حاتمة، ودراوشه ٢٠١٩)، والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر متغير عدد سنوات الخبرة.

نتائج السؤال الخامس: ما دور إدارة ضغوط العمل في تحسين الأداء المؤسسي بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز؟

قامت الباحثة بمراجعة أدبيات الدراسة والاطلاع على الدراسات السابقة ومراجعتها حيث تبين أن دور إدارة ضغوط العمل في تحسين الأداء المؤسسي بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز يتمثل في الآتي:

- إن إدارة ضغوط العمل تساعد القيادات بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز على امتصاص الشحنات السلبية والتخلص من الضغوط التي من شأنها أن تعيق تحسين الأداء.

- تدعم إدارة ضغوط العمل القيادات بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز على سرعة تنفيذ الإجراءات وإنجاز الأوامر مما يتيح الفرصة لسرعة التحسين والتطوير.

- تساهم إدارة ضغوط العمل على تبني طرق جديدة للمساعدة على تطوير الأداء الإداري والمؤسسي من خلال تحسين بيئة العمل باعتبار ظروف العاملين النفسية والاجتماعية.

- إدارة ضغوط العمل تآزر الجامعة في عملية التخطيط الجيد لتحقيق الأهداف فعملية التخطيط للتحسين لا تتم بمعزل عن إدارة ضغوط العمل للقيادات لأنهم الجزء الأهم الذي ينفذ أهداف الجامعة.

- تمكن إدارة ضغوط العمل الجامعة من زيادة إنتاجيتها من خلال اتباع القيادات وسائل مختلفة للإشراف والتوجيه على للأعضاء التابعين لهم حتى تتعرف على جوانب القوة والضعف في أدائهم وتحسنها.

- إدارة ضغوط العمل تدعم القيادات بالجامعة وتضع فرصة أمامهم لإظهار قدراتهم الإدارية و فاعلية أساليبهم للتحسين والتطوير وتدريب الأعضاء التابعين لهم على منهجيات التحسين.

- تساعد إدارة ضغوط العمل على تحسين بيئة العمل وخلق جو من التعاون والتواصل الفعال داخل الجامعة مما يعود بالفائدة عليها ويأثر على مستويات أدائها.

- تعين إدارة ضغوط العمل الجامعة على تحسين مستواها و التقدم والتطور بالنسبة للجامعات المنافسة من خلال إحداث الفارق في العنصر البشري.

- تمنح إدارة ضغوط العمل الجامعة فرصة لتحقيق متطلبات تحسين الأداء المؤسسي مثل تنمية الموارد البشرية وطاقاتها الفكرية والإبداعية والعلاقات الإيجابية بين أفراد العمل والتعاون من أجل المؤسسة وغيرها من المتطلبات.

- تعين إدارة ضغوط العمل القيادات بجامعة الأمير سطاتم على التكيف مع التغييرات المحيطة مما يساهم في تحسين مستوى أدائها.

خلاصة النتائج والتوصيات:

- كشفت النتائج عن موافقة القيادات بدرجة كبيرة جداً على ممارسة إدارة ضغوط العمل في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز من وجهة نظر القيادات؛ ما يدل على أن إدارة ضغوط العمل يتم ممارستها بدرجة كبيرة جداً في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز وذلك من وجهة نظر القيادات؛ حيث جاء بُعد تدعيم العلاقات في المرتبة الأولى وبدرجة ممارسة كبيرة جداً، يليه بُعد إدارة وفض المنازعات في المرتبة الثانية، وبدرجة ممارسة كبيرة جداً، بينما جاء بُعد إدارة الصراعات في المرتبة الأخيرة، وبدرجة ممارسة كبيرة.

- كشفت النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على المعوقات التي تواجه القيادات بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز في إدارة ضغط العمل والتي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي، وتمثلت أبرز المعوقات التي حصلت على الموافقة بدرجة كبيرة في: (قلة الاهتمام بالحوافز المادية والمالية والمعنوية لإصحاب الأفكار الجيدة والإبداعية، غياب المناخ التنظيمي الذي يشجع على التميز في الأداء، غياب المعايير الواضحة والمحددة لاختيار العاملين).

- أشارت النتائج إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة جداً على المتطلبات التي تسهم في حل المعوقات التي تواجه القيادات بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز في إدارة ضغط العمل والتي تساعد في تحسين الأداء المؤسسي، وتمثلت أبرز المقترحات التي حصلت على الموافقة بدرجة كبيرة في: (أحدد إجراءات العمل وتوضيحها بشكل جيد، تشجيع العمل بروح الفريق الواحد، أستخدم الأساليب التكنولوجية الحديثة لإنجاز المهمات).

- كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغير الجنس، لصالح الإناث وباختلاف متغير المنصب، وتبين من النتائج أن الفروق لصالح العمداء. وباختلاف سنوات الخبرة، لصالح أفراد عينة الدراسة البالغ عدد سنوات خبرتهم (١٠ سنوات فأكثر).

- أشارت النتائج إلى أن أبرز أدوار ضغوط العمل في تحسين الأداء المؤسسي بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز تمثلت في أنها (تدعم إدارة ضغوط العمل القيادات بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز على سرعة تنفيذ الإجراءات وإنجاز الأوامر مما يتيح الفرصة لسرعة التحسين والتطوير، تساهم إدارة ضغوط العمل على تبني طرق جديدة للمساعدة على تطوير الأداء الإداري والمؤسسي، إدارة ضغوط العمل تدعم القيادات بالجامعة وتضع فرصة أمامهم لإظهار قدراتهم الإدارية و فاعلية أساليبهم

للتحسين والتطوير، تساعد إدارة ضغوط العمل على تحسين بيئة العمل وخلق جو من التعاون والتواصل الفعال، تعين إدارة ضغوط العمل الجامعة على منافسة الجامعات الأخرى من خلال إحداث الفارق في العنصر البشري، تمنح إدارة ضغوط العمل الجامعة فرصة لتحقيق متطلبات تحسين الأداء المؤسسي .

التوصيات: في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، يُوصى بالآتي:

- تحديد إجراءات العمل وتوضيحها بشكل جيد.
 - زيادة الحوافز المادية والمعنوية وتوظيفها وفق أسس علمية تلبي رغبات وطموحات العاملين.
 - ضرورة توزيع الواجبات والصلاحيات بشكلٍ يتناسب مع الإمكانيات والمهارات والتخصصات العلمية للموظفين
 - عمل بطاقات وصف وظيفي تحدد الواجبات والمهام والاشتراطات التي تتطلبها الوظيفة.
 - تحسين بيئة العمل الجامعي بما يؤثر إيجابياً في سلوك وأداء القيادات، والحرص تغيير الثقافة البيروقراطية القائمة على مركزية السلطة وجمود التنظيم.
- مُقترحات الدراسة:**
- توجيه الباحثين لعمل دراسات حول موضوع إدارة ضغوط العمل وآثارها على أداء الموظفين الإداريين في الجامعات السعودية.
 - توجيه الباحثين لعمل دراسات حول أساليب إدارة ضغوط العمل لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم في الجامعات السعودية.
 - توجيه الباحثين لعمل دراسات حول أثر أنماط القيادة: (التحويلية، التبادلية، والسلبية، والانطوائية) للإداريين الأكاديميين على الأداء المؤسسي.

المصادر والمراجع

قائمة المراجع العربية:

إبراهيم، إبراهيم محمد صالح، وشمس الدين، فضيلة نايف. (٢٠٢١). إدارة ضغوط العمل وانعكاسه على الأداء الوظيفي لمشرفي اختصاص التربية الرياضية في المديرية العامة لتربية دهوك، مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (٧٠)، ٥٧-٤٥.

إبراهيم، أسماء. (٢٠١٥). الضغوط المهنية وعلاقتها بالتوافق الزوجي لدى المرأة العاملة، دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه في علم النفس جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ١٣٢-١٣٣.

أبو حسنة، أحمد جلال. (٢٠١٤). مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي لها، [رسالة ماجستير غير منشورة] الجامعة الإسلامية غزة.

أبو سمرة، حازم خميس (٢٠١٧). دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية الخاصة"، [رسالة دكتوراه غير منشورة]، جامعة الأقصى: غزة.

أونيس، عبدالمجيد؛ بن طالب، سامية؛ شامي، صليحة. (٢٠٢١). مدخل لضغوط العمل والمناخ التنظيمي وأداء العاملين. دار اليازوري للنشر والتوزيع. إيمان، عبد الرحمن. (٢٠١٠). المرجع المختصر في الإدارة، ط١، حلب، شعاع للنشر والعلوم.

باصهي، أريج محمد. (٢٠٢٣). واقع تطبيق الجامعات الحكومية في المنطقة الجنوبية لمعايير السلوك المؤسسي من وجهة نظر منسوبيها [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة دار الحكمة.

البزابعة، صخر عبد ربه إبراهيم. (٢٠١٨). العلاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي لدى موظفي العلاقات العامة في الجامعات الأردنية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٢(١٢)، ٦١-٧٤.

بن جلول، عبد الملك. (٢٠١٣). استراتيجيات مواجهة الضغوط المهنية وعلاقتها بالذكاء الانفعالي لدى الإطارات الوسطى لشركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية ورقلة، أطروحة ماجستير في علم النفس والعمل والموارد البشرية، جامعة الجزائر.

بن حليلة، & سميرة. (٢٠١٨). دور متطلبات إدارة المعرفة في تميز الأداء المؤسسي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة (Doctoral dissertation)، جامعة المسيلة.

بن مسعود، محمد بن علي. (٢٠١٦). فاعلية الأداء المؤسسي في المنظمات الحكومية. مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، (١)، ١٠٢-٧٧.

بنات، عبد القادر سعيد (٢٠٠٩). ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.

التمامي، مها بنت فهد بن سعود. (٢٠١٨). تطوير مهارات مديرات المدارس الابتدائية الأهلية في مدينة الرياض في ضوء استراتيجيات إدارة ضغوط العمل. مجلة المعرفة التربوية، ٦(١٢) ١٤٧-١٤٨.

تواتي، صليحة. (٢٠١٧). استراتيجيات مواجهة الضغط المهني لدى الممرضين العاملين في مصالح معالجة السرطان، مجلة دراسات في التنمية والمجتمع (١٨)، ٨٣-٧٦.

جبر، نجوى؛ سمير، عبد القادر. (٢٠١٥). التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتحسين الأداء المؤسسي في وزارة الصحة - غزة، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الأقصى، غزة

جربوب، تركية، و العيداني، إلياس. (٢٠٢٢). أثر تطبيق الاستراتيجيات الفردية لإدارة ضغوط العمل على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بالمؤسسات العمومية للصحة الجوارية بولاية تيارات. المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، ٥(٢)، ٥٤٦-٥٦٣.

حتاملة، حابس محمد. (٢٠١٩). الأداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة في شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين، مجلة العلوم التربوية، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، ٤٦(٣)، ١٦٢-١٩٤.

خميس، لمى هادي. (٢٠١٨). التوجه الاستراتيجي وأثره في الأداء المؤسسي دراسة استطلاعية في المديرية العامة للمناهج / وزارة التربية العراقية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٢٤(١٠٨)، ٢٨٤-٢٥٤.

داوود، عبد العزيز أحمد محمد، إبراهيم، إيمان حافظ، والسعودي، رمضان محمد محمد. (٢٠٢٠). إدارة ضغوط العمل لمعلمي مدارس التعليم الأساس بمحافظة الغربية. مجلة كلية التربية، ٢٠(٣)، ٣٨٥-٣٥٩.

- السرطان، عبد الله فهد. (٢٠٢١). أثر تطبيقات معايير الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي على تحسين الأداء الفردي والمؤسسي للجامعات الحكومية الأردنية. **مجلة الإدارة والقيادة الإسلامية** ٦ (١)، ٣٨-١٤.
- السعودي، رمضان محمد محمد. (٢٠١٨). تصور لإدارة ضغوط العمل التنظيمية لدى العاملين في الجهاز الإداري بالجامعات المصرية في ضوء متطلبات القدرة المؤسسية. **المجلة التربوية**، (٥٤)، ٨١٢-٧١٥.
- السميران، تامر حسين؛ المساعيد، عبد الكريم عبد الله. (٢٠١٤). **سيكولوجية الضغوط النفسية واساليب التعامل معها**، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع.
- الشاقبة، وسام نايف سليمان، و الزعبي، زهير حسين محمد. (٢٠١٨). **درجة فاعلية إدارة ضغوط العمل عند مديري المدارس الثانوية في الزرقاء وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى المعلمين** [رسالة ماجستير غير منشورة] الجامعة الهاشمية، الزرقاء.
- شلابي، عمار. (٢٠١٩). أثر ضغوط العمل على أداء العاملين. **مجلة البحوث والدراسات الإنسانية** ٩ (١٨)، ٩٠-٥٩.
- صقر، عبدالعزيز محمد علي. (٢٠١٦). تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية في ضوء مدخل إدارة التغيير: جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز نموذجاً **دراسات في التعليم العالي: جامعة عين شمس-كلية التربية-مركز تطوير التعليم الجامعي**، ٣٣، ٣٩٧-٣٥٠.
- الطوال، سهام إبراهيم؛ عليات، صالح ناصر منير. (٢٠١٩). **ضغوط العمل الإداري وعلاقتها بالاكنتاب التنظيمي لدى القادة الأكاديميين الإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظرهم**، [رسالة دكتوراه غير منشورة]، جامعة اليرموك، كلية التربية، الأردن.
- عبد الخير، آسيا يعقوب. (٢٠٢٠). ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية، **المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال**. مركز رفاد للدراسات والأبحاث، جامعة الملك خالد، ٩ (١)، ٧-١.
- عبد النعيم، إيمان محمود محمد. (٢٠٢١). آليات مقترحة لتحسين الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية على ضوء منهجية هوشين كانري. **مجلة البحث العلمي في التربية**، ٢٢ (١٢)، ٥٦-١.
- علي، أميرة محمد. (٢٠٢٠). أساليب إدارة ضغوط العمل لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية بجامعة المنصورة دراسة ميدانية. **مجلة كلية التربية جامعة المنصورة**، (١١١)، ٤٣٦-٤١٥.

- عمر، عصام عبد اللطيف. (٢٠١٥). الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل. (ط.١). نيو لينك للنشر والتدريب. مدينة نصر-القاهرة.
- العمرى، محمد بن سعيد. والسهلي، عبيد سعود (٢٠١٦). أثر ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في منظمات القطاع الخاص بمدينة الرياض. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، (٣٩)، ١٣-٨٤.
- عيشاوي، وهيبه؛ عوفي، مصطفى. (٢٠٢٠). ضغوط العمل وأثرها على أداء العاملين. *مجلة العلوم الإنسانية*، (٢٠)، ٣٢٥-٣٤٠.
- الفايدي، سالم بن بركة براك؛ الحمزاوي، محمد سيد مشرف. (٢٠٠٨). *فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية* (Doctoral dissertation).
- الفراج، أسامة نايف، و مصه، رشا شوكت. (٢٠٢٠). أثر ضغوط العمل على أداء العاملين: دراسة ميدانية على المهندسين العاملين في مديرية التشغيل التلفزيوني للهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون في دمشق. *مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم الاقتصادية*، ٤٢ (٤٢)، ٧٣-١٠٠.
- المجالي، راتب عارف، والزعبي، خالد يوسف محمد. (٢٠٢٠). *أثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في الجامعات الرسمية الأردنية من خلال التعلم التنظيمي متغيرا وسيطا* [رسالة دكتوراه غير منشورة]، جامعة مؤتة، مؤتة.
- المراشدة، أمل شاهر سعادة، و الشقران، رامي بن إبراهيم بن عبدالرحمن. (٢٠٢٠). *مستوى التمكين الإداري لدى القيادات التربوية النسوية في القطاع التعليمي العام والخاص وعلاقته بإدارة ضغوط العمل من وجهة نظرهن* [رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية].
- منير، قاسمي محمد، و عبداللطيف، مصطفى. (٢٠١٩). أثر إدارة المعرفة على تطوير الأداء المؤسسي بجامعة غرداية. *مجلة آفاق علمية*، ١١ (٣)، ٧٨٢-٨٠٧.
- النجار، مازن ابيد مسلم (٢٠١٤). *درجة فاعلية الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم الشرعي بوزارة الاوقاف بمحافظات غزة في ضوء الانموذج الاوروبي للتميز وسبل تطويره*، رسالة ماجستير، جامعة غزة .
- نصر، نوال. (٢٠١٠)، *التجارب الأجنبية في تحسين الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي*. المؤتمر العلمي السنوي العربي الخامس- الدولي الثاني، كلية التربية النوعية بالمنصورة، (١)، ٦٤-٧٦.

الورثان، عدنان بن أحمد بن راشد. (٢٠٢٢). دور الاعتماد المؤسسي في تحسين أداء الجامعات السعودية. *مجلة جامعة شقراء للعلوم الإنسانية والإدارية*، ٩ (١)، ٣٢٣-٣٤٩.

قائمة المراجع الأجنبية:

- Boyland, I. (2015). Job stress and coping strategies of elementary principals, **current issues in education**, 14(3), pp 1-11.
- Fonkeng, C. (2018). **Effects of job-stress on employee performance in an enterprise: A microfinance institution in Cameroon.**
- Haynes, D. (2009). On the role of positive and negative affectivity in job performance: A meta-analytic investigation. **Journal of Applied psychology**, 94(1), 162.
- Jahanian Ramezan, Tabatabaei Seyyed Mohammad, Behdad Behnaz (2012) " Stress Management in the Workplace", **International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences**, 1(6), 132-175.
- Sadeghi, T., Kiani, M. A., Saeidi, M., Moghaddam, H. T., Ghodsi, M. J., & Hoseini, R. (2018). The relationship between emotional intelligence with administrators' performance at Mashhad University of Medical Sciences. **Electronic physician**, 10(3), 6487.
- Sandström, U., & Van den Besselaar, P. (2018). Funding, evaluation, and the performance of national research systems. **Journal of Informetrics**, 12(1), 365-384.
- Shibru, S., Bibiso, M., & Ousman, K. (2017). Assessment of Factor Affecting Institutional Performance: The Case of Wolaita Sodo University. **Journal of Education and Practice**, 8(7), pp60-66.