

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



كلية التربية
المجلة التربوية

إدارة ضغوط العمل الإداري للقيادات الجامعية الأكاديمية ودورها في تحسين عملية اتخاذ القرار التعليمي بجامعة سوهاج

إعداد

د. محمد الباسط محمد دياب

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد
كلية التربية - جامعة سوهاج

المجلة التربوية. العدد الثالث والخمسون. يوليو ٢٠١٨م

Print: (ISSN 1687-2649) Online: (ISSN 2536-9091)

مقدمة:

يشهد العصر الحالي العديد من التّطورات المتسارعة والتّغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات واستمرار التّقدم العلمي والتّطور التّقني الذي حقّقته البشرية في مختلف المجالات.

ويُجمع علماء الإدارة أنّ المؤسسات المعاصرة وخاصة التعليمية منها تعيش ظروفًا متغيرة ومعقدة ممّا يجعلها في حاجة لتحسين قدراتها على مواكبة هذه التّطورات وحل المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب (٤١ : ١٨١).

كما يسمى العصر الحالي أيضاً بعصر الضغوط وتتفاوت الضغوط من مجتمع لآخر حسب طبيعة المجتمع ودرجة تحضره وشدة التفاعل والاعتماد المتبادل بين المؤسسات والأفراد إلي جانب ندرة الموارد وشدة الصراع للفوز بجانب من تلك الموارد والمزايا وسرعة معدل التغيير في المجتمعات ونمط الحياة بها (١٥ : ١٦).

وتشكل الضغوط بصفة عامة خطراً كبيراً علي صحة الفرد وتوازنه وكيانه النفسي والبدني نتيجة لما ينشأ عنها من آثار سلبية وخاصةً ضغوط العمل حيث إنها تؤدي إلي عدم التوافق المهني لدي الفرد، وضعف مستوي الأداء وانخفاض الدافعية للعمل والشعور بالإرهاك الجسمي والنفسي (٨٦ : ٣٠٥-٣٠٦)، وهناك ثمة ملاحظة أن الضغوط لا تقتصر علي السلبية فقط وإنما تشمل الضغوط الإيجابية التي تحت الفرد علي العمل ومنها: الحوافز والمكافآت، وعلاقات العمل الجيدة، الاهتمام بالنمو المهني للعاملين،.... إلخ.

وضغوط العمل هي إحدى التّحديات التي تواجه المؤسسات المعاصرة بصفة عامة والجامعات بصفة خاصة في تحقيق أهدافها مع ازدياد حدة المنافسة التي تواجهها، حيث إنّ وجود مستويات مرتفعة من الضغوط الوظيفية قد تؤثر سلباً علي أداء الأفراد، وبالتالي علي أداء الجامعة ككل (٤٦ : ١٧٨).

وتعد ضغوط العمل في البيئة الجامعية محصلة لعدة أسباب منها: الخلاف مع الزملاء، ضغوط قواعد العمل، عدم الرضا عن المركز الوظيفي، المرتب، الترقية، التمييز غير المبرر من الرؤساء لبعض العاملين دون غيرهم، إلخ؛ كما أنها تعد من أعلى البيئات الضاغطة في المجتمع (٨٦ : ٣٠٦).

والقيادات الجامعية تعد عاملاً حاسماً في تحقيق جودة أداء الجامعة لوظائفها المختلفة؛ حيث إنها تقوم بتهيئة المناخ وتوفير البيئة الأساسية اللازمة لتحقيق الأهداف الجامعية المنشودة، وبالتالي فهي تسهم بدرجة كبيرة في كفاءة إدارة الجامعات وفعاليتها، وفي نموها وتطورها وفي تحقيق الآمال المعقودة عليها وما ينتظره المجتمع منها (١٧ : ٣).

كما أن دور القيادات الجامعية لا ينحصر على إدارة شئون الجامعة فحسب، بل تسعى إلى تغيير الأنظمة المحيطة بالعملية التعليمية، ومن جهة أخرى تحتاج الأهداف الطموحة إلى قيادة طموحة ومبدعة وقادرة على مواجهة المشكلات وتلافي العقبات، وأن تعمل تحت ضغوط العمل الإداري التي تواجهها.

وترتبط فاعلية إدارة الجامعات ونجاحها في تحقيق أهدافها المنشودة ارتباطاً وثيقاً بعملية اتخاذ القرارات التعليمية، التي تشكل محوراً رئيسياً للعملية الإدارية. فالعملية الإدارية سلسلة من القرارات المستمرة والمتصلة والتي تشمل عدد من الخطوات المترابطة والمتكاملة ويتطلب أداء كل خطوة قدر من المعلومات والخبرات والإجراءات التي يتوقف عليها سلامة القرار ودقته وفعاليتها في تحقيق الأهداف المنشودة (٦٧ : ٢٠٧).

وبالتالي فإن عملية اتخاذ القرار من أهم الأعباء والمهام الرئيسية التي تمارسها القيادات الجامعية، والتي تتبلور في عدة عمليات فرعية هي تحديد المشكلة، جمع المعلومات والبيانات حول المشكلة، وضع الحلول البديلة، اختيار أفضل البدائل، اتخاذ القرار، التنفيذ، والمتابعة والتقييم (٧٤ : ٢٦). وتنعكس خطورة هذه العملية في تأثيرها على أداء الجامعة ككل.

وتتأثر عملية اتخاذ القرار التعليمي للقيادات الجامعية بمجموعة من العوامل والتي قد تحد من قدرتها عن اتخاذ القرارات التعليمية السليمة، ومن ضمن هذه العوامل ضغوط العمل الإداري حيث تتعرض القيادات الجامعية لمجموعة من الضغوط سواء أكانت إيجابية منها أم السلبية، في نواحي شتى، خلال ممارستهم لأعمالهم الوظيفية وتؤثر هذه الضغوط على كفاءتهم ومستوي الدافعية والإنجاز لديهم، الأمر الذي دعا الباحث إلى ضرورة الاهتمام بدراسة ضغوط العمل الإداري للقيادات الجامعية وإدارتها من أجل التخفيف من حدتها وضراوتها، فهي لا تؤثر على فرد بذاته وإنما على المؤسسة الجامعية بأكملها.

وبالتالي يتناول البحث الحالي إدارة ضغوط العمل الإداري للقيادات الجامعية ودورها في تحسين عملية اتخاذ القرار التعليمي ومواجهة ما يعوق هذه العملية بالجامعات المصرية .

مشكلة البحث:

إنَّ ضغوط العمل الإداري للقيادات الجامعية، لا يمكن تجنبها بأي حال من الأحوال الأمر الذى يتطلب مواجهتها والتصدي لها والاستفادة منها وتوجيهها التوجيه السليم. فتتعرض القيادات الجامعية للعديد من المشكلات التي تعد جزءاً لا يتجزأ من الحياة اليومية، ونظراً لأنه يقضوا في عملهم معظم ساعات اليوم، فإن بيئة العمل تعد من البيئات المكتظة بجميع أنواع المشكلات (٥٧ : ٩). ونظراً لتنوع واجباتهم وتعدد مسؤولياتهم فمن الطبيعي أن يتعرضوا إلي عوائق ترجع لمصادر ذاتية علي مستوى الفرد أو موضوعية علي مستوى المؤسسة الجامعية تُسبب لهم ضغوطاً تؤدي إلي إعيائهم، وتؤثر علي فاعلية أدائهم. ومن جهة أخرى مازال يعاني التعليم المصرى بصفة عامة، والتعليم الجامعي بصفة خاصة العديد من المشكلات ويأتي في مقدمتها مشكلات اتخاذ القرار التعليمي؛ فالعديد من القرارات التعليمية لا تحكمها اعتبارات موضوعية ولا تقوم علي أسس علمية سليمة، لكن بعضها يعتمد علي التخمين والاجتهادات الشخصية.

وهذا ما أكدته إحدى الدراسات بأن الإدارة الجامعية مازالت واقعة تحت تأثير قوتين متضادتين، قوة الإحساس بضرورة التغيير، وقوة الالتزام القانوني والسياسي بالإبقاء علي ما هو موجود من الأنظمة والأساليب والممارسات، ونتيجة لذلك فإن سلوك العاملين خليطاً بين الجديد والقديم، الإيجابي والسلبي، كما أن القرارات الإدارية في أحسن حالاتها مازالت اجتهداً شخصياً قد يخطئ وقد يُصيب (٨ : ١٧).

وعملية اتخاذ القرارات التعليمية، ليست دائماً بالعملية السهلة، وذلك لأن المشكلات التي تواجه متخذي القرارات خلال مراحل هذه العملية عديدة ومتشعبة، منها ما هو مرتبط بالتكوين الذاتي لمتخذ القرار ومنها ما هو مرتبط بالمناخ المحيط وغيرها (٤٤ : ١٦٣ - ١٦٤).

ومن أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه القيادات الجامعية والتي تنعكس علي عملية اتخاذ القرار التعليمي عجز القيادات الجامعية التي بيدها صنع القرار واتخاذها عن القيام بدورها القيادي، وقلة اهتمام هذه القيادات بتفعيل إدارة ضغوط العمل الإداري لاتخاذ القرارات، والتي ترجع إلي نقص الكوادر المدربة القادرة علي تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة وفي مقدمتها إدارة ضغوط العمل الإداري، وقلة الاهتمام بالأبحاث والدراسات التي تشجع هذه القيادات علي استخدام مثل هذه الأساليب في اتخاذ القرارات وعدم توفر الكوادر القيادية

الكفاءة، وعدم سلامة طرق وأساليب اختيار القيادات الإدارية، واعتماد القيادات الإدارية على الخبرة والاستشارة الأجنبية (٧٥ : ٨٠-٨١).

كما أن عملية اتخاذ القرارات تعاني العديد من المشكلات، علي رأسها الاختصار علي استخدام الأساليب التقليدية المعتمدة علي الحدس والتخمين فقط، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات: فأثبتت إحدى الدراسات: أن أكثر أساليب اتخاذ القرارات المستخدمة من قبل المديرين في إدارة الأزمات هي أسلوب الحكم الشخصي والبدئية ، وأسلوب دراسة الآراء والاقتراحات، وأسلوب إجراء التجارب وهي أساليب تقليدية، وأحياناً يتم استخدام أسلوب دراسة الحالة، وأسلوب بيرت (٥٠).

وقد توصلت إحدى الدراسات إلي أن عملية اتخاذ القرارات التعليمية بالجامعات تعاني من انخفاض الكفاءة والفاعلية للقرار التعليمي نتيجة للعديد من الأسباب منها افتقارها إلي نظم معلومات عصرية وعدم إتباعها للأساليب الإدارية الحديثة (٣٠ : ١٦٢).

كما أشارت إحدى الدراسات أيضاً إلي أن صنع القرار التعليمي لدى القيادات الجامعية يعاني من مشكلات تنظيمية، وشخصية، ومهارية، وإجرائية، فمن أهم مشكلات صنع القرار المهارية، نقص القدرة علي استخدام تكنولوجيا الإدارة الحديثة، ومن أهم مشكلاته التنظيمية اتخاذ قرارات تنظيمية وفقاً للأهواء الشخصية، بالإضافة إلي انخفاض مدي العقلانية في صنع القرارات التعليمية لدى القيادات الجامعية (٤٧ : ١٣٧-١٤١).

وتواجه الجامعات المصرية العديد من المشكلات التي كانت سبباً في ذلك التدهور المضطرب في جودة الخدمات التي تقدمها (٥١ : ٢)، ومن أهم هذه المشكلات انخفاض الإنتاجية، وزيادة التكاليف، ونقص الموارد المالية وسوء توزيعها، وضغوط العمل الإداري، وانخفاض مستوى الجودة سواء في النواحي الإدارية أو الأكاديمية والذي له أكبر الأثر علي مستوى الخريج ورفع كفاءته، وتبني أساليب غير فعالة لتحقيق الأهداف المنشودة، وغيرها، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات (١١)، (٣٤)، (٦٩)، (٩٢). وهذه المشكلات تؤثر بطريقة أو بأخرى على متخذي القرار التعليمي في جميع دول العالم المتقدمة منها والنامية علي حد سواء .

وبالتالي تكمن مشكلة البحث الحالي في تحديد دور إدارة ضغوط العمل الإداري للقيادات الجامعية في تحسين عملية اتخاذ القرار التعليمي، وتحديد مدي الاستفادة من إدارة هذه الضغوط في عملية اتخاذ القرار التعليمي بجامعة سوهاج لحل ما يواجهها من مشكلات.

أسئلة البحث:

يمكن صياغة مشكلة البحث الحالي في الأسئلة التالية:

- ١- ما الأسس النظرية لإدارة ضغوط العمل الإداري للقيادات الجامعية الأكاديمية؟
- ٢- ما الإطار الفكري لعملية اتخاذ القرار التعليمي في الجامعات؟
- ٣- ما المسؤوليات والمهام الوظيفية للقيادات الجامعية الأكاديمية في الجامعات المصرية؟
- ٤- ما واقع ضغوط العمل الإداري للقيادات الجامعية الأكاديمية بجامعة سوهاج في ضوء مسئولياتهم ومهامهم الوظيفية؟
- ٥- ما واقع عملية اتخاذ القرار التعليمي للقيادات الجامعية الأكاديمية بجامعة سوهاج في ضوء مسئولياتهم ومهامهم الوظيفية؟
- ٦- ما دور إدارة ضغوط العمل الإداري للقيادات الجامعية الأكاديمية في تحسين عملية اتخاذ القرار التعليمي بجامعة سوهاج؟
- ٧- ما التوصيات والمقترحات التي تسهم في تحسين عملية اتخاذ القرار التعليمي بجامعة سوهاج في ضوء مدخل إدارة ضغوط العمل الإداري للقيادات الجامعية الأكاديمية ؟

أهداف البحث:

تحددت أهداف البحث في الأهداف التالية:

- ١- التعرف على الأسس النظرية لإدارة ضغوط العمل الإداري للقيادات الجامعية الأكاديمية.
- ٢- التعرف على الإطار الفكري لعملية اتخاذ القرار التعليمي بالجامعات المصرية.
- ٣- تحديد المسؤوليات والمهام الوظيفية للقيادات الجامعية الأكاديمية في الجامعات المصرية؟

- ٤- التعرف على واقع ضغوط العمل الإداري للقيادات الجامعية الأكاديمية بجامعة سوهاج في ضوء مسئولياتهم ومهامهم الوظيفية.
- ٥- التعرف على واقع عملية اتخاذ القرار التعليمي للقيادات الجامعية الأكاديمية بجامعة سوهاج في ضوء مسئولياتهم ومهامهم الوظيفية.
- ٦- التعرف على دور إدارة ضغوط العمل الإداري للقيادات الجامعية الأكاديمية في تحسين عملية اتخاذ القرار التعليمي بجامعة سوهاج.
- ٧- تقديم أهم التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تسهم في تحسين عملية اتخاذ القرار التعليمي بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة ضغوط العمل الإداري للقيادات الجامعية الأكاديمية.

أهمية البحث:

تحددت أهمية البحث الحالي في النقاط التالية:

- أهمية الموضوع نفسه، إذ يتناول البحث موضوع ضغوط العمل الإداري للقيادات الجامعية وعلاقته باتخاذ القرار التعليمي في الجامعات المصرية باعتباره من الموضوعات التي تحظى في الوقت الحاضر باهتمام الباحثين في العديد من المجالات.
- يُعد موضوع هذا البحث موضوعًا حيويًا في المجال الإداري وهو مشكلة ضغوط العمل الإداري وتأثيرها في عملية اتخاذ القرار التعليمي بالجامعات المصرية.
- جاء هذا البحث تلبية لتوصيات العديد من البحوث والدراسات التي حثت على الاهتمام بموضوع إدارة ضغوط العمل الإداري للقيادات الجامعية ودورها في تحسين عملية اتخاذ القرار التعليمي بالجامعات المصرية.
- يُمكن الاستفادة من هذا البحث في أن معرفة العوامل والمصادر المسببة لضغوط العمل الإداري للقيادات الجامعية الأكاديمية، وسبل إدارتها والحد منها سيساعد على رسم الخطط والسياسات المستقبلية الداعية لتطوير اتخاذ القرارات التعليمية وتحسينها.

- يتزامن البحث الحالي مع بعض المحاولات، والجهود المبذولة لإحداث التغيير في مختلف الأنظمة الموجودة في مؤسسات المجتمع المصري عامة، والتعليم الجامعي بصفة خاصة، والارتقاء بجودة هذه النظم من أجل النهوض بالمجتمع وتقدمه.

منهج البحث:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي، الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً بوصفها، وتوضيح خصائصها، وتعبراً كمياً بوصفها رقمياً بما يوضح حجمها أو درجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، كما يعمل هذا المنهج على رصد وتجميع البيانات وتبويبها وتفسيرها وتحليلها من أجل الوصول إلى تحديد أهم العوامل المؤثرة فيها (١١٦ : ١٠٤).

كما استخدم البحث الحالي مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة لتفسير نتائج الدراسة الميدانية للوصول إلى النتائج وتقديم بعض التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تسهم في تحسين عملية اتخاذ القرار التعليمي في الجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة ضغوط العمل الإداري للقيادات الجامعية .

ولكي يتحقق ذلك سار البحث وفقاً لهذا المنهج على النحو التالي:

- ١- عرض وتحليل مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ومسح وتحليل أبرز الكتابات للتعرف على الأطر الفكرية والنظرية لضغوط العمل الإداري وإدارتها، واتخاذ القرار التعليمي، وتوضيح مدى استفادة البحث الحالي منها.
- ٢- عرض المسؤوليات والمهام الوظيفية للقيادات الجامعية الأكاديمية في الجامعات المصرية.

- ٣- جمع البيانات التي يتم الحصول عليها من أفراد عينة البحث للتعرف على واقع ضغوط العمل الإداري للقيادات الجامعية، وكذلك واقع عملية اتخاذ القرار التعليمي في جامعة سوهاج، ومن ثم تحليل وتفسير البيانات ونتائج الدراسة بهدف تقديم التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تسهم في تحسين عملية اتخاذ القرار التعليمي في جامعة سوهاج في ضوء مدخل إدارة ضغوط العمل الإداري للقيادات الجامعية الأكاديمية.

حدود البحث:

تضمنت حدود البحث الحالي الحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دراسة الأسس النظرية لإدارة ضغوط العمل الإداري للقيادات الجامعية الأكاديمية من خلال ماهية ضغوط العمل الإداري للقيادات الجامعية، وأهميتها، وأنواعها، ومستوياتها، ومراحلها، و، وآثارها وإدارتها بالجامعات المصرية، وكذلك مفهوم اتخاذ القرار التعليمي بالجامعات، وأهميته، ومبادئه، وخطواته، ومعوقاته، ومتطلبات نجاحه، وكذلك عرض المسؤوليات والمهام الوظيفية للقيادات الجامعية الأكاديمية في الجامعات المصرية.
- الحدود البشرية: اقتصر البحث الحالي على عينة مُثَلَّة من القيادات الجامعية الأكاديمية وتشمل عمداء الكليات ووكلاء الكليات ورؤساء الأقسام بجامعة سوهاج.
- الحدود المكانية: اقتصرَت الدِّراسة الميدانية على عمداء الكليات ووكلاء الكليات ورؤساء الأقسام بجامعة سوهاج محل عمل الباحث.
- الحدود الزَّمانية: تمَّ إجراء الدِّراسة الميدانية لهذا البحث خلال شهرى يناير وفبراير عام ٢٠١٨م.

مصطلحات البحث:

١ -الضغوط Stress:

ورد في المعجم الوسيط أن (الضَّغْطُ): الضَّيْقُ و القهر والاضطرار (٧١ : ٥٤١) ، والضغوط جمع ضغط، وتُعرف الضغوط بأنها الحالة التي يدركها الفرد الذي يتعرض لأحداث أو ظروف معينة بأنها غير مريحة وتحتاج إلى نوع من التكيف، وإن استمرارها قد يؤدي إلى آثار سلبية كالمرض والاضطراب وسوء التوافق (٢٥ : ١٣).

ومصطلح Stress عبارة عن حالة من الضغط أو التوتر العقلي أو النفسي التي تنجم عن الظروف المعاكسة أو المُلْحَة (١٣٤). أي أن الضغط يرتبط بالناحية المعنوية مثل الضغط النفسي.

كما يعرف بأنه "توتر بدني أو عقلي أو انفعالي" أو بأنه "حالة أو شعور يصيب الفرد عندما يدرك أن المتطلبات تتجاوز الموارد الشخصية والاجتماعية التي يمكن للفرد إدارتها" (١٠٦ : ٤٨).

وبالتالى فالضغوط هى حالة من التوتر والقلق وعدم الرضا التي تعاني منها القيادات الجامعية نتيجة لعدم قدرتها علي تلبية الاحتياجات الشخصية أو الوظيفية بسبب عدم الملاءمة بين الاحتياجات وما توفره لها البيئة المحيطة من إمكانيات الأمر الذى يتسبب فى عدم قيام هذه القيادات بواجباتها الشخصية والوظيفية".

٢ - ضغوط العمل Work- Place Stress :

يُعرف ضغط الوظيفة بأنه عدم القدرة علي التكيف مع الضغوط في وظيفة ما (١٣٣ : ٣٥-٤٠)، والضغط في محل العمل يمكن أن يحدث عندما يكون هناك صراع بين متطلبات العمل ومقدار سيطرة الموظف علي هذه المطالب (١٣٥).

و تُعرف ضغوط العمل بأنها "حالة أو رد فعل خارجي لأي شئ يدركه الإنسان علي إنه تهديد" (١٠٤ : ٢-٣)، كما تُعرف ضغوط العمل أيضاً بأنها استجابات بدنية ووجدانية ضارة، والتي تحدث عند عجز المتطلبات الوظيفية عن تلبية قدرات وموارد واحتياجات العاملين (١١٢ : ٥).

ويعرف البحث الحالي ضغوط العمل الإداري للقيادات الجامعية بأنها ردود الأفعال التي تصدر من القيادات الجامعية بسبب تعرضهم لعوامل تنظيمية أو بيئية أو شخصية تزيد من عدم القدرة علي القيام بوظائفهم ومهامهم، وتتمثل هذه الردود في ظهور العديد من الاستجابات البدنية والفسولوجية كالقلق والتوتر والاكتئاب نتيجة لعدم المواءمة بين متطلباتهم الوظيفية وإمكانيات البيئة المحيطة.

وبالتالى يعرف البحث الحالي إدارة ضغوط العمل الإداري للقيادات الجامعية هى العملية التى يتم من خلالها تقديم مجموعة من الأفكار و الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع الضغوط التى تواجه هذه القيادات ومواجهتها والتحكم فيها حتى يتم المواءمة بين متطلباتهم الوظيفية وإمكانيات البيئة المحيطة للقيام بمسئولياتهم ومهامهم الوظيفية على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المنشودة.

٣ - اتخاذ القرار Decision Taking :

يعرف اتخاذ القرار بأنه عملية التعرف علي الحلول الممكنة لمشكلة ما والمفاضلة فيما بين هذه الحلول وذلك طبقاً لمتطلبات الموقف (١٠٨ : ٣) ويُعرف أيضاً بأنه عملية اختيار بديل واحد من بين بدلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية والموارد المتاحة للمؤسسة (٢ : ١٧).

كما يُعرف أيضاً بأنه قدرة الفرد علي اتخاذ قرار ما عندما يواجه موقف أو مشكلة معينة تحتاج إلي اتخاذ قرار وذلك من خلال دراسة المعلومات والبيانات المتصلة بهذا الموقف دراسة واقعية وهذه العملية هي آخر مرحلة في عملية صنع القرار (٧ : ٨).

ويُعرف البحث الحالي اتخاذ القرار التعليمي بالجامعات بأنه العملية التي يتم من خلالها اختيار أفضل الحلول أو البدائل لحل مشكلة ما بعد دراسة البدائل المتاحة وتحليل المشكلة تحليلًا دقيقًا وموضوعيًا في ضوء إدارة ضغوط العمل الإداري للقيادات الجامعية.

الدراسات السابقة :

قسم الباحث الدراسات والبحوث السابقة العربية منها والأجنبية المرتبطة بموضوع البحث إلى محورين ، الأول: دراسات تتعلق بضغوط العمل الإداري للقيادات الجامعية، والثاني: دراسات تتعلق بعملية اتخاذ القرار التعليمي، ويمكن عرض هذه الدراسات ما يلي:

المحور الأول: دراسات تتعلق بضغوط العمل الإداري للقيادات الجامعية :

▪ الدراسات العربية :

١ - دراسة أحمد محمد مصطفى (٢٠١٦م)، (١٠):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف علي أثر الالتزام التنظيمي علي العلاقة بين ضغوط العمل والأداء التدريسي لدي أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل بالملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلي تميز أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بمستوي عال من الالتزام التنظيمي تجاه الجامعة، وطبيعة العمل كانت من أهم مصادر الضغوط الوظيفية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس بالجامعة وكان غموض الدور أقل هذه المصادر.

٢ - دراسة أسماء سعيد محمد أحمد (٢٠١٦م)، (١٢):

هدفت الدراسة إلى التعرف على الصعوبات التي تحد من فعالية إستراتيجية الوقت في مواجهة ضغوط العمل التنظيمية، ومقترحات زيادة فعالية إستراتيجية إدارة الوقت في مواجهة هذه الضغوط في مجال العمل الأكاديمي بالجامعات، واستخدمت الدراسة المسح الاجتماعي، وتوصلت الدراسة إلى تحديد أهم هذه الصعوبات وتمثلت في كثرة الاجتماعات غير الضرورية، وعدم وجود روح الفريق عند أداء الأعمال، وزيادة الإجراءات الروتينية، وعدم المرونة عند وضع الخطط، وعدم تفويض الصلاحيات.

٣ - دراسة فريدة صلاح الدين سيف الدين (٢٠١٥م)، (٦١):

هدفت الدراسة تحديد إدراك مستوى ضغوط العمل لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة جنوب الوادي ومدى وجود اختلاف في مستوى إدراك ضغوط العمل لديهم وفقاً لاختلاف النوع والمستوى الأكاديمي، وطبيعة الكلية، وتوصلت الدراسة إلى بعض الدلالات النظرية والعملية، وتقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن الاسترشاد بها من خلال إدارة جامعة جنوب الوادي، وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم المنتسبين لها، والاستفادة منها في التغلب على ضغوط العمل أو على الأقل التقليل من حدتها وتحسين مستوى الأداء الوظيفي لهم، وبالتالي تحسين مستوى التنافسية لجامعة جنوب الوادي.

٤ - دراسة عمرو أحمد السيد (٢٠١٥م)، (٥٨):

هدفت الدراسة التعرف على مصادر الضغوط المهنية لدى العاملين بجامعة حلوان، والتعرف على الفروق في مصادر الضغوط المهنية وفقاً للجنس والفئات العمرية المختلفة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن الاستجابات المعرفية للضغوط جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الأهمية، وتوجد فروق دالة إحصائية بين الرجال والسيدات من حيث الاستجابات البدنية والمعرفية والانفعالية للضغوط لصالح السيدات وفروق بين الفئات العمرية الثلاثة الرجال في محور الاستجابات السلوكية للضغوط لصالح الفئة الأولى (٣٠ - أقل من ٤٠)، وتوجد فروق بين الفئات العمرية الثلاثة للسيدات في محور الاستجابات البدنية للضغوط لصالح الفئة الثانية (٤٠ - أقل من ٥٠).

٥ - دراسة محمد فوزي عبد العزيز (٢٠١٣م)، (٧٧):

هدفت الدراسة إلى التعرف على ضغوط العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى القيادات الرياضية بمحافظة المنيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت عينة البحث (٩٠)

قيادي رياضي من القيادات الرياضية العاملة بقطاعات الشباب والرياضة، والتّعليم قبل الجامعي والتعليم الجامعي بمحافظة المنيا، واعتمدت الدراسة على مقياسي ضغوط العمل والإبداع الإداري، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية سالبة دالة إحصائيًا بين جميع محاور ضغوط العمل ودرجته الكلية وبين جميع محاور الإبداع الإداري ودرجته الكلية.

٦- دراسة أحمد فاروق عبد القادر وهشام إسماعيل إبراهيم هلال (٢٠١٣م) ، (٩): هدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب الضغوط المهنية لدى قيادات الإدارة الرياضية ببعض الجامعات ودرجة دافعية الانجاز الإبداعي لديهم، والعلاقة بين الضغوط المهنية ودافعية الانجاز. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والأسلوب المسحي، وتوصلت الدراسة إلى أنّ أسباب الضغوط المهنية لدى القيادات الرياضية بالجامعات المصرية، وهي الضغوط المادية والإدارية والاجتماعية والشخصية والبيئية والقيادات الرياضية بالجامعات ليس لديها دافعية نحو الانجاز والضغوط المهنية تؤثر سلبًا على دافعية الانجاز لدى قيادات الإدارة الرياضية بالجامعات.

٧- دراسة محمد نجيب صبري محمود (٢٠٠٥م) ، (٧٨) : هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق نحو عناصر الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة، وهي جماعة العمل والقدرة على التكيف والقدرة على الابتكار وفلسفة الإدارة، وكذلك التعرف على اتجاهاتهم نحو ضغوط العمل من خلال أسبابه ومصادره وآثاره ودراسة تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على ضغوط العمل لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة. واستخدمت الدراسة الجمع بين أسلوب الدراسة الأكاديمية والنظرية للتأصيل الفكري للثقافة التنظيمية وضغوط العمل، وقائمة استقصاء لجمع البيانات والمعلومات من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق.

وتوصلت الدراسة إلى وجود اتجاهات إيجابية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة نحو عناصر الثقافة التنظيمية، ونحو ضغوط العمل، ووجود تأثير لعناصر الثقافة التنظيمية، وهي جماعة العمل والقدرة على التكيف وفلسفة الإدارة على ضغوط العمل لدى أعضاء هيئة التدريس.

٨- دراسة سناء مصطفى محمد محمد (٢٠٠٥م) ، (٤٠): هدفت الدراسة إلى تحديد أهم إستراتيجيات التكيف مع مصادر ضغوط العمل المستخدمة بواسطة العاملين في إدارات شئون الطلاب بجامعة أسيوط، والمنيا، وجنوب

الوادي، وتحديد أيهما أكثر انتشارًا بين العاملين وأيهما أقل انتشارًا، واختيار العلاقة بين متغيرات ضغوط العمل، واستخدمت الدراسة أسلوب جمع البيانات والتحليل الإحصائي. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين ركود الدور وعبء الدور الزائد كمياً وبين إستراتيجية التكيف المباشرة، بينما توجد علاقة سلبية بين العلاقات في العمل وبين إستراتيجية التكيف المباشرة، كما توجد علاقة إيجابية بين ركود الدور وعبء الدور الزائد كمياً ونوعياً وبين إستراتيجية التكيف غير المباشرة، وتوجد اختلافات بين الأفراد في استخدام إستراتيجية التكيف المباشرة باختلاف المتغيرات الشخصية، وتوجد اختلافات بين الأفراد في استخدام إستراتيجية التكيف المباشرة باختلاف المتغيرات التنظيمية.

ـ الدراسات الأجنبية:

١- دراسة (Bedford, Rory L, 2016)، (٩٨):

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين العوامل الديموغرافية والعوامل المؤسسية على مستويات الضغوط لدى الإداريين، وتمَّ اختيار الكليات والجامعات في الجنوب للمشاركة في الدراسة، واهتم الباحث بالعلاقة بين العوامل الديموغرافية (العمر والنوع)، والعوامل المؤسسية (الدعم المؤسسي والموقف الإداري) على مستويات الضغوط، وتمَّ استخدام ثلاثة أدوات لجمع البيانات، هي: مقياس الضغوط، استبيان المعلومات الديموغرافية، ومسح الدعم التنظيمي، وأشارت النتائج لعدم وجود علاقة بين العمر ونوع الجنس والموقف الإداري والدعم المؤسسي بمستويات الضغوط لدى مديري الجامعات.

٢- دراسة (Mkumbo, Kitila, 2014)، (١١٤):

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل التي تسبب ضغوط العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات العامة والخاصة، واستخدمت الدراسة تصميم المسح، وتمَّ اختيار جامعتين حكوميتين وجامعتين خاصتين في تنزانيا، وتوصلت الدراسة إلى أنَّ نسبة كبيرة من أعضاء هيئة التدريس يعانون من ارتفاع الضغوط، وتمَّ تحديد ثلاثة عوامل مرتبطة بشكل خاص بضغوط العمل بين أعضاء هيئة التدريس، وهي: الافتقار إلى المشاركة في عمليات الإصلاح المؤسسي، والافتقار إلى نظم الدعم وارتفاع مستويات عبء العمل، وتؤثر الضغوط على الرضا الوظيفي.

٣- دراسة (Moeller, Christin and Greg, A. Chung-Yan, 2013) ، (١٠٠):
هدفت الدراسة إلى دراسة كيفية مختلف أنواع الدعم الاجتماعي في مكان العمل من مصادر الدعم المختلفة مع الضغوط المهنية للتنبؤ بالصحة النفسية لأساتذة الجامعات، وشارك (٩٩) من الأساتذة المتفرغين من خلال استبيان، وتوصلت الدراسة إلى تأثير الضغوط المهنية على صحة الأساتذة النفسية تختلف تبعاً لمستوى الدعم الاجتماعي المدرك في مكان العمل، والدعم الاجتماعي في مكان العمل يُخفف من آثار بعض الضغوط المهنية، مثل: عبء العمل الزائد، والغموض في اتخاذ القرارات.

٤- دراسة (Gough, Richard J., 2011) ، (١٢٨) :
هدفت الدراسة تحديد العلاقة بين الذكاء العاطفي وإدارة الضغوط لدى رؤساء الكلية في ولاية كارولينا الشمالية، واستخدمت الدراسة المنهج الوظيفي، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي لرؤساء الكلية في ولاية كارولينا الشمالية وإدارة الضغوط.

٥- دراسة (Azman Ismail , et al. 2010) ، (٩٥):
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آثار الضغوط المهنية والذكاء الانفعالي علي الرضا الوظيفي في المؤسسات الخاصة للتعليم العالي في ماليزيا. وتمثلت عينة البحث في ٨٠ فرداً من العاملين في المؤسسات الخاصة. وقد توصلت الدراسة إلي أن قدرة الموظفين الأكاديميين علي إدارة انفعالاتهم تزيد من قدرتهم علي التحكم في الضغوط النفسية.

٦- دراسة (Geeta Nema et al. 2010) ، (١٠٧):
هدفت الدراسة إلى التعرف علي العوامل الأساسية التي تسبب الضغوط لدي أعضاء هيئة التدريس بالكلية، وفحص تأثيراتها البدنية والعقلية علي إنتاجية الأفراد. واعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي، ولقد توصلت الدراسة إلي وجود مجموعة من العوامل الأكاديمية والعقلية والشخصية وعوامل خاصة بصنع القرار وأخري تطويرية وعوامل خاصة بجماعة الأقران تسبب ضغوطاً لدي أعضاء هيئة التدريس بالكلية منها: عدم الرضا عن السياسات الإدارية، عدم وجود بيئة العمل الصحية، انعدام الأمان الوظيفي وتبادل المشكلات والصراعات بين زملاء العمل، عدم المشاركة في صنع القرارات، وعدم وجود حرية للقيام بالعمل بالطريقة التي يرغبها الفرد، المجهود البدني الزائد لإنجاز مهمة ما، وعدم التعاون بين جماعة الأقران أو الأصدقاء في مكان العمل.

٧- دراسة (Mittman, Paul A., 2009) ، (١٢٤):

هدفت الدراسة الكشف عن مستويات الضغوط لدى رؤساء الكليات والجامعات واختلافها حسب النوع والعمر وسنوات الخبرة والمؤسسة ومدى مشاركة رؤساء الكليات والجامعات في أنشطة الرعاية الصحية والعلاقة بين المستويات المرتفعة للسلوك الصحي وانخفاض الضغط، وإستراتيجيات التعامل مع الضغوط، واستخدمت دراسة استقصائية، وتوصلت الدراسة إلى أنَّ السلوكيات الصحية وسيلة للحد من الضغوط.

٨- دراسة (Walter, Paulette Helen, 2008) ، (١٢٥):

هدفت الدراسة تحديد واستكشاف مصادر ضغوط العمل والضغوط التكنولوجية الذي تصوره أعضاء هيئة التدريس بكلية الصحافة والإعلام في الولايات المتحدة، وتحديد الإستراتيجيات التي يستخدمها أعضاء هيئة التدريس في مجالي الصحافة والإعلام للتخفيف من الضغوط، وتقييم العلاقات التفاعلية والمؤثرة الرئيسية بين الرتبة الأكاديمية ونوع الجنس على ضغوط العمل والضغوط التكنولوجية وإستراتيجيات التكيف، واستخدمت الدراسة الاستقصائية للحصول على البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أنَّ عوامل الضغوط عدم كفاية الوقت للبحث، وعدم وجود معايير واضحة لتقييم البحوث أو أنشطة إبداعية، والتدريس غير الملائم للطلبة، وتستخدم كلية الصحافة والإعلام إستراتيجيات التَّأقلم الإيجابية أو إعطاء الأولوية للعمل أو التَّخطيط للمستقبل.

٩- دراسة (Fuerst, Angela Dawn, 2007) ، (٩٣):

هدفت الدراسة إلى تقييم العلاقة بين الضغوط والخصائص الديموغرافية وأثرها على نوايا رؤساء الجامعات للبقاء في مهنتهم، واستخدمت الدراسة المسحية، وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى عالٍ من الضغوط لدى رؤساء الجامعات الذكور والإناث، والضغوط والخصائص الديموغرافية معاً لها أثر على ترك رؤساء الجامعات مهنتهم.

١٠- دراسة (Stevenson, Anne and Harper, Sarah, 2006) (٩٤):

هدفت الدراسة التحقيق في الآثار المحتملة لضغوط العمل لدى الأكاديميين في تعليم الطلاب، واستخدمت الدراسة الاستبانات لقياس مستويات الضغوط لدى أعضاء هيئة التدريس والآخر المحتمل لهذا على تعليم الطلاب، وتوصلت الدراسة إلى أنَّ الضَّغط يُؤثر سلباً على تعليم الطلاب، وأكدت على حاجة المؤسسة والأفراد داخلها للسيطرة على الضغوط حيث لا يؤثر فقط على الموظفين بل تؤثر الضغوط أيضاً على تعلُّم الطلاب.

١١ - دراسة (Wild, Linda L., 2002) (١١٥):

هدفت الدراسة تحديد عوامل ضغوط العمل التي تؤثر على العمداء الأكاديميين في كليات المجتمع المحلي والكشف عن أثر المتغيرات المستقلة على عوامل الضغوط، واستخدمت الإستبانة لمعرفة أدوار العمداء التي تؤثر عليهم، وتوصلت الدراسة إلى تحديد عوامل ضغوط العمل لدى العمداء، وهي: إدارة التفاعلات البشرية، ومطالب الوظيفة، والإدارة، والحياة المهنية والشخصية، والقيادة، والمسئوليات المالية، وتعد إدارة التفاعلات البشرية ومطالب الوظيفة من أكثر العوامل التي تسبب الضغوط لدى العمداء، ومستوى إدراك العمداء الأصغر سنًا من الضغوط أعلى من العمداء الأكبر سنًا، ويرجع ذلك إلى التجربة والخبرة في التعامل مع التحديات التي تواجهه في مواقفهم، وزيادة الضغوط لدى المجموعة الأصغر سنًا من العمداء وعبء العمل الزائد أثر على عوامل الضغوط، ولم يؤثر نوع الجنس وموقع الكلية على عوامل الضغوط لدى العمداء.

المحور الثاني: دراسات تتعلق بعملية اتخاذ القرار التعليمي؛

- الدراسات العربية؛

١ - دراسة أسماء عبدالقادر (٢٠١٦)، (١٣) :

هدفت الدراسة إلى التعرف علي واقع استخدام المسؤولين عن إدارة الجامعات المصرية للأساليب الكمية في عملية صنع واتخاذ القرارات التعليمية لتحسين أداء الإدارة الجامعية، وكذلك تطوير عملية صنع القرار التعليمي واتخاذها بالجامعات المصرية باستخدام الأساليب الكمية. واعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها أن استخدام الأساليب الكمية في عملية صنع واتخاذ القرارات التعليمية يُساعد المسؤولين عن إدارة الجامعات المصرية في فهم العوامل المترابطة التي تؤثر علي قراراتهم، وكذلك في تخفيض تكلفة حل المشكلات المختلفة داخل الجامعة، واعتماد القيادات الجامعية علي الأساليب التقليدية في عملية صنع واتخاذ القرارات التعليمية بالجامعات المصرية بشكل كبير جداً. وفي النهاية قدمت الباحثة تصوراً مقترحاً لاستخدام الأساليب الكمية في صنع واتخاذ القرارات التعليمية لتحسين أداء ادارة الجامعات المصرية.

٢ - دراسة فيصل يونس محمد (٢٠١٣)، (٦٦) :

هدفت الدراسة إلي التعرف علي التحولات الحديثة في عملية اتخاذ القرارات ونظرياتها ومراحلها والتقنيات والنظم المؤثرة فيها، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك عدة مشكلات تحدث عند اتخاذ القرارات نتيجة لضعف التخصص في العمل الإداري، وعدم وضوح الأساليب والتقنيات التي يمكن أن يتبعها المديرون في اتخاذ القرارات، وكذلك الإخفاق في تقييم البدائل في اتخاذ القرار.

٣- دراسة علي عبد الخالق عبد الله (٢٠١٣)، (٥٣) :

هدفت الدراسة إلى التعرف علي واقع عملية صناعة القرار بالجامعات اليمنية، والتوصل إلى إستراتيجية مقترحة لتطوير صناعة القرار بالجامعات اليمنية في ضوء التحولات الإدارية الحديثة، في مجتمع المعرفة وفق المعايير العلمية لصناعة القرار، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى أن الجامعات تواجه العديد من المشكلات نتيجة لعدم الالتزام بآليات صناعة القرار السليمة، أو غياب الثقافة، المركزية الشديدة في صناعة القرارات، كما توصلت إلى ضعف القرار بالجامعات نتيجة القصور الثقافي والعلمي للعاملين عن الآليات العلمية لصناعة القرار، وأكدت الدراسة علي تحفيز الإبداع والابتكار في العملية الإدارية، وكذلك أكدت علي ضرورة سرعة الاستجابة للمتغيرات المحيطة ومستجدات التكنولوجيا والاتصالات.

٤- دراسة حنان محمد الدريني (٢٠١١م)، (٣١) :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف علي واقع عملية اتخاذ القرار التربوي في مصر ومراحله وخطواته، ومؤشرات جودته. وقد اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي. وتمثلت عينة البحث في ١٠٠ فرد من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية (جامعة المنصورة، عين شمس، أسوان، حلوان والمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية)، وتوصلت الدراسة إلى تأثير عملية اتخاذ القرار بالظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية للمجتمع مما يمثل معوقاً لعملية اتخاذ القرار.

٥- دراسة شريف محمد محمد (٢٠٠٧)، (٤٢) :

هدفت الدراسة إلى التعرف علي قدرة الهيئات الرياضية علي كيفية اتخاذ القرار الإداري لمواجهة بعض الأزمات الرياضية، وتصميم نماذج مقترحة لمواجهة الأزمات وإداراتها، ولتحقيق ذلك اعتمد الباحث علي المنهج الوصفي- الدراسات المسحية، وتوصلت الدراسة إلى أن الاعتماد علي الأساليب العلمية في صنع القرارات وتعاون جميع الأطراف المعنية تؤدي إلى توافر احتمال أكبر لاختيار القرار الأفضل، كما توصلت الدراسة إلى أن القيادات الإدارية تعتمد

علي الأساليب التقليدية في صنع واتخاذ القرارات، وأوصت الدراسة بضرورة وضع معايير علمية يمكن الاسترشاد بها في اختيار البديل الأمثل من بين البدائل المتاحة لاتخاذ القرارات.

٦- دراسة أمل هلال عبد العال (٢٠٠٦)، (١٤) :

هدفت الدراسة إلي وضع تصور مقترح لتفعيل صنع القرار بالجامعات المصرية في ضوء الإدارة الإستراتيجية، ولتحقيق ذلك اعتمدت الباحثة علي المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلي أنه يجب التكامل بين مراحل صناعة القرار الاستراتيجي، كما أن الأساليب الإبداعية والابتكارية في صنع القرار تقدم حلول أو بدائل ذات جودة عالية في البيئة الأقل استقراراً، بينما تقدم حلول ذات جودة منخفضة في البيئة الأكثر استقراراً.

٧- دراسة عبد الله محمد محمد (٢٠٠٥)، (٤٩) :

هدفت الدراسة إلي التعرف علي صناعة القرار التربوي في ضوء الفكر الإداري المعاصر، والتعرف علي صناعة القرار التربوي في الجامعات اليمنية، والمشكلات التي تواجه هذه العملية، ووضع تصور مقترح لتطويرها، ولتحقيق ذلك اعتمد الباحث علي المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلي أن مجالس الجامعة تفتقر إلي المفاهيم الإدارية الحديثة، وأن الجامعة تتميز ببني تقليدية، وهياكل تنظيمية بيروقراطية وسيادة المركزية الإدارية، كما توصلت إلي تصور مقترح لتطوير إدارة الجامعات اليمنية بناء علي تطوير صناعة القرار التربوي.

▪ الدراسات الأجنبية:

١٢- دراسة (Christopher M. Scherpereel, 2015)، (١٠١) :

هدفت الدراسة إلي إجراء تحليل نقدي لوجهات النظر المختلفة حول استخدام النماذج المعيارية والوصفية في صنع واتخاذ القرارات التعليمية، وكذلك إمكانية استخدام المحاكاة في صنع القرارات التعليمية، ولتحقيق اعتمد الباحث علي المنهج التحليلي النقدي، وتوصلت الدراسة إلي هناك تضارب في الآراء حول مدي فائدة المحاكاة في صنع القرارات التعليمية، كما توصلت إلي أن المحاكاة في بعض الأحيان لا يمكنها تحديد أهداف عملية صنع القرارات ولا خلق بيئات لممارسة عملية صنع القرار الحقيقية (الوصفية) ولا لتطبيق النماذج المعيارية، لذا أدت الدراسة علي ضرورة امتلاك المديرين القدرة علي تطوير واستخدام نماذج المحاكاة بشكل أكثر فعالية.

١٣- دراسة (Michal Kermer- Asef, 2015)، (١١٨) :

هدفت الدراسة إلى تحليل عملية صنع القرارات، وتطوير عملية صنع القرارات التعليمية باستخدام نماذج صنع القرارات بالمؤسسات الحكومية الأخرى، ولتحقيق ذلك اعتمد الباحث علي المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلي أن هناك تشابه بين المؤسسات الحكومية العامة وبين المؤسسات التعليمية يتمثل في أن قيادات كلا منهما يقوموا باتخاذ قرارات تؤثر علي حياة أناس آخرين، لذا يمكن استخدام المعرفة المتراكمة في مجال صنع القرارات السياسية وتطبيقها بالفعل علي عمليات اتخاذ القرارات التعليمية، وأكدت الدراسة علي ضرورة تشجيع القيادات التربوية لاستخدام نماذج صنع القرارات المختلفة لتطوير عملية صنع القرارات التعليمية.

١٤ -دراسة (Nor Ashikin Mohamed, and Siti Hasliah Salleh,2013) ، (١٢٢):

هدفت الدراسة إلي تطوير عملية صنع القرارات التعليمية بمؤسسات التعليم العالي بماليزيا باستخدام التحليل الهرمي للارتقاء بمؤسسات التعليم العالي المؤهلة، ولتحقيق ذلك اعتمد الباحثان علي طريقة التحليل الهرمي، والمنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلي أن استخدام أسلوب التحليل الهرمي يساعد في إعادة تصميم أداة لترقية عملية صنع القرارات التعليمية، وذلك الارتقاء بالتعليم العالي، كما أن هذا الأسلوب يعزز مشاركة جميع المستفيدين من التعليم العالي في عملية صنع القرارات المعقدة، مما يزيد من فعالية القرارات المتخذة، كما أنه يجعل عملية صنع القرارات التعليمية أكثر شفافية وأكثر موضوعية.

١٥ - دراسة (David H. Jonassen,2012)،(١٠٢) :

هدفت الدراسة إلي تقييم عملية صنع القرارات في المؤسسات المختلفة ومنها المؤسسات التعليمية، لتحقيق ذلك اعتمد الباحث علي المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلي أن عملية صنع القرارات هي النوع الأكثر شيوعاً لحل المشكلات، بالإضافة إلي أنها مهارات مركبة لحل المشكلات الأكثر تعقيداً وسوء التنظيم، وأنه علي الرغم من كثرة نظريات وأساليب صنع القرارات إلا أنه لا يوجد إلا اهتمام قليل بنظم دعم القرارات، وإكساب المديرين المعرفة بها، وتناولت الدراسة وصف النماذج المعيارية (العقلانية) والنماذج النوعية حيث توصلت إلي أن النماذج المعيارية (العقلانية) تعتمد علي المنهج العقلاني واشتملت علي مصفوفات القرار وغيرها، أما النماذج النوعية تعتمد علي بناء السيناريوهات والمحاكاة العقلية كما أن تؤثر علي هذه النماذج الذاتية في عملية صنع واتخاذ القرارات مما يجعل القرارات غير رشيدة.

١٦ - دراسة (Shanteau, J, 2001)، (١١٠) :

هدفت الدراسة إلى التعرف على عملية اتخاذ القرار وتطويرها، وقد عرضت الدراسة كيفية ظهور وتطور أسلوب تحليل المشكلات وتناولت بعض مداخل اتخاذ القرارات التعليمية، وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام كل من المداخل المعيارية والوصفية له العديد من التطبيقات الناجحة، وكذلك بالنسبة للنظرية السلوكية في الإدارة وغيرها، وفي جانب كبير تعكس هذه النجاحات أهمية نظرة فرانكلين في تحليل المشكلة فيمكن تحسين عملية اتخاذ القرار عن طريق تقسيم المشكلة إلى أجزاء والتعامل مع كل جزء على حدة ثم الجمع بينها لاتخاذ القرار النهائي بشأن هذه المشكلة .

تعقيب عام على الدراسات السابقة:

لقد تنوعت الدراسات السابقة ، منها ما يتعلق بضغوط العمل الإداري ، ومنها ما يتعلق باتخاذ القرار التعليمي بالجامعات المصرية ، وتبين من هذه الدراسات ما يلي:

بالنسبة للدراسات التي تناولت ضغوط العمل:

هدفت بعض الدراسات إلى التعرف على مصادر ضغوط العمل لدى العاملين بالجامعات مثل دراسة عمرو أحمد السيد (٢٠١٥م)، ودراسة سناء مصطفى محمد (٢٠٠٥م) ، ودراسة (Bedford, Rory L, 2016)، وكذلك تحديد واستكشاف مصادر ضغوط العمل مثل دراسة (Walter, Paulette Helen, 2008).

كما هدف البعض إلى التعرف على ضغوط العمل وأسبابها وعلاقتها بالإبداع مثل دراسة محمد فوزي عبد العزيز (٢٠١٣م) ، ودراسة أحمد فاروق عبد القادر وهشام إسماعيل إبراهيم هلال (٢٠١٣م).

كما هدف البعض الآخر إلى التعرف على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات نحو ضغوط العمل مثل دراسة محمد نجيب صبري محمود (٢٠٠٥م) ، ودراسة فريدة صلاح الدين سيف الدين (٢٠١٥م) .

وقد أشارت بعض الدراسات إلى دراسة العوامل التي تسبب ضغوط العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات مثل دراسة (Bedford, Rory L, 2016) ، دراسة (Mkumbo, Kitila, 2014) ، ودراسة (Geeta Nema et al. 2010) ، ودراسة (Wild, Linda L., 2002).

كما أشارن بعض هذه الدراسات إلى الكشف عن مستويات الضغوط وآثارها السلبية والإيجابية على المهنة والبقاء فيها مثل دراسة (Moeller, Christin and Greg, A. 2013) ، ودراسة (Chung-Yan, 2013) ، ودراسة (Mittman, Paul A.,2009) ، ودراسة (Fuerst, Angela Dawn, 2007) ، ودراسة (Stevenson, Anne and Harper, Sarah, 2006) . وقد أشارت أيضاً بعض هذه الدراسات إلى دراسة تحديد العلاقة بين الذكاء العاطفي وإدارة الضغوط مثل دراسة (Azman Ismail , et al. 2010) ، ودراسة (Gough, Richard J., 2011) .

كما أكدت إحدى الدراسات علي أن هناك علاقة بين الالتزام التنظيمي وضغوط العمل وكذلك الأداء التدريسي مثل دراسة أحمد محمد مصطفى (٢٠١٦م) ، وكذلك دراسة أسماء سعيد محمد أحمد (٢٠١٦) . التي أشارت إلى الصعوبات التي تحد من فعالية إستراتيجية الوقت في مواجهة ضغوط العمل التنظيمية.

وبالنسبة للدراسات التي تناولت اتخاذ القرار:

فقد أشارت بعض الدراسات إلي التعرف علي عملية اتخاذ القرار وتطويرها باستخدام بعض النماذج العلمية مثل دراسة أسماء عبدالقادر (٢٠١٦) ، ودراسة (Michal Kermer- Asef,2015) ، ودراسة (Christopher M. Scherpereel, 2015) ، ودراسة (Shanteau ,J,2001) .

وهناك دراسات هدفت إلى تطوير عملية صنع القرارات التعليمية وتقييمها مثل دراسة (David Nor Ashikin Mohamed, and Siti Hasliah Salleh,2013) ، ودراسة (H. Jonassen,2012) .

ودراسات أخرى هدفت إلي التعرف علي عملية صنع واتخاذ القرار ونظرياتها ومراحلها مثل دراسة عبد الله محمد محمد (٢٠٠٥) ، ودراسة فيصل يونس محمد (٢٠١٣) . وقد أشارت دراسات إلي تفعيل صنع القرار بالجامعات المصرية في ضوء الإدارة الإستراتيجية مثل دراسة أمل هلال عبد العال (٢٠٠٦) . وأخرى أشارت إلي التعرف علي واقع عملية صناعة القرار بالجامعات اليمنية مثل دراسة علي عبد الخالق عبد الله (٢٠١٣) .

كما أشارت إحدى الدراسات إلى التعرف على قدرة الهيئات الرياضية على كيفية اتخاذ القرار الإداري لمواجهة بعض الأزمات مثل دراسة شريف محمد محمد (٢٠٠٧).

وعند التأمل لتلك الدراسات في أهدافها وتوصياتها ونتائجها ومقترحاتها تبين أنه لم تتطرق أى دراسة فى حدود علم الباحث لدراسة إدارة ضغوط العمل الإداري للقيادات الجامعية ودورها في عملية اتخاذ القرارات التعليمية. ولكن كانت نتائج هذه الدراسات السابقة وتوصياتها بمثابة دليل انطلق منه الباحث إلى إجراء البحث الحالى.

وقد استفاد البحث الحالى من هذه الدراسات السابقة في العديد من الجوانب منها اختيار موضوع الدراسة وتحديد المشكلة وتحديد المنهج ومقارنة نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة.

خطوات البحث

سار البحث الحالى وفقاً لمهج الدراسة المستخدم في الخطوات التالية :

الخطوة الأولى: وفيها قام الباحث بعرض الأسس النظرية لإدارة ضغوط العمل الإداري للقيادات الجامعية الأكاديمية.

الخطوة الثانية: وفيها قام الباحث بعرض الإطار الفكرى لعملية اتخاذ القرار التعليمي بالجامعات.

الخطوة الثالثة: وفيها قام الباحث بتحديد المسئوليات والمهام الوظيفية للقيادات الجامعية الأكاديمية في الجامعات المصرية.

الخطوة الرابعة: وفيها قام الباحث برصد واقع ضغوط العمل الإداري للقيادات الجامعية الأكاديمية بجامعة سوهاج في ضوء مسئولياتهم ومهامهم الوظيفية.

الخطوة الخامسة: وفيها قام الباحث برصد واقع عملية اتخاذ القرار التعليمي للقيادات الجامعية الأكاديمية بجامعة سوهاج في ضوء مسئولياتهم ومهامهم الوظيفية.

الخطوة السادسة: وفيها قام الباحث بتحديد دور إدارة ضغوط العمل الإداري للقيادات الجامعية الأكاديمية في تحسين عملية اتخاذ القرار التعليمي بجامعة سوهاج.

الخطوة السابعة: وفيها قام الباحث بتقديم أهم التوصيات والمقترحات التى يمكن أن تسهم في تحسين عملية اتخاذ القرار التعليمي بجامعة سوهاج في ضوء مدخل إدارة ضغوط العمل الإداري للقيادات الجامعية الأكاديمية.

وفيما يلي عرضاً لتلك الخطوات :

أولاً: الأسس النظرية لإدارة ضغوط العمل الإداري للقيادات الجامعية الأكاديمية.

تواجه القيادات الجامعية العديد من الضغوط الناتجة عن العوامل التنظيمية المتعلقة بالجامعة وكذلك العوامل الشخصية المتعلقة بالقائد الجامعي نفسه فقد يكون مصدراً لهذه الضغوط، وذلك من خلال شخصيته وسلوكه، والبيئة الاجتماعية التي يعيش فيها، والمستوي التعليمي الذي حصل عليه... وغيرها.

وتعد ضغوط العمل نمط من الاستجابات أو ردود الأفعال التي تصدر عن هذه القيادات عندما يواجهون مطالب عمل لا تتلاءم مع ما لديهم من معارف ومهارات وقدرات، مما يُمثل تحدياً لقدرتهم على التكيف. وقد ترتبط هذه المطالب بضغوط الوقت أو كمية العمل (المطالب الكمية) أو صعوبة العمل (المطالب المعرفية) أو عدم القدرة على التعبير عن المشاعر في العمل (المطالب الوجدانية) (١٠٧ : ٣-٢).

وتنشأ ضغوط العمل في البيئة الجامعية نتيجة لعدة أسباب منها: الخلاف مع الزملاء، ضغوط قواعد العمل، عدم الرضا عن المركز الوظيفي، المرتب، الترقية، والتفرقة في المعاملة بين فريق العمل وغيرها من الأسباب.

ويتناول الباحث في هذا المحور العديد من المحاور على النحو التالي:

١ - مفهوم ضغوط العمل الإداري للقيادات الجامعية:

تعتمد الضغوط على التجربة الشخصية للفرد، فقد تكون أحياناً دافعاً له للعمل عندما تكون الضغوط إيجابية ومفيدة، أو قد تكون سبباً لمشاعر القلق والانزعاج عندما تكون سلبية وضارة.

وتعددت مفاهيم ضغوط العمل الإداري وفقاً لتعدد وجهات نظر وآراء المتخصصين والباحثين ومنها ما يلي:

■ تُعرف ضغوط العمل بأنها: نمط من ردود الأفعال التي تصدر من فريق العمل عندما لا يوجد مواعمة بين مطالب العمل وبين ما يمتلكونه من معارف، ومهارات وقدرات مما يُمثل

تحدياً لقدرتهم علي التكيف؛ وتتمثل هذه الاستجابات في الاستجابات الفسيولوجية، الوجدانية، المعرفية، السلوكية (١٠٩ : ١٣).

- وتُعرف أيضاً بأنها تعرض الفرد لعوامل بيئية أو تنظيمية أو فردية في محيط العمل مما يؤدي إلي خلق مرحلة من عدم التوازن النفسي والعضوي لديه.
- كما تُعني عدم قدرة الفرد علي التوافق مع العمل نتيجة تعرضه لظروف وعوامل داخلية أو خارجية تؤدي إلي شعوره بعدم الرضا والراحة والاستقرار (٦٤ : ١٦٢).
- إلي جانب أنها مجمل التأثيرات التي تقع علي الشخص بسبب عمله وقد تؤدي إلي معاناته جسماً أو نفسياً وتتطلب منه تكيفاً (٥ : ١٥٠).

وفي ضوء ما سبق يُمكن تعريف ضغوط العمل الإداري لدى القيادات الجامعية بأنها تعرض هذه القيادات لعوامل بيئية أو تنظيمية أو فردية في محيط العمل تؤدي إلي شعورهم بعدم الرضا والراحة والاستقرار وكذلك صعوبة المواءمة بين متطلباتهم الوظيفية وإمكاناتهم الشخصية.

٢ - أهمية دراسة ضغوط العمل الإداري لدى القيادات الجامعية:

تعتبر الضغوط من العوامل الرئيسية التي تسبب الازعاج للفرد سواء أكان ذلك بطريقة مباشرة أو غير مباشرة .. وهذا في حالة الضغوط السلبية (١٠٥ : ٢). أما الضغوط الإيجابية فتعتبر قوة دافعة تحث الفرد علي العمل والتقدم وتمكنه القيام بعمله بكفاءة وفاعلية.

وهناك العديد من الأسباب التي تُزيد من أهمية دراسة ضغوط العمل الإداري لدى القيادات الجامعية وتتمثل هذه الأسباب فيما يلي (٧٣ : ٤٦):

- تُسهم في حماية القيادات الجامعية من اتخاذ القرارات التعليمية الخاطئة التي تتأثر بالعوامل الانفعالية والنفسية والمواقف العصبية التي تواجههم.
- تُسهم في زيادة قدرة المؤسسة الجامعية علي تحقيق أهدافها المنشودة.
- تساعد علي توفير الظروف المناسبة وبيئة العمل الملائمة التي تساعد علي اتخاذ القرارات بكفاءة.
- تساعد علي تحسين مستوى الأداء وزيادة القدرة علي تحقيق الأهداف من خلال مساعدة القيادات الجامعية علي مواجهة ضغوط العمل والمواقف الصعبة.
- تساعد علي رفع الروح المعنوية وزيادة التعاون والمشاركة بين القيادات الجامعية وفريق العمل من خلال التعرف علي ضغوط العمل التي يُعانون منها والعمل علي مواجهتها.

وبالتالى فإن دراسة ضغوط العمل لدى القيادات الجامعية من الأمور المهمة جدا فى المؤسسات الجامعية الأمر الذي يتطلب مواجهتها وإدارتها بفاعلية، وذلك لتجويد مخرجات العملية التعليمية ورضا فريق العمل وزيادة مستوي الدافعية والإنجاز لديهم وزيادة التعاون والمشاركة بينهم وبين فريق العمل مما ينتج العديد من الإيجابيات التي تعود بالنفع على المؤسسة الجامعية من ناحية وعلى المجتمع من ناحية أخرى .

٣ - أنواع ضغوط العمل الإداري لدى القيادات الجامعية:

تتعدد أنواع ضغوط العمل الإداري لدى القيادات الجامعية لتشمل ما يلي:

أ- الضغوط من حيث النوع:

تنقسم الضغوط من حيث النوع إلى الضغوط الإيجابية والسلبية والضغوط غير المؤثرة وذلك كما يلي (٧٣ : ٥١):

(١) الضغوط الإيجابية: وهي تلك الضغوط التي تتعرض لها القيادات الجامعية ويترتب عليها حدوث نتائج مرغوب فيها، وتؤدي إلى التحفيز والحث علي العمل ولا تمثل هذه المواقف أي تهديد بالنسبة لهم وتنتج من الخبرات السارة مثل اجتياز دورة تدريبية أو الترقية أو الانتقال إلى موقع وظيفي أفضل.

(٢) الضغوط السلبية: وهي عبارة عن ضغوط غير مرغوب فيها تتعرض لها القيادات الجامعية ويترتب عليها آثار سلبية وضارة بهم، ومن أمثلة الضغوط السلبية: العقوبات، الفصل من العمل، زيادة الأعباء الوظيفية، التمسك بالروتين..... وتؤدي هذه الضغوط إلى شعورهم بالإرهاك الجسدي والنفسي وما يترتب علي ذلك من عدم الرغبة في العمل والإنجاز وقلة الإنتاجية والكفاءة في العمل، والقلق والإحباط والاكتئاب والانفعال (٢٨ : ٦٢-٦٣)، (٨٧ : ١٦).

(٣) الضغوط غير المؤثرة: وتشمل المثيرات الحسية التي لا يكون لها أي تأثير علي القيادات الجامعية فهي لا تعتبر جيدة أو سيئة (مثل الأخبار عن زلزال أو بركان في بلد ما) (٩٩ : ٩)، أو أخبار سيئة عن أعضاء هيئة التدريس فى مكان ما .

ب- الضغوط من حيث المنشأ:

تنقسم الضغوط من حيث المنشأ إلى ضغوط داخلية وضغوط خارجية وذلك كما يلي (٦) :

١٢٢ - ١٢٤):

(٤) الضغوط الداخلية: تلك الضغوط النابعة من داخل بيئة العمل الجامعية نفسها، مثل الديكتاتورية والروتين ، وزيادة الأعباء الوظيفية.

(٥) الضغوط الخارجية: ويقصد بها تلك الضغوط التي تنجم عن البيئة المحيطة بالجامعة والتي يكون مصدرها المؤثرات الخارجية المحيطة بالجامعة مثل الضغوط السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

وسواء أكانت الضغوط نابعة من داخل الجامعة أو خارجها فكلهما يؤدي إلى معاناة القيادات الجامعية من أضرار الضغوط في حالة عدم القدرة علي التكيف معها.

ج- الضغوط من حيث الشدة/ الدرجة:

تتمثل الضغوط من حيث الشدة/الدرجة للقيادات الجامعية فيما يلي:

(١) الضغوط الشديدة (الفائقة): وهي عبارة عن ضغوط قوية جداً وحادة لا يمكن تجاهلها أو التغاضي عنها مثل الضغط الناتج عن المبني الآيل للسقوط أو الضغط الناتج عن عدم توافر القيادات الجامعية.

(٢) الضغوط المعتدلة (المتوسطة): هي ضغوط عادةً ما تستمر إلى ساعات أو عدة أيام، وهي ذات تأثير معتدل علي الفرد مثل زيارة شخص غير مرغوب فيه أو القيام بعمل غير مرغوب فيه من جانب القيادات الجامعية.

(٣) الضغوط الخفيفة (العادية): هي تلك الضغوط التي تتمثل في مواقف الحياة اليومية مثل الضغوط الناتجة عن صراعات العمل التي تواجه القيادات الجامعية.

د- الضغوط من حيث الاستمرارية:

تتمثل الضغوط من حيث الاستمرارية في الضغوط المستمرة والضغوط المتقطعة وذلك كما يلي (٦٣ : ٤٤):

(١) الضغوط المستمرة: وهي تلك الضغوط التي تتعرض لها القيادات الجامعية باستمرار مثل منغصات الحياة اليومية.

(٢) الضغوط المتقطعة: هي تلك الضغوط التي تتعرض لها القيادات الجامعية بين فترة وأخرى مثل المناسبات الاجتماعية، الاجازات، الحصول علي مكافأة.

هـ- من حيث محور وموضوع ضغوط العمل الإداري (٧٦ : ٦٩):

تنقسم إلي ضغوط مادية، معنوية، سلوكية ووظيفية

(١) ضغوط العمل الإداري المادية:

تتصل بالمزايا المادية التي تسعى إدارة الجامعة للحصول عليها لإرضاء العاملين بها مثل الأجور والمرتبات والحوافز والمكافآت، وهي من أقوى الضغوط التي تمارس علي القيادات الجامعية من جانب العاملين.

(٢) ضغوط العمل الإداري المعنوية:

تتصل بالضغوط المعنوية بالحالة الوجدانية والنفسية للقيادات الجامعية ، وهي بطبيعتها ضغوط شديدة التأثير علي القرارات التي يتخذونها، وقد تؤدي إلي اضطراب تفكيرهم وعدم قدرتهم علي اتخاذ قرارات سليمة مثل تدخل أولياء الأمور في العملية التعليمية دون وعي وإدراك لأهدافها.

(٣) ضغوط العمل الإداري السلوكية:

تتصل هذه الضغوط أساساً بالقيود التي يمكن أن تنعكس علي سلوك القيادات الجامعية، وبالتالي تؤثر علي قدرته علي إصدار الأوامر الإدارية والتوجيهات التنظيمية.

(٤) ضغوط العمل الإداري الوظيفية:

تتصل باعتبارات الوظيفة والأعمال التي تتم فيها والأنشطة التي تمارس والأهداف المتصلة بكل منها، مثل الضغوط التي تتعلق بالأداء الوظيفي وموقع الوظيفة من خطوط السلطة، فمثلا الضغوط التي تواجه عميد الكلية تختلف عن الضغوط التي تواجه كل من وكيل الكلية ورئيس القسم نظرا لاختلاف وواجباتها ومسئولياتها المتنوعة.

وفي ضوء ماسبق يتبين تعدد أنواع الضغوط التي تواجه القيادات الجامعية واختلاف درجاتها وشدتها وطبيعتها، فمنها من حيث النوع فهناك ضغوط إيجابية مثل الترقى في العمل، وضغوط سلبية مثل المرض والإصابة في العمل ،وأخرى غير مؤثرة، ومن حيث المنشأ فهناك الضغوط الداخلية النابعة من داخل بيئة العمل مثل الروتين والديكتاتورية وزيادة الأعباء الوظيفية ، والضغوط الخارجية مثل الضغوط السياسية والاقتصادية والاجتماعية، ومن حيث الشدة فهناك الضغوط الفائقة والضغوط المتوسطة والضغوط العادية، أما من حيث الاستمرارية: فهناك الضغوط المستمرة مثل منغصات الحياة اليومية، والضغوط المتقطعة مثل

كالمناسبات الاجتماعية كالحفلات والاجتماعات والإجازات ومخالفات القانون، بينما من حيث محور وموضوع ضغوط العمل فهناك الضغوط المادية والضغوط المعنوية: والضغوط السلوكية: ولضغوط العمل الوظيفية.

٤ - مصادر ضغوط العمل الإداري للقيادات الجامعية:

تعد ضغوط العمل أحد المظاهر الرئيسية التي تتسم بها الحياة المعاصرة، وذلك لأن بيئة العمل من أكثر البيئات الضاغطة حيث تنقسم الضغوط في بيئة العمل إلى تلك الضغوط المرتبطة بمحتوي وطبيعة العمل وأخرى مرتبطة بالسياق الاجتماعي والتنظيمي للعمل.

ومن هذه الضغوط ساعات العمل الطويلة، عبء العمل، ضغط الوقت، المهام المعقدة والصعبة، قلة الراحة، وقلة التنوع بالإضافة إلى عدم جودة ظروف العمل التي تتضمن مكان العمل، درجة الحرارة، والإضاءة. هذا بالإضافة إلى العوامل التنظيمية التي ترتبط بضغوط العمل ومنها: عدم توفير فرص للتقدم، قلة التدريب، عدم الأمان الوظيفي، علاقات العمل غير الجيدة، والثقافة التنظيمية السائدة (١٣٠ : ٦٨-٦٩) .

ويحدد الباحث مصادر الضغوط التي تواجه القيادات الجامعية في المصادر التالية:

أ- المصادر الشخصية:

تختلف مسببات ضغوط العمل للقيادات الجامعية من جامعة لأخرى، ومن قيادة إلى أخرى، فالفرق الفردية بين خصائص القيادات تؤدي إلى اختلاف مستوي معاناتهم من ضغوط العمل وكذلك ردود فعلهم تجاه المواقف الضاغطة (٢٩ : ١٩٩). كما يختلف مستوي القدرة علي تحمل الضغوط من قيادة لأخرى، فالبعض ينظر لمواقف معينة علي أنها نوع من التحدي، بينما يري آخرون أنها تمثل عامل ضغط وثقل عليهم. ومن الممكن أن تضغط بعض الأعمال علي القائمين بها بشكل يفوق غيرها من الأعمال. وإذا لم تتدخل حياة الفرد بعض الضغوط، سيتولد لديه شعور بالرتابة والملل (٤٥ : ٢٣٧-٢٣٨).

وتتمثل المصادر الشخصية المسببة لضغوط العمل الإداري للقيادات الجامعية في نمط الشخصية والصلابة الشخصية والكفاية الذاتية، مصدر الضبط، المساندة الاجتماعية، والمهارات الاجتماعية، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي: (٧٣ : ٦٣-٦٤)، (٨٩ : ٢٠)، (١٥٧ : ٥٤) ،

(١) نمط الشخصية: يؤدي نمط شخصية القائد الجامعي دوراً كبيراً في درجة تفاعله مع الضغوط حيث يتميز نمط الشخصية (أ) بدافعية عالية جداً ورغبة كبيرة في المنافسة، مما يدل على القدرة على التعامل الإيجابي مع الضغوط وعدم الاستسلام لها، حيث يميل هؤلاء القيادات إلى الترحيب بالعمل الكثير والمسئولية العالية ولا ينظرون إلى أي عمل على أنه مصدر ضغط بالنسبة لهم، في حين أن نمط الشخصية (ب) أكثر عرضة للضغوط، كما إنهم يتسمون بقلّة الدافعية والرغبة في المنافسة وزيادة الانتباه للضغوط وعدم القدرة على تجنبها.

(٢) الصلابة الشخصية: تتميز القيادات الجامعية التي تتصف بشخصياتهم بالصلابة بقدرة عالية على مقاومة النتائج السلبية للضغوط، حيث إنهم ينظرون إلى المواقف الضاغطة على إنها تحدي يلزم مواجهته والتعامل معه، وعلى الجانب الآخر يرتبط فقدان الصلابة بزيادة الإحساس بالضغوط وعدم القدرة على مواجهتها وبالتالي التعرض بشكل أكبر للاكتئاب والإحباط.

(٣) الكفاية الذاتية: أي مدي إدراك القيادات الجامعية لقدراتهم وفعاليتهم في مواجهة الضغوط، حيث يؤثر مدي إدراك القائد الجامعي لكفاياته الذاتية على سلوكه ونمط تفكيره وانفعالاته، وترتبط الكفاية الذاتية بما تملكه القيادات الجامعية من خبرات، حيث تلعب الخبرات السابقة للقيادات الجامعية دوراً كبيراً في استجابتهم للضغوط سواء بالإيجاب أو بالسلب، إلى جانب أهمية الخبرة البديلة التي يكتسبها القائد الجامعي من المحيطين به حيث تسهم الخبرة البديلة أيضاً في تكوين استجابة هذه القيادات للضغوط من خلال الاستفادة بما مر به الآخرون من خبرات.

(٤) مصدر الضبط: يحدد مصدر الضبط كيفية استجابة القيادات الجامعية لضغوط العمل، وينقسم مصدر الضبط إلى الضبط الداخلي والضبط الخارجي؛ وتستطيع هذه القيادات التي تتميز بالضبط الداخلي في التحكم في أحداث حياتهم كما تكون قراراتهم وانفعالاتهم مؤثرة في حياتهم، أما الذين يتميزون بالضبط الخارجي فإنهم يعزّون الضغوط لعوامل خارجة عن تحكمهم وسيطرتهم، لذلك فإن القيادات الجامعية الذين يتمتعون بالضبط الداخلي يكون أكثر قدرة على مواجهة ضغوط العمل مقارنة بذوي الضبط الخارجي .

(٥) المساندة الاجتماعية: تُعني الإمدادات التي يقدمها الآخرون للقيادات الجامعية لمساعدتهم علي مواجهة ضغوط العمل، وتتطلب المساندة الاجتماعية ضرورة توفر شبكة من العلاقات الاجتماعية لديهم؛ لذلك فإن القائد الجامعي الذي تتوفر لديه العلاقات الاجتماعية الجيدة في بيئة العمل والذي يستمد مساندة اجتماعية كافية يستطيع مواجهة الضغوط والتغلب عليها مقارنة بغيره من المنغلقيين علي أنفسهم حيث تتزايد معاناتهم بالضغوط نظراً لعدم توافر المساندة الاجتماعية اللازمة .

(٦) المهارات الاجتماعية: تتميز القيادات الجامعية الذين لديهم مهارات اجتماعية جيدة مثل القدرة علي التعبير عن الذات، القدرة علي التصرف، ... بوجود مستوي أقل من الضغوط مقارنة بالأفراد الذين ليس لديهم مثل هذه المهارات .

ب- المصادر التنظيمية:

هي تلك المصادر التي ترتبط ببيئة العمل من الناحية التنظيمية، والتي يترتب عليها اختلال وظيفي في الجامعة ويؤدي إلي انخفاض مستوي الرضا الوظيفي، وضعف الأداء وانخفاض مستوي الدافعية، وقلة الإنتاجية (٦٣ : ٨٧) ، وتشمل المصادر التنظيمية لضغوط العمل ما يلي:

(١) صراع الدور: يُعني صراع الدور وجود تعارض بين المهام والواجبات التي يقوم بها القائد الجامعي .. ويؤدي زيادة صراع الدور إلي انخفاض الرضا الوظيفي لدي القيادات الجامعية وقلة الإنتاجية وتدني مستوي الأداء (٢٨ : ٦٣)، (٥٤ : ١٠٦). ولقد وجد أن لصراع الدور علاقة إيجابية بضغوط العمل؛ فكلما زاد صراع الدور كلما زادت ضغوط العمل. وتتعرض القيادات الجامعية لصراع الدور حينما يُطلب منهم القيام بمتطلبات دورين أو أكثر يتعارضون فيما بينهم. حيث تخلق صراعات الدور توقعات قد يكون من الصعب تحقيقها (١٠٤ : ٦٤).

(٢) غموض الدور: يعني غموض الدور عدم معرفة القيادات الجامعية بالمهام والواجبات والمسئوليات التي يجب عليهم القيام بها، وعدم وضوح متطلبات وأهداف الوظيفة التي يشغلونها، ويؤدي ذلك إلي الشعور بضغوط العمل ، حيث يسود العمل التوتر والقلق وتشتعل الصراعات .

(٣) عبء العمل: يعد حجم العمل سبباً للضغوط سواء أكان ذلك بالزيادة أو النقصان، فلا يقتصر عبء العمل علي زيادة العبء الوظيفي أو المطلوب من الفرد القيام به وإنما يشمل أيضاً قلة العبء الوظيفي أو عدم تناسبه مع خصائص الفرد الشخصية والمهنية. ويصنف عبء العمل إلي نوعين هما (٣٣ : ٦٠): عبء العمل الكمي: ويحدث عندما يُسند إلي القيادات الجامعية مهام كثيرة يجب إنجازها في وقت غير كافي، وعبء العمل النوعي: ويحدث عندما تشعر القيادات الجامعية أن المهارات المطلوبة لإنجاز مستوي أداء معين أكبر من قدراتهم.

(٤) الهيكل التنظيمي: يعد الهيكل التنظيمي السائد أحياناً أحد العوامل المسببة لضغوط العمل؛ ويحدث ذلك في حالة تمسك الإدارة بالمركزية والبيروقراطية والانفراد بالسلطة وعدم مشاركة القيادات الجامعية في اتخاذ القرارات التعليمية، وعدم وضوح الاختصاصات، وتعارض الأهداف التنظيمية، ضعف الاتصال مع الإدارة.... الخ.

(٥) ضعف الدعم المادي والمعنوي: يؤدي ضعف الدعم المادي والمعنوي وعدم توافر الدعم الكاف إلي معاناة القيادات الجامعية من ضغوط العمل، ويتمثل ذلك في عدم توافر الميزانية الكافية، الإمدادات القليلة، الأدوات غير الملائمة، قلة المكافآت المادية (٧٣ : ٧١).

(٦) المسؤولية عن الآخرين: يعد تحمل القيادات الجامعية مسؤولية العاملين معهم من العوامل المسببة لضغوط العمل حيث تتولي القيادات الجامعية مسؤولية حث العاملين معهم وتشجيعهم علي العمل ومنحهم المكافآت أو توقيع العقوبات عليهم أو ترقيتهم أو فصلهم أو نقلهم، مما يُمثل مصدراً من مصادر الضغوط التي تواجه تلك القيادات.

(٧) ضعف المشاركة في اتخاذ القرارات: تساعد المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات علي التخفيف من وطأة ضغوط العمل نتيجة لشعور العاملين معهم بأنه أصحاب رأي ومشورة في العمل ولهم كل التقدير والاحترام، أما في حالة عدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات فإنه يشعرون بأنهم مجرد منفذين لما يُملي عليهم من قرارات (٢٨ : ٦٤).

ج- المصادر البيئية:

تشمل هذه المصادر ما تتضمنه بيئة العمل المادية من عناصر مثل الحرارة، الإضاءة، التهوية، الضوضاء، التلوث، تصميم مكان العمل، فكل ذلك إن لم يكن متوفر بشكل صحيح

يؤدي إلى حدوث ضغوط عمل؛ فعدم توافر التهوية المناسبة والإضاءة غير الجيدة وارتفاع أو انخفاض درجة الحرارة ووجود ضوضاء وتلوث المكان المحيط بالعمل والتصميم غير الجيد لمكان العمل يؤدي إلى معاناة العاملين معهم من ضغوط العمل (٥٤ : ١١٥).

وفى ضوء ماسبق يتبين أن هناك علاقة متبادلة بين مصادر ضغوط العمل وأداء القيادات الجامعية ؛ حيث تؤثر المصادر التنظيمية والبيئة المادية علي أداء تلك القيادات وقد تؤدي إلي معاناتهم من مستويات ضغوط العمل المتنوعة، وتسهم المصادر الشخصية في زيادة قدرة القيادات الجامعية علي مواجهة ضغوط العمل الإداري والتغلب عليها في حالة تمتع هذه القيادات بدرجة عالية من الصلابة الشخصية التي تمكنهم من مواجهة الضغوط، وإدراكهم لما لديهم من قدرات وخبرات والاستفادة منها في مواجهة الأحداث والمواقف المحيطة، بالإضافة إلى توفر المساندة الاجتماعية الملائمة وامتلاك هذه القيادات للمهارات الاجتماعية عند مواجهة أي موقف ضاغط يتعرضون لها.

كما تؤثر المصادر التنظيمية للضغوط على زيادة الانتاجية للقيادات الجامعية أو قلة من خلال المصادر المتمثلة في غموض الدور وعبء العمل والهيكل التنظيمي وضعف الدعم المادي والمعنوي والمسئولية تجاه الآخرين وضعف المشاركة في اتخاذ القرار ، بالإضافة إلى المصادر البيئية المتمثلة في الإضاءة والتهوية والتلوث وغيرها.

٥ - مستويات ضغوط العمل الإداري للقيادات الجامعية؛

تتمثل مستويات ضغوط العمل لدى القيادات الجامعية فيما يلي:

أ- المستوى الأمثل لضغوط العمل:

لكل قيادة جامعية مستوى أمثل من الأداء، ويتم الوصول إليه عندما تقع تحت مستوى ملائم من الضغط، ويستمر مستوى الضغط في الزيادة حتي يصل الأداء معه للمستوى الأمثل، ثم يقل الأداء مع تزايد الضغوط، ويتأثر مستوى تحمل تلك القيادة للضغوط بالعوامل النفسية والفسولوجية والسلوكية، وبالتالي يمكن أن يتحول الضغط الإيجابي إلي ضغط سلبي حسب حالة القائد الجامعي وخصائصه الشخصية (٦٣ : ٣٤).

ب- المستوى المرتفع أو المنخفض من الضغط:

يعد هذا المستوى ذو انعكاسات سلبية على صحة القيادات الجامعية النفسية والبدنية، وينتج عن العوامل والظروف الخارجية، والشعور بعدم الراحة والاستقرار، مما يؤدي إلى الاضطراب، ويدل ذلك على عدم القدرة على التكيف مع الظروف والعوامل المحيطة (٨٩ : ٧٨).

فلا تقتصر المعاناة من الضغوط من مجرد كونها ضغوطاً مرتفعة وإنما يؤدي إنخفاضها إلى معاناة القائد الجامعي؛ ففي حالة تكليف القائد الجامعي بالقيام بمهام ومسئوليات تفوق مستوى قدراته ومهاراته سيعاني في هذه الحالة من ضغوط ذات مستوى مرتفع لقلّة قدرته وتمكنه من إنجاز ما هو مكلف به، وأيضاً في حالة تكليف تلك القيادة الجامعية بمهام ومسئوليات أقل من مستوى قدراته وإمكاناته فإن ذلك يعتبر ضغط ذو مستوى منخفض نظراً لعدم وجود تحدي فيما تُكلف به تلك القيادة من مهام ومسئوليات.

ويمكن القول أنه كلما توافرت المستويات المثلى من الضغوط أي الضغوط الإيجابية والبناءة التي تدفع القيادات الجامعية إلى الإنجاز وتحسين الأداء كلما استطاعوا مواجهة أي ضغوط سلبية في بيئة العمل ومحاولة مواجهتها وإدارتها والعمل على تحويلها إلى ضغوط إيجابية .

٦ - مراحل حدوث ضغوط العمل الإداري للقيادات الجامعية:

تتمثل مراحل ضغوط العمل لدى القيادات الجامعية في خمس مراحل هي: مرحلة نشوء الضغط، مرحلة نمو الضغط، مرحلة اكتمال ونضوج الضغط، مرحلة انحسار وانكماش الضغط و مرحلة اختفاء وتلاشي الضغط وتحوله إلى مجالات أخرى، وذلك كما يلي (٧٣ : ٥٧ - ٥٨)، (٩١ : ٣٧٧-٣٧٨):

أ- مرحلة نشوء الضغط: تبدأ في هذه المرحلة أولى بوادر وأعراض الضغوط في الظهور بشكل عشوائي وغير مباشر عند التعرض لموقف ضاغط، وعند عدم انتباه القيادات الجامعية لها والتغاضي عنها وعدم الاستجابة لها، ويتولد لدي القوي الضاغطة دافع قوي نحو توليد مزيد من الضغوط؛ ويتحول الضغط الوليد إلى مرحلة النمو.

ب- مرحلة نمو الضغط: يُمكن للضغط في هذه المرحلة إحكام السيطرة علي القيادات الجامعية والتعرف علي مواطن الضعف لديهم والسيطرة علي أفكارهم وعواطفهم والتحكم في سلوكهم وقراراتهم، ويتم توجيه سلوكهم وقراراتهم في الاتجاه المرغوب من جانب القوي الضاغطة، وتتجه جهود هذه القيادات إلى محاولة مقاومة أسباب الضغط فإن استطاع قل التوتر وتلاشي الضغط.

ج- مرحلة اكتمال ونضوج الضغط: يتمكن الضغط من السيطرة على القيادات الجامعية ويمكن للضغط في هذه المرحلة أن يحرك هذه القيادات إلى الوجهة المطلوبة ولا يكون إلا الاستجابة لهذه الضغوط نظراً لعدم قدرتهم نظراً لضعف وسائل الدفاع والمقاومة.

د- مرحلة انحسار وانكماش الضغط: تبدأ القوي الضاغطة في هذه المرحلة بتخفيف الضغط عن القيادات الجامعية بعد أن تكون قد تمكنت من تحقيق أهدافها وتتحول من المعارضة إلى المهادنة ومن المهادنة إلى التعاون والمشاركة الجزئية ثم إلى المشاركة الكاملة والتعاون الكامل ومن ثم يختفي الضغط.

هـ- مرحلة اختفاء وتلاشي الضغط وتحوله إلى مجالات أخرى: فبعد أن تتمكن القوي الضاغطة من تحقيق أهدافها تفقد المبرر والسبب في استمرارها ، وبالتالي إما تتفكك نتيجة لتحقيق المطالب المرغوبة أو تتحول إلى جماعات وقوي ضغط أخرى تساعد في تحقيق مطالبها.

وبالتالي تتعدد مراحل ضغوط العمل الإداري للقيادات الجامعية لتشمل مرحلة نشوء الضغط وذلك بظهور بؤر وأعراض الضغوط لتلك القيادات ، ثم مرحلة نمو الضغط من خلال التعرف على مواطن الضعف لدى هذه القيادات ، يليها مرحلة اكتمال ونضوج الضغط حتى يتمكن هذا الضغط من السيطرة على تلك القيادات ، ثم بعد ذلك مرحلة انحسار الضغط وانكماشه حيث يتم تخفيف الضغط لتلك القيادات بعد بلوغ الأهداف ، وأخيراً اختفاء وتلاشي الضغط وذلك بعد تحقيقه للأهداف المطلوبة فلا داعي ولا مبرر ولا سبب لاستمراره.

٧ - الآثار المترتبة على كثرة ضغوط العمل الإداري لدى القيادات الجامعية :

تتعدد الآثار المترتبة على كثرة ضغوط العمل الإداري لدى القيادات الجامعية لتشمل آثاراً إيجابية وآثاراً سلبية، بالإضافة إلى تكاليف هذه الضغوط، ويمكن عرض هذه الآثار على النحو التالي:

أ- الآثار الإيجابية لضغوط العمل:

من الآثار الإيجابية لضغوط العمل الإداري للقيادات الجامعية أنها تسهم في زيادة الدافعية إلى العمل، وزيادة التركيز، والرغبة في الإنجاز، وزيادة الإنتاجية، والقدرة على التعبير عن المشاعر والانفعالات، وزيادة الحيوية والنشاط لدى هذه القيادات والقدرة على مواجهة المشكلات وعلاجها (٧٣ : ١٣٠-١٣١).

ب- الآثار السلبية لضغوط العمل:

هناك العديد من الآثار السلبية للضغوط المتزايدة في العمل للقيادات الجامعية سواء علي مستوي القائد الجامعي أم علي مستوى المؤسسة الجامعية، تتمثل فيما يلي (٦٣) :

(٣٨) ، (٧٣ : ١٣١-١٣٢):

(١) علي مستوي القائد الجامعي:

ينتج عن ضغوط العمل معاناة القائد الجامعي من الآثار السلبية سواء علي المستوي السلوكي أو النفسي أو البدني ، فعلى المستوى السلوكي حدوث بعض التغيرات في العادات المألوفة لدى القائد الجامعي وأنماط سلوكه المعتادة، مثل الإفراط في التدخين، العدوانية، المعاناة من الأرق، عدم احترام القوانين الخ. أما علي المستوى النفسي حيث يعاني القائد الجامعي من حدوث بعض الاستجابات النفسية التي ينعكس تأثيرها علي تفكير الفرد وعلي علاقاته بالآخرين ومنها الحزن والكآبة والشعور بالقلق والتشاؤم من المستقبل والعصبية وعدم الثقة بالآخرين، عدم الاتزان الانفعالي... الخ. بينما علي المستوى البدني من خلال معاناته من الصداع، مرض السكر، ارتفاع الكوليسترول، ارتفاع ضغط الدم ... الخ.

(٢) علي مستوي المؤسسة الجامعية:

تتسبب ضغوط العمل في حدوث العديد من الآثار السلبية علي مستوي المؤسسة الجامعية ومنها ما يلي: زيادة التكاليف المالية، تدني مستوي وجودة الإنتاج، عدم الدقة في اتخاذ القرارات، عدم الرضا الوظيفي، سوء العلاقات بين فريق العمل، ارتفاع معدل دوران العمل، الغياب والتأخر عن العمل، كثرة الشكاوي، وانخفاض الروح المعنوية .

كما يعد الضغط الناتج عن درجة المشاركة في اتخاذ القرارات من أكبر مصادر الضغوط التي تؤدي إلي انخفاض مستوي أداء تلك القيادات الجامعية، ومن العوامل الرئيسية التي تتسبب في حدوث ضغوط العمل سمات الشخصية، عدم السيطرة علي بيئة العمل، قلة الراحة والاسترخاء .. وكل ذلك يؤثر سلباً علي مستوي أداء فريق العمل (١٢٠ : ٣٩-٤٠).

ج- تكاليف ضغوط العمل:

يُقصد بتكاليف ضغوط العمل الآثار الناتجة عن معاناة القيادات الجامعية من ضغوط العمل؛ وتنقسم تكاليف ضغوط العمل إلي قسمين كما يلي ((٧٣ : ١١٥-١١٦) ، (٥٤ : ١٢٠):

(١) التكاليف المباشرة: وهي تلك التكاليف التي ترتبط مباشرة بالضغوط وتعود إلي عدم الاستفادة من القيادات الجامعية بسبب ارتفاع معدل دوران العمل، التأخر والغياب عن العمل، انخفاض الإنتاجية من حيث الكمية والجودة، تكاليف إصابات العمل والحوادث، وتكاليف الفاقد والتالف في المواد الخام، ...الخ.

(٢) التكاليف غير المباشرة: وهي تلك التكاليف التي ترتبط بضغوط العمل بطريقة غير مباشرة والتي ترتبط بقتوات الاتصال السلبية بين الأطراف المختلفة في بيئة العمل ومن أمثلتها انخفاض الروح المعنوية لدي فريق العمل، سوء الاتصالات، ضعف نظام اتخاذ القرارات، وسوء العلاقات الإنسانية، ...الخ.

وبغض النظر عن كون التكاليف مباشرة أو غير مباشرة فإنها تؤثر علي المؤسسة الجامعية وعلي مستوي إنتاجيتها وعلي قدرتها علي تحقيق أهدافها، الأمر الذي يتطلب أن تعمل هذه المؤسسات جاهدة للتخفيف من حدة الضغوط وزيادة وعي القيادات الجامعية بمواجهة هذه الضغوط .

٨ - إدارة ضغوط العمل الإداري لدى القيادات الجامعية :

تختلف استجابة القيادات الجامعية للمواقف الضاغطة من قيادة لأخرى ؛ نظرا لاختلاف أسلوب تفكيرهم تجاه هذه المواقف، ولذلك فعند تعرض القيادات الجامعية للضغوط لزم عليه الأمر إدارتها ومواجهتها وتحديد الوسائل الأنسب لعلاجها .

والقيادات الجامعية الذين يتعرضون لضغوط العمل يعانون من انخفاض مستوي جودة العمل، وعدم الرضا الوظيفي. وتستدعي النتائج الضارة لضغوط العمل ضرورة الحاجة إلي إدارة ضغوط العمل الإداري (١٠٦ : ٥٠) والحد منها.

أ - مفهوم إدارة ضغوط العمل الإداري لدى القيادات الجامعية :

تعني إدارة الضغوط تلك البرامج التي تقدم للأفراد بشكل عام أو لمجموعات معينة تتميز باشتراكها في مشكلات بعينها، وتهدف إلي أن تعلم الفرد كيف يواجه الضغوط بصفة عامة وضغوط العمل بصفة خاصة سواء في الحاضر أو المستقبل (٢٥ : ٤٣-٤٦).

كما تعني بأنها العملية التي يتم من خلالها استخدام الأفكار والأحداث للتعامل مع المواقف الضاغطة في العمل ومواجهتها والتحكم فيها والتخفيف من آثارها من خلال الإستراتيجيات المناسبة لإحداث ردود فعل ملائمة تجاه هذه المواقف الضاغطة نتيجة لتعرض

هذه القيادات لعوامل ضاغطة، سواء كانت هذه العوامل وجدانية أو معرفية أو سلوكية أو سيكولوجية في طبيعتها (١٣٢ : ٧٨).

ويفرق الباحث بين مصطلحات ثلاثة أكثر شيوعاً واستخداماً في مجال إدارة الضغوط تتمثل فيما يلي (٢٦ : ١٤٤):

- المواجهة: أي الجهود التي يبذلها الفرد للتعامل مع الضغوط والتغلب عليها، وقد تكون هذه الجهود فعالة أو غير فعالة.
- الإدارة: وهي عبارة عن برامج تقدم لمجموعة من الأفراد يتعرضون فعلاً للضغوط أو يحتمل أن يتعرضوا لضغوط شديدة أو حادة وهي تقدم عادةً من خلال ورش العمل التدريبية.
- العلاج: وهي خدمة تقدم لفرد واحد وخاصة في الحالات التي تُعاني من أعراض أو اضطرابات محددة نتيجة للضغوط.

وبالتالي يعرف الباحث إدارة ضغوط العمل الإداري للقيادات الجامعية بأنها تلك الجهود المبذولة للتعامل مع الضغوط التي تواجه هذه القيادات ومواجهتها والتحكم فيها حتى يتم المواءمة بين متطلباتهم الوظيفية وإمكانيات البيئة المحيطة للقيام بمسئولياتهم ومهامهم الوظيفية على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المنشودة.

ب - استراتيجيات إدارة ضغوط العمل الإداري لدى القيادات الجامعية :

تتعدد استراتيجيات إدارة الضغوط بصفة عامة لتشمل الاستراتيجيات الأولية، والاستراتيجيات الثانوية، والاستراتيجيات العليا ، وذلك على النحو التالي (١٢٧ : ٧١-٧٣):

- الاستراتيجيات الأولية والتي تهدف إلى منع الضغوط من التصاعد من خلال التعرف على سمات مكان العمل والعامل ، وهذه الاستراتيجيات تركز على مكان العمل أكثر من تركيزها على العامل حيث تعمل على إيجاد بيئة عمل خالية قدر الإمكان من الضغوط. وعلى أرض الواقع تركز هذه الاستراتيجيات على العامل أكثر من تركيزها على مكان العمل.
- الاستراتيجيات الثانوية التي تهدف إلى التخفيف من الآثار الناجمة عن معاناة فريق العمل من الضغوط، حيث تتضمن مساعدة الخبراء والمهنيين والأطباء النفسيين والاستشاريين للتخفيف من حدة الضغوط لدى الأفراد.
- الاستراتيجيات العليا وهي الاستراتيجيات التي يتم استخدامها بعد تشخيص معاناة العامل من الضغوط والآثار السلبية الناجمة عنها.

ومن جهة أخرى يُمكن تقسيم استراتيجيات إدارة ضغوط العمل الإداري للقيادات الجامعية إلى قسمين:

(١) استراتيجيات إدارة الضغوط علي مستوى القائد الجامعي :

وتُعني استراتيجيات إدارة الضغوط علي مستوى القائد الجامعي تلك الاستراتيجيات الشخصية أو الذاتية التي يُمكن للفرد أن يتبعها من أجل التخفيف من حدة ضغوط العمل (٧٣ : ١٣٨)، مثل التخلص من الأساليب غير الفعالة في إدارة الضغوط كالحيل الدفاعية وإهدار الوقت والمركزية في الإدارة وعدم تفويض المهام... الخ. وتتضمن هذه الاستراتيجيات الدورات التدريبية في تنمية قدرة القيادات الجامعية علي التكيف الفعال مع الضغوط، والاستشارات الصحية والمهنية والإدارية، ومهارات الاتصال، وإدارة الوقت، وحل المشكلات، والإدارة الفعالة.

وتعتمد هذه الاستراتيجيات علي الصحة النفسية والبدنية لهذه القيادات التي تتعرض للعديد من الضغوط التي تؤثر عليهم في شتي نواحي الحياة، مما يؤثر على إنتاجيتهم، حيث تعد إنتاجية القيادات الجامعية أحد أهم العوامل الحاسمة التي تسهم في نجاح المؤسسة الجامعية (١٢١ : ٣٠٦٩).

(٢) استراتيجيات إدارة الضغوط علي مستوى المؤسسة الجامعية:

يُمكن تقسيم استراتيجيات إدارة الضغوط بالمؤسسة الجامعية إلى استراتيجيات ثلاث، تتمثل الأولى في التعرف علي الأسباب التي تُسبب الضغوط، والمخاطر المترتبة عليها لدي القيادات الجامعية، أما الثانية فتتمثل في تقديم التدريب للقيادات الجامعية من خلال برامج توعية تساعد في إدراك الضغوط والتعامل معها والتعرف علي الضواغط التنظيمية، وكذلك التعرف علي العوامل المسببة للضغوط، إلي جانب مساعدتهم علي تجاوز الضغوط المستقبلية. بينما تهدف الثالثة إلي الاعتناء بالقيادات الجامعية الذين يُعانون بالفعل من آثار الضغوط. وتشمل هذه الخطوة استشارة المتخصصين، وبرامج مساعدة لهم في التكيف مع الضغوط (١٢٣ : ١٢٦).

وتتطلب إدارة الضغوط علي مستوى المؤسسة الجامعية ما يلي:

- (١) إدارة السلوك وتوجيهه نحو تحقيق الهدف: من خلال التدعيم الإيجابي للسلوك المرغوب فيه وبناء نظم الحوافز والدعم الملائم، واختيار نمط الاتصال وأسلوب القيادة المناسب ومحاولة تهيئة مناخ وظروف العمل لتخفيف الضغوط وحدتها (٨١ : ٨٣).
- (٢) العناية ببيئة العمل الفيزيائية: من خلال توفر البيئة المناسبة في درجة الحرارة والتهوية والضوء والبعد عن وجود تلوث وضوضاء من أجل زيادة الإنتاج والارتقاء بالمؤسسة الجامعية (٢٦ : ١٣٦).
- (٣) الاختيار والتسكين المناسب: من خلال تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة التي تتصل بخبراته ومهاراته مما يؤدي إلى توقد شعلة الإبداع لديه، كما أن التسكين الوظيفي في المكان غير المناسب يؤدي إلى الإحباط وقلة الدافعية للعمل (٧٩ : ٥٢).
- (٤) التدريب: من خلال تأهيل فريق العمل وتطوير مهاراتهم وما يترتب علي ذلك من زيادة الإنتاجية وزيادة الرضا الوظيفي لدي فريق العمل (٨٣ : ١٤).
- (٥) إعادة تصميم الوظيفة: أي تعديل أبعاد الوظيفة لتحقيق التناسب بين حاجات ودوافع الفرد وهيكل الوظيفة، وتعتمد عملية إعادة تصميم الوظيفة علي تنظيم الأفراد في العمل بالشكل الذي يؤدي إلي زيادة التفاعل بين فريق العمل، التنوع في مهام الوظيفة والسماح للأفراد بأداء العديد من الأنشطة المختلفة (٧٣ : ١٤١-١٤١).
- (٦) تقوية العلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم الإداري: مما ينعكس إيجابياً علي القيادات الجامعية ويساعد علي زيادة الأداء وسيادة روح الفريق وزيادة الانتماء للمؤسسة الجامعية (٢٤ : ١٤٠).
- (٧) العناية بنظام المكافآت والحوافز: حيث تسهم الحوافز في رفع الروح المعنوية وتعزيز السلوك الإيجابي لدي فريق العمل، وتنمية عادات وقيم سلوكية إيجابية وتعزيز فريق العمل لأهداف المؤسسة الجامعية وسياساتها وتنمية الطاقة الإبداعية وبالتالي زيادة القدرة علي تحقيق الأهداف.
- (٨) الإدارة بالمشاركة: حيث يتم إشراك فريق العمل في الإدارة واتخاذ القرار والمشاركة في تحمل مسئولية التخطيط والتنفيذ؛ مما يساعد علي تنمية وتطوير الشعور بالمسئولية وحب العمل والتفاني فيه، وتوفير جو من المودة والتفاهم بين فريق العمل واختصار الوقت في اتخاذ القرارات (٦٨ : ٣٠٩).

وبالتالي فإن إدارة ضغوط العمل بالمؤسسة الجامعية تتطلب توفير بيئة العمل المناسبة، والاهتمام بإعطاء كل قائد جامعي المهام والمسؤوليات التي تتناسب مع ما لديه من قدرات وإمكانيات، والاهتمام بتفويض المهام والصلاحيات للآخرين، وتوفير نظام جيد للمكافآت والحوافز وإن كانت معنوية في طبيعتها أو مادية، والاهتمام بتقديم تغذية راجعة للفرد عما يقوم به من أعمال من خلال اطلاعه على عوامل القوة وعوامل الضعف لديه، وتوفير الخدمات الصحية والنفسية والاجتماعية في بيئة العمل والتي من شأنها أن تساعد الفرد على التغلب على أي موقف عارض قد يتحول إلى ضغط في حالة عدم توفر الدعم اللازم، التعاون والمشاركة في بيئة العمل، توفير التدريب اللازم الذي يُمكن الأفراد من التخلص من الضغوط الحالية والتغلب على الضغوط المستقبلية قبل حدوثها.

ويتطلب استخدام هذه الاستراتيجيات في مواجهة الضغوط على مستوى المؤسسة الجامعية ما يلي (١٠٩ : ٢٨-٢٩) :

- إعادة توزيع المهام بين القيادات الجامعية والعاملين معهم.
- إدخال التناوب الوظيفي أي الانتقال إلى عدد من المهام المختلفة طبقاً لخطة تناوب.
- إدخال التوسيع الوظيفي من خلال إضافة مهام متعددة ذات مستوي واحد من الصعوبة.
- إدخال الثراء الوظيفي من خلال إضافة العديد من المهام الصعبة.
- تنمية وتطوير القدرة الإدارية من خلال التدريب على المهارات الإدارية.
- القيام بالتحسينات في مكان العمل التي تساعد على الحد من ضغوط العمل.
- تنمية شبكة الاتصال بين القيادات الجامعية والعاملين معهم.

ج - خطوات إدارة ضغوط العمل لدى القيادات الجامعية وأساليب الوقاية منها وإجراءات مواجهتها:

تتمثل إدارة ضغوط العمل لدى القيادات الجامعية وأساليب الوقاية منها ومواجهتها في الخطوات والإجراءات التالية (٢٦ : ٨٠-٨٣)، (٧٣ : ١٣٥-١٣٧)، (٨٤ : ٤٢-٤٣):

- (١) الاستعداد والضغوط: حيث يعتمد رد فعل القائد الجامعي تجاه موقف ما على استعداده الشخصي، فقد يستجيب هذه القائد للموقف بشكل كبير وقد لا يتأثر به كثيراً، فالفرد بحاجة إلى استبصار ذاتي جيد لتحديد توازنه.

(٢) فحص القابلية للتعرض: هناك العديد من العوامل التي تجعل القائد أقل أو أكثر قابلية للتعرض وهي التي تؤثر في الصحة الجسمية والنفسية، وهي متفاعلة في تأثيرها وتشمل: الوجبات الصحية، عدم التدخين أو شرب الخمر، التمرينات الرياضية، الصحة الانفعالية، الاسترخاء والاستمتاع والتوازن بين مطالب البيت والعمل، فهم الذات وتقبلها.

(٣) فهم الضغوط: إن فهم العوامل السابقة يؤدي إلي فهم الضغوط، وبانتهاء هذه الخطوة يفهم القائد الجامعي ما يحدث لجسمه وعقله عندما يتعرض لمواقف مهددة أو ضغوط متزايدة كما إنه يصبح واعياً بالطبيعة التفاعلية بين الذات والبيئة. وأهمية إدراك الموقف في تحديد الاستجابة له.

(٤) تشخيص أسباب الضغوط: أي التعرف علي أسباب الضغوط حتى يمكن التوصل إلي طرق للتغلب عليها.

(٥) كشف علامات الإنذار: تهدف هذه الخطوة إلي الكشف عن العلامات المنذرة بحدوث الضغوط وعند تحقيق هذا الهدف قبل حدوث التأثيرات السلبية للضغوط يكون الفرد قد تخلص من عقبة رئيسية في إدارة الضغوط.

(٦) تحجيم مستوي الضغوط: علي الفرد أن يعمل للحصول علي أفضل النتائج الممكنة في مجموعة معينة من الظروف، حيث يحتاج الفرد إلي مواصلة التوازن بين الإمكانات والمتطلبات حتى يتمكن من تحجيم مستوي الضغوط والوصول إلي الإدارة الناجحة للضغوط.

(٧) تغيير الضغوط ذاتها: من خلال تأثير الفرد في سلوك الأطراف المسببة للضغوط بأساليب التفاهم والإقناع والتفاوض والحسم.

(٨) تقبل الموقف وتخفيض الضغوط: حيث يتقبل الفرد الموقف الضاغط ويعمل جاهدًا علي تخفيض الضغوط الناجمة عنه من خلال أساليب متعددة منها التحدث مع الأصدقاء أو استشارة المتخصصين في مجال الضغوط،... الخ

(٩) تغيير طريقة التفاعل مع مناخ العمل: من خلال تنمية مهارات تحديد الأهداف وإدارة الوقت والسيطرة علي الضغوط، الحصول علي تدريب يعمل علي تعزيز هذه المهارات، طلب المشورة من المتخصصين، تجنب الاندفاع.

(١٠) تغيير القدرة الجسدية علي التكيف مع الضغوط: من خلال الحصول علي التغذية السليمة، الاهتمام باللياقة البدنية، التقليل من المنبهات كالكافيين والنيكوتين ...، الاسترخاء وأخذ قسط من الراحة، النوم لعدد ساعات كاف، القيام ببعض الأنشطة الترفيهية المفضلة وغيرها.

(١١) الاعتراف بالاستراتيجيات غير الفعالة للمواجهة: علي الفرد الاعتراف بأن بعض الإستراتيجيات التي قام بالاستعانة بها لمعالجة الضغوط كانت غير مجدية ويترتب علي ذلك تخليه عنها وبناء إستراتيجيات أكثر فعالية تتمثل في إستراتيجيات معالجة عدم التوازن وإستراتيجيات إدارة الضغوط.

(١٢) اختيار استراتيجيات إدارة الضغوط الفعالة.

وبالتالي تتمثل الإجراءات المتبعة في إدارة ضغوط العمل وأساليب مواجهتها في العديد من الإجراءات ، والتي منها الاستعداد للضغوط من خلال رد فعل القيادات الجمعية تجاه الضغوط ، وفحص القابلية للتعرض لهذه الضغوط من خلال العوامل المسببة للضغوط، ثم فهم الضغوط ومعرفة حدودها ونهايتها وتأثيراتها، ومعرفة أسبابها مع متابعة ، وكذلك كشف علامات الانذار ، ثم معرفة آثارها على الفرد والمؤسسة ، وبعد ذلك تغيير الضغوط من خلال التفاهم مع وجودها ثم تخفيف الضغوط ، وبعد ذلك تقبل الموقف وتخفيض الضغوط ، وتغيير طريقة التفاعل مع مناخ العمل ، واختيار الاستراتيجيات الفعالة لإدارة الضغوط، وبذلك يمكن مواجهة ضغوط العمل الإداري لدى القيادات الجامعية وإدارتها والتخفيف من آثارها وتحويل الضغوط السلبية منها إلى ضغوط إيجابية لتحقيق الأهداف المنشودة .

ثانياً: الإطار الفكري لعملية اتخاذ القرار التعليمي في الجامعات .

١ - مفهوم عملية اتخاذ القرار التعليمي في الجامعات :

يعرف اتخاذ القرار التعليمي بأنه عملية اختيار بين مسارات بديلة للعمل من أجل تحقيق الأهداف والغايات المنشودة (١٠٣ : ١) ، كما يعرف بأنه عملية اختيار أنسب البدائل المتاحة لإنجاز الأهداف المرجوة، أو حل المشكلة أو القضية التي تنتظر الحل المناسب (١٢٦ : ١١٢).

وهناك من يعرفه بأنه الاختيار من بين البدائل المتاحة لإيجاد الحل المناسب لمشكلة ما ويمثل اتخاذ القرار النشاط التنفيذي للمؤسسة التعليمية (١٦ : ٤٦).

كما يمكن تعريفه بأنه اختيار أحد البدائل المتاحة لحل مشكلة تعليمية ما والذي يعتبر أفضلها لتحقيق الهدف المنشود وذلك في ضوء مدي قابليته للتنفيذ وفق الإمكانيات والموارد المتاحة وعلى أساس النتائج أو المترتبات أو العائد المتوقع منه (٤٤ : ١٦٠).

ويمكن تعريف عملية اتخاذ القرار التعليمي في الجامعات: بأنها عملية الاختيار الواعي لأفضل البدائل المتاحة لحل مشكلة تعليمية معينة في الجامعة بأقل تكلفة وجهد وأكبر عائد ممكن من خلال مشاركة وتعاون القيادات الجامعية والعاملين لاتخاذ القرار بعد القيام بدراسة شاملة وموضوعية للمشكلة أو القضية التعليمية التي يتم مواجهتها.

ويتضح من التعريفات السابقة لعملية اتخاذ القرار التعليمي بأنها تتمثل في الاختيار حيث إنها اختيار بين البدائل التعليمية، وبالتالي فهي تمثل المرحلة النهائية لعملية صنع القرار التعليمي، فهي عملية إصدار الحكم علي البدائل المتاحة واختيار أفضلها.

كما أن هناك فرق بين صنع القرار واتخاذ، حيث إن عملية صنع القرار أشمل من عملية اتخاذ القرار، فعملية اتخاذ القرار مرحلة من مراحل صنع القرار فهي مرحلة اختيار البديل الأفضل للبدء بتنفيذه ومتابعته وتقويمه، أي أنها المرحلة النهائية من مراحل صنع القرار، وأن كل الخطوات التي تسبق اختيار البديل الأمثل تعبر عن مفهوم صنع القرار فعملية تحديد المشكلة وتحليلها وتحديد البدائل وتقييمها هي بمثابة تجهيز لعملية اتخاذ القرار.

٢ - أهمية اتخاذ القرارات التعليمية :

إن عملية اتخاذ القرار جزء لا يتجزأ من أي عمل، وذلك لأن غالبية العمليات في المؤسسات كالجامعة تدور حول القرارات التي تتخذها الإدارة وأصحاب المصلحة الرئيسية فيها، فيعد اتخاذ القرار عملية أو نشاط رئيسي في الجامعة فيما تقوم به القيادات الجامعية من أعمال، فاتخاذ القرار كنشاط يغطي كافة مجالات العمل داخل الجامعة ويتم علي كافة المستويات (٩٧ : ٢٦)، (١٣١ : ٣).

كما يعد اتخاذ القرار محور العملية الإدارية؛ ذلك أنها عملية متداخلة في جميع الوظائف والأنشطة الإدارية؛ فالتنخطيط ينطوي علي اتخاذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة، والتنظيم ينطوي علي اتخاذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام.. ، كما تنطوي وظيفة الرقابة أيضاً علي اتخاذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجريها علي الخطة، والعمل علي تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها (١٠٣ : ١).

ويحدد الباحث أهمية اتخاذ القرارات التعليمية بالجامعة فيما يلي:

- تؤدي عملية اتخاذ القرارات التعليمية إلي نجاح الجامعة وزيادة قدرتها علي تحقيق أهدافها المنشودة.
- كما تحدد هذه العملية قدرة القيادات الجامعية وخاصة الأكاديمية منها علي القيادة والقدرة علي الإدارة والتوجيه.
- تؤدي هذه العملية إلي تقدم وتطور التعليم الجامعي والمجتمع بأكمله.
- تساعد هذه العملية علي زيادة التعاون والتفاعل في البيئة الجامعية.
- تساعد هذه العملية علي زيادة ارتباط القيادات الجامعية وفريق العمل بالجامعة في اتخاذ القرارات التعليمية.
- وبالتالي تساعد هذه العملية علي زيادة الولاء والانتماء للبيئة الجامعية.

وبالتالي تتضح أن عملية اتخاذ القرار التعليمي بالجامعات من العمليات الأساسية في البيئة الجامعية؛ فلا يُمكن القيام بأي عمل أو نشاط أو تحقيق أي هدف منشود دون اتخاذ قرار، مع ملاحظة أن عملية اتخاذ القرار التعليمي تعد محور العملية الإدارية؛ وأنها عملية متداخلة في جميع الوظائف والأنشطة والأعمال الإدارية.

٣ - مبادئ عملية اتخاذ القرار التعليمي بالجامعات :

نظراً لأهمية عملية اتخاذ القرار التعليمي بالجامعات، فإن هذه العملية تستند إلى مجموعة من المبادئ والتي تتمثل فيما يلي (٣٦ : ٦-٧):

- عملية اتخاذ القرارات التعليمية عملية متكاملة تبدأ بتحديد المشكلة وتنتهي بعملية تنفيذ القرار ومتابعة عملية التنفيذ.
- إتاحة الوقت الكافي للتعرف على البدائل المختلفة وتقييمها.
- أن يُبنى القرار التعليمي على أساس المنطق والمعلومات وليس على أساس الشعور والأحاسيس فقط، ويتطلب ذلك وجود تفكير ومعلومات منطقية تساعد على التوصل إلى القرارات السليمة.
- وجود الإلهام الداخلي أو البديهة: وهو صوت داخلي يخاطب الإنسان أثناء اتخاذ القرار بأمر ما وعادةً ما يكون هذا الصوت صواباً.
- اختيار أفضل البدائل المتاحة والأكثر فعالية لحل مشكلة وليس مجرد الوصول إلى حل للمشكلة.
- توافق القرار المُتخذ مع المنظور الشخصي والتنظيمي للعاملين بالمؤسسة التعليمية من منطلق كونهم من يقومون بعملية تنفيذه.
- تحديد مدي الاستفادة التي ستعود من وراء تطبيق القرار المُتخذ مما يُشجع على تطبيقه.

وبالتالي تتمثل مبادئ عملية اتخاذ القرار التعليمي للقيادات الجامعية في أن هذه العملية تقوم على أساس المنطق والمعلومات وليس على مجرد الحدس فقط ويتم ذلك من خلال جمع المعلومات الكافية عن المشكلة محل الدراسة، والاهتمام بعملية التعرف على البدائل المختلفة وتقييمها، اختيار البديل الأفضل والأكثر فعالية وألا يقتصر على مجرد وجود بديل واحد فقط لحل المشكلة، ومعرفة النتائج المتوقعة حدوثها من وراء تطبيق البديل الذي تم اختياره، وأن يلقي القرار المُتخذ قبول العاملين بالجامعة نظراً لكونهم سيقومون بتطبيقه، إلى جانب أن يتم وضع القرار أو البديل المُتخذ موضع التنفيذ من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

٤ - خطوات عملية اتخاذ القرار التعليمي بالجامعات:

تبدأ خطوات عملية اتخاذ القرار التعليمي بالجامعات بالإحساس بوجود مشكلة أو موقف ما يتطلب اتخاذ قرار بشأنه حيث يتم دراسة هذه المشكلة أو الموقف دراسة كاملة وشاملة للتعرف على كافة جوانبه من خلال جمع البيانات والمعلومات، ثم يتم تقديم مجموعة من

الحلول والأفكار لحل المشكلة القائمة ويتم اختيار أفضل هذه الحلول في ضوء معطيات المشكلة والظروف المحيطة ومن ثم القيام بعملية تطبيقه ومتابعة عملية التطبيق أولاً بأول لتصحيح المسار في حالة انحرافه عن الهدف المنشود.

ويُمكن عرض هذه الخطوات كما يلي:

أ- التعرف علي المشكلة:

تبدأ عملية اتخاذ القرار التعليمي بالجامعات بالإحساس بوجود مشكلة ما بالجامعة، وتنتهي هذه الخطوة بجملة مختصرة توضع علي هيئة سؤال يتطلب البحث عن إجابة أو فرض يُمكن اختباره. وبمجرد الإحساس بوجود مشكلة ، والتأكد من هذا الإحساس تبدأ خطوة خرى وهى تحديد المشكلة تديداً دقيقاً.

ب- تحديد المشكلة:

تعد المشكلة هي المبرر المنطقي لاتخاذ قرار ما، ولابد أن تكون هذه المشكلة معروفة وواضحة ومحددة بكافة جوانبها وللتعرف علي المشكلة لابد من توفر المعلومات الدقيقة والموضوعية والكافية عن كل ما يتعلق بهذه المشكلة وعن جوانبها الداخلية والخارجية وأسباب حدوثها وطبيعتها وعلاقتها وتأثيراتها القريبة والبعيدة المدى حتي يُمكن التوصل إلي أفضل الحلول الممكنة (٢٢ : ٢٠٩).

وبالتالي يعد تحديد المشكلة تحديداً واضحاً ودقيقاً من أهم خطوات عملية اتخاذ القرار التعليمي؛ حيث يُساعد تحديد المشكلة علي سهولة التعرف علي جذور المشكلة وتقديم الحلول المناسبة لحلها والتغلب عليها ويتم ذلك من خلال الخطوة الثالثة في عملية اتخاذ القرار التعليمي والتي تتمثل في تحليل وتقييم المشكلة.

ج- تحليل وتقييم المشكلة:

يتم في هذه الخطوة جمع الحقائق والمعلومات المرتبطة بالم مشكلة محل الدراسة ويتطلب ذلك توفر المعلومات والبيانات إلي جانب دقتها حتي يُمكن تقييم المشكلة بشكل صحيح؛ حيث يتم تحليل المعلومات وتفسيرها والنظر نظرة عامة وشاملة للم مشكلة ووضع الحلول المناسبة

للتغلب عليها (٨٥ : ٢٠-٢١). ويتم في هذه الخطوة تقديم الحلول البديلة: وهي الإجراءات التي تمكن متخذي القرار من حل المشكلة أو تحقيق الهدف المطلوب (٤٤ : ١٥٩).

د- عرض وتقييم البدائل:

يتم في هذه الخطوة عرض مجموعة من البدائل لحل المشكلة. وتعد أصعب خطوة في عملية اتخاذ القرار هي مرحلة تقييم الحلول والبدائل لكونها هي التي تمهد لاختيار أفضل البدائل والحلول لحل المشكلة المطروحة؛ وأي قرار حتى يُمكن أن يطلق عليه قرار لابد من أن يكون هناك عدة بدائل واختيار للبدائل الأفضل من بينها (٦٥ : ٩٢).

ويُمكن التفكير في بدائل إضافية إذا تم التفكير في مميزات البدائل التي تم الحصول عليها، وينتج عن الدمج بين مميزات البدائل ابتكار بدائل جديدة عادةً ما تكون الأفضل (٩٦). حيث يتم مناقشة البدائل الممكنة والمناسبة لحل المشكلة من أجل اختيار أفضل البدائل للتغلب على المشكلة.

وبالتالي فإن عملية اختيار البديل المناسب لحل المشكلة ما تقوم على أساس المزايا والفوائد المتوقع تحقيقها من وراء اختيار هذا البديل دون غيره، إلى جانب وضع الوقت والجهد المبذول في الاعتبار، ومدى قدرة العاملين على القيام بعملية تطبيق البديل بنجاح إلى جانب وضع التعديلات المراد القيام بها لنجاح عملية تطبيق البديل في الاعتبار.

هـ- اتخاذ القرار التعليمي:

يعد الاهتمام باتخاذ القرار التعليمي في التوقيت المناسب مسألة في غاية الأهمية حتى لا تتأصل جذور المشكلة وتتفاقم بالمدرسة إلى جانب الاهتمام بمعرفة فريق العمل المدرسي بما تم اتخاذه من قرارات وتهيئة المناخ الملائم لتنفيذه بنجاح بعد التأكد من قبول فريق العمل لما تم اتخاذه من قرارات إلى جانب متابعة عملية التنفيذ وتقييمها والاستفادة من نتائج عملية التقييم كتغذية راجعة والتعرف على الصعوبات التي تواجه فريق العمل في عملية التنفيذ وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم ومناقشتها من خلال اللقاءات والاجتماعات (٤ : ٣٨٩).

ويعد الاتجاه التشاركي في اتخاذ القرارات من أفضل الاتجاهات حيث أنه يتم اتخاذ القرار من خلال التعاون والمشاركة بين القيادات الجامعية وجميع فريق العمل وبالتالي يكون

القرار نابعاً من الجميع وليس من فرد واحد فقط مما يزيد من قدرة وفاعلية فريق العمل علي الاهتمام بتنفيذ القرار الذي تم اتخاذه بأفضل طريقة ممكنة.

و-تنفيذ القرار التعليمي:

تتمثل عملية التنفيذ في الإجراءات التي تبدأ بمجرد صدور القرار وتنتهي بتحقيق النتائج المرسومة ومراجعتها، وينبغي تحديد القواعد التي يتم علي أساسها تطبيق القرارات المتخذة من قبل القيادات الجامعية ، ويتم خلال عملية التنفيذ وضع برامج عامة للعمل وتحديد أسلوب الرقابة إلي جانب تحديد الأهداف ومتابعة تحقيقها (٨٥ : ٢٢) .

وبالتالي فإن عملية تنفيذ القرار التعليمي لا تقل أهمية عن عملية اتخاذه؛ فتنفيذ القرار التعليمي يتطلب وجود تضافر في كافة جهود القيادات الجامعية وفريق العمل من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، إلي جانب تهيئة كافة الظروف الممكنة التي تساعد علي نجاح عملية التنفيذ.

ز-متابعة تنفيذ القرار التعليمي:

تُعني المتابعة الإشراف علي تنفيذ القرار والتعرف علي الأخطاء قبل حدوثها وتجنبها وتعديل أي انحراف في مسار تنفيذ القرار وتستلزم عملية المتابعة توافر المهارات والقدرات التي تمكن الأفراد من التعرف علي الأخطاء وتداركها وإدخال التعديلات اللازمة دون التأثير علي مسار تحقيق الأهداف (٨٥ : ١٦١) .

وبالتالي تعد عملية المتابعة هي الفصيل النهائي في تحديد مدي نجاح البديل الذي تم اختياره لحل المشكلة من عدمه، حيث يُمكن من خلالها التعرف علي مدي ما تم تحقيقه من أهداف وما لم يتم تحقيقه بعد. كما تساعد عملية المتابعة علي التعرف علي أية أخطاء خلال عملية التنفيذ وتجنبها أو تعديل ما تم اتخاذه من قرارات من أجل الوصول إلي الهدف المنشود.

ز-تقييم النتائج:

تعد عملية التقييم من أهم خطوات عملية اتخاذ القرار التعليمي حيث أنها تساعد في التعرف علي مدي نجاح ما تم اتخاذه من قرارات ومدي معالجة المشكلة أو الموقف الذي

استدعي اتخاذ قرار ومدي تحقق القرارات التي تم اتخاذها ومدي فائدتها وجدواها في علاج المشكلة من عدمها.

٥ - معوقات عملية اتخاذ القرار التعليمي بالجامعات:

هناك العديد من المعوقات التي تواجه القيادات الجامعية وتحول دون اتخاذ القرارات التعليمية السليمة ومنها ما يلي (٥٥ : ٣١٢)، (٩١ : ٦٠٥-٦٠٦):

- صعوبة جمع البيانات المتعلقة بالمشكلة المراد حلها.
- صعوبة تحديد البدائل الممكنة لحل المشكلة.
- صعوبة تقييم البدائل والتعرف على مزاياها وعيوبها.
- قلة الوقت الكافي لدراسة المشكلات والبدائل دراسة شاملة وموضوعية.
- تقادم القوانين والأنظمة التي قد تحد من توافر البدائل الممكنة لحل مشكلة ما.
- ضعف الإمكانيات المادية والبشرية والفنية.
- ندرة إيضاح القيادات الجامعية لما تم اتخاذه من قرارات، وانفرادهم باتخاذ القرارات التعليمية.
- القصور في متابعة ما تم اتخاذه من قرارات وتقويمها.

ومن جهة يمكن تحديد معوقات عملية اتخاذ القرار التعليمي بالجامعات على النحو التالي:

(١) قلة البيانات والمعلومات:

يؤدي عدم توافر البيانات والمعلومات إلى إعاقه عملية اتخاذ القرارات التعليمية وانحرافها عن مسارها الصحيح وعدم القدرة على تحديد الأهداف المراد تحقيقها من وراء هذه العملية (٨٥ : ٢٣).

ويرجع عدم توافر البيانات والمعلومات إلى أسباب عديدة من أهمها (١ : ٢٩٧):

- ضعف تأهيل القائمين على جمع البيانات والمعلومات وترتيبها بالإضافة إلى ضعف نظم المعلومات وعدم استخدام مستويات رفيعة من التكنولوجيا.
- أن تتم عملية جمع البيانات والمعلومات تحت ضيق الوقت.
- وجود عيوب في شبكة الاتصالات تعيق انسياب المعلومات.

(٢) التردد والخوف لمتخذ القرار:

يعد التردد والخوف أحد معوقات عملية اتخاذ القرار التعليمي، حيث يؤدي التردد والخوف إلى اتخاذ القرار غير ملائم لحل المشكلة أو التغلب عليها.

(٣) شخصية متخذ القرار التعليمي:

تلعب دوراً كبيراً في قدرته وكفاءته علي الملائم مما تتطلب عملية اتخاذ القرار التعليمي الاهتمام بشخصية متخذ القرار التعليمي وكذلك تزويده بالمعارف والمهارات والكفاءات التي تمكنه من اتخاذ القرار التعليمي السليم والتكيف مع كافة المؤثرات سواء أكانت مؤثرات داخلية أم خارجية.

(٤) اتخاذ القرار التعليمي في الوقت غير المناسب:

تحتاج عملية اتخاذ القرار التعليمي إلي الوقت الكافي لإجراء دراسة وبحث المشكلة أو الموضوع المراد اتخاذ قرار بشأنه حتي يُمكن اتخاذ القرار التعليمي في الوقت المناسب والملائم (٨٥ : ٢٤). وبالتالي فإن من أكثر الأشياء التي تجعل القرار خاطئاً هو اتخاذ القرار في غير وقته.

(٥) ضعف مصداقية المصادر المعلوماتية:

تتطلب عملية اتخاذ القرار التعليمي مصداقية المصادر ودقة المعلومات، وذلك لأن العكس يؤدي إلي حدوث نتائج سلبية بناء علي هذه القرارات (١٨ : ٩١).

(٦) ضعف الثقة المتبادلة:

بعد ضعف الثقة المتبادلة بين القيادات الجامعية وفريق العمل من العوامل التي تعوق عملية اتخاذ القرارات التعليمية.

(٧) تنفيذ القرار ومتابعة عملية تنفيذه:

إن اتخاذ القرار ليس غاية في حد ذاته وإنما وسيلة يترتب عليه تنفيذ القرار من أجل تحقيق النتائج والأهداف المرغوب الأمر الذي يتطلب تحديد موعد انتهاء عملية التنفيذ، ووضع معايير عملية التقييم في الوقت المناسب (١٨ : ٩٢).

(٨) المعوقات التنظيمية:

فيُمكن أن تؤثر المؤسسة التعليمية علي عملية اتخاذ القرار التعليمي في حالة قلة المصادر المتاحة لمتخذي القرارات التعليمية أو العمل ضمن موارد مقيدة وعدم توافر الميزانية التي تحد من القدرة علي الوصول إلي أفضل النتائج المنشودة (٣٧ : ٩١).

(٩) ضعف المشاركة في اتخاذ القرارات التعليمية:

قد تنفرد بعض القيادات الجامعية باتخاذ القرار التعليمي مما يجعل هذا القرار قراراً مركزياً وقد يترتب على ذلك ندرة مشاركة فريق العمل، حيث إن المشاركة في اتخاذ القرارات لها دور فعال في تحقيق الأهداف المنشودة وفهمهم لطبيعة المشكلة وكيفية علاجها والتغلب عليها بأفضل طريقة ممكنة (٨٥ : ٢٥).

كما يمكن تحديد المعوقات التي تواجه عملية اتخاذ القرار التعليمي بالجامعات إلى المعوقات التالية:

١-المعوقات الإدارية أو التنظيمية:

تعددت المعوقات الإدارية أو التنظيمية المؤثرة في عملية اتخاذ القرار التعليمي ومن أهمها ما يلي:

- الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية. (٨٨ : ٣١٩-٣٢٢)
- عدم توافر ودقة المعلومات (١١٣ : ٨٧).
- البيروقراطية وتباين وتعقد الإجراءات (١١١ : ٦٣).
- الاتصال غير الفعال (١١٣ : ٨٨).
- عدم المشاركة في عملية اتخاذ القرار. (١١٧ : ١١٣)
- التوقيت غير الصحيح للقرار (١١٣ : ٨٨).
- صعوبة تحديد المشكلة (١٢٩ : ١٥٥).
- التخطيط غير السليم (٣٨ : ٣١٠).
- مركزية سلطة إصدار القرار (٤٨ : ٩).

٢-المعوقات البيئية:

- تعددت المعوقات والعوامل البيئية لعملية اتخاذ القرار ومن أهمهما: (١١٧ : ١١٣)
- الاعتبار والأنظمة السياسية.
 - القيم والعادات والتقاليد وأنماط السلوك الاجتماعي.
 - غموض وجمود الأنظمة واللوائح.

- عدم الاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي.

٣-المعوقات النابعة من وضع القيادات الإدارية:

- قلة توافر القيادات الكفوة.

- ضعف سلامة طرق وأساليب اختيار القيادات الإدارية (٧٥ : ٨١)

- قلة توفر الاستقرار الوظيفي والاطمئنان النفسي للقيادات الإدارية (٣٤٣ : ٨٨).

- عدم اهتمام القيادات بالأساليب الكمية لاتخاذ القرارات (٣٢ : ١٨١).

- اعتماد القيادات الإدارية علي الخبرة والاستشارة الأجنبية.

٤- الجوانب النفسية والشخصية لمتخذ القرار (١٢٩ : ٦٠).

٥- سلامة وصحة القرار (١١٧ : ١١٢).

٦- ضعف الثقة المتبادلة بين المديرين والمرووسين (٣ : ١٥٤).

ويتضح مما سبق أن أهم معوقات عملية اتخاذ القرار تشمل مركزية اتخاذ القرار حيث تتمركز السلطة في المؤسسات التعليمية ومنها الجامعة في أيدي فئة محددة جداً من القيادات الإدارية العليا، والبيروقراطية وسيادة الروتين وتعقد الإجراءات، وعدم توافر البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات مما يؤدي إلي عدم دقة القرارات ، كما تتسم عملية اتخاذ القرار بالتقليدية، وكذلك قلة وضوح القرارات، وانعدام الثقة بين الرؤساء والمرووسين وكذلك انعدام الثقة بين القيادات الجامعية وبين المستفيدين من العملية التعليمية، وغيرها مما يؤثر سلباً في فاعلية وكفاءة المؤسسات التعليمية الجامعية وقدرتها علي تحقيق الأهداف المرجوة منها.

ومن جهة أخرى يمكن القول بأن هناك العديد من المعوقات منها معوقات إدارية أو تنظيمية، ومعوقات بيئية، ومعوقات نابعة من وضع القيادات الإدارية، والجوانب النفسية والشخصية لمتخذ القرار، وسلامة وصحة القرار، وضعف الثقة المتبادلة بين المديرين والمرووسين .

٦ - متطلبات نجاح عملية اتخاذ القرار التعليمي بالجامعات؛

إنه من المفيد أخذ بعض العوامل في الحسبان حتى تتم عملية اتخاذ القرارات التعليمية بطريقة رشيدة وهذه العوامل هي (٥٥ : ٣١٢ - ٣١٤)،:

أ- تنطوي عملية اتخاذ القرارات علي عناصر ملموسة وغير ملموسة وأيضا علي عناصر عاطفية وهذا ما يتطلب بالضرورة مرونة ذهنية تمكن من أخذ هذه العناصر جميعها في الحسبان.

ب- أن تعمل القيادات الجامعية علي شرح القرار لفريق العمل حتى يتم كسب تعاونهم بالكامل، وذلك انطلاقاً من أنه لا يمكن إرضاء كل شخص عند اتخاذ القرارات

ج- إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار مما يحسن نوعية القرار، كما يساعد في تحديد بدائل مبتكرة للمشكلة، كما يزيد من إلتزام المرؤوسين بتنفيذ القرار حيث أنهم يشعرون أنه نابع منهم.

د- توفير الوقت الكافي لعملية اتخاذ القرار بحيث لا يكون هذا الوقت أكثر أو أقل من اللازم، لأن الوقت الأقل من اللازم يؤدي إلي تعقد المشكلة التي استدعت الحاجة لاتخاذ القرار، والوقت الأكثر من اللازم يؤدي إلي تأخير اتخاذ القرار مما يؤدي إلي عدم تحقيق الأهداف المرجوة من اتخاذ القرار وفقدانه جدواه.

هـ- اتخاذ القرار وعدم التهرب منه، أي ينبغي علي القيادات الجامعية مواجهة عملية اتخاذ القرارات لأنها تعتبر أحد الوظائف الأساسية لهم، وإلا سيقعون في متاعب أثناء القيام بأعمالهم.

و- ضمان التنفيذ الناجح للقرار ،من خلال تقديم متخذ القرار التوجيه المناسب لفريق العمل في الوقت المناسب، وكذلك تفعيل قنوات الاتصال بينه وبينهم لضمان التنفيذ الناجح للقرار.

ز- الاعتراف بحتمية التغيير لأن القرارات تجلب معها التغيير ومتخذي القرار عليهم ألا يخشوا التغيير ويحافظوا علي توازن الأشياء بالمنظمة.

ح- وضع نظام لمتابعة كل قرار وهذا للتأكد من سلامته وصحته وكذلك تقييم نتائجه لإنجاز بعض الأهداف التي لا تتحقق بدونه .

ط- ممارسة عملية اتخاذ القرارات لاكتساب المهارة فيها لأن ملاحظة ودراسة القرارات التي يتخذها الآخريين لن تنفع كثيراً.

يختلف الأسلوب المناسب لاتخاذ القرار باختلاف الظروف البيئية المحيطة بالمشكلة وطبيعة المشكلة، فتتوقف جودة القرار المتخذ علي أسلوب اتخاذه، وتتعدد أساليب اتخاذ القرار ما بين الأساليب التقليدية كالخبرة الماضية لمتخذ القرار، والحدس، والتخمين وغيرها.

ويتضح أن عملية اتخاذ القرارات التعليمية داخل الجامعات تمثل أحد الأنشطة الإستراتيجية في العمل الإداري الشامل للجامعة، فجودة أداء الجامعة تعتمد علي محصلة جودة قراراتها سلباً أو إيجاباً، و تهدف عملية اتخاذ القرارات التعليمية إلى الحكم على الأمور من حيث اختيار أولوية الأهداف الواجب تنفيذها حسب الخطة المرسومة للتنظيم، كما تهدف أيضا إلى إيجاد حلول للمشاكل التي قد تعترض التنظيم بأكبر عائد ممكن وأقل تكلفة ممكنة وبأقل وقت.

ثالثاً: المسئوليات والمهام الوظيفية للقيادات الجامعية الأكاديمية بالجامعات المصرية:

تضطلع الجامعات في العصر الحالي بمسئوليات متعددة ومهمة للنهوض بأعباء التنمية في مجالات الحياة المختلفة، وتستمد الجامعة قوتها من قوة كلياتها، وتتمثل قوة الكلية في استقلالها القائم على المقدرة الفردية والجماعية لأعضائها، ومدى مساهمتها للحركة العلمية، ففي آفاقها المتسعة والمتجددة دعم للفكر الجامعي وتلبية لمطالب المجتمع ومواجهة مشكلاته، وعلى مستوى الكليات تكون الإدارة هي المسؤولة عن جميع الأعمال التي تتعلق بالعمل الإداري والتعليمي والثقافي، سواء كانت هذه الأعمال إدارية أم فنية، ولهذا يعد عميد الكلية ووكلاء الكلية ورؤساء الأقسام مسئولين عن جميع الممارسات الإدارية والفنية والإشرافية داخل الكلية، ويمكن تحديد المسئوليات والمهام الوظيفية للقيادات الجامعية الأكاديمية على النحو التالي:

١ - عميد الكلية:

نظراً لأهمية وظيفة العميد في الهيكل التنظيمي بالكليات، حيث أنه يمثل القيادات الأكاديمية والإدارية بما تتضمنه من تعدد في المهام والأدوار المنوطة به وتزداد مسئولياته، وتواجهه تحديات كثيرة ومتنوعة، وللنهوض بهذه المسئوليات فإن عمله ليس قاصراً على سير شئون الكلية سيراً روتينياً ومباشرة أعماله التنظيمية فقط، بل لابد أن يشتمل على جانبين متلازمين متكاملين في منظومة واحدة، أولهما: الجانب الأكاديمي المتعلق بالعملية التعليمية والبحثية، وثانيهما: الجانب الإداري، وهو المسئول عن تهيئة المناخ المناسب لتحقيق أعباء الجانب الأول وتحت إشرافه (٩٠ : ٢٢٤)

فيقع علي العميد العبء الأكبر في تحقيق عملية الانضباط الإداري في كليته، وتنظيم العملية التعليمية والإدارية داخل كليته، كما تعد الممارسات الإدارية للعميد بمثابة الإسناد

المُلازم للممارسات تنفذها منظومات فرعية غير أكاديمية، لكنّها عادةً ما ترتبط تنظيميًا بالعميد، والذي تقع وفق الخريطة التّنظيمية للكلّية على رأس الهرم الأكاديمي والإداري في آنٍ واحدٍ (١٩ : ٩٢).

وتحدّد المادة (٤٤) من قانون تنظيم الجامعات المصرية مهام عميد الكلّية في تصريف أمور الكلّية وإدارة شُئونها العلمية والإدارية والمالية، ويكون مسئولاً عن تنفيذ القوانين واللوائح الجامعية، وكذلك تنفيذ قرارات مجلس الكلّية ومجلس الجامعة، والمجلس الأعلى للجامعات (٢٧ : ٢٦).

كما تحدّد المادة (٣٤) من اللائحة التّنفيذية للقانون (٤٩) لسنة ١٩٧٢م أهم اختصاصات عميد الكلّية كما يلي (٢٧ : ١٢٧):

- الإشراف على إعداد الخطة التّعليمية والعلمية في الكلّية ومتابعة تنفيذها.
- التنسيق بين الأجهزة الفنية والإدارية والعاملين بالكلّية.
- العمل على تقديم الاقتراحات بشأن استكمال حاجة الكلّية من هيئات التّدريس والفنيين والفئات المُساعدة الأخرى والمنشآت والتّجهيزات والأدوات وغيرها.
- مراقبة سير الدّراسة والامتحانات وحفظ النّظام داخل الكلّية، وإبلاغ رئيس الجامعة عن كلّ ما من شأنه المساس بسير العمل بالكلّية أو ما ينسب إلى أحد أعضاء هيئة التّدريس.
- الإشراف على العاملين بالأجهزة الإدارية بالكلّية ومراقبة أعمالهم.
- إعداد تقرير في نهاية كلّ عام جامعي عن شُؤون الكلّية العلمية والتّعليمية والإدارية والمالية، ويتضمن هذا التّقرير عرضاً لأوجه نشاط الكلّية ومُسْتَوَى أداء العمل بها، وشُؤون الدّراسة والامتحانات ونتائجها وبيان العقبات التي اعترضت التّنفيد وعرض المُقترحات بالحُلُول المُلائمة، ويُعرض هذا التّقرير على مجلس الكلّية لإبداء الرّأي بشأنه توطئةً لعرضه على مجلس الجامعة.

ويُمكن تصنيف أهم المسؤوليات المُرتبطة بعمل عميد الكلّية، والتي بمقتضاها يُمارس المسؤوليات والصّلاحيات التّالية (٨٢ : ٦٩-٩٧):

أ- المسؤوليات الإدارية، ومن أهمّها:

- رئاسة مجلس الكلّية.
- التّصديق والتّنفيد لما يتخذه مجلس الكلّية من قرارات.

- التّعامل مع قرارات مجلس الجامعة والمجلس الأعلى للجامعات تمهيداً لعرضها على مجلس الكُلية.
- الإشراف على العمل الفني والإداري بالكُلية.
- إصدار القرارات التّفيذية لتعيين أعضاء هيئة التّدرّس والهيئة المُعانة.
- تدريس بعض المُحاضرات، ويجوز له رئاسة القسم الذي يتفق وتخصصه.
- إدارة اجتماع مجلس الكُلية.
- مُراقبة سير الدّراسة والامتحانات والتّصديق على نتائج الامتحانات وحفظ النّظام داخل الكُلية بالتعاون مع رؤساء الأقسام والوحدات العملية.
- تحويل أعضاء هيئة التّدرّس لجهات التّحقيق المُختصة.
- تقييم أداء أعضاء هيئة التّدرّس والفنيين والإداريين بالكُلية، والمُوافقة على تعيين ونقل وترقية العاملين واستحقاقاتهم، والمُوافقة على الأجازات الخاصة بهم.
- المُوافقة على النّدب والإعارة لأعضاء هيئة التّدرّس والعاملين.
- القيام بإجراءات دفع الإنتاج العلمي للجان التّرقية لأعضاء هيئة التّدرّس.
- القيام بالإجراءات التي تُصاحب بُلُوغ أحد أعضاء هيئة التّدرّس سن المعاش.
- أية اختصاصات أخرى يقرّها مجلس الكُلية.

ب- المسؤوليات التّظيمية، ومن أهمّها:

- توزيع الأدوار والمسؤوليات على أعضاء هيئة التّدرّس والهيئة المُعانة.
- تنفيذ قرارات مجلس الكُلية في توزيع بُنود ميزانية الكُلية، وتعديلها في إطار الصّالح العام، وأهداف الكُلية ومُتابعة أوجه الإنفاق والصّرف.
- المُوافقة على المُكافآت والأجور الإضافية والحوافز الخاصة بالعاملين.
- المُوافقة على المُناقصات الخاصة بالأبنية والتّجهيزات الخاصة بالكُلية في حُدود ما يسمح به القانون.
- الإشراف على تنظيم المؤتمرات والندوات العلمية الخاصة بالكُلية.
- الإشراف على المجالات العلمية الخاصة بالكُلية.
- الإشراف على شُؤون النّشر العلمي في الكُلية وخُطّة البُحوث.
- تحديد معايير ومُحتوى الخُطّة الدّراسية واحتياجاتها.

- وضع سياسة لتنمية أعضاء هيئة التدريس علمياً وإدارياً.
 - الموافقة على مواصفات الأجهزة العلمية التي يتم الموافقة على شرائها للكُلية.
- وممّا سبق يتضح أن عميد الكُلية يقوم بمسئوليات ومهام عديدة من خلال مسئولياته التنظيمية والإدارية والفنية والأكاديمية، الأمر الذي يتطلب أن يكون لديه العديد من المهارات الفنية، والإنسانية، والإدراكية كي يتمكن من أداء وظيفته بفاعلية، ويكون قادراً على اتخاذ القرار ودور المبادأة في المواقف الإدارية، وأن يُخطّط ويُنظم العمل، وأن يكون قادراً على خلق جوٍّ من التعاون والديمقراطية، وأن يتوافر لديه مهارة اتصال فعّالة مع كافة الإداريين والأكاديميين، والإدارات العليا والتنفيذية، والمناصب القيادية في الكُلية والجامعة، أو خارج الجامعة، وأن يكون قادراً على تفويض بعض سلطاته ومهامه لأشخاص مُدرّبين، ومُعَدِّين إعداداً إدارياً لمثل هذه المهام، وبالتالي في أثناء قيامه بهذه المسئوليات يواجه العديد من الضغوط سواء منها الإيجابية والسلبية وهذا يفرض عليه إدارتها ومواجهتها بما يمتلكه من خبرات إدارية.

٢ - وكلاء الكُلية:

يُقوم وكلاء الكُلية بالعديد من المهام والمسئوليات، والتي تختلف من وكيل إلى آخر، كلٌّ حسب اختصاصه، كما يتحمّل الوكيل مع العميد مسئولية تنفيذ اللوائح والخطة الدراسية، ومتابعة سير الدّراسة، ومتابعة أعمال الامتحانات.

وطبقاً لنص المادة (٤٧) من قانون تنظيم الجامعات رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢م يكون لكلّ كُلية وكيلان يُعاونان العميد في إدارة شُئون الكُلية، ويقوم أقدمهما مقامه عند غيابه، ويختص أحدهما بالشُئون الخاصة بالطلّاب والتّعليم بمرحلة البكالوريوس أو الليسانس وشُئون الطّلاب الثّقافية والرياضية والاجتماعية، ويختص الآخر بشُئون الدّراسات العليا والبحث وتوثيق الرّوابط مع الكُليات والمراكز والهيئات المعنية بالبحث العلمي، كما يجوز تعيين وكيل ثالث لكلّ كُلية يختص بشُئون خدمة المُجتمع وتنمية البيئة، ويكون بحكم وظيفة عضو في مجلس خدمة المُجتمع وتنمية البيئة، ويجوز الاكتفاء بتعيين وكيل واحد، ويكون ذلك بقرار من رئيس الجامعة بعد أخذ رأي مجلس الكُلية وموافقة مجلس الجامعة (٢٧ : ١٢٢ - ١٢٤).

أ - وكيل الكلية لشؤون التعليم والطلاب:

يُعيّن وكيل الكلية طبقاً لنص المادة رقم (٤٧) من القانون ٤٩ لسنة ١٩٧٢م، والتي تنص في الفقرة الأخيرة منها على: ويكون تعيين الوكيل من بين أساتذة الكلية بقرار من رئيس الجامعة بناءً على ترشيح العميد، وذلك لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة.

وطبقاً لنص المادة (٣٥) من اللائحة التنفيذية للقانون (٤٩) لسنة ١٩٧٢م يتولى وكيل الكلية لشؤون التعليم والطلاب المهام التالية تحت إشراف العميد (٢٧ : ١٢٧):

- تصريف شؤون الطلبة في الكليات والإشراف على التدريب العملي للطلاب.
- دراسة مقترحات الأقسام في شأن الندب للتدريس والامتحانات من خارج الكلية توطئة لعرضها على مجلس الكلية.
- الإشراف على رعاية الشؤون الرياضية والاجتماعية للطلاب.
- الإشراف على متابعة تدريس المقررات القومية والتربية العسكرية في الكلية.
- الإشراف على شؤون الطلاب والوافدين.
- إعداد ما يُعرض على المؤتمر العلمي السنوي للكلية فيما يخصه.

وهناك مهام إضافية يمكن أن يقوم بها وكيل الكلية لشؤون التعليم والطلاب على النحو التالي:

- يُشرف على إعداد قواعد البيانات كأساس للمعلومات واتخاذ القرارات وإعداد التقارير الدورية لقطاع شؤون التعليم والطلاب.
- المشاركة في أعمال مشروعات التطوير والتأهيل للاعتماد بالكلية.
- متابعة إدخال البيانات الخاصة بالطلاب على قاعدة البيانات بالجامعة وتحديثها وقيدتها بالسجلات.
- المشاركة في الدورات التدريبية التي تقوم بها الكلية بتنفيذها مما يزيد من كفاءة العاملين بالكلية.

ومن أهم المسئوليات المرتبطة بعمل وكيل الكلية، والتي بمقتضاها يُمارس المسئوليات والصلاحيات التالية (٨٢ : ٤١-٤٢) :

(١) المسئوليات الإدارية، من أهمها:

- عضوية مجلس الكلية.

- الإشراف على كافة إجراءات القبول للطلاب المُستجدين بالكلية.
 - أسُس وإجراءات قَبُول تحويل الطلاب من وإلى الكلية، ووقف القيد وقَبُول الأعذار.
 - التَّخطيط للمشروعات الطَّالِبِيَّة، ومشروعات خدمة البيئة بما يتناسب وإمكانات الكلية ومتطلبات وطبيعة البيئة المحلية.
 - رعاية الشُّنُون الاجتماعية والرياضية للطلاب.
 - متابعة كُلِّ الممارسات الخاصة بطبع ونشر الكتب والمذكرات الدَّرَاسِيَّة.
 - وضع خُطَّة لاستكمال وإنشاء المباني، ودعم المعامل والتَّجهيزات، والمكتبة في الكلية.
 - وضع اللائحة الداخليَّة لمكتبة الكلية.
 - إقرار المحتوى العلمي لمقرَّرات الدَّرَاسة في الكلية، والتَّنسيق بينها في الأقسام المُختلفة.
 - تدريس بعض المُحاضرات، ويجوز له رئاسة القسم الذي يتفق وتخصصه.
 - أية تخصصات أخرى يُقرَّها مجلس الكلية.
- (٢) المسؤوليات التَّنظيمية، من أهمها:

- تنظيم وتوزيع القواعد المُنظمة لعمل الجدول الدَّرَاسي بما يتناسب ولائحة الكلية وإمكاناتها المادية والبشرية.
- وضع خُطَّ الإشراف لتنفيذ الجدول الدَّرَاسي بالنَّسبة للمعنيين بالكلية، والمُنتدبين من خارج الكلية.
- الإشراف والمتابعة لعملية تجهيز الكلية لإجراء الامتحانات النَّهائية.
- الإشراف على تحديد مواعيد الامتحان، ووضع جداوله وتوزيع أعماله، وتشكيل لجانته، وتحديد واجبات المُمتحنين.
- الإشراف والمتابعة لنتائج الامتحانات، وإحصاءات النَّجاح ونسبتها لإبداء الرَّاْي لعَميد الكلية.
- وضع أُسُس وقواعد تكفل العدالة في توزيع المُكافآت والمنح الدَّرَاسِيَّة.

ب - وكيل الكلية لشُّنُون الدَّرَاسات العُلْيا والبُحُوث:

طبقاً لنص المادة (٣٥) من اللائحة التَّنفيذية للقانون (٤٩) لسنة ١٩٧٢م يتولى وكيل الكلية لشُّنُون الدَّرَاسات العُلْيا والبُحُوث المهام التَّالِيَّة تحت إشراف العميد (٢٧ : ١٢٨):

- يقوم وكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث بوضع الخطط اللازمة لتحقيق الرؤية الإستراتيجية وأهدافها الخاصة بشئون الدراسات العليا والبحوث، وكفالة المستوى العلمي لطلبة الدراسات العليا من الناحية التعليمية والثقافية والاجتماعية والرياضية وتشجيع النشر العلمي والمؤتمرات العلمية في الكلية وتحديث وتطوير المكتبة.
 - يقوم وكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث بتقديم تقرير نصف سنوي لعملية الكلية يُعرض على مجلس الكلية مبيناً فيه سير العملية التعليمية للدراسات العليا، وموقف الأبحاث والنشر العلمي داخل الكلية وترتيباً للأبحاث التي تم نشرها من أعضاء هيئة التدريس بالكلية في المجالات المختلفة، ويشمل التقرير أيضاً المؤتمرات العلمية التي تمت، والمؤتمرات المقترحة وخطة العمل فيها، كما يكون في التقرير شرح مفصل عن المكتبات داخل الكلية وحجم الكتب المشتراه، والتي يجب شراؤها، وكذلك المجالات التي يجب الاشتراك فيها لخدمة البحث العلمي بالكلية.
 - يقوم وكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث بكافة الإجراءات التنفيذية التي تضمن تحقيق الإستراتيجية الموضوعية كالآتي:
 - إعداد خطة للدراسات العليا والبحوث العلمية في الكلية بناءً على اقتراحات مجالس الأقسام واللجان المختصة.
 - متابعة تنفيذ هذه الخطة في الأقسام المختلفة بالكلية.
 - الإشراف على شئون النشر العلمي في الكلية ومتابعة تنفيذ شئون العلاقات الخارجية.
 - اقتراح تنظيم المؤتمرات والندوات العلمية في الكلية وتولى شئون العلاقات الخارجية.
 - إعداد ما يُعرض على المؤتمر العلمي السنوي للكلية فيما يخصه.
 - الإشراف على شئون المكتبة واقتراح الخطة لتزويدها بالكتب والمراجع والدراسات.
- ومن أهم المسؤوليات المرتبطة بعمل وكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث، والتي بمقتضاها يُمارس المسؤوليات والصلاحيات التالية (٨٢ : ٤١ - ٤٢):

(١) المسؤوليات الإدارية، من أهمها:

- عضوية مجلس الكلية.
- تفويض بعض السلطات للأعضاء.
- الإشراف على العمل الفني والإداري.

- تحديد شروط وإجراءات قبول طلاب الدراسات العليا، والنظر في طلبات وقف قيدهم وأعذارهم.
- متابعة تنفيذ خطة الدراسات العليا في الأقسام المختلفة.
- متابعة التقارير والمقترحات التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس الذين تم إيفادهم إلى مهام علمية لمتابعة التقدم العلمي في مجال تخصصهم وإبداء الرأي فيها.
- النظر في اعتماد تقارير الكفاية للعاملين.
- النظر في كيفية متابعة شئون النشر العلمي بالكلية والكليات الأخرى المناظرة، وجميع البحوث العلمية للأقسام المختلفة ونشرها وتوزيعها على الهيئات المعنية.
- شئون إجراءات منح الدرجات العلمية.
- تدريس بعض المحاضرات، ويجوز له رئاسة القسم الذي يتفق وتخصصه.
- أية تخصصات أخرى يقررها مجلس الكلية.
- (٢) المسئوليات التنظيمية، ومن أهمها:
- وضع أسس للجدول الدراسية بما لا يتعارض مع جداول الدرجات الجامعية.
- وضع شروط وإجراءات إعداد خطة الدراسات العليا والبحوث العلمية في الكلية بناءً على اقتراحات مجالس الأقسام واللجان المنبثقة.
- المشاركة في رسم السياسة العامة للتعليم والبحوث العلمية في الكلية وتنظيمها وتنسيقها بين الأقسام المختلفة، وتشجيع روح الفريق البحثي لحل المشكلات العلمية الكبيرة.
- إعداد مشروع موازنة البحث العلمي في الكلية، ووضع نظام التصرف في بنود موازنته.
- إقامة روافد وقنوات اتصال بين الهيئات المجتمعية بمشكلاتها العلمية، والأقسام الأكاديمية بالكلية لإجراء البحوث اللازمة لحلها.
- وضع إجراءات وضوابط التعامل مع اقتراحات مجالس الأقسام الخاصة بتسجيل رسائل الماجستير والدكتوراه وتقارير المشرفين عليها، وتعيين لجان الحكم قبل العرض على مجلس الكلية.
- الترشيح للبعثات والمنح والإجازات الدراسية ومكافآت التفرغ للدراسات العليا.
- الإشراف على شئون المكتبة واقتراح الخطة لتزويدها بالكتب والمراجع والدوريات.

ج - وكيل الكلية لشؤون خدمة المجتمع وتنمية البيئة :

- يُشارك مجلس الجامعة المختص بخدمة البيئة وتنمية المجتمع في الآتي (٢٧ : ٢٠):
- دراسة واقتراح السياسة العامة والخطط والبرامج التي تكفل تحقيق دور الجامعة في خدمة المجتمع وتنمية البيئة.
- دراسة مشاكل النشاط الإنتاجي ودور الخدمات ومواقع العمل في البيئة ودور البحث العلمي التطبيقي في حلّها.
- دراسة واقتراح السياسة العامة إنشاء وإدارة الوحدات ذات الطابع الخاص، والتي تُقدّم خدماتها لغير الطلاب.
- دراسة واقتراح السياسة العامة لإعداد وتنفيذ برامج تدريب أفراد المجتمع على استخدام الأساليب العلمية والفنية الحديثة وتعليمهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية في شتى المجالات.
- دراسة واقتراح السياسة العامة لتنظيم المؤتمرات والندوات العلمية والمحاضرات التي تستهدف خدمة المجتمع وتنمية البيئة.

٣ - رئيس القسم :

يحتل رئيس القسم الأكاديمي موقعاً رئيسياً في الهيكل التنظيمي للإدارة الجامعية، فهو المسئول عن ترجمة أهداف وسياسات المؤسسة التعليمية إلى ممارسات أكاديمية، كما أنه يمثل القيادة الأكاديمية والإدارية بما يتضمنه من تعدد في الأدوار والتوجيهات والواجبات والمسؤوليات ذات الأهمية البالغة، وهو يمثل خط الدفاع الأول عن القسم، والمتحدث الرسمي عنه في كلّ المواقف، وخاصة عند اختلاف وجهات النظر والتي عادة ما تحدث بينه وبين العميد، أو المستويات الإدارية العليا، وكذلك فرئيس القسم الأكاديمي مسئول عن معظم القرارات الإدارية التي تتخذ على مستوى القسم والكلية والجامعة.

وانطلاقاً من إشراف رئيس مجلس القسم على الشؤون العلمية والإدارية والمالية بالقسم فإنه يقوم بالمهام والمسؤوليات التالية: (٢٧ : ٣٠ - ٣١).

- اقتراح توزيع المحاضرات والدروس والأعمال الجامعية الأخرى على أعضاء هيئة التدريس القائمين بالتدريس في القسم، وذلك للعرض على مجلس القسم.
- إعداد مقترحات النّـدب للتدريس من خارج الكلية بالنسبة للقسم للعرض على مجلس القسم.

- اقتراح خطة الدّراسات العُليا والبحوث بالقسم للعرض علي مجلس القسم.
 - متابعة تنفيذ قرارات وسياسة مجلس القسم والكُلية وذلك فيما يخصه.
 - الإشراف على العاملين في القسم ومراقبة أعمالهم.
 - حفظ النّظام داخل القسم وإبلاغ عميد الكُلية على كلّ ما من شأنه المساس بحسن سير العمل بالقسم.
 - إعداد تقرير في نهاية كلّ عام جامعي عن شئون القسم العلمية والتّعليمية والإدارية والمالية، ويتضمن هذا التّقرير عرضاً لأوجه النّشاط في القسم ومستوى أداء العمل به وشئون الدّراسة والامتحانات، ونتائجها وبيان العقبات التي اعترضت التّنفيذ، وعرض المقترحات بالحلول الملائمة، ويُعرض هذا التّقرير على مجلس القسم تمهيداً للعرض علي مجلس الكُلية.
- كما أنّ رئيس القسم في الأساس عضو في الهيئة التّدريسية، لذلك فهو يقوم بالأنشطة التّالية: (٥٩: ٣٢٠)
- (١) أنشطة تتعلّق بالطّلبة، كالتّدريس، والإشراف عليهم وتقويمهم.
 - (٢) أنشطة تتعلّق بالاتصال بأعضاء هيئة التّدريس والإدارة والمؤسسات الخارجية.
 - (٣) أنشطة تتعلّق بالبحوث خاصّة بطلّاب الدّراسات العُليا.
 - (٤) أنشطة الضّبط والرّقابة كحفظ السّجلات والمعلومات والإشراف والرّقابة على توزيع موارد القسم بشكلٍ عام.
 - (٥) أنشطة داعمة كتعيين الأعضاء الجدد وتقويمهم، والمُحافظة على الرّوح المعنوية للأعضاء، وتقليل الصّراع والتّوتر بين أعضاء القسم.
- ومن خلال العرض السابق يمكن تصنيف مسؤوليات رئيس القسم إلى ثلاث فئات، وهي: مسؤوليات إدارية، ومسؤوليات قيادية، ومسؤوليات تنظيمية، وفيما يلي تفصيل لهذه المسؤوليات:

• المسئوليات الإدارية، وتتمثل في:	
- رئاسة مجلس القسم. - عضوية مجلس الكلية. - توجيه ومتابعة أعضاء هيئة التدريس بالقسم. - حل النزاعات القائمة بين الأعضاء. - تفويض بعض السلطات للأعضاء	- اتخاذ القرارات الإدارية على مستوى القسم. - عقد الاجتماعات الدورية بالقسم. - الإشراف على العمل الفني والإداري. - المساهمة في تقييم أعضاء القسم. - المشاركة في اللجان المتنوعة داخل الكلية وخارجها.
• المسئوليات القيادية، وتتمثل في:	
- الحرص على الالتزام بقيم وآداب المهنة. - التقليل من الصراعات بين أعضاء القسم والحد منها. - الاعتماد على أساليب غير رسمية في إدارة القسم.	- تقديم توجيهات ورؤى مستقبلية للقسم. - تنمية الروح المعنوية لأعضائه وإشراكهم في اتخاذ القرارات.
• المسئوليات التنظيمية، وتتمثل في:	
- توزيع الأدوار والمسئوليات على أعضاء القسم. - وضع خطة لميزانية القسم. - إعداد التقرير السنوي الخاص بالقسم. - تحديد الاحتياجات المادية والبشرية للقسم. - اقتراح توزيع عمل القسم العلمي.	- وضع سياسات لتنمية أعضاء القسم علمياً وإدارياً. - وضع الخطة الاستراتيجية والبحثية بالقسم بالمشاركة مع الأعضاء القسم. - اقتراح تشكيل اللجان العلمية المتخصصة لفحص موضوعات علمية معينة.

وتشير نتائج بعض الدراسات (٣٩)، (٦٠)، (١١٩) أنه فيما يتعلق بالمسئوليات والمهام الوظيفية للقيادات الجامعية من خلال مسئولياتهم الإدارية والتنظيمية بالإضافة إلى الفنية والأكاديمية يلاحظ ما يلي:

- أن مهام ومسئوليات القيادات الجامعية دائماً مركبة ومعقدة وليست موحدة أو مطلقة لأنها تفتقد التشابه في المحتوى والوظيفة من وقت لآخر نتيجة التحديات العالمية والمحلية التي تفرض نفسها وتواجهها القيادات في شتى المجالات.
- قلة توافر الخطة الواضحة والمحددة لمهام ومسئوليات القيادة مما يجعلها تعتمد على أسلوب المحاولة والخطأ في القيام بها.

- تتصف مهام ومسئوليات القيادات الجامعية بالغُمُوض والغُمُومية، ممَّا يصعب على القيادات الجامعية فهمها.
- لا تُوجد شُرُوط تلقى أي إعداد أو تدريب سابق لتعيين القيادات الجامعية.
- أنَّ القارئ لقانون تنظيم الجامعات المصرية يُلاحظ إغفاله لجانب تدريب القيادات على كيفية مُمارسة وظائفهم الجديدة، حيثُ يتم تصعيد الأستاذ من موقع إدارة إلى آخر دون أن يمرَّ بتجربة تدريب واحدة.

رابعاً: إدارة ضغوط العمل الإداري للقيادات الجامعية الأكاديمية ودورها في تحسين عملية اتخاذ القرار التعليمي بجامعة سوهاج؛

للتعرف على واقع إدارة ضغوط العمل الإداري للقيادات الجامعية الأكاديمية ودورها في تحسين عملية اتخاذ القرار التعليمي بجامعة سوهاج قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية على عينة البحث وسارت إجراءات هذه الدراسة الميدانية على النحو التالي:

- ١- الهدف من الدراسة الميدانية
- ٢- تصميم أدوات الدراسة الميدانية وإعدادها
- ٣- اختيار عينة البحث
- ٤- تطبيق الإستبانة
- ٥- تصحيح الإستبانة
- ٦- المُعالجة الإحصائية لنتائج الإستبانة.

ويمكن توضيح ذلك كما يلي

١ - أهداف الدراسة الميدانية؛

هدفت الدراسة الميدانية إلى:

١. التَّعرُّف على واقع ضغوط العمل الإداري لدى القيادات الجامعية الأكاديمية بجامعة سوهاج، من خلال: عبء العمل كمًّا ونوعًا، وصراع الدور، وغموض الدور، وفرص التَّقدم الوظيفي، والمسئولية تجاه الآخرين، البيئة المادية، والهيكل التنظيمي، والمساندة الاجتماعية.

٢. التَّعَرُّف على واقع عملية اتخاذ القرار التَّعليمي لدى القيادات الجامعية الأكاديمية بجامعة سوهاج، من خلال: تحديد المشكلة وتحليلها، حصر البدائل، تقييم البدائل، اتخاذ القرار، التَّنفِيز والمتابعة والتَّقييم.

٣. التَّعَرُّف على واقع إدارة ضغوط العمل الإداري لدى القيادات الجامعية الأكاديمية بجامعة سوهاج، ودورها في تحسين عملية اتخاذ القرار التَّعليمي، من خلال: أنواع ضغوط العمل وأثرها في عملية اتخاذ القرار، وإدارة الضغوط وعلاقتها باتخاذ القرار التَّعليمي، مراحل إدارة الضغوط وتأثيرها في اتخاذ القرار التَّعليمي، وإدارة الضغوط وعلاقتها باتخاذ القرار التَّعليمي، مراحل إدارة الضغوط وتأثيرها في اتخاذ القرار التَّعليمي، إستراتيجية إدارة الضغوط وعملية اتخاذ القرار.

٤. التَّوصِل إلى مجموعة من النَّتائج التي قد تُسهم في تقديم مجموعة من التوصيات تتعلق بتحسين عملية اتخاذ القرار التَّعليمي بالجامعات في ضوء إدارة ضغوط العمل الإداري لدى القيادات الجامعية الأكاديمية،

٢ - تصميم أدوات الدِّراسة الميدانية وإعدادها :

اتساقًا مع طبيعة الدِّراسة، وتحقيقًا لأهدافها استعان الباحث بالإستبانة كأداة لإجراء الدِّراسة الميدانية، حيث تُعدُّ الإستبانة وسيلة هامة للحصول على إجابات عدد من الأسئلة المكتوبة في نموذج يُعدُّ لذلك، ويقوم المُجيب بمملئه بنفسه (٢٣ : ٢٤١) ، ومن ثمَّ فهو يُفيد في التَّوصِل إلى معلومات، والتَّعَرُّف على خبرات واتجاهات وآراء قد لا يُمكن الحُصُول عليها بوسائل أخرى كالرُّجوع إلى الكُتُب والوثائق (٥٢ : ٧٨).

لذلك استخدمت الدِّراسة الحالية الإستبانة باعتبارها وسيلة للحصول على المعلومات عن الظُّروف والأساليب القائمة بالفعل في المُجتمع قيد الدِّراسة، والتي تقوم على شكل عددٍ من العبارات يتطلب الإجابة عنها من قِبَل عدد من الأفراد المعنيين بموضوع الدِّراسة.

وبالتَّالي فقد تمَّ إعداد الإستبانة كأداة أساسية للدِّراسة الميدانية، بهدف التَّعَرُّف على آراء عَيِّنة من: عُمداء ووكلاء الكُلِّيات، ورؤساء الأقسام الأكاديمية فيما يتعلق بواقع إدارة ضغوط العمل الإداري لدى القيادات الجامعية الأكاديمية، ودورها في تحسين عملية اتخاذ القرار التَّعليمي

وقد تمّ بناء الإستبانة على النحو التالي:

قام الباحث بصياغة الصُّورة المبدئية للإستبانة في ضوء الإطار النظري للدراسة الحالية والدراسات السابقة، وتكونت الإستبانة في صورتها المبدئية من (٨٦) عبارة تمّ عرضها على مجموعة من المحكمين؛ تمهيداً للنزول إلى الميدان، وقد تمّ تعديل البنود التي أشار المحكمون بضرورة تعديلها، وكذلك حذف بعض منها وإضافة البعض الآخر من حيث (ملاءمتها للصياغة - ومناسبتها للمحور).

• صدق الإستبانة Validity

يُعرّف صدق الاختبار على أنّه درجة الصّحة التي نقيس بها ما نريد قياسه أو أنّه الدّرجة التي تقترب منها بنجاح تام لقياس ما نريد قياسه (٧٠ : ٢٩٢).

وتُعَدُّ الأداة صادقة إذا استطاعت قياس الظاهرة التي وُضعت من أجلها أي أنّ صدق الإستبانة هو مقدرتها على قياس ما وُضعت من أجله أو السّمة المُراد قياسها. وللتأكد من صدق الإستبانة، استخدمت الدّراسة الحالية ما يلي:

أ- صدق المضمون Content Validity

ويُسمى بالصدق المنطقي Logical وهو قياس لمدى تمثيل الإستبانة لنواحي الجانب المُقاس، وهو يعتمد على مدى تمثيل المقياس للمواقف أو الجوانب التي تقيسها (٧٢ : ١٨٠)، وقد راعت الدّراسة أن تكون مُفردات الإستبانة مُعبّرة وتُغطي جميع الجوانب الأساسية للموضوع تغطيةً مُلائمة.

ب- الصدق الظاهري Face Validity

ويتم التّوصل إليه من خلال حُكم مُختص على درجة قياس الإستبانة للسّمة المُقاسة، وبما أنّ هذا الحُكم يتصف بدرجة من الدّاتية لذلك تُعطي الإستبانة لأكثر من مُحكم، ويتم تقييم درجة الصدق للإستبانة من خلال التّوافق بين قُدّرات المحكمين، وللتأكد من صدق الإستبانة فقد تمّ عرض الإستبانة على مجموعة من السّادة المحكمين، والبالغ عددهم (١١) مُحكمًا من أصحاب الخبرة في مجال الإدارة التّربوية، وذلك لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مدى سلامة الفقرات من حيث دقتها العلمية، وصياغتها اللّغوية ومعانيها، ومدى مناسبتها لمجال الدّراسة وموضوعها، أو تعديل الفقرات المُتشابهة، أو تعديل الصّياغة اللّغوية، وقام الباحث بجمع الإستبانات وتفرّغ جميع المُلاحظات الواردة في فقراتها، وتمّ الإبقاء على

الفقرات التي حصلت على موافقة أغلبية المحكمين، وقد تمّ تعديل البُود في ضوء المقترحات حيث بلغت نسبة إتفاق ٨٥% فأكثر على أهمية العبارة، وعلى أثر ذلك تمّ تعديل الإستبانة.

ج - الصدق الذاتي Intrinsic Validity

تمّ حساب الصدق الذاتي للإستبانة عن طريق حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات أي أن:

$$\text{معامل الصدق الذاتي} = \sqrt{\text{معامل الثبات}} = \sqrt{0.92} = 0.96$$

د- ثبات الإستبانة Reliability

يُقصد بالثبات "الموثوقية"، ولفظ الثبات يُشير إلى نفس الشيء بالنسبة للقياس، بمعنى الحصول على نفس النتائج عند تطبيق الأداة أكثر من مرة على الأفراد أنفسهم (٢١) : (١٦٤). فالمقياس يُعتبر ثابتاً إذا كان يُعطى نفس النتائج، إذا ما أُعيد تطبيقه على نفس الأفراد وفي ظروف مشابهة تماماً للظروف التي سبق اختبارهم فيها ثمّ حساب معامل الارتباط المناسب بين أدائهم في المرّتين.

ومعامل الارتباط المرتفع يدل على ارتفاع الثبات، وإذا كان المقياس ثابتاً ثباتاً تاماً فإنّ معامل الارتباط سوف يكون (١.٠) غير أنّه لا يوجد اختبار ثابتاً ثباتاً تاماً.

وللتأكد من ثبات الإستبانة تمّ تطبيقها على عيّنة مكونة من (٥٨) من القيادات الجامعية المتمثلة في: عمداء الكليات وكلاء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة سوهاج، ثمّ أُعيد تطبيقها على نفس العيّنة بفارق زمني وقدره (٢١) يوماً، ولحساب الثبات العام تمّ إعطاء درجة كاملة لكلّ عبارات الإستبانة، وتمّ حساب عامل الثبات بحساب معامل الارتباط بين نتائج التطبيقين الأول والثاني على عيّنة الثبات.

وتمّ حساب معامل الثبات لهذه الإستبانة باستخدام المعادلة العامة للارتباط بين الدرجات الخام للتطبيقين كما يلي (٤٣ : ٢٨٨)، (٨٠ : ١٢٩):

$$r = \frac{N \text{ مجس ص} - \text{مجس ص} \times \text{مج ص}}{\sqrt{[N \text{ مجس ص} - \text{مجس ص}] [N \text{ مجس ص} - \text{مجس ص}]}}$$

حيث N = عدد أفراد العيّنة

س = درجات العينة في التطبيق الأول

ص = درجات العينة في التطبيق الثاني

وبعد حساب معامل الارتباط وُجد أنَّ معامل الثَّبات للإستبانة يساوي (٠.٧٢) تقريبًا، وهي درجة مناسبة تدل على ثبات الإستبانة وصلاحياتها للتطبيق على أفراد عينة البحث.

٣ - اختيار عينة البحث:

إن الهدف من اختيار العينة ليس مجرد دراسة هذا الجزء والوصول إلى نتائج حوله فقط، وإنما التعميم على الكل أو الجميع الذي ينتسب إليه - أي التعميم من العينة إلى المجتمع الأصلي - يتطلب ذلك شرطين رئيسيين في العينة، هما: التمثيل، والمصادفة، ويرى علماء الإحصاء أنه لو كانت العينة مختارة اختيارًا عشوائيًا تمامًا فإنها حينئذٍ تمثل الأصل الكلي الذي تنتمي إليه.

ومن ثمَّ يُمكن القول بأنَّ أحد أهم خطوات إجراء الدَّراسة هو اختيار العينة، وأنَّ الحد الأدنى المقبول في الدَّراسة الوصفية هو ١٠% من المجتمع الأصلي الذي تُمثله هذه العينة (٥٦ : ٩٥).

أما العينة العشوائية الطَّبقية يقوم الباحث فيها بتقسيم مجتمعه الأصلي إلى طبقات بناءً على خاصية مُعيَّنة، ثمَّ تشتق بطريقةٍ عشوائيةٍ مُفردات كُلِّ طبقة ممَّا يتناسب مع حجمها الحقيقي في المجتمع الأصلي كُلِّه (٣٥ : ٣٩٣). ولضمان توافر شرطي التمثيل والمصادفة في عينة البحث، قام الباحث باختيار هذا النوع من العينة، وهو ما يُسمى بالعينة العشوائية الطَّبقية، وهو يعد من أفضل طرق اختيار العينات لأنَّه قد يكون أكثر تمثيلًا للمجتمع الأصلي. وبناءً على ما سبق حرص الباحث في اختيار عينة البحث الأساسية على مُراعاة عدَّة أمور، وهي:

- الحرص على تمثيل البيانات المُختلفة لمجتمع البحث بقدر الإمكان.
- تقسيم مجتمع البحث إلى طبقات، وهي: عُمداء الكليَّات، وكلاء الكليَّات، ورؤساء الأقسام الأكاديمية.
- أن يكون الاختيار عشوائيًا قدر المُستطاع.

وفي ضوء متطلبات البحث الحالي وأهدافها كانت الخطوة الأولى في عملية المعاينة ، وهي تحديد المجتمع الأصلي، والذي تمثل في: عمداء الكليات، وكلاء الكليات، ورؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة سوهاج والبالغ عددها (١٨٦) قيادات جامعية، ويتحدد إجمالي عدد كل فئة طبقاً للعام الجامعي ٢٠١٧/٢٠١٨م، على النحو التالي:

- ١- جملة عدد عمداء الكليات عينة البحث = ١٥ عميد.
- ٢- جملة عدد وكلاء الكليات عينة البحث = ٣٩ وكيل.
- ٣- جملة عدد رؤساء الأقسام الأكاديمية عينة البحث = ١٣٢ رئيس قسم أكاديمي.

الجدول رقم (١) يوضح أعداد عمداء الكليات ووكلاء الكليات ورؤساء الأقسام بجامعة سوهاج

م	الكُلية	عميد الكُلية	وكلاء الكُلية	رؤساء الأقسام	المجموع
١-	العلوم	١	٣	٦	١٠
٢-	التربية	١	٣	٦	١٠
٣-	الأداب	١	٣	١٦	٢٠
٤-	التجارة	١	٣	٤	٨
٥-	الطب البشري	١	٣	٣١	٣٥
٦-	الزراعة	١	٣	١٣	١٧
٧-	التعليم الصناعي	١	٣	٧	١١
٨-	التمريض	١	٢	٨	١١
٩-	الهندسة	١	٣	٢	٦
١٠-	الطب البيطري	١	٢	١٨	٢١
١١-	التربية الرياضية	١	٢	٥	٨
١٢-	الصَّيدلة	١	٢	٧	١٠
١٣-	الألسن	١	٢	٣	٦
١٤-	الحقوق	١	٢	٣	٦
١٥-	الأثار	١	٣	٣	٧
	الإجمالي	١٥	٣٩	١٣٢	١٨٦

ومن أهم المشكلات التي واجهت الباحث مشكلة اختيار العينة التي يجري عليها دراسته، فليس من السهل عند دراسة حالة مُعيَّنة في مُجتمعٍ ما أن يقوم بدراستها في كل أفراد المُجتمع، لذلك يضطر الباحث إلى الاكتفاء بدراستها في عينة صغيرة نسبياً تختار من هذا المُجتمع.

وعند اختيار العينة جيداً فإن نتائج البحث يمكن تعميمها على المجتمع الأصلي، وبمقدار تمثيل العينة للمجتمع تكون نتائجها صادقة بالنسبة له.

ولكي تكون العينة المأخوذة من مجتمع مُمثلة له تمثيلاً دقيقاً، يجب اختيارها بحيث تفي بعدة شروط، من أهمها:

- أ- أن تكون العينة المختارة مُمثلة لأفراد المجتمع الأصلي.
- ب- أن يكون عدد أفراد العينة المختارة مناسباً لعدد أفراد المجتمع الأصلي.
- ج- أن تُتاح لجميع أفراد المجتمع الأصلي فرصاً متساوية (Equal Chances) في عملية الاختيار.

وقد تمَّ اختيار عينة البحث بطريقة العينة العشوائية البسيطة Simple Random Sample حيث لم يتم اختيار أفراد بعينهم، وتُعد عينة البحث من العينات الكبيرة، حيث تنقسم العينات من حيث الحجم إلى قسمين (٦٢ : ٣٠):

- أ- العينات الصغيرة: وهي التي لا يزيد أفرادها عن ٣٠.
- ب- العينات الكبيرة: وهي التي يزيد عدد أفرادها عن ٣٠.

وقد طبقت الإستبانة على عينة عشوائية من القيادات الجامعية بالكليات، وبلغ حجم العينة (١٣٧) مُتمثلة في: عمداء الكليات - وكلاء الكليات - رؤساء الأقسام بجامعة سوهاج، وقد أجاب على الإستبانة بدقة (١١٥) من أفراد العينة، وكان الفاقد (٩) إستبانة، وتمَّ استبعاد (٧) إستبانة لعدم صلاحيتها وعدم استكمال بعض الاستجابات. الجدول رقم (٢) يوضح عدد الإستبانات الموزعة والعائدة والمستبعدة والصالحة من الإستبانة والنسبة المئوية للصالحة منها

الإستبانات	الموزع	الفاقد	العائد	المستبعد	الصالح	النسبة المئوية للصالح
العدد	١٣٧	٩	٦	٧	١١٥	%٨٣.٩٤

يتضح من الجدول السابق أنَّ إجمالي عدد الإستبانات الصالحة بلغت (١١٥) إستبانة بنسبة (%٨٣.٩٤) من جملة الاستبانات الموزعة.

٤ - تطبيق الإستبانة

- تم توزيع الاستبانات على أفراد العينة، وعددهم (١٣٧) استمارة، وقد بلغ عدد أفراد العينة التي تم استيفاء استماراتهم (١١٥) استمارة صحيحة.
- بعد إعداد الاستبانة في صورتها النهائية في ضوء آراء ومقترحات المحكمين والسادة المشرفين، بدأت عملية التطبيق على أفراد العينة خلال شهرى يناير وفبراير من عام ٢٠١٨م.
- قام الباحث بتوزيع الاستمارات بنفسه على أفراد العينة المُمثَّلة في القيادات الجامعية بجامعة سوهاج.
- بعد قيام أفراد العينة بالإجابة قام الباحث بتجميع الاستمارات، وتم تصنيفها حسب فئات العينة في كل قسم وكلية وجامعة.

٥ - تصحيح الاستبانة

تم تصحيح الاستبانة وحساب مدى موافقة أفراد العينة على عبارات الاستبانة، وقد تمت عملية التصحيح كما يلي:

أ- حساب تكرارات استجابة أفراد العينة تحت درجة كل عبارة على حدة (يتحقق تمامًا - يتحقق إلى حد ما - لا يتحقق)، أو تحت درجة موافقة كل عبارة على حدة (موافق تمامًا - موافق إلى حد ما - لا موافق).

ب- أعطيت أوزان لكل درجة تحقق أو أهمية كل عبارة كما يلي:

جدول رقم (٣) يوضح الأوزان النسبية الخاصة ببدائل الإجابة (كل درجة تحقق وأهمية)

الإجابة	يتحقق تمامًا	يتحقق إلى حد ما	لا يتحقق
	موافق تمامًا	موافق إلى حد ما	لا موافق
الوزن النسبي	٣	٢	١

ج- ضرب التكرارات تحت درجة كل تحقق أو أهمية في الأوزان المناظرة لكل عبارة من عبارات الاستبيان.

د- جمع حاصل الضرب السابق لكل عبارة على حدة.

هـ- الحصول على المتوسط الوزني لكل عبارة من عبارات الاستبيان بقسمة حاصل الجمع السابق على أفراد العينة.

و- الحُصُول على نسبة مُتوسط الاستجابة لُكُلّ عبارة بقسمة المُتوسط الوزني على (٣)، حيثُ تُوجد ثلاثة اختيارات للإجابة على كُلّ عبارة، وتُعبرُ هذه النسبة عن مدى إحساس أفراد العيّنة بوجود هذه العبارة في الواقع الفعلي، أو مدى أهميّة هذه العبارة.

٦ -المعالجة الإحصائية لنتائج الإستبانة :

تمّ تحليل استجابات أفراد العيّنة حسب مُوافقتهم على عبارات الإستبانة في ضوء المُعالجة الإحصائية التّالية:

- أ- تراوحت الأوزان الرّقمية لمدى المُوافقة على كُلّ عبارة من عبارات الإستبانة بين ٣ : ١ .
- ب-تقدير نسبة مُتوسط شدّة المُوافقة على عبارات الإستبانة: نسبة مُتوسط شدّة المُوافقة على العبارة.
- ج-يتمّ تقدير الخطأ المعياري بالنسبة لمُتوسط شدّة المُوافقة على البديل من القانون (٦٢) :
- (٤٣):

$$\frac{\sqrt{\frac{أ \times ب}{ن}}}{\text{الخطأ المعياري}} =$$

حيث أ= نسبة مُتوسط شدّة المُوافقة على العبارة = ٠.٦٧

ب= نسبة مُتوسط شدّة عدم المُوافقة على العبارة = ٠.٣٣

لأنّ أ + ب = ١ ن = ١١٥ فردًا.

د- حساب حُدود الثّقة لنسبة مُتوسط درجة المُوافقة على العبارة من القانون التّالي:

حُدود الثّقة لنسبة مُتوسط شدّة المُوافقة على العبارة = نسبة مُتوسط شدّة المُوافقة على العبارة $\pm (١.٩٦) \times$ الخطأ المعياري.

وذلك عند درجة (٠.٩٥) ثّقة، (٠.٠٥) شك، وهذا ما يحدث دائمًا في البُحوث الاجتماعية، ويبلغ الخطأ المعياري عند درجة (٠.٩٥) ثّقة.

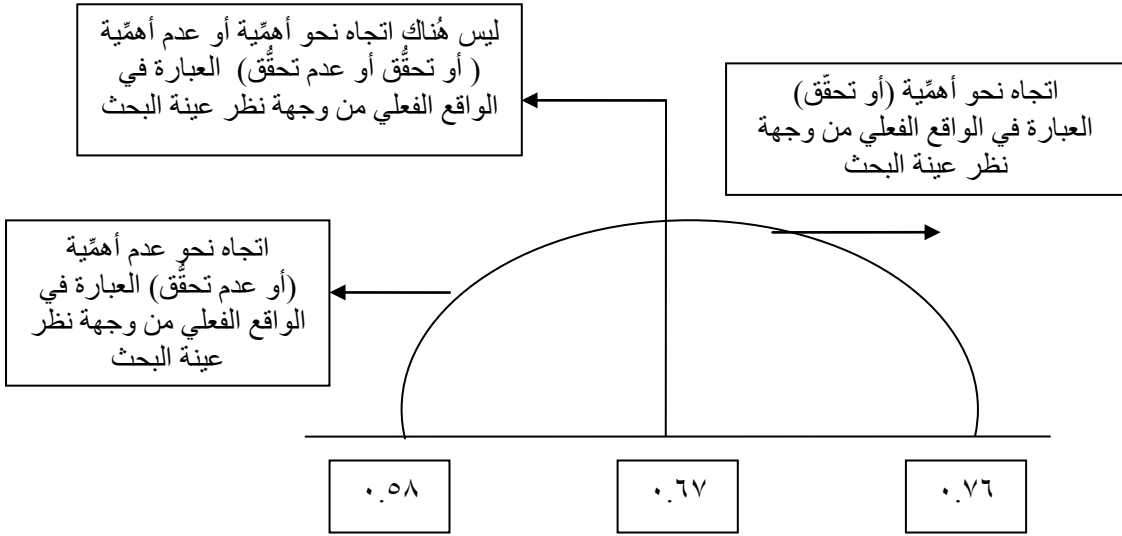
إذن حُدود الثّقة لنسبة مُتوسط الاستجابة = $(٠.٦٧ \pm (١.٩٦) \times (٠.٠٠١٩٢))$

$$= (٠.٦٧ \pm ٠.٠٠٣٧٦)$$

$$= ٠.٧٥٥٨ \text{ أو } ٠.٥٨٤١$$

$$= ٠.٧٦ \text{ أو } ٠.٥٨$$

وحيث أنَّ عدد أفراد العينة يُعتبر كبيراً نسبياً (١١٥) فيمكن اعتبار أنَّ توزيع شدة الموافقة على عبارات الإستبانة توزيعاً طبيعياً وسطه الحسابي (٠.٦٧) والخطأ المعياري (٠.٠٠١٩٢)، ووضع الفرض الصّفري.



رسم تخطيطي رقم (١)

يُوضح تفسير لنسبة متوسط استجابة أفراد العينة

وعلى هذا يمكن وضع القاعدة التالية:

- أ- إذا زاد متوسط الاستجابة عن (٠.٧٦)، فتعتبر الدّراسة أنَّ مُجتمع العينة يرى تحقق - أو أهمية - هذه العبارة.
- ب- إذا انحصرت نسبة متوسط الاستجابة بين (٠.٥٨ - ٠.٧٦)، فتعتبر الدّراسة أنَّ مُجتمع العينة ليس له اتجاهًا نحو تحقق أو عدم تحقق - أو أهمية أو عدم أهمية هذه العبارة، وذلك لأنّه في هذه الحالة يكون انحرافًا متوسط الاستجابة عن العدد (٠.٦٧) يساوي أو يقل أو يزيد عن (٠.٠٤٣)، وهذا الانحراف يُعتبر انحرافًا صغيراً لا دلالة له.
- ج- إذا نقص متوسط الاستجابة عن (٠.٥٨)، فتعتبر الدّراسة أنَّ مُجتمع العينة يرى عدم تحقق - أو عدم أهمية العبارة.

• تحليل نتائج الدراسة الميدانية:

المحور الأول: واقع ضغوط العمل الإداري لدى القيادات الجامعية الأكاديمية:

(أ) عبء العمل كمًا ونوعًا

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١-	اضطر إلى استكمال بعض أعمالي في المنزل.	٢.٣٥	٠.٧٨	٣
٢-	أتولى تنفيذ بعض المهام المعقدة والصعبة.	٢.٣٠	٠.٧٧	٤
٣-	قلة خبرتي وضعف تدريبي لقيامي بواجباتي الوظيفية.	٢.٠٠	٠.٦٧	٥
٤-	أعاني الوظيفية كثيرة وبعضها روتينية وغير ضرورية.	٢.٤٩	٠.٨٣	٢
٥-	أقوم بواجباتي الوظيفية في ضوء متطلبات الجودة والاعتماد بالكلية.	٢.٥١	٠.٨٤	١

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق (رقم ٤) يتضح الآتي:

- ١- تصدّرت العبارة رقم (٥): "أقوم بواجباتي الوظيفية في ضوء متطلبات الجودة والاعتماد بالكلية" المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقّق لإجمالي عينة البحث، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقّق هذا بوزن نسبي (٢.٥١) ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٨٤)، أي يرى أفراد عينة البحث أنّه يتحقّق في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك إلى اهتمام القيادات الجامعية بالقيام بواجباتها في ضوء ما تتطلبه الكلية للاعتماد الأكاديمي، لمواكبة التطورات في هذا العصر، وبالتالي فإن مطالب الوظيفة من أهم الضغوط التي تواجه القيادات الجامعية، وهذا ما أكدته دراسة (Linda L. Wild , 2002)
- وجاءت العبارة رقم (٤): "أعاني الوظيفية كثيرة وبعضها روتينية وغير ضرورية" في المرتبة الثانية بالنسبة لإجمالي عينة البحث، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقّق هذا بوزن نسبي (٢.٤٩)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٨٣)، أي يرى أفراد عينة البحث أنّه يتحقّق في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك إلى أن الأعباء والمسؤوليات التي تقوم بها القيادات الجامعية عديدة منها ما يتعلق بالجوانب الإدارية ومنها ما يتعلق بالجوانب الفنية ، والجوانب التنظيمية وهذا ما أكدته دراسة (Kitila Mkumbo,2014) وكذلك دراسة (سناء مصطفى محمد محمد ٢٠٠٥م) ، ودراسة (أسماء سعيد محمد أحمد، ٢٠١٦)

- وجاءت العبارة رقم(١): "اضطر إلى استكمال بعض أعمالي في المنزل" في الترتيب الثالث بالنسبة لإجمالي عينة البحث، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا الهدف بوزن نسبي(٢.٣٥)، ومتوسط شدة الاستجابة(٠.٧٨)، أي يرى أفراد عينة البحث أنَّ هذا يتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك إلى ضيق الوقت المخصص بالنسبة للأعمال التي تقوم بها معظم القيادات الجامعية وهذا يتفق مع ما أشارت إليه دراسة (Kitila Mkumbo,2014) وكذلك دراسة (سناء مصطفى محمد محمد ٢٠٠٥م).
- جاءت العبارة رقم(٢): "أتولي تنفيذ بعض المهام المُعقدة والصَّعبة" في الترتيب الرَّابِع بالنسبة لإجمالي عينة البحث، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق ذلك بوزن نسبي(٢.٣٠)، ومتوسط شدة الاستجابة(٠.٧٧)، أي يرى أفراد عينة البحث أنَّها تتحقق في الواقع الفعلي، حيث أنَّ هناك العديد من المهام تحتاج أثناء تنفيذها العديد من الإجراءات والتنظيمات وغالبًا ما تكون صعبة، بالإضافة إلى كثرة الأعمال المنوطة بالقيادات الجامعية.
- وجاءت العبارة رقم(٣): "قلة خبرتي وضعف تدريبي لقيامي بواجباتي الوظيفية" في المركز الأخير بالنسبة لإجمالي عينة البحث، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي(٢.٠٠)، ومتوسط شدة الاستجابة(٠.٦٧)، أي يرى أفراد عينة البحث أنَّه يتحقق أحيانًا في الواقع الفعلي، يرجع ذلك إلى أنَّ هناك بعض القيادات الجامعية ليست لها خبرة لضعف التدريب المقدم إليهم ، وهذا يتفق به ما جاءت به دراسة (Kitila Mkumbo,2014) وكذلك دراسة (سناء مصطفى محمد محمد ٢٠٠٥م).
- ممَّا سبق يتضح أنَّ زيادة عبء العمل أحد المؤثرات في الضغوط الوظيفية حيث تتمثل في زيادة المهام المطلوب إنجازها أو تعددها في وقتٍ قصير أو أنَّ قدرة بعض القيادات لا تتناسب مع المهام، وطبيعة العمل، وهذا كُلُّه يؤدي إلى زيادة بعض الضغوط التي تؤثر على أدائهم.

(ب) صراع الدور

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١-	أعمل في ظل سياسات متناقضة من قبل النظام الإداري القائم.	٢.٠٤	٠.٦٨	١
٢-	هناك تعارض بين متطلبات عملي وواجباتي الشخصية والعائلية.	١.٩١	٠.٦٤	٣
٣-	أكلف أحياناً ببعض المهام التي لا جدوى لها.	١.٧٣	٠.٥٨	٤
٤-	أعاني من وجود قصور في فهم بعض مهام عملي.	١.٩٥	٠.٦٥	٢
٥-	هناك تناقض بين بعض الأعمال التي أقوم بها ومبادئ الشخصية.	١.٥١	٠.٥٠	٥

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (٥) يتضح الآتي:

- تصدرت العبارة رقم (١): "أعمل في ظل سياسات متناقضة من قبل النظام الإداري القائم" في المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة البحث، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا إلى حد ما بوزن نسبي (٢.٠٤)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٦٨)، أي يرى أفراد عينة البحث أنها تتحقق أحياناً في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك إلى وجود نوع من الازدواجية والتدخل عند الممارسة العملية بين بعض القيادات الجامعية، وهذا ما أكدته دراسة محمد نجيب صبري محمود (٢٠٠٥ م)، ودراسة (Geeta Nema, 2010).

. Dhanashree Nagar & Yogita Mandhanya, 2010

- وجاءت العبارة رقم (٤): "أعاني من وجود قصور في فهم بعض مهام عملي" في المرتبة الثانية بالنسبة لإجمالي عينة البحث، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى عدم تحقق ذلك بوزن نسبي (١.٩٥)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٦٥)، أي يرى أفراد عينة البحث أنه يتحقق إلى حد ما في الواقع الفعلي، يرجع السبب في ذلك إلى قلة توافر الوسائل والتسهيلات التي تنهي العمل بمجهود ووقت أقل.

- وجاءت العبارة رقم (٢): "هناك تعارض بين متطلبات عملي وواجباتي الشخصية والعائلية" في الترتيب الثالث، بالنسبة لإجمالي عينة البحث، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى عدم تحقق هذا بوزن نسبي (١.٩١)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٦٤)، أي يرى أفراد عينة البحث أنه يتحقق إلى حد ما في الواقع الفعلي، وينجم عن ذلك استجابات بعض القيادات الجامعية متناقضة ومختلفة في القرارات والقواعد السائدة في العمل.

- جاءت العبارة رقم (٣): "أُكلف أحياناً ببعض المهام التي لا جدوى لها" في الترتيب الرَّابِع بالنسبة لإجمالي عينة البحث، حيثُ تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى عدم تحقُّق هذا بوزن نسبي (١.٧٣)، ومتوسط شدّة الاستجابة (٠.٥٨)، أي يرى أفراد عينة البحث أنّه يتحقّق إلى حدٍّ ما في الواقع الفعلي، ويترتب على ذلك التخبُّط في القرارات وأحياناً الفوضى أثناء تنفيذ بعض المهام.
- وجاءت العبارة رقم (٥): "هناك تناقض بين بعض الأعمال التي أقوم بها ومبادئ الشخصية" في المركز الأخير بالنسبة لإجمالي عينة البحث، حيثُ تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى عدم تحقُّق هذا بوزن نسبي (١.٥١)، ومتوسط شدّة الاستجابة (٠.٥٠)، أي يرى أفراد عينة البحث أنّه لم يتحقّق في الواقع الفعلي، وهذا يؤكد أن جميع الأعمال تتناسب مع القيادات الجامعية ومبادئها، وذلك يترتب عليه اتخاذ القرارات السديدة الصائبة أثناء ضغوط العمل وهذا يؤكد دراسة Geeta Nema, (Dhanashree Nagar & Yogita Mandhanya, 2010).
- وممّا سبق يتضح أنّ صراع الدور ينتج عن توقعات متعارضة تهدف إلى تحديد ما ينبغي على القيادات الجامعية أن تتصرف في ذلك الدور، وهذا بدوره يؤثّر على تحسين القرارات التعليمية لديهم.

(ج) غموض الدور

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدّة الاستجابة	الترتيب
١-	هناك بعض الصعوبات في فهم الأنوار التي أقوم بها والأهداف المرتبطة بها.	٢.١٥	٠.٧٢	٣
٢-	أقوم ببعض المهام والمسئوليات غير الواضحة.	١.٦٨	٠.٥٦	٥
٣-	أقوم في بعض الأحيان بمهام غير محددة الأهداف.	٢.١٠	٠.٧٠	٤
٤-	أعمل في مناخ غير مناسب لا يساعد على الابداع.	٢.٣٦	٠.٧٩	٢
٥-	واجباتي الوظيفية عديدة وبعضها غير محدد.	٢.٤٠	٠.٨٠	١

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (٦) يتضح الآتي:

تصدّرت العبارة رقم (٥): "واجباتي الوظيفية عديدة وبعضها غير محدد" في المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقُّق لإجمالي عينة البحث، حيثُ تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقُّق هذا بوزن نسبي (٢.٤٠)، ومتوسط شدّة الاستجابة (٠.٨٠)، أي يرى أفراد عينة البحث أنّه يتحقّق

في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك إلى تقيد معظم القيادات الجامعية بالتسلسل والتنظيم الهرمي والروتين الوظيفي، وقلة استخدام الأساليب الإدارية الحديثة، كما أن الواجبات الوظيفية للقيادات الجامعية عديدة وهذه تعد من أهم أسباب ضغوط العمل الإداري، وهذه ما أكدته دراسة ((Geeta Nema, Dhanashree Nagar & Yogita Mandhanya 2010)، (Paulette Helen Walter, 2008)

جاءت بالعبارة رقم(٤): "أعمل في مناخ غير مناسب لا يساعد على الابداع" في المرتبة الثانية بالنسبة لإجمالي عينة البحث، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي(٢.٣٦)، ومتوسط شدة الاستجابة(٠.٧٩)، أي يرى أفراد عينة البحث أنه يتحقق في الواقع الفعلي، وهذا بدوره يؤدي إلى فقدان الرغبة في العمل، وبصفة خاصة دوافع التجديد والابتكار والتطوير، وهذا نتيجة كثرة الأعباء الإدارية والأعمال اليومية الروتينية الملقة على عاتق القيادات الجامعية وزملائهم، وهذا ما أشارت إليه دراسة (أسماء سعيد محمد أحمد، ٢٠١٦)، ودراسة (محمد فوزي عبد العزيز، ٢٠١٣م)، ودراسة (أحمد فاروق عبد القادر وهشام إسماعيل إبراهيم هلال، ٢٠١٣م).

- جاءت العبارة رقم(١): "هناك بعض الصعوبات في فهم الأدوار التي أقوم بها والأهداف المرتبطة بها" في الترتيب الثالث بالنسبة لإجمالي عينة البحث، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي(٢.١٥)، ومتوسط شدة الاستجابة(٠.٧٢)، أي يرى أفراد عينة البحث أنه يتحقق أحياناً في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك لشعور بعض القيادات بالتعبية والافتقار إلى الاستقلالية، وإحساسهم الدائم بقة أدوارهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وأيضاً إلى مركزية صناعة واتخاذ القرارات.

- جاءت العبارة رقم(٣): "أقوم في بعض الأحيان بمهام غير محددة الأهداف" في الترتيب الرابع بالنسبة لإجمالي عينة البحث، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي(٢.١٠)، ومتوسط شدة الاستجابة(٠.٧٠)، أي يرى أفراد عينة البحث أنه يتحقق أحياناً في الواقع الفعلي، يرجع ذلك لسوء الفهم الكامل للوائح والقوانين المنظمة للعمل، وغموض السلطات المخولة لهم والمنصوص عليها في اللوائح والقوانين، ممّا يؤثر على نظام تيسير العمل، والاجتهاد في فهم وتفسير هذه اللوائح حسب الموقف أو الأهواء الشخصية والاعتماد على أشخاص غير موثوق فيهم، وهذا نتيجة للعبارة

رقم(٢): " أقوم ببعض المهام والمسئوليات غير الواضحة" التي جاءت في المركز الأخير بالنسبة لإجمالي عينة البحث، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى عدم تحقق هذا الهدف بوزن نسبي(١.٦٨)، ومتوسط شدة الاستجابة(٠.٥٦)، أي يرى أفراد عينة البحث أنه لم يتحقق في الواقع الفعلي، وهذا يؤكد أن أعضاء هيئة التدريس بالجامعات مهامهم محددة ومسئولياتهم واضحة من خلال قانون تنظيم الجامعات ، وبالتالي غموض المهام والمسئوليات يعد من أهم مسببات ضغوط العمل.

- ممّا سبق يُمكن القول بأنّ غموض الدور ينتج عن نقص وقلة المعلومات، أو معرفة غير كافية لأداء الوظيفة، وربما يرجع هذا الغموض إلى التدريب غير الكافي والاتصالات الضعيفة، وعدم معرفة القائد لما هو متوقع منه باختلاف تصوره لما هو متوقع أن يفعله، وضعف قدرته على فهم عملية تقويم أدائه.

(د) قلة فرص التقدم الوظيفي

م	العبرة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١-	أفتقر إلى التدريب والخبرة الكافية لتجويد الأعمال المسندة إليّ.	٢.١٤	٠.٧١	٣
٢-	بعض أعمالي روتينية لا تفيد متطلبات الوظيفة في المستقبل.	٢.١١	٠.٧٠	٤
٣-	بعض الأعمال التي أقوم بها لا تضيف إليّ مهارات جديدة.	٢.٢٣	٠.٧٤	١
٤-	أفتقر إليّ الفرص المناسبة للتقدم للوظائف الأعلى.	١.٨٩	٠.٦٣	٥
٥-	فرص الترقى في مهنتي أقل منها في المهن الأخرى.	٢.٢٠	٠.٧٣	٢

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق رقم(٧) يتضح الآتي:

- تصدرت العبارة رقم(٣): "بعض الأعمال التي أقوم بها لا تضيف إليّ مهارات جديدة" المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة البحث، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا إلى حد ما بوزن نسبي(٢.٢٣)، ومتوسط شدة الاستجابة(٠.٧٤)، أي يرى أفراد عينة البحث أنه يتحقق أحياناً في الواقع الفعلي، يرجع ذلك إلى التقيد باللوائح والقوانين المنظمة للعمل، والجمود الإداري ونقص المرونة في تنفيذ القرارات، كما أن دورات تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس غير مجدية ولا تضيف جديدا لهم ، ويتفق هذا مع ما أشارت إليه دراسة (أسماء سعيد محمد أحمد، ٢٠١٦م) .

- وجاءت العبارة رقم(٥): " فرص الترقى في مهنتي أقل منها في المهن الأخرى " في المرتبة الثانية بالنسبة لإجمالي عينة البحث، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي(٢٠٢٠)، ومتوسط شدة الاستجابة(٠.٧٣)، أي يرى أفراد عينة البحث أنه يتحقق أحياناً في الواقع الفعلي، والسبب الرئيسي في ذلك ضعف تطوير نظم الاختيار والتعيين لتولي المناصب القيادية والإدارية داخل الجامعة.
- وجاءت العبارة رقم(١): " أفقر إلى التدريب والخبرة الكافية لتجويد الأعمال المسندة إليّ " في المرتبة الثالث بالنسبة لإجمالي عينة البحث، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي(٢٠١٤)، ومتوسط شدة الاستجابة(٠.٧١)، أي يرى أفراد عينة البحث أنه يتحقق إلى حد ما في الواقع الفعلي، يرجع ذلك إلى إن برامج التدريب الحالية للقيادات الجامعية غير كافية، فطبيعة العمل الإداري تختلف كلياً عن طبيعة العمل الأكاديمي، وبالتالي فإن بعض القيادات الجامعية عند توليها مسئولية المنصب كانت مفكرة إلى التدريب والخبرة لهذا المنصب.
- جاءت العبارة رقم(٢): " بعض أعمالي روتينية لا تفيد متطلبات الوظيفة في المستقبل " في الترتيب الرابع بالنسبة لإجمالي عينة البحث، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي(٢٠١١)، ومتوسط شدة الاستجابة(٠.٧٠)، أي يرى أفراد عينة البحث أنه يتحقق أحياناً في الواقع الفعلي، يرجع ذلك إلى تمسك بعض القيادات الجامعية بالأدوار التقليدية، وقلة رغبتهم في المشاركة في السلطة وخاصة وكلاء الكلية الذين يرغبون في تولى المركز القيادي الثاني وهذا يتفق مع دراسة (Linda L. Wild, 2002).
- وجاءت العبارة رقم(٤): " أفقر إلى الفرص المناسبة للترقى للوظائف الأعلى " في المركز الأخير بالنسبة لإجمالي عينة البحث، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي(١٠٨٩)، ومتوسط شدة الاستجابة(٠.٦٣)، أي يرى أفراد عينة البحث أنه يتحقق إلى حد ما في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك إلى قصور الصلاحيات المخولة لبعض القيادات الجامعية ، ممّا يحد من قدرتها في تنفيذ أي تغييرات، حيث أن بعض القيادات يرغب دائماً في تبوء إلى المركز الثاني ولا يحب المواجهة.

(هـ) المسؤولية تجاه الآخرين:

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١-	يقع علي عاتقي مساعدة العاملين معي في حلّ مشكلاتهم الوظيفية.	٢.١٧	٠.٧٢	٥
٢-	أقوم بعملية تقييم العاملين معي والباحثين بموضوعية.	٢.٥١	٠.٨٤	٢
٣-	أحرص على إقامة علاقات إنسانية طيبة بين فريق العمل وكذلك الطلاب والباحثين.	٢.٥٥	٠.٨٥	١
٤-	بعض إمكانيات وقدرات العاملين معي لا يتم توظيفها التوظيف الأمثل.	٢.٣٩	٠.٨٠	٣
٥-	يعتقد بعض زملائي أنني أؤدي عملي بشكل جيد.	٢.٢٣	٠.٧٤	٤

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (٨) يتضح الآتي:

- تصدرت العبارة رقم (٣): "أحرص على إقامة علاقات إنسانية طيبة بين فريق العمل وكذلك الطلاب والباحثين" المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة البحث، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (٢.٥٥)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٨٥)، أي يرى أفراد عينة البحث أنه يتحقق في الواقع الفعلي، فيجب الدعم والمساندة للعمل الجماعي الذي يؤدي إلى تحفيز القيادات الجامعية وتقديم الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجههم، لذا فلا بد من إيجاد مناخ يسوده جو من الانفتاح والود والمحبة والثقة بين الأعضاء ، وهذا يتفق مع ما أشارت إليه دراسة (Anne Stevenson and Sarah Harper,2006).

جاءت العبارة رقم (٢): "أقوم بعملية تقييم العاملين معي والباحثين بموضوعية" في المرتبة الثانية بالنسبة لإجمالي عينة البحث، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (٢.٥١)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٨٤)، أي يرى أفراد عينة البحث أنه يتحقق في الواقع الفعلي، وبالتالي يقوم معظم القيادات الجامعية بعملية تقييم العاملين بموضوعية وقد يتطلب الأمر وضع معايير محددة وواضحة لتقييم وتحديد مدى فعالية فريق العمل، ومدى قدرته على تحقيق الأهداف، وتحديد المشكلات التي قد تواجه أداء الفريق، وتشخيصها ومن ثم علاجها، المتابعة المستمرة لأعمال الفريق لتحديد نقاط القوة والتأكيد عليها، وكذلك نقاط الضعف ومحاولة علاجها، وهذا ما أكدته دراسة

(Paulette Helen Walter, 2008)

- وجاءت العبارة رقم(٤): "بعض إمكانات وقدرات العاملين معي لا يتم توظيفها التوظيف الأمثل" في المرتبة الثالث بالنسبة لإجمالي عينة البحث، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي(٢.٣٩)، ومتوسط شدة الاستجابة(٠.٨٠)، أي يرى أفراد عينة البحث أنه يتحقق الواقع الفعلي، ويرجع ذلك إلى تقيد بعض القيادات الجامعية باللوائح والقوانين المنظمة ، والجمود الإداري ونقص المرونة في تنفيذ القرارات.

○ جاءت العبارة رقم(٥): "يعتقد بعض زملائي أنني أؤدي عملي بشكل جيد" في الترتيب الرابع بالنسبة لإجمالي عينة البحث، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي(٢.٢٣)، ومتوسط شدة الاستجابة(٠.٧٤)، أي يرى أفراد عينة البحث أنه يتحقق أحياناً في الواقع الفعلي، وبالرغم من ممارسة معظم أفراد مجتمع الدراسة عملهم تحت ضغوط نتيجة لكثرة الأعباء والمستويات الروتينية، بالإضافة إلى بعض الأعمال التي يكلفون بها مما يؤدي إلى كثرة الضغوط والأعباء ، إلا أن إجمالي عينة البحث يؤدون عملهم بشكل جيد، وهذا ما أشارت إليه دراسة (Linda L.Wild,2002).

○ وجاءت العبارة رقم(١): "يقع علي عاتقي مساعدة العاملين معي في حل مشكلاتهم الوظيفية" في المركز الأخير بالنسبة لإجمالي عينة البحث، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي(٢.١٧)، ومتوسط شدة الاستجابة(٠.٧٢)، أي يرى أفراد عينة البحث أنه يتحقق إلى حد ما في الواقع الفعلي، ويرجع لكثرة الأعباء الإدارية والأعمال الروتينية الملقاة على عاتق القيادات الجامعية والمرووسين، بالإضافة إلى الأعباء الوظيفية التي تتضمن قيامهم بالتدريس، وعضويتهم لبعض المجالس واللجان المنبثقة، والعديد من الاجتماعات، هذا بالإضافة إلى مساعدة العاملين في حل مشكلاتهم الوظيفية، وهذا ما أكدته دراسة (Linda L.Wild,2002).

(و) البيئة المادية:

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١-	أعاني تهالك بعض الأجهزة والأدوات وضعف مناسبتها لما أقوم به من أعمال.	٢.١٦	٠.٧٢	٤
٢-	لا تساعدني البيئة المادية المحيطة بالعمل على إنجاز أعمالي بالشكل المطلوب.	٢.١٠	٠.٧٠	٥
٣-	الإضاءة والتهوية ودرجة الحرارة غير مناسبة وغير مشجعة علي العمل.	٢.٢٧	٠.٧٦	٢
٤-	بعض مساحة القاعات الدراسية لا تتناسب مع أعداد الطلاب.	٢.٣٣	٠.٧٨	١
٥-	أعاني من قلة الوسائط التعليمية والمعينات التدريسية.	٢.٢٢	٠.٧٤	٣

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (٩) يتضح الآتي:

- تصدّرت العبارة رقم (٤): "بعض مساحة القاعات الدراسية لا تتناسب مع أعداد الطلاب" المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقّق لإجمالي عينة البحث، حيث تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذا بوزن نسبي (٢.٣٣)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٧٨)، أي يرى أفراد عينة البحث أنّه يتحقّق في الواقع الفعلي، ويرجع السبب الرئيسي في ذلك قلة كفاية المصادر: مثل ضعف الإمكانيات المادية للجامعة مُتمثّلة في المباني والمعامل، والتجهيزات، والمكتبات والموازنات المالية، وتقادم وضعف الموجود من تلك الإمكانيات والقُصور في تطبيق الأساليب التكنولوجية في الإدارة الجامعية وجميع فروعها، ونتيجة لذلك جاءت العبارة رقم (٣): "الإضاءة والتهوية ودرجة الحرارة غير مناسبة وغير مشجعة علي العمل" في المرتبة الثانية بالنسبة لإجمالي عينة البحث، حيث تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذا بوزن نسبي (٢.٢٧)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٧٦)، أي يرى أفراد عينة البحث أنّه يتحقّق في الواقع الفعلي، الأمر الذي يتطلب توفير الإضاءة المناسبة والتهوية الملائمة ، بالإضافة إلى تهيئة البيئة المناسبة المشجعة للعمل ، وذلك لأن البيئة غير المشجعة للعمل تعد أحد أسباب الضغوط المهنية للقيادات الجامعية، وهذا يتفق مع ما أشارت إليه (Geeta Nema, Dhanashree Nagar & Yogita) (Mandhanya, 2010) .

- وجاءت العبارة رقم (٥): "أعاني من قلة الوسائط التعليمية والمعينات التدريسية" في المرتبة الثالثة بالنسبة لإجمالي عينة البحث، حيث تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى

تحقق هذا بوزن نسبي(٢.٢٢)، ومتوسط شدة الاستجابة(٠.٧٤)، أي يرى أفراد عينة البحث أنه يتحقق إلى حد ما الواقع الفعلي، يرجع ذلك إلى لضعف الميزانية الخاصة لتوفير ذلك مما يؤثر بالسلب نحو تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسات الجامعية، ومن ثم ضعف التطوير، وهذا نتيجة لما جاءت بالعبارة رقم(١):"أعاني تهاك بعض الأجهزة والأدوات وضعف مناسبتها لما أقوم به من أعمال" في الترتيب الرابع بالنسبة لإجمالي عينة البحث، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي(٢.١٦)، ومتوسط شدة الاستجابة(٠.٧٢)، أي يرى أفراد عينة البحث أنه يتحقق أحياناً في الواقع الفعلي، وبالتالي ضعف الإمكانيات المادية المتمثلة في تهاك بعض الأجهزة والأدوات من مكونات البيئة غير المشجعة للعمل وهذا ينعكس بالسلب على إداء القيادات الجامعية، وهذا يتفق مع ما أشارت إليه (Geeta Nema, Dhanashree Nagar & Yogita Mandhanya, 2010) .

- وجاءت العبارة رقم(٢):"لا تساعدني البيئة المادية المحيطة بالعمل على إنجاز أعمالي بالشكل المطلوب" في المركز الأخير بالنسبة لإجمالي عينة البحث، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي(٢.١٠)، ومتوسط شدة الاستجابة(٠.٧٠)، أي يرى أفراد عينة البحث أنه يتحقق أحياناً في الواقع الفعلي، وهذا بسبب نقص الدعم والإمكانيات اللازمة لإنجاز الأعمال داخل المؤسسة الجامعية، وهذا يتفق مع ما أشارت إليه (Geeta Nema, Dhanashree Nagar & Yogita Mandhanya, 2010)

(ز) الهيكل التنظيمي:

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١-	يتسم النمط الإداري السائد في إدارة الكلية بالنمط السلطوي.	١.٩٠	٠.٦٣	٢
٢-	يسود بيئة عملي الجامعية الكثير من الروتين والبيروقراطية.	٢.٠١	٠.٦٧	١
٣-	أقصر في القيام ببعض مسؤولياتي وواجباتي الوظيفية.	١.٦١	٠.٥٤	٥
٤-	أعاني من ضعف التعاون بيني وبين إدارة الكلية.	١.٧٠	٠.٥٧	٣
٥-	أعاني من قلة مناقشة إدارة الكلية لبعض المشكلات التي تواجهني.	١.٧٠	٠.٥٧	٣م

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (١٠) يتضح الآتي:

- تصدّرت العبارة رقم(٢): "يسود بيئة عملي الجامعية الكثير من الروتين والبيروقراطية" المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقّق لإجمالي عينة البحث، حيث تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذا بوزن نسبي(٢٠٠١)، ومتوسط شدّة الاستجابة(٠.٦٧)، أي يرى أفراد عينة البحث أنّه يتحقّق أحياناً في الواقع الفعلي، وهذا بسبب تقيّد القيادات الجامعية بالسّلسل والتنّظيم الهرمي والروتين الوظيفي وقلة استخدام الأساليب الإدارية الحديثة.
- وجاءت العبارة رقم(١): "يتسم النمط الإداري السائد في إدارة الكلية بالنمط السلطوي" في المرتبة الثانية بالنسبة لإجمالي عينة البحث، حيث تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذا بوزن نسبي(١٠٩٠)، ومتوسط شدّة الاستجابة(٠.٦٣)، أي يرى أفراد عينة البحث أنّه يتحقّق إلى حدّ ما في الواقع الفعلي، بسبب الالتزام الحرفي بالقوانين والقرارات والأنظمة والروتين، وقلة الاهتمام بالنواحي الإداري.
- وجاءت العبارة رقم(٤): "أعاني من ضعف التعاون بيني وبين إدارة الكلية" في المرتبة الثالثة بالنسبة لإجمالي عينة البحث، حيث تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى عدم تحقّق هذا بوزن نسبي(١٠٧٠)، ومتوسط شدّة الاستجابة(٠.٥٧)، أي يرى أفراد عينة البحث أنّه لم يتحقّق الواقع الفعلي، يرجع ذلك إلى شعور المرؤوسين الدائم بالتبعية والافتقار إلى الاستقلالية، وإحساسهم الدائم بالتهديد ممّا يُثبط من همهم، ويُقلّل من رغبتهم في الابتكار والإبداع، كما جاءت العبارة رقم(٥): "أعاني من قلة مناقشة إدارة الكلية لبعض المشكلات التي تواجهني" في نفس الترتيب بالنسبة لإجمالي عينة البحث، وهذا يؤكد أن هناك تعاون بين القيادات الجامعية في كل كلية التي شملتهم عينة البحث ولكن عندما يكون هناك ضعفا في التعاون بينهم ينعكس على انجاز الأعمال المكلفون بها لأن ضعف التعاون يؤدي إلى زيادة الضغوط التي تواجههم، وهذا يتفق مع ما أشارت إليه (Geeta Nema, Dhanashree Nagar & Yogita Mandhanya, 2010)، وكذلك دراسة (Linda (L.Wild,2002 .
- وجاءت العبارة رقم(٣): "أقصر في القيام ببعض مسؤولياتي وواجباتي الوظيفية" في المركز الأخير بالنسبة لإجمالي عينة البحث، حيث تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى عدم تحقّق هذا بوزن نسبي(١٠٦١)، ومتوسط شدّة الاستجابة(٠.٥٤)، أي يرى أفراد عينة

البحث أنه لم يتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك إلى أن هناك بعض الآليات المتبعة بالهيكل التنظيمي، والتي تعمل على إعاقة تحقيق الأهداف، ومنها: المركزية في صنع واتخاذ القرارات، الرقابة اللصيقة على المسؤولين لمتابعة مدى التزامهم بالأدوار الرسمية، والنمطية المتبعة في تنفيذ الأعمال، وهذا ما أكدته (Linda L. Wild, 2002).

(ح) المساندة الاجتماعية:

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١-	ضعف التعاون بيني وبين العاملين معي.	١.٩٥	٠.٦٥	٣
٢-	انخفاض الروح المعنوية لدي العاملين معي.	١.٩٧	٠.٦٦	٢
٣-	أعاني من قلة منح العلاوات والحوافز التشجيعية.	٢.٣٣	٠.٧٨	١
٤-	قلة المساندة الإدارية لي من قبل إدارة الكلية.	١.٥٧	٠.٥٢	٥
٥-	تقوم إدارة الكلية بالتمييز في المعاملة بين العاملين معي.	١.٧٢	٠.٥٧	٤

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (١١) يتضح الآتي:

- تصدرت العبارة رقم (٣): "أعاني من قلة منح العلاوات والحوافز التشجيعية" المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة البحث، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (٢.٣٣)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٧٨)، أي يرى أفراد عينة البحث أنه يتحقق في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك إلى قصور اللوائح المتعلقة بالمكافآت المالية والحوافز، مما يقلل من جهد القيادات الجامعية، ودافعيتهم للإنجاز للعمل.
- وجاءت العبارة رقم (٢): "انخفاض الروح المعنوية لدي العاملين معي" في المرتبة الثانية بالنسبة لإجمالي عينة البحث، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (١.٩٧)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٦٦)، أي يرى أفراد عينة البحث أنه يتحقق إلى حد ما في الواقع الفعلي، وهذا يرجع لقلة تقدير القيادات الجامعية لما يقوم به العاملين معهم في قيامهم بواجباتهم الوظيفية وكذلك عملية التحسين والتطوير، وهذا ما أكدته دراسة (Linda L. Wild, 2002).
- وجاءت العبارة رقم (١): "ضعف التعاون بيني وبين العاملين معي" في المرتبة الثالثة بالنسبة لإجمالي عينة البحث، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن

نسبي(١.٩٥)، ومتوسط شدة الاستجابة(٠.٦٥)، أي يرى أفراد عينة البحث أنه يتحقق أحياناً في الواقع الفعلي، حيث إن ضعف التعاون بين القيادات الجامعية والعاملين ، وكذلك ضعف تشجيع هذه القيادات للعمل التعاوني يؤثر بطريقة أو بأخرى على جودة العمل الجامعي الأمر الذي يتطلب تفعيل العمل التعاوني في إطار مناخ من العلاقات الانسانية، وهذا ما أشارت إليه دراسة (Linda L.Wild,2002)، وكذلك دراسة (أسماء سعيد محمد أحمد، ٢٠١٦م)

○ وجاءت العبارة رقم(٥): "تقوم إدارة الكلية بالتمييز في المعاملة بين العاملين معي" في المرتبة الرابعة بالنسبة لإجمالي عينة البحث، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى عدم تحقق هذا بوزن نسبي(١.٧٢)، ومتوسط شدة الاستجابة(٠.٥٧)، أي يرى أفراد عينة البحث أنه لم يتحقق الواقع الفعلي، أي أن القيادات الجامعية بالكلية لا تسعى إلى التميز في المعاملة بين العاملين إلا من خلال ما يقومون به من أعمال فهناك إثابة للذي يؤدي عمله وعقاب لمن يقصر في عمله، وهذا ما أشارت إليه دراسة (Linda L.Wild,2002) .

وجاءت العبارة رقم(٤): "قلة المساندة الإدارية لي من قبل إدارة الكلية" في المركز الأخير بالنسبة لإجمالي عينة البحث، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى عدم تحقق هذا بوزن نسبي(١.٥٧)، ومتوسط شدة الاستجابة(٠.٥٢)، أي يرى أفراد عينة البحث أنه لم يتحقق في الواقع الفعلي، وهذا يرجع إلى أن هناك تعاون بين القيادات الجامعية داخل الكلية بالإضافة إلى التشاور وتبادل الخبرات والآراء فيما يواجههم من مشكلات، وهذا ما أكدته دراسة (Christin

Moeller and A. Chung-Yan Greg, 2013).

المحور الثاني: واقع عملية اتخاذ القرار التعليمي لدى القيادات الجامعية الأكاديمية:**(أ) تحديد المشكلة وتحليلها:**

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١-	أحيانا أكون غير قادر علي تحديد المشكلة تحديداً دقيقاً.	٢.٢١	٠.٧٤	١
٢-	أعاني صعوبة أحياناً في التعرف علي السبب الرئيسي لظهور المشكلة.	٢.١٨	٠.٧٣	٢
٣-	اتخذ أحياناً قرار متسرع دون تحديد وتحليل المشكلة وأطرافها.	٢.٠٩	٠.٧٠	٤
٤-	لا تساعدني البيئة الداخلية للكلية أحياناً في تحديد المشكلة	٢.١٧	٠.٧٢	٣
٥-	قلة الوقت المتاح لجمع البيانات والمعلومات حول المشكلة لاتخاذ القرار المناسب	٢.٠٢	٠.٦٧	٥

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (١٢) يتضح الآتي:

- **تصدّرت العبارة رقم (١):** "أحيانا أكون غير قادر على تحديد المشكلة تحديداً دقيقاً" المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة البحث، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (٢.٢١)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٧٤)، أي يرى أفراد عينة البحث أنه يتحقق إلى حدّ ما في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك لعمل معظم القيادات الجامعية تحت ضغوط نتيجة لكثرة الأعباء والمستويات الروتينية المنوطة بهم، وبالتالي جاءت بالعبارة رقم (٢): "أعاني صعوبة أحياناً في التعرف علي السبب الرئيسي لظهور المشكلة" في المرتبة الثانية بالنسبة لإجمالي عينة البحث، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (٢.١٨)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٧٣)، أي يرى أفراد عينة البحث أنه يتحقق إلى حدّ ما في الواقع الفعلي، حيث إن بعض القيادات الجامعية نظراً لمسئولياتهم ومهامهم العديدة يجدون صعوبة معرفة أسباب المشكلة، وهذا يتفق مع ما أشارت مع دراسة (فيصل يونس، ٢٠١٣م).
- **وجاءت العبارة رقم (٤):** "لا تساعدني البيئة الداخلية للكلية أحياناً في تحديد المشكلة" في الترتيب الثالث بالنسبة لإجمالي عينة البحث، حيث تُشير

استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (٢٠١٧)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٧٢)، أي يرى أفراد عينة البحث أنه يتحقق إلى حد ما في الواقع الفعلي، والسبب إن البيئة الداخلية للكلية قد لا تساعد هذه القيادات الجامعية على تحديد الأسباب الحقيقية لمعرفة أبعاد وجوانب المشكلات التي تواجه المؤسسات الجامعية، يتفق ذلك مع دراسة (أمل هلال عبد العال، ٢٠٠٦م).

○ وجاءت العبارة رقم (٣): " اتخذ أحياناً قراراً متسرعاً دون تحديد وتحليل المشكلة وأطرافها في الترتيب الرابع بالنسبة لإجمالي عينة البحث، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (٢٠٠٩)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٧٠)، أي يرى أفراد عينة البحث أنه يتحقق إلى حد ما في الواقع الفعلي، وهذا بسبب رفض معظم القيادات الجامعية الاستماع لوجهات نظر المرؤوسين فيما يتعلق بالأعمال المنوطة هم، وفي صنع واتخاذ القرارات، وأحياناً تتخذ هذه القيادات قرارات فردية ومترعة دون مشاركة العاملين ويتفق ذلك مع دراسة (Shanteau, 2001).

○ وجاءت العبارة رقم (٥): "قلة الوقت المتاح لجمع البيانات والمعلومات حول المشكلة لاتخاذ القرار المناسب في المركز الأخير بالنسبة لإجمالي عينة البحث، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (٢٠٠٢)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٦٧)، أي يرى أفراد عينة البحث أنه يتحقق إلى حد ما في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك لقصور المعلومات ونقصها وسوء دقة بعضها، وبالتالي ضعف فعالية القرار الإداري والتربوي والاتصال الإداري داخل الجامعة وخارجها، ويرجع هذا القصور عادةً إلى أن بعض القيادات يُعاني من نقص المعلومات المرتبطة بالقرار أو المشكلة محل الدراسة، ويواجهون معوقات مرتبطة بالوقت والتكلفة مما يُعيق عملية اتخاذ القرار التعليمي لديهم، ويتفق ذلك مع دراسة (Paulette Helen Walter, 2008)، ودراسة (حنان محمد الدريني ، ٢٠١١م).

(ب) حصر البدائل؛

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١-	أقوم بتحديد البدائل الخاصة بحل المشكلة بنفسي.	١.٨٥	٠.٦٢	٥
٢-	أحتاج إلى وقت طويل نسبياً في حصر البدائل نظراً لكثرتها في حل المشكلة.	٢.٠٣	٠.٦٨	٢
٣-	غالباً ما أجد صعوبة في التوصل إلى البديل المناسب لحل المشكلة.	٢.١٤	٠.٧١	١
٤-	استشير ذوي الخبرة والمتخصصين في حل المشكلات التي تواجهني في عملي.	٢.٠٣	٠.٦٨	٢م
٥-	تواجهني صعوبات عند تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل.	٢.٠٠	٠.٦٧	٤

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (١٣) يتضح الآتي:

○ صدرت العبارة رقم (٣): "غالباً ما أجد صعوبة في التوصل إلى البديل المناسب لحل المشكلة" المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة البحث، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (٢.١٤)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٧١)، أي يرى أفراد عينة البحث أنه يتحقق إلى حد ما في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك ضعف الرغبة والحماس في التغيير والتجديد، والتمسك بما هو موجود ومُجرب، ويتفق ذلك مع ما أكدت عليه دراسة (أسماء عبد القادر، ٢٠١٦).

○ وجاءت العبارة رقم (٢): "أحتاج إلى وقت طويل نسبياً في حصر البدائل نظراً لكثرتها في حل المشكلة" في الترتيب الثاني، بالنسبة لإجمالي عينة البحث، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (٢.٠٣)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٦٨)، أي يرى أفراد عينة البحث أنه يتحقق إلى حد ما في الواقع الفعلي، لقلّة الوقت الكافي والكفاءات اللازمة لدراسة المشكلات والبدائل دراسة شاملة وموضوعية، (Paulette Helen Walter, 2008)

○ كما جاءت العبارة رقم (٤): "استشير ذوي الخبرة والمتخصصين في حل المشكلات التي تواجهني في عملي" في نفس الترتيب بالنسبة لإجمالي عينة البحث، وهذا يؤكد أن بعض القيادات الجامعية يستشير ذوي الخبرة والمتخصصين في حل مشكلات التي تواجههم في عملهم وهذا يتفق مع دراسة عبدالله محمد محمد، ودراسة (علي عبد الخالق عبد الله، ٢٠١٣م).

- **وجاءت العبارة رقم(٥):** "تواجهني صعوبات عند تحديد النتائج المتوقعة لكلّ بديل" في الترتيب الرابع بالنسبة لإجمالي عينة البحث، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (٢٠٠)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٦٧)، أي يرى أفراد عينة البحث أنه يتحقق إلى حدّ ما في الواقع الفعلي، يرجع ذلك إلى أنّ القوانين والأنظمة التي تتبعها بعض القيادات الجامعية قد تحد من توافر البدائل الممكنة لحل مشكلة ما، وقلة توافر الموارد المالية والبشرية والفنية لديهم، ويتفق ذلك مع دراسة (David H. Jonassen).
- **وجاءت العبارة رقم(١):** "أقوم بتحديد البدائل الخاصة بحل المشكلة بنفسي" في المركز الأخير بالنسبة لإجمالي عينة البحث، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (١٠٨٥)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٦٢)، أي يرى أفراد عينة البحث أنه يتحقق إلى حدّ ما في الواقع الفعلي، وبالتالي فإنّ هناك قصور في قدرة بعض القيادات الجامعية في التعرف على المشكلة وتحديدها ويرجع ذلك إلى ضعف القدرة في التعرف على المشكلة وتحديدها تحديداً دقيقاً، أو التعرف على السبب الرئيسي الذي أدّى إلى حدوثها، كما يُمثل نمط الإدارة المتبع عند تلك القيادات، وضعف مشاركة العاملين، وقلة الاستعانة ببعض من ذوي الخبرة نظراً لأنه يميل إلى الأخذ بالطابع الفردي في الإدارة مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات تعليمية غير مُجدية لحل المشكلة، وهذا ما أشارت إليه دراسة (شريف محمد محمد، ٢٠٠٧م).
- وبالتالي فإنّ هناك قصوراً في قدرة بعض القيادات الجامعية علي حصر بدائل متعددة ومتنوعة لحل المشكلات التي يتعرضون لها وضرورة الحاجة إلى الاستعانة بذوي الخبرة والمتخصصين في حل المشكلات مما يدل علي حاجتهم إلي أفراد مؤهلين في حل المشكلات ويتبعون الطريقة العلمية في التفكير، ويهتموا بدراسة المشكلات من جذورها حتي يمكنهم حلها الحل الأنسب.

(ج) تقييم البدائل

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١-	هناك صعوبات في تقييم النتائج المتوقعة لكل بديل.	٢.٠٠	٠.٦٧	٥
٢-	استفيد من خبرات الآخرين في تحديد ايجابيات وسلبيات البدائل المطروحة.	٢.٢٧	٠.٧٦	٣
٣-	أقوم بتحديد الوقت المناسب لاختيار البديل المناسب.	٢.٣٣	٠.٧٨	٢
٤-	أقوم بتقييم البدائل المتاحة لاختيار البديل الأفضل.	٢.٠٥	٠.٦٨	٤
٥-	التعاون بين الرؤساء والعاملين له تأثير ايجابي على تقييم البدائل المطروحة.	٢.٣٩	٠.٨٠	١

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (١٤) ينضج الآتي:

- تصدرت العبارة رقم (٥): "التعاون بين الرؤساء والعاملين له تأثير ايجابي على تقييم البدائل المطروحة" المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة البحث، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (٢.٣٩)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٨٠)، أي يرى أفراد عينة البحث أنه يتحقق في الواقع الفعلي، لذا فلا بد من تهيئة مناخ العمل الملائم لفهم وتقييم البدائل المهمة لحل المشكلات من خلال المشاركة الفعالة والتعاون المثمر بين القيادات الجامعية والعاملين معهم ، وهذا ما أشارت إليه دراسة (شريف محمد محمد، ٢٠٠٧م).
- وجاءت العبارة رقم (٣): "أقوم بتحديد الوقت المناسب لاختيار البديل المناسب" في المرتبة الثانية بالنسبة لإجمالي عينة البحث، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (٢.٣٣)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٧٨)، أي يرى أفراد عينة البحث أنه يتحقق في الواقع الفعلي، ويؤدي ذلك إلى رفع مستوى وقدرة الأداء ومن ثم الاستثمار الأمثل للوقت لاتخاذ القرارات تحت ضغوط العمل الإداري اليومي لدى القيادات، ويفسر ذلك ما جاء بالعبارة رقم (٢): "استفيد من خبرات الآخرين في تحديد ايجابيات وسلبيات البدائل المطروحة" في الترتيب الثالث بالنسبة لإجمالي عينة البحث، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (٢.٢٧)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٧٦)، أي يرى أفراد عينة البحث أنه يتحقق في الواقع الفعلي، حيث تقوم بعض القيادات بالاستفادة من خبرات الآخرين في تحديد البدائل المقترحة لحل المشكلة وهذا يتفق مع دراسة (أمل هلال عبد العال، ٢٠٠٦م).

- وجاءت العبارة رقم(٤): "أقوم بتقييم البدائل المتاحة لاختيار البديل الأفضل" في الترتيب الرابع بالنسبة لإجمالي عينة البحث، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي(٢٠٠٥)، ومتوسط شدة الاستجابة(٠.٦٨)، أي يرى أفراد عينة البحث أنه يتحقق أحياناً في الواقع الفعلي، وبالتالي فإن بعض القيادات الجامعية تقوم بتقييم البدائل لاختيار البديل الأفضل لحل المشكلات التي تواجههم، وهذا ما أشارت إليه دراسة (شريف محمد محمد، ٢٠٠٧م).

- جاءت العبارة رقم(١): "هناك صعوبات في تقييم النتائج المتوقعة لكل بديل في المركز الأخير بالنسبة لإجمالي عينة البحث، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي(٢٠٠٠)، ومتوسط شدة الاستجابة(٠.٦٧)، أي يرى أفراد عينة البحث أنه يتحقق أحياناً في الواقع الفعلي، حيث إن بعض القيادات تواجههم العديد من الصعوبات في تقييم نتائج كل بديل تمهيداً لاختيار أفضلها مثل الفردية، وقلة الخبرة، والبيئة الداخلية للكلية، وكذلك البيئة الخارجية، وهذا يتفق مع دراسة (شريف محمد محمد، ٢٠٠٧م)، ودراسة (فيصل يونس محمد، ٢٠١٣م)).

(د) اتخاذ القرار

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١-	تواجهني غالباً بعض الصعوبات التي تحول دون اتخاذ القرار المناسب.	٢.٣٦	٠.٧٩	١
٢-	أقوم بإلغاء أو تعديل ما تم اتخاذه من قرارات متسارعة وخاطئة وفقاً لمصلحة العمل.	٢.٢٣	٠.٧٤	٣
٣-	أجد صعوبة في إبداء الرأي فيما تم اتخاذه من قرارات على مستوى الكلية.	٢.٠١	٠.٦٧	٤
٤-	أتمسك دائماً بالانفراد باتخاذ القرارات التعليمية.	١.٧٤	٠.٥٨	٥
٥-	تتأثر عملية اتخاذ القرار بالدوافع الشخصية لمتخذي القرار.	٢.٣٠	٠.٧٧	٢

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق رقم(١٥) يتضح الآتي:

- تصدرت العبارة رقم(١): "تواجهني غالباً بعض الصعوبات التي تحول دون اتخاذ القرار المناسب" المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة البحث، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي(٢.٣٦)، ومتوسط شدة الاستجابة(٠.٧٩)، أي

يرى أفراد عينة البحث أنه يتحقق في الواقع الفعلي، وقد يرجع ذلك إلى أن هناك بعض الصُّغوبات التي تواجه القيادات الجامعية وتحول دون اتخاذ القرار المناسب ، وكذلك ضعف رغبتهم في تحمل مسئولية اتخاذ قرار تعليمي وعدم امتلاكهم المهارات والقدرات التي تؤهلهم لاتخاذ القرارات التعليمية، وهذا يتفق مع دراسة (Shanteau,2001).

- وجاءت العبارة رقم(٥):"تتأثر عملية اتخاذ القرار بالدوافع الشخصية لمتخذي القرار" في الترتيب الثاني، بالنسبة لإجمالي عينة البحث، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي(٢.٣٠)، ومتوسط شدة الاستجابة(٠.٧٧)، أي يرى أفراد عينة البحث أنه يتحقق في الواقع الفعلي، نتيجة لإهمال الفصل بين المهام والمسئوليات الوظيفية والدوافع الشخصية حيث تتأثر عملية اتخاذ القرار بالسلوك الشخصي لمتخذ القرار ذاته الذي يتأثر بدوره إما بمؤثرات خارجية كالظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية أو بمؤثرات داخلية كضغوط العمل والاتجاهات والمعتقدات والقيم والأفكار والخبرات، وهذا يتفق مع دراسة (Michal Kermer- Asef).

- جاءت العبارة رقم(٢):"أقوم بإلغاء أو تعديل ما تم اتخاذه من قرارات متسعة وخاطئة وفقاً لمصلحة العمل" في الترتيب الثالث بالنسبة لإجمالي عينة البحث، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي(٢.٢٣)، ومتوسط شدة الاستجابة(٠.٧٤)، أي يرى أفراد عينة البحث أنه يتحقق إلى حد ما في الواقع الفعلي، حيث تقوم بعض القيادات الجامعية بإلغاء أو تعديل ما تم اتخاذه من قرارات متسعة وخاطئة وفقاً لمصلحة العمل ، لأن القرارات المتسعة تؤدي إلى ضياع الكثير من الوقت والجهد دون جدوي، ويتفق ذلك مع دراسة (أسماء عبد القادر، ٢٠١٦).

- وجاءت العبارة رقم(٣):"أجد صعوبة في إبداء الرأي فيما تم اتخاذه من قرارات على مستوى الكلية" في الترتيب الرابع بالنسبة لإجمالي عينة البحث، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي(٢.٠١)، ومتوسط شدة الاستجابة(٠.٦٧)، أي يرى أفراد عينة البحث أنه يتحقق إلى حد ما في الواقع الفعلي، ويدل ذلك على وجود ضعف في قدرة بعض القيادات على اتخاذ القرار

المناسب في الوقت المناسب بل أنهم يحتاجون الكثير من الوقت والجهد حتى يمكنهم التوصل إلى قرارٍ ما .

وجاءت العبارة رقم(٤): "أتمسك دائماً بالانفراد باتخاذ القرارات التعليمية" في المركز الأخير بالنسبة لإجمالي عينة البحث، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (١.٧٧)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٥٨)، أي يرى أفراد عينة البحث أنه يتحقق إلى حدٍّ ما في الواقع الفعلي، حيث تنفرد بعض القيادات الجامعية باتخاذ القرارات التعليمية نظراً لعدم ثققتها في قدرات فريق العمل في مشاركتهم في اتخاذ القرار ، وهذا يتفق مع دراسة (علي عبد الخالق عبد الله، ٢٠١٣)، ودراسة (فيصل يونس محمد، ٢٠١٣).

- ويدل ذلك على وجود ضعف في قدرة فريق العمل داخل المؤسسات الجامعية على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب بل أنهم يحتاجون الكثير من الوقت والجهد حتى يمكنهم التوصل إلى قرارٍ ما، هذا إلى جانب تأثر عملية اتخاذ القرار التعليمي بالدوافع الشخصية لمتخذي القرارات نتيجة لإهمال الفصل بين المهام والمسئوليات الوظيفية والدوافع الشخصية حيث تتأثر عملية اتخاذ القرار بالسلوك الشخصي لمتخذ القرار ذاته الذي يتأثر بدوره إما بمؤثرات خارجية كالظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية أو بمؤثرات داخلية كضغوط العمل والاتجاهات والمعتقدات والقيم والأفكار والخبرات.

(هـ) التنفيذ والمتابعة والتقييم:

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١-	اعتقد أن تنفيذ ما تم اتخاذه من قرارات قد لا يسهم في حل المشكلة.	١.٧٨	٠.٥٩	٥
٢-	يوجد قصور في متابعة عملية تنفيذ القرارات والتأكد من فعاليتها في حل المشكلة.	١.٨٩	٠.٦٣	٣
٣-	يوجد صعوبة في تقييم بعض القرارات التي تم اتخاذها.	٢.٠٣	٠.٦٨	٢
٤-	لا تسير عملية المتابعة علي ما يرام عندما لا يتم استمراريتها.	٢.٣٠	٠.٧٧	١
٥-	قد لا تساعد عملية المتابعة في التعرف علي ما تم اتخاذه من قرارات.	١.٨٠	٠.٦٠	٤

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق رقم(١٦) يتضح الآتي:

- تصدّرت العبارة رقم(٤): "لا تسير عملية المتابعة علي ما يرام عندما لا يتم استمراريتها" المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقّق لإجمالي عينة البحث، حيث تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذا بوزن نسبي(٢.٣٠)، ومتوسط شدّة الاستجابة(٠.٧٧)، أي يرى أفراد عينة البحث أنّه يتحقّق في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك لضعف الاهتمام بالمتابعة من قبل بعض القيادات الجامعية ممّا يؤثر بالسلب على صنع واتخاذ القرارات المناسبة، وهذا مل يتفق مع دراسة أمل هلال عبد العال، ودراسة فيصل يونس محمد (٢٠١٣).
- جاءت العبارة رقم (٣): "يوجد صعوبة في تقييم بعض القرارات التي تم اتخاذها" في المرتبة الثانية بالنسبة لإجمالي عينة البحث، حيث تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذا بوزن نسبي(٢.٠٣)، ومتوسط شدّة الاستجابة(٠.٦٨)، أي يرى أفراد عينة البحث أنّه يتحقّق إلى حدّ ما في الواقع الفعلي، ويرجع لضعف كفاءة بعض القيادات الجامعية في تقييم بعض القرارات ومصدرها ومن ثم تحقيق الأهداف، كما أنّ هناك قصور في متابعة تنفيذ القرارات، وهذا ما يفسر ما جاء بالعبارة رقم(٢): "يوجد قصور في متابعة عملية تنفيذ القرارات والتأكد من فعاليتها في حل المشكلة" في الترتيب الثالث بالنسبة لإجمالي عينة البحث، حيث تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذا بوزن نسبي(١.٨٩)، ومتوسط شدّة الاستجابة(٠.٦٣)، أي يرى أفراد عينة البحث أنّه يتحقّق إلى حدّ ما في الواقع الفعلي حيث يوجد قصور لدى بعض القيادات الجامعية في متابعة عملية تنفيذ القرارات والتأكد من فعاليتها في حل المشكلة ، ويتفق ذلك مع دراسة علي عبد الخالق عبد الله، ودراسة (فيصل يونس محمد، ٢٠١٣).
- جاءت العبارة رقم(٥): "قد لا تساعد عملية المتابعة في التّعرف علي ما تم اتخاذه من قرارات" في الترتيب الرابع بالنسبة لإجمالي عينة البحث، حيث تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذا بوزن نسبي(١.٨٠)، ومتوسط شدّة الاستجابة(٠.٦٠)، أي يرى أفراد عينة البحث أنّه يتحقّق إلى حدّ ما في الواقع الفعلي، حيث إن عملية المتابعة للقرارات قد لا تساعد أحياناً في التّعرف علي ما تم اتخاذه من قرارات ويتفق ذلك مع دراسة (حنان محمد الدريني، ٢٠١١م).

- جاءت العبارة رقم(١): "أعتقد أن تنفيذ ما تم اتخاذه من قرارات قد لا يسهم في حل المشكلة" في المركز الأخير بالنسبة لإجمالي عينة البحث، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (١.٧٨)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٥٩)، أي يرى أفراد عينة البحث أنه يتحقق إلى حد ما في الواقع الفعلي، حيث أن تنفيذ ما تم اتخاذه من قرارات أحياناً قد لا يسهم في حل المشكلة نظراً لعدم صحة القرارات وسلامتها أحياناً، وتسرعها أحياناً أخرى ويتفق ذلك مع دراسة (شريف محمد محمد، ٢٠٠٧م).

- من خلال ما سبق يتضح وجود قصور في التنفيذ والمتابعة والتقييم لدى القيادات الجامعية، ويرجع ذلك إلى وجود قصور في التعاون بين القيادات وفريق العمل الجامعي لتنفيذ ما تم اتخاذه من قرارات، وقد لا يؤدي تنفيذ القرار المتخذ إلى حل المشكلة كونه لم يكن القرار الأنسب للحل، إلى جانب وجود صعوبات تنظيمية أثناء عملية التنفيذ مثل قلة الموارد المتاحة سواء المادية أو البشرية، إلى جانب ضعف الاهتمام بعملية تقييم ما تم تنفيذه من قرارات.

المحور الثالث: إدارة ضغوط العمل الإداري للقيادات الجامعية الأكاديمية ودورها في تحسين عملية اتخاذ القرار التعليمي؛

(أ) أنواع ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرار

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١-	أعرض للعديد من ضغوط العمل الأمر الذي يحول دون اتخاذ القرارات السليمة.	٢.٣٢	٠.٧٧	٥
٢-	يُعد التنافس البناء، والرغبة في العمل وزيادة الدافعية، والسرعة في الإنجاز من الآثار الإيجابية لضغوط العمل التي تواجهني وللمساهمة في اتخاذ القرارات الصحيحة.	٢.٣٧	٠.٧٩	٢
٣-	يُعد الغياب والتأخر عن العمل، والإهمال في العمل، وعدم الرضا الوظيفي، والعلاقات المتوترة مع الآخرين من الآثار السلبية لضغوط العمل التي تواجهني مما يساعد في اتخاذ القرارات الخاطئة.	٢.٣٩	٠.٨٠	١
٤-	عندما أأخذ القرارات الخاطئة يكون دائماً نتيجة للآثار السلبية لضغوط العمل.	٢.٣٨	٠.٧٩	٢م
٥-	من خلال الآثار الإيجابية لضغوط العمل اتخذ القرارات السليمة.	٢.٣٥	٠.٧٨	٤

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (١٧) يتضح الآتي:

- تصدّرت العبارة رقم (٣): "يُعد الغياب والتأخر عن العمل، والإهمال في العمل، وعدم الرّضا الوظيفي، والعلاقات المتوترة مع الآخرين من الآثار السّلبية لضغوط العمل التي تُواجهني ممّا يساعد في اتخاذ القرارات الخاطئة" المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقّق لإجمالي عينة البحث، حيثُ تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٣٩)، ومتوسط شدّة الاستجابة (٠.٨٠)، أي يرى أفراد عينة البحث أنّه يتحقّق في الواقع الفعلي، وذلك من خلال الآثار السلبية للضغوط تؤثر على اتخاذ القرارات ، حيث إن الضغوط السلبية تعمل على اتخاذ القرارات الخاطئة.
- احتلت العبارة رقم (٢): "يُعد التنافس البناء، والرغبة في العمل وزيادة الدافعية، والسّرعة في الإنجاز من الآثار الإيجابية لضغوط العمل التي تواجهني وللمساهمة في اتخاذ القرارات الصّحيحة" الترتيب الثّاني بالنسبة لإجمالي عينة البحث، حيثُ تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٣٧)، ومتوسط شدّة الاستجابة (٠.٧٩)، أي يرى أفراد عينة البحث أنّها تتحقّق في الواقع الفعلي، وهذا يؤكد أن هناك علاقة طردية بين الضغوط واتخاذ القرارات ، فالضغوط الإيجابية تسهم في اتخاذ القرارات السليمة والعكس صحيح ، كما احتلت العبارة رقم (٤): "عندما أأخذ القرارات الخاطئة يكون دائماً نتيجة للآثار السّلبية لضغوط العمل" نفس الترتيب بالنسبة لإجمالي عينة البحث، حيث إن القرارات الخاطئة للقيادات الجامعية كانت نتيجة للضغوط السلبية التي تواجههم.
- احتلت العبارة رقم (٥): "من خلال الآثار الإيجابية لضغوط العمل اتخذ القرارات السليمة " الترتيب الرّابع بالنسبة لإجمالي عينة البحث، حيثُ تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٣٥)، ومتوسط شدّة الاستجابة (٠.٧٨)، حيثُ يرى أفراد عينة البحث أنّها تتحقّق في الواقع الفعلي، وذلك لأن القرارات السليمة للقيادات الجامعية كانت نتيجة للضغوط الإيجابية التي تواجههم.
- جاءت العبارة رقم (١): "أتعرض للعديد من ضغوط العمل الأمر الذي يحول دون اتخاذ القرارات السليمة" في المركز الأخير بالنسبة لإجمالي عينة البحث، حيثُ تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٣٢)، ومتوسط شدّة

الاستجابة (٠.٧٧)، حيث يرى أفراد عينة البحث أنها تتحقق في الواقع الفعلي، وبالتالي فإن تعرض القيادات الجامعية للعديد من الضغوط اليومية تجعلهم يتخذون قرارات ليست سليمة وليست سديدة.

- ومن العرض السابق يمكن القول بأن القرارات السليمة التي تتخذها القيادات الجامعية تتطلب إدارة الضغوط التي تواجه هذ القيادات ومواجهتها ومحاولة التخفيف من آثارها.

(ب) أهداف إدارة الضغوط وعلاقتها باتخاذ القرار التعليمي

م	العبارة	الوزن النسبي	مُتوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١-	أسعى إلى تحويل الضغوط التي أتعرض لها إلى ضغوط إيجابية للمساعدة في اتخاذ القرار السليم.	٢.٣٥	٠.٧٨	١
٢-	أقوم باحتواء ضغوط العمل الإداري مهما كان حجمها ومصدرها نظراً لتأثيرها في اتخاذ القرار.	٢.٣٢	٠.٧٧	٢
٣-	أفهم وأدرك العلاقات المتداخلة والآثار الناجمة لضغوط العمل الإداري حتى أتخذ القرار الإيجابي.	٢.١٥	٠.٧٢	٣
٤-	أقوم بتحليل الضغوط ومعرفة أسبابها وبيئتها والعوامل التي أثرت فيها سلباً وإيجاباً قبل اتخاذ القرار.	٢.٢٣	٠.٧٤	٤
٥-	غالباً ما أقوم بتحليل الهيكل التنظيمي للكلية لتخفيف الضغوط الوظيفية التي تواجهني لاتخاذ القرار السديد.	١.٩٩	٠.٦٦	٥

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (١٨) يتضح الآتي:

- تصدّرت العبارة رقم (١): "أسعى إلى تحويل الضغوط التي أتعرض لها إلى ضغوط إيجابية للمساعدة في اتخاذ القرار السليم" المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة البحث، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٣٥)، ومُتوسط شدة الاستجابة (٠.٧٨)، أي يرى أفراد عينة البحث أنها تتحقق في الواقع الفعلي، حيث تقوم غالبية القيادات الجامعية بإدارة الضغوط، وذلك بتحويل الضغوط السلبية يواجهونها إلى ضغوط إيجابية للمساهمة اتخاذ القرارات السديدة.

- احتلت العبارة رقم (٢): "أقوم باحتواء ضغوط العمل الإداري مهما كان حجمها ومصدرها نظراً لتأثيرها في اتخاذ القرار" المرتبة الثانية بالنسبة لإجمالي عينة البحث، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٣٢)، ومُتوسط شدة الاستجابة (٠.٧٧)، أي يرى أفراد عينة البحث أنها تتحقق في الواقع الفعلي، وبالتالي

فبعض القيادات الجامعية عندما تقوم بإدارة الضغوط وتواجهها وتخفف من آثارها يؤدي ذلك إلى اتخاذ القرار السليم.

- جاءت العبارة رقم(٤): "أقوم بتحليل الضغوط ومعرفة أسبابها وبيئتها والعوامل التي أثرت فيها سلباً وإيجاباً قبل اتخاذ القرار" في الترتيب الثالث بالنسبة لإجمالي عينة البحث، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٢٣)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٧٤)، أي يرى أفراد عينة البحث أنها تتحقق إلى حدٍّ ما في الواقع الفعلي، وقد يرجع ذلك إلى أن القيادات الجامعية عندما تعرف أسباب الضغوط التي تتعرض لها والعوامل المؤثرة فيها يقلل ذلك من آثارها ، ويسهم في اتخاذ القرار السديد.
- وجاءت العبارة رقم(٣): "أفهم وأدرك العلاقات المتداخلة والآثار الناجمة لضغوط العمل الإداري حتى اتخذ القرار الإيجابي" في الترتيب الرابع بالنسبة لإجمالي عينة البحث، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.١٥)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٧٢)، أي يرى أفراد عينة البحث أنها لم تتحقق في الواقع الفعلي، وقد يرجع ذلك إلى أن اتخاذ القرار التعليمي الإيجابي قد يكون من خلال فهم العلاقات المتداخلة بين ضغوط العمل الإداري وعملية اتخاذ القرار التعليمي.
- جاءت العبارة رقم(٥): "غالبًا ما أقوم بتحليل الهيكل التنظيمي للكلية لتخفيف الضغوط الوظيفية التي تواجهني لاتخاذ القرار السديد" في المركز الأخير بالنسبة لإجمالي عينة البحث، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (١.٩٩)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٦٦)، أي يرى أفراد عينة البحث أنه يتحقق إلى حدٍّ ما في الواقع الفعلي، وقد يرجع ذلك إلى أن تخفيف الضغوط الوظيفية وحسن إدارتها من خلال تحليل الهيكل التنظيمي للكلية يعمل على اتخاذ القرار التعليمي السليم من قبل القيادات الجامعية.

(ج) مراحل إدارة الضغوط وتأثيرها في اتخاذ القرار

م	العبارة	الوزن النسبي	مُتوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١-	تتأثر عملية اتخاذ القرار بالتعرف على وجود المشكلة التي تعد أول مرحلة من مراحل إدارة ضغوط العمل الإداري.	٢.١٥	٠.٧٢	٢
٢-	أسعى دائماً للكشف عن مسببات ضغوط العمل وإدارتها وذلك للمساهمة في اتخاذ القرار الصحيح.	٢.٢٠	٠.٧٣	١
٣-	اتخاذ القرار يتطلب منى اتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذ برامج إدارة ضغوط العمل الإداري.	٢.١١	٠.٧٠	٣
٤-	اتخذ قرارات سديدة فى وضع حلول للمشكلات للتخفيف من ضغوط العمل الإداري.	٢.٠١	٠.٦٧	٥
٥-	تتطلب عملية اتخاذ القرار فهم المراحل التي تمر بها ضغوط العمل الإداري لتحسين إدارتها.	٢.٠٣	٠.٦٨	٤

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (١٩) يتضح الآتي:

- تصدّرت العبارة رقم (٢): "أسعى دائماً للكشف عن مسببات ضغوط العمل وإدارتها وذلك للمساهمة في اتخاذ القرار الصحيح" المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقّق لإجمالي عينة البحث، حيث تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٢٠)، ومُتوسط شدة الاستجابة (٠.٧٣)، أي يرى أفراد عينة البحث أنها تتحقّق أحياناً في الواقع الفعلي، حيث إن أول خطوة تقوم بها القيادات الجامعية عند التعرف على الضغوط ، وهى الكشف عن مسببات الضغوط، وذلك لإدارتها والتخفيف منها، ومن ثم اتخاذ القرار السليم، وهذا يتفق مع ما أشارت إليه دراسة (عمرو أحمد السيد ، ٢٠١٥).
- احتلت العبارة رقم (١): "تتأثر عملية اتخاذ القرار بالتعرف على وجود المشكلة التي تعد أول مرحلة من مراحل إدارة ضغوط العمل الإداري" الترتيب الثاني بالنسبة لإجمالي عينة البحث، حيث تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.١٥)، ومُتوسط شدة الاستجابة (٠.٧٢)، أي يرى أفراد عينة البحث أنها تتحقّق أحياناً في الواقع الفعلي، حيث إن بعض القيادات الجامعية تقوم بتحديد المشكلة تحديداً دقيقاً الأمر الذى ييسر اتخاذ القرار السليم بشأنها.
- وجاءت العبارة رقم (٣): "اتخاذ القرار يتطلب منى اتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذ برامج إدارة ضغوط العمل الإداري" في الترتيب الثالث، حيث تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.١١)، ومُتوسط شدة الاستجابة (٠.٧٠)، أي يرى أفراد عينة البحث أنها

تتحقق إلى حدٍّ ما في الواقع الفعلي، ويُمكن إرجاع ذلك إلى أن بعض أفراد العينة يقوم بإدارة ضغوط العمل التي تواجهها عند اتخاذ القرار التعليمي.

- جاءت العبارة رقم(٥): "تتطلب عملية اتخاذ القرار فهم المراحل التي تمر بها ضغوط العمل الإداري لتحسين إدارتها" في الترتيب الرابع بالنسبة لإجمالي عينة البحث، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٠٣)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٦٨)، أي يرى أفراد عينة البحث أنها تتحقق إلى حدٍّ ما في الواقع الفعلي، وقد يرجع ذلك إلى أن بعض أفراد عينة البحث يقوم بفهم مراحل ضغوط العمل حتى يمكن مواجهتها وإدارتها لأن ذلك يؤثر في عملية اتخاذ القرار .
- جاءت العبارة رقم(٤): "اتخذ قرارات سديدة في وضع حلول للمشكلات للتخفيف من ضغوط العمل الإداري" في المركز الأخير بالنسبة لإجمالي عينة البحث، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٠١)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠.٦٧)، أي يرى أفراد عينة البحث أنها تتحقق إلى حدٍّ ما في الواقع الفعلي، وقد يرجع ذلك أن اتخاذ القرار السديد يتطلب مواجهة وإدارة ضغوط العمل أولاً.

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١-	أحرص دائماً على تنفيذ اتخاذ القرار المناسب في علاج مشكلات العمل	٢.٢٠	٠.٧٣	٥
٢-	قراراتي دائماً عادلة في توزيع الأدوار والمسئوليات وفقاً للميول المهنية للمرؤوسين .	٢.٣٠	٠.٧٧	٤
٣-	أقوم بإكساب المرؤوسين المهارة والقدرة علي مواجهة الضغوط لتدريبهم على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب .	٢.٣٦	٠.٧٩	١
٤-	أحرص دائماً على تفويض السلطة، والتطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم في اتخاذ القرار السليم في حل مشكلات العمل .	٢.٣٥	٠.٧٨	٣
٥-	أعمل دائماً على تفعيل نظم المشاركة في اتخاذ القرارات.	٢.٣٧	٠.٧٩	١م
٦-	عندما أقوم بإدارة ضغوط العمل أعرف مدى هذه الضغوط، ومدى تأثيرها في عملية اتخاذ القرار.	١.٩٠	٠.٦٣	٦

(د) إستراتيجية إدارة الضغوط وعملية اتخاذ القرار

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (٢٠) يتضح الآتي:

- تصدّرت العبارة رقم(٥): "أعمل دائماً على تفعيل نُظم المشاركة في اتخاذ القرارات" المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقّق لإجمالي عينة البحث، حيث تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي(٢٠.٣٧)، ومتوسط شدّة الاستجابة(٠.٧٩)، أي يرى أفراد عينة البحث أنّها تتحقّق في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك إلى أن القيادات الجامعية لا تنفرد بالقرار بل تعمل على تفعيل المشاركة، فهذه القيادات لا تتبع النمط الديكتاتوري في إدارتها ، بل تجعل من النمط التشاركي كنمط عام في إدارتها حتى يكون القرار سديد وجماعي ويعبر عن وجهة نظر الجميع. وهذا يتفق مع نتائج دراسة (Geeta Nema, Dhanashree Nagar & Yogita Mandhanya ,2010).
- وجاءت العبارة رقم(٣): "أقوم بإكساب المرؤوسين المهارة والقدرة علي مواجهة الضغوط لتدريبهم على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب" في الترتيب الثاني بالنسبة لإجمالي عينة البحث، حيث تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي(٢٠.٣٦)، ومتوسط شدّة الاستجابة(٠.٧٩)، أي يرى أفراد عينة البحث أنّها تتحقّق في الواقع الفعلي، وهذا يؤكد أن القيادات الجامعية تقوم بمشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار من خلال اكسابهم مهارة إدارة ضغوط العمل الإداري وكيفية مواجهتها ، وذلك تمهيدا للمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرار ات السليمة في مجالات عملهم المختلفة، وهذا يتفق مع ما أكدته دراسة (أسماء سعيد محمد أحمد، ٢٠١٦م).
- جاءت العبارة رقم(٤): "أحرص دائماً على تفويض السلطة، والتطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم في اتخاذ القرار السليم في حل مشكلات العمل" في الترتيب الثاني بالنسبة لإجمالي عينة البحث، حيث تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي(٢٠.٣٥)، ومتوسط شدّة الاستجابة (٠.٧٨)، أي يرى أفراد عينة البحث أنّها تتحقّق في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك إلى أن القيادات الجامعية التي شملتهم عينة البحث يحرصون دائماً على تفويض بعض سلطاتهم حيث يعد التفويض من أهم مبادئ وعمليات الإدارة الحديثة لأن ذلك يساهم في حل مشكلات العمل وتطويره .

- احتلت العبارة رقم (٢): "قراراتي دائماً عادلة في توزيع الأدوار والمسئوليات وفقاً للميول المهنية للمروّسين" المرتبة الرابعة، حيث تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٣٠) ومتوسط شدّة الاستجابة (٠.٧٧)، أي يرى أفراد عينة البحث أنّها تتحقّق في الواقع الفعلي، وهذا يرجع إلى أن القيادات الجامعية تحرص على تحقيق العدالة بين جميع العاملين بالكلية عندما يتخذ أي قرار بشأن العمل وتجويده، كما تراعى هذه القيادات تراعى الميول المهنية للعاملين وتسعى إلى تفعيل الشفافية والمحاسبية على مستوى الكلية.
- وجاءت العبارة رقم (١): "أحرص دائماً على تنفيذ اتخاذ القرار المناسب في علاج مشكلات العمل" في الترتيب الخامس بالنسبة لإجمالي عينة البحث، حيث تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (٢.٢٠)، ومتوسط شدّة الاستجابة (٠.٧٣)، أي يرى أفراد عينة البحث أنّها تتحقّق إلى حدّ ما في الواقع الفعلي، وقد يرجع ذلك إلى أن بعض القيادات الجامعية تحرص دائماً على تنفيذ المناسب ومتابعته بدفّة فيما يتعلق بمشكلات العمل.
- جاءت العبارة رقم (٦): "عندما أقوم بإدارة ضغوط العمل أعرف مدي هذه الضغوط، ومدى تأثيرها في عملية اتخاذ القرار" في المركز الأخير بالنسبة لإجمالي عينة البحث، حيث تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (١.٩٠)، ومتوسط شدّة الاستجابة (٠.٦٣)، أي يرى أفراد عينة البحث أنّها تتحقّق إلى حدّ ما في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك إلى أن غالبية القيادات الجامعية تعرف تأثير ضغوط العمل الإداري على الصحة النفسية للفرد من ناحية وتأثيرها على بيئة العمل من جهة أخرى، وهذا ما أكّدته دراسة (Paul A. Mittman, 2009).

خامساً : أهم النتائج التي توصّلت إليها البحث :

- وفيما يلي يستعرض الباحث أهم النتائج المُستخلصة من المُعطيات الميدانية، والمدخل النظري، والدراسات السابقة، وذلك على النحو التّالي:
- نتائج تتعلق بواقع ضغوط العمل الإداري لدى القيادات الجامعية الأكاديمية.
 - نتائج تتعلق بواقع عملية اتخاذ القرار التّعليمي لدى القيادات الجامعية الأكاديمية.
 - نتائج تتعلق بواقع إدارة ضغوط العمل الإداري لدى القيادات الجامعية الأكاديمية، ودورها في تحسين عملية اتخاذ القرار التّعليمي.

(١) النتائج المتعلقة بواقع ضغوط العمل الإداري لدى القيادات الجامعية الأكاديمية :

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تقوم القيادات الجامعية بمسئولياتها ومهامها الوظيفية في ضوء متطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي للكلية، الأمر الذي يسبب العديد من الضغوط التي تواجه هذه القيادات.
- الأعباء والمسئوليات التي تقوم بها القيادات الجامعية عديدة منها ما يتعلق بالجوانب الإدارية ومنها ما يتعلق بالجوانب الفنية ، والجوانب التنظيمية وغيرها مما يسبب ضغوطا متنوعة منها ما يتعلق بالعمل الإداري والبحثي والأكاديمي وخدمة المجتمع، بالإضافة إلى الواجبات الاجتماعية والعائلية.
- ضيق الوقت المخصص بالنسبة للأعمال التي تقوم بها معظم القيادات الجامعية مما يجعل هذه القيادات ان تضطر لاستكمال أعمالهم على حساب واجباتهم الاجتماعية والعائلية.
- لا تتناسب قدرات بعض القيادات الجامعية مع المهام الموكولة إليهم، وهذا يؤدي إلى زيادة الضغوط التي تؤثر على أدائهم، حيث إن زيادة عبء العمل أحد المؤثرات في الضغوط الوظيفية.
- إذا قامت بعض القيادات الجامعية ببعض المهام التي لا جدوى لها ترتب على ذلك التخطي في القرارات وأحيانا الفوضى أثناء تنفيذ هذه المهام.
- كثرة الأعباء الإدارية والأعمال اليومية الروتينية الملقاة على عاتق القيادات الجامعية وزملائهم، بالإضافة إلى العمل في مناخ غير مناسب كل ذلك لا يساعد على الإبداع والابتكار لهذه القيادات.
- لقيام القيادات الجامعية بعملية تقييم العاملين بموضوعية ، يتطلب الأمر وضع معايير محدّدة وواضحة لعملية التقييم بالمؤسسة الجامعية .
- بالرغم من ممارسة معظم القيادات الجامعية عملهم تحت ضغوط نتيجة لكثرة الأعباء والمسئوليات الروتينية، بالإضافة إلى بعض الأعمال التي يكلفون بها، إلا أن هذه القيادات يؤدون عملهم بشكل جيد.
- تواضع الإمكانيات المادية للجامعة وضعفها المتمثلة في المباني والمعامل، والتجهيزات، والمكتبات والموازنات المالية، والقصور في تطبيق الأساليب التكنولوجية في الإدارة

الجامعية وجميع فروعها، مما ينعكس على أداء القيادات الجامعية فى قيامها بمسئولياتها ومهامها الوظيفية.

- تعد البيئة غير المشجعة للعمل أحد أسباب الضغوط المهنية للقيادات الجامعية، الأمر الذى يتطلب توفير الإضاءة المناسبة والتهوية الملائمة، وكذلك البيئة المناسبة المشجعة للعمل ، مما وهذا ينعكس بالسلب على أداء هذه القيادات.
- شعور المرؤوسين الدائم بالتبعية والافتقار إلى الاستقلالية، وإحساسهم الدائم بالتهديد مما يثبط من همهم، ويُقلل من رغبتهم في الابتكار والإبداع.
- التعاون بين القيادات الجامعية بالإضافة إلى التشاور وتبادل الخبرات والآراء فيما يواجههم من مشكلات يساعد على انجاز الأعمال المكلفون بها ، أما ضعف التعاون فإنه يؤدي إلى زيادة الضغوط التى تواجههم مما يؤثر فى تحقيق الأهداف المنشودة.
- قلة منح العلاوات والحوافز التشجيعية للقيادات الجامعية، وهذا يرجع إلى قُصور اللوائح المتعلقة بالمكافآت المالية والحوافز، مما يُقلل من جهد هذه القيادات، ودافعتهم للإنجاز.
- انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين مع القيادات الجامعية وهذا يرجع لقلة تقدير هذه القيادات لما يقوم به العاملين في قيامهم بواجباتهم الوظيفية وكذلك عملية التحسين والتطوير.
- ضعف التعاون بين القيادات الجامعية والعاملين، وكذلك ضعف تشجيع هذه القيادات للعمل التعاونى يؤثر بطريقة أو بأخرى على جودة العمل الجامعى الأمر الذى يتطلب تفعيل العمل التعاونى فى إطار مناخ من العلاقات الانسانية.
- لا تسعى القيادات الجامعية بالكلية إلى التفضيل والتميز فى المعاملة بين العاملين إلا من خلال ما يقومون به من أعمال فهناك إثابة للذى يؤدي عمله وعقاب لمن يقصر فى عمله.

(٢) النتائج المتعلقة بواقع عملية اتخاذ القرار التعليمي لدى القيادات الجامعية الأكاديمية :

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن بعض القيادات الجامعية نظرا لمسئولياتهم ومهامهم العديدة يجدون صعوبة في معرفة أسباب المشكلات التي تواجههم.
- رفض بعض القيادات الجامعية الاستماع لوجهات نظر العاملين معهم فيما يتعلق بالأعمال المنوطة بهم، وفي صنع واتخاذ القرارات، وأحيانا تتخذ هذه القيادات قرارات فردية ومتسعة دون مشاركة المروسين.
- تعاني بعض القيادات الجامعية من نقص المعلومات المرتبطة بالقرار أو المشكلة محل الدراسة، ويواجهون معوقات مرتبطة بالوقت والتكلفة مما يعيق عملية اتخاذ القرار التعليمي لديهم.
- تستشير بعض القيادات الجامعية ذوي الخبرة والمتخصصين في حل مشكلات التي تواجههم في عملهم
- ضعف قدرة بعض القيادات في التعرف على المشكلة وتحديدتها تحديداً دقيقاً، كما يمثل نمط الإدارة المتبع عند تلك القيادات، وضعف مشاركة العاملين، وقلة الاستعانة ببعض من ذوي الخبرة مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات تعليمية غير مجدية لحل المشكلة.
- تهيئة مناخ العمل الملائم لفهم وتقييم البدائل المهمة لحل المشكلات من خلال المشاركة الفعالة والتعاون المثمر بين القيادات الجامعية والعاملين معهم
- تواجه بعض القيادات العديد من الصعوبات في تقييم نتائج كل بديل تمهيداً لاختيار أفضلها مثل الفردية ، وقلة الخبرة ، والبيئة الداخلية للكلية ، وكذلك البيئة الخارجية.
- تواجه القيادات الجامعية بعض الصعوبات وتحول دون اتخاذ القرار المناسب ، وكذلك ضعف رغبتهم في تحمل مسؤولية اتخاذ قرار تعليمي وعدم امتلاكهم المهارات والقدرات التي تؤهلهم لاتخاذ القرارات التعليمية.
- تتأثر عملية اتخاذ القرار بالسلوك الشخصي لمتخذ القرار ذاته الذي يتأثر بدوره إما بمؤثرات خارجية كالظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية أو بمؤثرات داخلية كضغوط العمل والاتجاهات والمعتقدات والقيم والأفكار والخبرات.

- تنفرد بعض القيادات الجامعية باتخاذ القرارات التعليمية نظراً لعدم ثقتها في قدرات فريق العمل في مشاركتهم في اتخاذ القرار
- ضعف كفاءة بعض القيادات الجامعية في تقييم بعض القرارات ومصادرها مما يؤكد أنَّ هناك قصوراً في متابعة تنفيذ القرارات التي اتخذوها، والتأكد من فعاليتها في حل المشكلة.
- ضعف التعاون بين القيادات الجامعية وفريق العمل لتنفيذ ما تم اتخاذه من قرارات، وقد لا يؤدي تنفيذ القرار المتخذ إلى حل المشكلة كونه لم يكن القرار الأنسب للحل.
- وجود صعوبات تنظيمية أثناء عملية التنفيذ مثل قلة الموارد المتاحة سواء المادية أو البشرية، إلى جانب ضعف الاهتمام بعملية تقييم ما تم تنفيذه من قرارات.
- تحديد نوع القرارات التي يُشارك فيها المرؤوسين، حيث تُشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للقيادات الجامعية والمرؤوسين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم، لذا يُفضل تحديد طبيعة القرارات التي يُمكن أن يُشارك فيها المرؤوسين بشكلٍ تدريجي.
- لكي يُمكن للقيادات الجامعية من اتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة فإنَّهم بحاجة إلى معلومات عن وظائفهم الفنية والإدارية، ويجب أن تتوافر لديهم معلومات أيضاً عن طريقة أداء عملهم وأدوارهم في ضوء فريق العمل.

(٣) النتائج المتعلقة بواقع إدارة ضغوط العمل الإداري لدى القيادات الجامعية الأكاديمية، ودورها في تحسين عملية اتخاذ القرار التعليمي.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- قُصُر المعلومات ونقصها وعدم دقة بعضها، وبالتالي ضعف فعالية القرار التعليمي والاتصال الإداري داخل الجامعة وخارجها.
- رفض بعض القيادات الجامعية الخروج عن الخُلول التقليدية للمشكلات إلى الخُلول الجديدة غير المألوفة.

- قلة التعاون والترابط والتكامل الواضح بين التّنظيمات الجامعية المختلفة سواء على مُستوي الأقسام داخل الكلية الواحدة أو فيما بين الكليات أو الجامعات بل يسودها حالة من الانعزالية والتّبعاد، ومن ثمّ له تأثير على تحسين اتخاذ القرارات التعليمية.
- غياب الدّعم والمُساندة للعمل الجماعي، ممّا يُؤدي إلى تراخي القيادات الجامعية وتدني حماسهم، وتراجعهم عن تقديم الحُلُول للمشكلات التي يكفون بمعالجتها.
- وجود صراعات دائمة ومُستمرة بين القيادات الجامعية خاصة السّابقة والحالية، وتزايد حدّة الصّراعات أيضاً بين القيادات الجامعية نظراً لاختلاف مصالحهم وتركيزهم على المكاسب الشّخصية أكثر من المكاسب المُؤسسية.
- حرص بعض القيادات الجامعية على الاستمرار في مناصبهم، وضعف قدرتهم على تجاوز الخطّوط المرسومة لهم؛ ممّا يفقدهم القدرة على القيام بدور إصلاحي، واتصافهم بالتّبعية والسّلبيّة.
- ضعف حُرّيّة الرّأي وديمقراطية الحوار، ممّا دفع الكثير من المروّوسين إلى الهُرُوب والغُرُوف عن المشاركة في كثيرٍ من الأمور، والتي من أهمّها صنع واتخاذ القرار.
- تزايد حدّة الصّراعات بين المروّوسين بعضهم البعض، وبين القيادات الجامعية بعضها البعض وكذلك الأقسام، نظراً لاختلاف مصالحهم وتركيزهم على المكاسب الشّخصية أكثر من المكاسب المُؤسسية.
- وجود صراعات دائمة ومُستمرة بين القيادات الجامعية خاصة السّابقة والحالية؛ لإظهار الإنجازات دون مصلحة العمل.
- يؤثر غموض الدور على قدرة القيادات الجامعية علي اتخاذ القرار ويرجع ذلك إلي أن ضعف معرفة بعض القيادات لمسئولياته وواجباتهم الوظيفية والأهداف المراد تحقيقها يؤدي إلى إعاقَة قدرتهم علي اتخاذ القرار والمعاناة في اتخاذه.
- ضعف العلاقة بين "صراع الدور" و"عملية اتخاذ القرار التعليمي" وأنّ صراع الدور لا يؤثر على عملية اتخاذ القرار التّعليمي، ويرجع ذلك إلى أنّ تعدد الأدوار التي يقوم بها الفرد لا تُؤثّر على قدرته علي اتخاذ القرار التّعليمي ولا تمثل صُغوية على عملية اتخاذ القرار التعليمي.

- اتخاذ القرار التعليمي يتطلب مهارات وقدرات عالية ينبغي توافرها لدى بعض القيادات حتى يمكنهم اتخاذ القرار السليم وتؤدي زيادة عبء العمل إلي شعورهم بالتعب والإرهاق ويقلل من قدرتهم على اتخاذ القرار التعليمي المناسب.
- عند زيادة عبء العمل تزداد صعوبة تحليل البدائل حيث تحتاج عملية تحليل البدائل إلى الدراسة المتأنية والدقيقة والتعرف على إيجابيات وسلبيات كل بديل من البدائل المطروحة حتى يمكن اختيار أفضل البدائل الممكنة لحل المشكلة.
- تؤدي زيادة عبء العمل إلى ضعف قدرة بعض القيادات على التفكير بشكل سليم نتيجة لانغماسهم في المسؤوليات والأعباء الوظيفية الخاصة بهم.
- تؤثر الضغوط الإيجابية والسلبية على اتخاذ القرارات، حيث تسهم الضغوط الإيجابية في اتخاذ القرارات السليمة، بينما تعمل الضغوط السلبية على اتخاذ القرارات الخاطئة.
- تعرض القيادات الجامعية للعديد من الضغوط اليومية تجعلهم يتخذون قرارات ليست سليمة وليست سديدة.
- تتطلب القرارات السليمة التي تتخذها القيادات الجامعية إدارة الضغوط التي تواجه هذه القيادات ومواجهتها ومحاولة التخفيف من آثارها.
- تقوم غالبية القيادات الجامعية بإدارة الضغوط، من خلال تحويل الضغوط السلبية يواجهونها إلى ضغوط إيجابية للمساهمة اتخاذ القرارات السديدة.
- إدارة الضغوط التي تتعرض لها القيادات الجامعية تتطلب معرفة أسباب الضغوط التي تواجهها والعوامل المؤثرة فيها مما يقلل ذلك من آثارها، ويسهم في اتخاذ القرار السديد.
- إن اتخاذ القرار التعليمي الإيجابي قد يكون من خلال فهم العلاقات المتداخلة بين ضغوط العمل الإداري وعملية اتخاذ القرار التعليمي.
- إن تخفيف الضغوط الوظيفية التي تتعرض لها القيادات الجامعية وحسن إدارتها من خلال تحليل الهيكل التنظيمي للكلية يعمل على اتخاذ القرار التعليمي السليم .
- تعد أول خطوة تقوم بها القيادات الجامعية عند التعرف على الضغوط، هي الكشف عن مسببات الضغوط، وذلك لإدارتها والتخفيف منها، ومن ثم اتخاذ القرار السليم

- تقوم بعض القيادات الجامعية بتحديد المشكلة تحديداً دقيقاً الأمر الذي ييسر اتخاذ القرار السليم بشأنها.
- يتطلب اتخاذ القرار التعليمي من القيادات الجامعية اتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذ برامج إدارة ضغوط العمل الإداري.
- تسبق إدارة ضغوط العمل الإداري للقيادات الجامعية فهم مراحلها فهماً جيداً، الأمر الذي يؤثر في عملية اتخاذ القرار التعليمي، حيث إن اتخاذ القرار السديد يتطلب مواجهة وإدارة ضغوط العمل أولاً.
- تقوم القيادات الجامعية بمشاركة العاملين معهم في عملية اتخاذ القرار من خلال اكسابهم مهارة إدارة ضغوط العمل الإداري وكيفية مواجهتها، وذلك تمهيداً للمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات السليمة في مجالات عملهم المختلفة.
- تحرص القيادات الجامعية على تفويض بعض سلطاتهم حيث يعد التفويض من أهم مبادئ وعمليات الإدارة الحديثة لأن ذلك يساهم في حل مشكلات العمل وتطويره
- تحرص القيادات الجامعية على تحقيق العدالة بين جميع العاملين بالكلية عندما يتخذ أي قرار بشأن العمل وتجويده، كما تراعى هذه القيادات تراعى الميول المهنية للعاملين وتسعى إلى تفعيل الشفافية والمحاسبية على مستوى الكلية.
- تحرص القيادات الجامعية دائماً على تنفيذ المناسب ومتابعته بدقة فيما يتعلق بمشكلات العمل.
- تدرك القيادات الجامعية تأثير ضغوط العمل الإداري على الصحة النفسية للفرد من ناحية وتأثيرها على بيئة العمل من جهة أخرى.

سادساً: توصيات ومقترحات البحث:

في ضوء النتائج السابقة يُمكن اقتراح مجموعة من التوصيات التي يُمكن أن تُساهم في تحسين عملية اتخاذ القرار التعليمي بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة ضغوط العمل الإداري للقيادات الجامعية، وتتمثل هذه التوصيات فيما يلي:

- توفير بيئة العمل الملائمة والمناسبة للقيادات الجامعية حتى تقوم بدورها على أكمل وجه من خلال توفير الميزانية الكافية وتوفير الإمكانيات المادية اللازمة للمؤسسة الجامعية.
- الاهتمام بالتنمية المهنية للقيادات الجامعية وخاصة فيما يتعلق بكيفية مواجهة ضغوط العمل الإداري من خلال عقد الدورات التدريبية التي تمكنهم من استغلال ما لديهم من قدرات وإمكانات في مواجهة أي ضغوط عمل يتعرضون لها.
- تحسين مستوي الإنتاجية وزيادة القدرة علي تحقيق الأهداف من خلال حث القيادات الجامعية على المشاركة والتعاون في القيام بالمهام والمسئوليات الخاصة بهم مما يسهم في الحد من عبء الدور.
- توفير الدعم الإيجابي من قبل الخبراء والمتخصصين لمساعدة القيادات الجامعية على مواجهة الضغوط التي يتعرضون لها.
- توضيح المهام والمسئوليات الخاصة بكل مركز وظيفي بالجامعة والعدالة في توزيع المهام والمسئوليات بين العاملين لتجنب أي غموض في الدور الذي يقوم به فريق العمل بالجامعة.
- تخفيف الأعباء والمسئوليات والمهام الوظيفية للقيادات الجامعية لزيادة قدرتهم على اتخاذ القرار التعليمي المناسب ، لأن زيادة عبء العمل يؤدي إلى ضعف قدرة هذه القيادات على اتخاذ القرار التعليمي.
- تكليف القيادات الجامعية بالقيام بالمهام والمسئوليات التي تتناسب مع ما يمتلكونه من قدرات ومهارات إلي جانب إتاحة الوقت الكافي لإنجازها وذلك من أجل تجنب المعاناة من عبء الدور.
- الحد من التمسك بالبيروقراطية والانفراد بسلطة اتخاذ القرار التعليمي، والاتجاه نحو الديمقراطية في الإدارة التي تقوم على أساس التعاون والمشاركة بين القيادات الجامعية.
- تنمية العلاقات الإنسانية الجيدة في بيئة العمل وتجويد الاتصالات بين القيادات الجامعية، والاهتمام بتقوية العلاقات والترابط والتعاون بين تلك القيادات.

- قيام القيادات الجامعية بتفويض بعض المهام والصلاحيات للآخرين بحيث يشعر كل فرد بالمسئولية تجاه العمل مما يُزيد من رغبته في التفاني والإخلاص للعمل.
- تقديم تغذية راجعة للقيادات الجامعية لما يقومون به من أعمال من خلال اطلاعهم على جوانب القوة وجوانب الضعف لديهم حتى يمكن تعزيز جوانب القوة وعلاج جوانب الضعف.
- توفير التدريب اللازم الذي يُمكن القيادات الجامعية من إدارة الضغوط ومواجهتها والتغلب عليها قبل تفاقمها.
- الاهتمام بتوفير أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات التي تساعد على التعرف على المشكلة ودراستها دراسة شاملة وموضوعية حتى يُمكن التوصل إلى أكبر عدد من البدائل الممكنة لحلها.
- مراعاة الدقة والحذر في اختيار الوقت المناسب لدراسة المشكلة وحلها وتنفيذ القرار المُتخذ حتى يُمكن التخلص من المشكلة قبل تفاقمها.
- تزويد القيادات الجامعية بالمعارف والمهارات والكفاءات التي تُمكنهم من اتخاذ القرار التعليمي السليم والتكيف مع كافة المؤثرات التي يتعرضون لها خلال عملية اتخاذ القرار التعليمي سواء أكانت مؤثرات داخلية أم خارجية.
- تدريب القيادات الجامعية على كيفية اتباع خطوات عملية اتخاذ القرار التعليمي مما يُسهم في تحسين هذه العملية واتخاذ القرارات السليمة التي تعود بالنفع والفائدة علي العملية التعليمية.
- تشجيع القيادات الجامعية على المشاركة في اتخاذ القرارات التعليمية دون خوف أو تردد وإتاحة الفرصة لهم لعرض آرائهم ومقترحاتهم والاهتمام بدراساتها ومناقشتها.
- عقد دورات تدريبية وورش عمل للقيادات الجامعية عن كيفية اتخاذ القرار التعليمي السليم مما يمكنهم من التعرف على كيفية اتخاذ القرارات التعليمية السليمة ويشجعهم على المشاركة البناءة في عملية اتخاذ القرارات التعليمية.
- تفعيل عملية المشاركة في عملية اتخاذ القرار التعليمي داخل المؤسسات الجامعية.
- تنمية مهارات اتخاذ القرار لدي القيادات الجامعية وتبصيرهم بالأساليب العلمية في اتخاذ القرار.
- الاهتمام بوسائل الاتصال داخل الجامعة وإتاحة الفرصة لتبادل الآراء والخبرات.

- التعمق في دراسة البدائل وتقييمها من أجل اختيار البديل الأفضل الذي يتناسب مع ظروف البيئة الجامعية وإمكاناتها.
- أن يؤدي كل قرار إلى نتيجة تسهم في حل المشكلة محل الدراسة تحقيق الهدف مما يُساعد علي تبسيط عملية اتخاذ القرارات التعليمية بالجامعة.
- وضع نظام لمتابعة كل قرار والتأكد من سلامته وصحته وكذلك تقييم نتائجه.
- تقييم القرارات التي يتم اتخاذها والاستفادة من نتائج عملية التقييم في تعديل القرارات من أجل تحقيق الأهداف المنشودة بأفضل طريقة ممكنة.
- الاهتمام بعملية المتابعة والتقييم لعملية اتخاذ القرار التعليمي بهدف التأكد من أن القرار يحقق الأهداف التي تم اتخاذه من أجلها.
- تنسيق جهود القيادات الجامعية وخلق روح العمل الجماعي بينهم وتشجيعهم علي تقديم المقترحات والآراء وتقبل الانتقادات البناءة من زملائهم.
- عند اختيار القيادات الجامعية لابد من مراعاة تمتعهم بالمهارات الفنية والإدارية ومهارات اتخاذ القرار التعليمي حتى يمكنهم اتخاذ القرار السليم عند قيامهم بالعمل.
- تحقيق التكامل والتواصل الإداري الفعال بين التَّنْظِيمَات الجامعية المُختلفة سواء على مُستوي الأقسام داخل الكُليَّة الواحدة أو فيما بين الكُليَّات أو الجامعات، مما له تأثير على تحسين اتخاذ القرارات التعليمية.
- زيادة الدَّعم والمُساندة للعمل الجماعي، ممَّا يولد الحماس وزيادة الدافعية لدى القيادات الجامعية، ومساعدتهم على تقديم الحُلُول للمُشكلات التي يواجهونها ويكلفون بمُعالجتها.
- تفعيل التمكين الإداري ومنح حُرِّيَّة التَّصرُّف والحرية الأكاديمية للقيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس سواء على مستوى الجامعات أو الكُليَّات أو الأقسام.
- زيادة النِّقَّة ومحاولة القضاء على الصِّراعات بين القيادات الجامعية بعضهم البعض وبين أعضاء هيئة التدريس بعضهم البعض وبين المرؤوسين بعضهم البعض، وذلك للتركيز على المكاسب المؤسسية أكثر من المكاسب الشَّخصية.
- تشجيع العمل التَّعاوني في مُناخ من العلاقات الإنسانية، ممَّا يُؤثِّر على المُناخ السَّائد ويساعد على الإبداع الإداري للقيادات الجامعية والمرؤوسين على حد سواء.

- تعديل اللوائح المتعلقة بالمكافآت المالية والحوافز وزيادتها للقيادات الجامعية والعاملين معهم ، ممّا يُزيد من جُهدهم ، ودافعتهم للإنجاز للعمل.
- تشجيع القيادات الجامعية لاتباع أساليب إبداعية وغير نمطية فى حلّ المُشكلات المطروحة والتي تواجههم سواء داخل المؤسسة الجامعية أو خارجها.
- تطبيق المساءلة والمحاسبة للقيادات الجامعية فى تحمّلهم مسؤولية المنصب وواجباته الوظيفية مما يسهم فى تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة الجامعية.
- تفعيل الشفافية الإدارية ووضوح ونشر المعلومات ودقتها واتاحتها للجميع لزيادة فعالية القرار التّعليمى داخل الجامعة وخارجها.
- تشجيع القيادات الجامعية على استخدام الأساليب الإدارية الحديثة فى الإدارة الجامعية وعدم تقيد هذه القيادات بالسّلسل والتّنظيم الهرمي والروتين الوظيفي.
- إتاحة فرص التّقدم الوظيفي للقيادات الجامعية بما يجعلهم يشعرون بأنّ تبوئهم أى منصب قيادى أعلى فيما بعد يكون عن جدارة واستحقاق وذلك لزيادة ولاء الفرد وانتمائه للجامعة وزيادة رضاه عن العمل، وعدم الاكتفاء بإتجاز الحد الأدنى من الأعمال الموكلة إليه.
- تؤدى زيادة عبء العمل إلى ضعف قدرة القيادات الجامعية على اتخاذ القرار التعليمي المناسب الامر الذى يتطلب تخفيف الأعباء والمهام والمسئوليات الموكلة لهم لزيادة قدرتهم على اتخاذ القرار التّعليمي المناسب.

مراجع البحث:

أولاً: المراجع العربية:

- ١- إبراهيم عصمت مطاوع (٢٠٠٣م): الإدارة التعليمية في الوطن العربي أوراق عربية وعالمية، (القاهرة: دار الفكر).
- ٢- إحسان مرسى (٢٠٠٤م): " الأساليب الحديثة في اتخاذ القرار "، مجلة الاقتصاد والمحاسبة، مصر، ع ٦٠٩.
- ٣- أحمد إبراهيم أحمد (٢٠٠٦م): الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، الإسكندرية : مكتبة المعرفة الحديثة .
- ٤- أحمد إسماعيل حجي (٢٠٠٥م): الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ط ٢، (القاهرة: دار الفكر العربي).
- ٥- أحمد بطاح (٢٠٠٦م): قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، (عمان: دار الشروق).
- ٦- أحمد جابر حسنين (٢٠١٣م): الطابور الخامس: أسلوب القيادة الإدارية بالتجسس وأسس القضاء عليه، (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر).
- ٧- أحمد حسين اللقاني وعلي أحمد الجمل (٢٠٠٣م): معجم المصطلحات التربوية المعرفة في المناهج وطرق التدريس، (القاهرة: عالم الكتاب).
- ٨- أحمد حسين عبد العاطي (٢٠٠٦م): "تصور مقترح لدور الإدارة الالكترونية في تجويد العمل الإداري بكليات التربية بمصر: دراسة تقييمية"، مجلة كلية التربية ، المجلد (٢٣)، العدد الأول، جامعة أسيوط.
- ٩- أحمد فاروق عبد القادر وهشام إسماعيل إبراهيم هلال (٢٠١٣م): الضغوط المهنية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى قيادات الإدارة الرياضية ببعض الجامعات المصرية، المجلة الأوروبية لتكنولوجيا علوم الرياضة، الإمارات، العدد (٣).
- ١٠- أحمد محمد أحمد مصطفى (٢٠١٦م): "أثر الالتزام التنظيمي علي العلاقة بين ضغوط العمل والأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية"، مجلة أمارايك، مجلة علمية محكمة تصدر عن الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد ٧ ، العدد ٢٠.

- ١١- أسماء أحمد خلف، "التخطيط الاستراتيجي لمواجهة بعض قضايا التعليم الجامعي في مصر في ضوء التغيرات المعاصرة"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٢٠١١م.
- ١٢- أسماء سعيد محمد أحمد (٢٠٠٦م)، فعالية إستراتيجية إدارة الوقت في مواجهة ضغوط العمل التنظيمية في مجال العمل الأكاديمي بالجامعات، مجلة الخدمة الاجتماعية، العدد (٥٥)، يناير ٢٠١٦م.
- ١٣- أسماء محمد عبد القادر محمد (٢٠١٦م): "استخدام الأساليب الكمية في صنع واتخاذ القرارات التعليمية لتحسين أداء الإدارة الجامعية في مصر"، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية - جامعة سوهاج.
- ١٤- أمل هلال عبد العال (٢٠٠٦م): "تفعيل صنع القرار بالجامعات المصرية في ضوء الإدارة الإستراتيجية"، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة بني سويف.
- ١٥- أميرة طه (٢٠٠٧م): "أحداث الحياة الضاغطة وعلاقتها بالقلق والاكتئاب لدي عينة من أمهات الأطفال المعاقين عقلياً والعاديين بالمملكة العربية السعودية"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، كلية التربية - جامعة البحرين ، المجلد الثامن، العدد الثالث، سبتمبر ٢٠٠٧م.
- ١٦- أياد محمود عبد الكريم ، وسعد زناد المحياوي (٢٠٠١م) : ادارة مؤسسات التدريب المهني و التقني ، طرابلس : المركز العبية للتدريب المهني و اعداد المدربين.
- ١٧- إناس إبراهيم أحمد (٢٠٠٩م) : "الإدارة الالكترونية وجودة أداء الجامعة لوظائفها (دراسة ميدانية)"، مجلة كلية التربية، المجلد (٢٥)، العدد (٢)، جامعة أسيوط، يوليو ٢٠٠٩م.
- ١٨- إيهاب صبيح محمد (٢٠٠١م): إدارة العمليات واتخاذ القرارات السليمة، سلسلة الإدارة في أسبوع (٣)، (القاهرة: دار الكتب العلمية).
- ١٩- بسمان فيصل محبوب (٢٠٠٤م) : الدّور القيادي لرؤساء الأقسام العلمية في الجامعات العربية، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- ٢٠- بشري إسماعيل (٢٠٠٤م): ضغوط الحياة والاضطرابات النفسية، (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية).

- ٢١- بشير صالح الرشيدي (٢٠٠٠م) : مناهج البحث التربوي - رؤية تطبيقية مبسطة، (الكويت: دار الكتاب الحديث).
- ٢٢- بلقيس عبد الوهاب النعيمي (٢٠١٠م): "صناعة القرار التربوي"، دراسات تربوية، العدد العاشر.
- ٢٣- جابر عبد الحميد جابر، وأحمد حمدي كاظم (٢٠٠١م) : مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط ٣، (القاهرة: دار النهضة العربية).
- ٢٤- جمال عبد الله محمد (٢٠١٤م): إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، (عمان: دار المعنز).
- ٢٥- جمعة سيد يوسف (٢٠٠٧م): إدارة الضغوط ، مشروع الطرق المؤدية إلى التعليم العالي، (القاهرة: مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية - كلية الهندسة - جامعة القاهرة).
- ٢٦- جمعة سيد يوسف (٢٠٠٤م) : إدارة ضغوط العمل (نموذج للتدريب والممارسة)، القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع.
- ٢٧- جمهورية مصر العربية، قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية الصادرة بقرار رئيس الجمهورية رقم ٨٠٩ لسنة ١٩٧٥ وفقاً لآخر التعديلات، الطبعة الرابعة والثلاثون المعدلة (القاهرة : الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية ، ٢٠١٥) ، المادة (٥٦).
- ٢٨- حافظ فرج أحمد (٢٠٠٧م): قضايا إدارية معاصرة، سلسلة كتب الإدارة ٢، (القاهرة: عالم الكتب).
- ٢٩- حسن أحمد الطعاني (٢٠٠٥م): "مصادر ضغط العمل لدي مديري المدارس الحكومية (الأساسية والثانوية) في محافظة الكرك من وجهة نظرهم"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، كلية التربية - جامعة دمشق، المجلد الحادي والعشرون، العدد الثاني.
- ٣٠- حمدي عبد الحافظ محمد (٢٠٠٣م): "فاعلية اتخاذ القرار بالجامعة في ضوء نظم المعلومات، رسالة ماجستير، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.
- ٣١- حنان محمد الدريني (٢٠١١م): "صناعة القرار التربوي في مصر - عودة الصف السادس الابتدائي - دراسة حالة"، مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة، ع ٧٥، ج ١ .

- ٣٢- خالد صالح السلطان (٢٠٠٩م): المعلومات وأثرها في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في دواوين الوزارات في الجمهورية اليمنية، القاهرة: دار النهضة العربية .
- ٣٣- خالد عيادة عليمات (٢٠١١م): ضغوط العمل وأثرها علي الأداء، (عمان: دار الخليج)، ص ٦٠.
- ٣٤- خلف محمد البحيري (٢٠٠٦م): "الإنفاق علي التعليم الجامعي في مصر في ظل ثقافة السوق"، المؤتمر العلمي العربي الأول (التربية الوقائية وتنمية المجتمع في ظل العولمة)، الجزء الأول، ، كلية التربية، جامعة سوهاج.
- ٣٥- ديوبولد ب. فان دالين (١٩٩٤م): مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ترجمة مُحَمَّد نبيل نُوفل، وسليمان الخضري، وطلعت منصور عُبريال، ط٥، (القاهرة: الأنجلو المصرية).
- ٣٦- ربيع عبد الرؤف عامر : (٢٠٠٩م): " نماذج اتخاذ القرارات في المؤسسات التعليمية والعوامل المؤثرة وكيفية التغلب علي معوقاتها"، الملتقى الدولي: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، (الجزائر - جامعة محمد بوضياف).
- ٣٧- زيد منير عبوي (٢٠٠٦م): الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، (عمان: دار الشروق).
- ٣٨- سعيد السيد علي (٢٠٠٧م): الأصول الحديثة في علم الإدارة العامة: العملية الإدارية (التخطيط-التنظيم-القيادة-التنسيق والاتصالات - الرقابة)، القاهرة: دار الكتاب الحديث.
- ٣٩- سلامة عبد العظيم حسين (٢٠٠١م): التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بالجامعة- دراسة تقييمية لمشروع تنمية القدرة بجامعة بنها، المؤتمر القومي الثالث، العربي الخامس، بعنوان: الجامعات العربية في القرن الحادي والعشرين الواقع والرأي، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، المُنعقد في الفترة من ٢٦-٢٧ نوفمبر ٢٠٠١م.
- ٤٠- سناء مصطفى محمد محمد (٢٠٠٥م): إستراتيجيات التكيف مع مصادر ضغوط العمل، دراسة ميدانية بالتطبيق على إدارات شئون الطلاب بجامعات أسيوط، المنيا، جنوب الوادي، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة أسيوط.

- ٤١- سيد عيد (٢٠١٠م): التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، ندوة تنمية المهارات الإبداعية لقادة المنظمات العامة والخاصة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، فبراير ٢٠١٠م.
- ٤٢- شريف محمد محمد (٢٠٠٧م): اتخاذ القرار الإداري لمواجهة بعض الأزمات بوزارة الشباب، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة حلوان،
- ٤٣- صلاح الدين محمود علام (١٩٨٥م): تحليل البيانات في البحوث النفسية والتربوية، (القاهرة: دار الفكر العربي).
- ٤٤- صلاح عبد الحميد مصطفى (٢٠٠٢م): الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، (الرياض: دار المريخ).
- ٤٥- صمويل مالون (٢٠٠٨م): ترجمة خالد العامري، المهارات العقلية للمديرين، (القاهرة: دار الفاروق للاستثمارات الثقافية).
- ٤٦- عادل سعد البلاونة (٢٠١٥م): ضغوط العمل وعلاقتها باتخاذ القرارات في وزارة الداخلية: دراسة حالة محافظة البلقاء، مجلة الآداب، جامعة الملك سعود، السعودية، مجلد (٢٧)، العدد (١)، يناير ٢٠١٥م.
- ٤٧- عبد الرازق محمد إبراهيم (٢٠٠٢م): "التغيير التنظيمي لمستقبل إدارة التعليم الجامعي في مصر مع التطبيق علي بعض العمليات الإدارية"، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الإسكندرية.
- ٤٨- عبد الرحمن توفيق (٢٠١١م): "الإدارة المصرية والقيم الغائبة"، مجلة تكنولوجيا الإدارة، نشرة ربع دورية تصدرها وزارة الدولة للتنمية الإدارية، القاهرة: وزارة الدولة للتنمية الإدارية، السنة السابعة، العدد العشرون، نوفمبر- ديسمبر ٢٠١١.
- ٤٩- عبد الله محمد محمد (٢٠٠٥م): "واقع عملية صنع القرار التربوي في الجامعات اليمنية: دراسة تحليلية"، مجلة صنعاء للعلوم التربوية والنفسية، المجلد الثاني، العدد الثاني، جامعة صنعاء، يوليو- ديسمبر ٢٠٠٥.
- ٥٠- عبد الله مسعود غيث (٢٠١٠م): "أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة ينبع"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.

- ٥١- عبد المحسن النعساني (٢٠٠٣م): "نموذج مقترح لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي"، الملتقى العربي لتطوير أداء كليات الإدارة والتجارة في الجامعات العربية، سوريا، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ١١-١٣ مارس ٢٠٠٣.
- ٥٢- عزيز حنا داود، وأثور حسين عبد الرحمن، ومُصطفى مُحمَّد كامل (٢٠٠١م): مناهج البحث في العلوم السلوكية، (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية).
- ٥٣- علي عبد الخالق عبد الله (٢٠١٣م): "صناعة القرار في الجامعات اليمنية: تصور مقترح للتطوير في ضوء التحولات الإدارية في مجتمع المعرفة"، رسالة دكتوراه، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.
- ٥٤- علي عسكر (٢٠٠٣م): ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها: الصحة النفسية والبدنية في عصر التوتر والقلق، (القاهرة: دار الكتاب الحديث).
- ٥٥- علي فلاح الزعبي، وعبد الوهاب بن بريكة (٢٠١٣م): مبادئ الإدارة: الأصول والأساليب العلمية، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- ٥٦- علي ماهر خطَّاب (٢٠٠٢م): مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، (القاهرة: الأنجلو المصرية).
- ٥٧- عماد الحداد (٢٠٠٣م): كيف تسوي خلافات العمل بنجاح، كويك نوتس، اللجنة العلمية للتأليف والتحرير والنشر، (القاهرة: دار الفاروق).
- ٥٨- عمرو أحمد السيد (٢٠١٥م): "الضغوط المهنية لدى العاملين بجامعة حلوان، دراسة ميدانية"، المؤتمر لدولي لعلوم الرياضة الصحية، الإسكندرية، مارس ٢٠١٥م.
- ٥٩- عوض محمَّد باسراحيل (٢٠٠٣م): اختيار القيادات الإدارية في المؤسسات الأكاديمية بالتركيز على رؤساء الأقسام، من بحوث الملتقى العربي بعنوان: المواصفات العالمية للجامعات، المنعقد في الفترة من ٢٢-٢٤ سبتمبر ٢٠٠٣م، عدن، الجمهورية اليمنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- ٦٠- فتحي درويش محمَّد عشيبية (٢٠٠٥م): أدوار الإدارة الجامعية في مصر في ضوء التحديات المعاصرة، مجلة الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، المجلد (٤٥)، العدد (٢)، مايو ٢٠٠٥م.

- ٦١- فريدة صلاح الدين سيف الدين (٢٠١٥م): أثر ضغوط العمل على الداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة جنوب الوادي، دراسة استطلاعية، رسالة ماجستير، كلية التجارة بقنا، جامعة جنوب الوادي.
- ٦٢- فؤاد البهي السيد (١٩٧٩م): علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري، ط ٣، (القاهرة: دار الفكر العربي).
- ٦٣- فوزي محمد الهادي (٢٠٠٥م): الضغوط الأسرية من منظور الخدمة الاجتماعية، (القاهرة: دار القاهرة).
- ٦٤- فوزية بنت عبد الباقي الجمالية (٢٠٠٨م): " ضغوط العمل والحياة وعلاقتها بالرضا المهني لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسقط"، مجلة كلية التربية - جامعة الإسكندرية، المجلد ١٨، ع ٢.
- ٦٥- فيصل محمود الشواورة (٢٠١٣م): مبادئ إدارة الأعمال مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية، (عمان: دار المناهج).
- ٦٦- فيصل يونس محمد (٢٠١٣م): "استراتيجيات اتخاذ القرارات الإدارية: المفاهيم- النظريات- العوامل المؤثرة فيها"، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد ستة وثلاثون.
- ٦٧- قمر محمد بخيت (٢٠٠٩م): " معوقات اتخاذ القرار الإداري وسبل تذليلها "، ورقة عمل مقدمة في ندوة الإحصاء وبحوث العمليات ومعوقات استخدامها في اتخاذ القرارات الإدارية في الدول العربية، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية).
- ٦٨- ليلي محمد أبو العلا (٢٠١٣م): مفاهيم ورؤي في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، (عمان: دار يافا العلمية ودار الجنادرية).
- ٦٩- ماهر احمد حسن (٢٠٠٤م): "كفاءة التعليم الجامعي في ضوء بعض المتغيرات العصرية(دراسة تقويمية)"، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أسيوط.
- ٧٠- مجدي عبد الكريم حبيب (١٩٩٦م): التقويم والقياس في التربية وعلم النفس، (القاهرة: مكتبة النهضة المصرية).
- ٧١- مجمع اللغة العربية (٢٠٠٤م): المعجم الوسيط ط ٤ ، (القاهرة: مكتبة الشروق الدولية).

- ٧٢- مُحمَّد أحمد عبد السَّلام(١٩٩٧م): القياس النَّفسي والتَّربوي، (القاهرة: مكتبة النَّهضة المصرية).
- ٧٣- محمد الصيرفي (٢٠٠٨م): الضغط والقلق الإداري، (الإسكندرية: مؤسسة حورس).
- ٧٤- محمد المهدي دسوقي (١٩٩٨): "القيادة .. واتخاذ القرار"، مجلة إدارة الأعمال - مصر، العدد ٨٠.
- ٧٥- محمد حسن حمادات (٢٠٠٦م):، القيادات التربوية في القرن الجديد، (الأردن: دار حامد) .
- ٧٦- محمد عوض توفيق شبير (٢٠٠٩م): ضغوط العمل لدى المدارس الحكومية بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها رسالة ماجستير، كلية التربية - الجامعة الإسلامية - غزة .
- ٧٧- محمد فوزي عبد العزيز (٢٠١٣م): ضغوط العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى القيادات الرياضية بمحافظة المنيا، مجلة علوم الرياضة، جامعة المنيا، المجلد (٢٦)، الجزء الأول، ديسمبر ٢٠١٣م.
- ٧٨- محمد نجيب صبري محمود (٢٠٠٥ م): أثر إدراك الثقافة التنظيمية على ضغوط العمل، دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، المجلد (٢٧)، العدد الأول، يناير ٢٠٠٥م.
- ٧٩- محمود أحمد عبد الفتاح (٢٠١٣م): تنمية مهارات التفكير الابتكاري والإبداعي للمدراء، (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر).
- ٨٠- محمَّد عبد الحليم منسي (١٩٨٠م): مُقَدِّمة في الإحصاء النَّفسي والتَّربوي، (القاهرة: دار المعارف).
- ٨١- محمود عبد الفتاح رضوان (٢٠١٣م): إدارة النزاعات والصراعات في العمل، (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر).
- ٨٢- محمَّد مُصطفى الشَّال (٢٠٠٣ م): الأستاذ الجامعي احتياجاته التَّربوية والإدارية "دراسة ميدانية على جامعة الإسكندرية"، مجلة مُستقبل التَّربية العربيَّة، المجلد (٩)، العدد (٣٠)، القاهرة، يوليو ٢٠٠٣م.
- ٨٣- منال أحمد البارودي (٢٠١٣م): التدريب المؤثر في العمل، (القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر).

- ٨٤- ميريل رابر، جورج دايك (٢٠٠٣م): إدارة الأزمات والضغوط في العمل والحياة الخاصة، ترجمة باهر عبد الهادي، (القاهرة: دار المعرفة).
- ٨٥- نبيل سعد خليل (٢٠٠٠م): "واقع عملية اتخاذ القرارات التربوية علي مستوي المدرسة في مدارس التعليم العام بمحافظة سوهاج"، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد الأول، المجلد الثالث.
- ٨٦- نظمي عودة، ديبه موسي (٢٠٠٩ م): "مصادر ضغوط العمل لدي معلمي التربية الخاصة (دراسة ميدانية علي عينة من معلمي الأطفال المعوقين في مؤسسات التربية الخاصة، بمحافظة غزة)" ، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد ١٧، العدد ٢، يونيو ٢٠٠٩م.
- ٨٧- نعيم عبد الوهاب شلبي(٢٠١١م): الضغوط الحياتية المعاصرة والتعامل مع المشكلات الفردية والأسرية من منظور إداري واجتماعي، (المنصورة: المكتبة العصرية).
- ٨٨- نواف كنعان (٢٠١٠ م): اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، (عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع) .
- ٨٩- هانم بنت حامد ياركندي (٢٠٠٠ م): ضغوط العمل وعلاقتها بالقيادة التربوية ووجهة الضبط لدى مديرات المدارس بمحافظة جدة، مجلة رسالة الخليج العربي العدد (٨٩).
- ٩٠- هدى سعد السيد، أميمة حلمي مصطفى(٢٠٠٢م): الاحتياجات التدريبية لرؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية بالتطبيق على جامعة طنطا في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة(٥)، العدد(٧)، يوليو ٢٠٠٢م.
- ٩١- وجيه سالم الفرخ (٢٠١٠م): قضايا في الإدارة التربوية والمدرسية والصفية، (عمان: مؤسسة الوراق).
- ٩٢- يوسف عبد المعطي مصطفى (٢٠٠٤): "تصور مقترح لزيادة الموارد المالية بالجامعات المصرية في ضوء خبرات بعض الدول الأجنبية"، مجلة التربية، مجلة متخصصة تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة(٧)، العدد(١١)، مارس ٢٠٠٤م.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 93- Angela Dawn Fuerst (2007) : Community college president perceptions of stress, PhD., Capella University.
- 94- Anne Stevenson and Sarah Harper(2006) : Workplace stress and the student learning experience, Quality Assurance in Education, Vol.(14), Iss:(2).
- 95- Azman Ismail , Amy Yao, Elizabeth Yeo, Kong Lai-Kua and Ju Soon-Yew(, 2010): "Occupational Stress Features, Emotional Intelligence and Job Satisfaction: An Empirica Study in Private Institutions of Higher Learning", NEGOTIUM Scientific e- Journal interdisciplinary Management Science, Vol.16, No.5.
- 96- Barry F. Anderson (2002): The Three Secrets of Wise Decision Making, (Portland: Single Reef Press).
- 97- Bob. L. Jr. Johnson, and Sharon. D. Kruse (2009): Decision Making for Educational Leaders: Under examined Dimensions and Issues, Albany: State University of New York.
- 98- Rory L Bedford(2016): Factors related to stress among administrators at historically black colleges and universities, PhD., Capella University,.
- 99- Brian Luke Seaward (2012): Managing Stress Principles and Strategies for Health and Well-Being, 7th Edition,(UK: Jones & Barlett Learning).
- 100- Christin Moeller and A. Chung-Yan Greg (2013): Effects of Social support on professors work stress, International Journal of Educational Management, Vol.(27), Iss.(3).
- 101- Christopher M. Scherpereel (2015): "Making Good Decisions: Having Confidence in Simulations in Higher Education", The International Journal of Management Education, No. (13).
- 102- David H. Jonassen (2012): "Designing for Decision Making", Educational Technology Research and Development, Vol.(60), No.(2), April 2012.
- 103- Ernest H. and Mary Ann Selly (2002): Decision by Objectives: How to Convince Others That you Are Right, E. 2, Singapore: World Scientific Publishing.
- 104- Ezzat Mohamed Nasuridin et al., (2005):Organizational Stressors and Job Stress among Managers: The Moderating Role of Neuroticism , Singapore Management Review, Vol.27.

- 105- Fouzia Ali Ayesha Farooqui et al. (2011): "Effects of Stress on Job Performance", International Journal of Business & Management Tomorrow, Vol. 1 , No. 2,P 2.
- 106- Gaurav Bhargava et al.(2010): "Stress and Stress Management in Recession", Pacific Business Review- A Refereed Quarterly International Journal of Management.
- 107- Geeta Nema, Dhanashree Nagar & Yogita Mandhanya (2010) : "A Study on the Causes of Work Related Stress Among the College Teachers, Case Study", Pacific Business Review- A Quarterly Refereed Journal, Pp2 - 3.
- 108- Hussein Al Tarawneh (2012): "The Main Factors beyond Decision Making", Journal of Management Research, Vol. 4, No. 1
- 109- Irene Houtman, Leonor Cedillo. & Karin Jettinghoff (2007): "Raising Awareness of Stress at work in Developing Countries: A Modern Hazard in a Traditional Working Environment : advice to employers and worker representatives", World Heath Organization, Protecting Workers' Health Series No.6.
- 110- J. Shanteau (2001):"Management decision making ",Encyclopedia of psychology and Behavioral Science,3rd ed .
- 111- John Sheldrake(2003): Management Theory, E2, London: Thomson Learning,.
- 112- Jungwee Park (2007) : "Work Stress and Job Performance", Perspectives on Labour and income, Vol.8, No.12.
- 113- K. Anbvelan (2007), Principles of Management, New Delhi: Lamxi Publications (P) LTD.
- 114- Kitila Mkumbo(2014): Prevalence of and Factors Associated with Work Stress in Academia in Tanzania., International Journal of Higher Education, Vol.(3), No.(1).
- 115- Linda L.Wild (2002): Work-related stress factors affecting the community college dean, doctoral dissertation, Iowa State University.
- 116- Lokesh Koul (2009), Methodology of Educational Research, E.4, New Delhi: VIKSA Publishing House PVT LTD.
- 117- M. Sakthivel Murugan (2005): Management Principles and Practices, New Delhi: New Age International.

- 118- Michal Kermer- Asef (2015): "Can A Decision- Making Approach in Foreign Policy be Applied to Leaders in Education?", Procedia Social and Behavioral Sciences, No.(209).
- 119- Mimi Wolver ton, et al.(2001), The Changing Nature of The Academic Deanship, Ashe-Eric Higher Reduction Report , Vol. (28), No. (1).
- 120- Muhammad Naeem Shahid, Khalid Latif, Nadeem Sohail & Muhammad Aleem Ashraf (2012): "Work Stress and Employee Performance In Banking Sector Evidence from District Faisalabad, Pakistan", Asian Journal Of Business and Management Sciences, Vol.1 , No.7.
- 121- Nadeem Malik (2011):"A Study on Occupational Stress experienced by private and Public banks employees in Quetta City", African Journal of Business Management, Vol. 5 (8).
- 122- Nor Ashikin Mohamed, and Siti Hasliah Salleh (2013): "Analytical Hierarchy Process in Multiple Decision Making for Higher Education in Malaysia", Procedia Social and Behavioral Sciences, N.(81).
- 123- Henry Ongori & Joseph Evans Agoll (2008): "Occupational Stress in Organizations and Its Effects on Organizational Performance", Journal of Management Research, Vol. 8, No.3.
- 124- Paul A. Mittman (2009): The phenomenon of stress and health promoting behaviors among college and university president: A quantitative and qualitative analysis., University of Pennsylvania.
- 125- Paulette Helen Walter(2008): The main effects of gender and faculty rank on occupational stressors, technology stressors, and coping strategies of journalism and mass communication educators in the U.S., doctoral dissertation, University of Arkansas at Little Rock.
- 126- Peter F. Drucker (2002): Managing For The Future: The 1998's And Beyond, New York: Turmany Tally.
- 127- Ricardo Blaug, Amy Kenyon & Rohit Leki (2007): Stress at Work: A Report Prepared for The Work Foundation's Principal Partners, London: The Work Foundation.,
- 128- Richard J.Gough (2011): Stress management of North Carolina Community college president: The influence of emotional intelligence, East Carolina University, doctoral dissertation.

- 129- Rumki Basu (2004): **Public Administration: Concepts and Theories**, E.5, New Delhi: Sterling Publishers Private Limited.
- 130- S Michie (2002): "Causes and Management of Stress at Work", Occupational & Environment Medicine, Vol.59 .
- 131- Srinivas Nowduri (2011): " Management information systems and business decision making: review, analysis, and recommendations", Journal of Management and Marketing Research, V (7), April 2011.
- 132- Tenibiaje Dele Joseph (2013): "Work Related Stress", European Journal Of Business And Social Sciences, Vol. 1, No. 10.
- 133- W. David Rees (1997): "Managerial stress - dealing with the causes, not the symptoms", Industrial and Commercial Training, Vol. 29.

ثالثاً: المراجع من خلال المواقع والروابط الإلكترونية؛

- 134- English Oxford Living Dictionaries, available at <https://en.oxforddictionaries.com/definition/stress>, Retrieved on 10-3-2018.
- 135- OSH Answers Fact Sheets, Canadian Center for Occupational Health and safety, available at <http://www.ccohs.ca/oshanswers/psychosocial/stress.html> , Retrieved on 10/3/2018.