



كلية الدراسات العليا
برنامج إدارة الأعمال

ضغوط العمل وعلاقتها بممارسة السلوك الإنساني لدى الموظفين في الوزارات
الفلسطينية

**Work Stress And Its Relationship To The Practice Of
Humanitarian Behavior Among Employees In
Palestinian Ministries**

إعداد الطالبة
فلسطين أبو علي

إشراف الدكتور
حسين عبد القادر

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة العامة من

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل

2024م

إجازة الرسالة

ضغوط العمل وعلاقتها بممارسة السلوك الإنساني لدى الموظفين في الوزارات
ال فلسطينية

إعداد الطالبة
فلسطين أبو علي

إشراف الدكتور
حسين عبد القادر

نوقشت هذه الرسالة يوم الأحد بتاريخ 2024/05/19م، وأجيزت من أعضاء لجنة

المناقشة التالية أسماؤهم:

التوقيع



أعضاء لجنة المناقشة

د. حسين عبد القادر / مشرفاً ورئيساً

د. محمد الجعبري / ممتحناً داخلياً

د. سمير الجمل / ممتحناً خارجياً

الخليل - فلسطين

2024م

إقرار:

أقرّ أنا معدة الرسالة بأنها قدّمت إلى جامعة الخليل، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تمّ الإشارة إليه حيثما ورد، وأنّ هذه الدراسة، أو أيّ جزء منها، لم يُقدم لنيل درجة عليا لأيّ جامعة أو معهد آخر.

فلسطين أبو علي

التوقيع:

التاريخ: / / 2024م

الإهداء

إلى أرواح الشهداء الأبرار

إلى الأبطال القابعين خلف القضبان

إلى الجامعة الأم... الجامعة العريقة... جامعة الخليل

إلى جميع الأساتذة الذين وقفوا بجانبني طوال سنوات الدراسة.

إلى والدي... القدوة والمعلم والأسطورة (أبو علي يطا)

إلى والدتي أطال الله بعمرها

إلى زوجي الغالي

إلى جميع الأهل والأصدقاء الذين كانوا داعمين ومساندين لي خلال رحلة الدراسة.

إلى فلسطين الطالبة التي لا تعرف معنى كلمة مستحيل.....

فلسطين أبو علي

شكر وتقدير

بعد حمد الله وشكره، على هذا العمل العلميّ، يسرني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير والاحترام إلى أستاذي الدكتور حسين عبد القادر الذي أشرف على هذه الرسالة على ما بذله من جهد طيلة فترة الإشراف على هذه الرسالة، حيث أعطاني الكثير من وقته وأعانني على تخطّي المعضلات بما قدمه لي من توجيهات وارشادات حتى أصبحت الفكرة حقيقة، وخرجت إلى حيز الوجود.

وأتقدم بالشكر الجزيل إلى جامعتي العريقة، جامعة الخليل التي كانت بيتي الثاني خلال فترة الدراسة للحصول على البكالوريوس، ومن ثمّ الاستمرار ومواصلة التحصيل العلميّ، والحصول على درجة الماجستير بإذن الله.

وأقدم شكري وامتناني إلى جميع الأساتذة في جامعة الخليل، وأخص بالذكر كليّ التمويل والإدارة وكلّية الدراسات العليا لدعمهم ومساندتهم لي طوال فترة الدراسة.

والشكر العظيم لوالدي الذي آمن بقدراتي، وعمل على مساندتي لتحقيق هذا الحلم الذي أصبح حقيقة بإذن الله.

وأتقدم بشكر بسيط إلى نفسي العزيزة وروحي الطاهرة التي لم يثنيها مرض أو ظرف أو حزن أو عمر عن تحقيق حلم عاش في الوجدان عقدين من الزمن.

الباحثة/ فلسطين أبو علي

فهرس المحتويات

إقرار:.....ب

الإهداء.....د

شكر وتقدير.....ه

فهرس المحتويات.....و

فهرس الجداول.....ي

فهرس الملاحق.....م

ملخص الدراسة.....ن

1..... الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة.....2

مشكلة الدراسة.....5

أسئلة الدراسة.....6

أهمية الدراسة.....6

أهداف الدراسة.....8

فرضيات الدراسة.....8

حدود الدراسة.....9

مصطلحات الدراسة.....10

نموذج الدراسة.....13

14..... الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري.....15

أولاً: ضغوط العمل.....15

16.....	مفهوم ضغوط العمل
17.....	أهميّة دراسة ضغوط العمل
18.....	أسباب ضغوط العمل:
19.....	خصائص ضغوط العمل
20.....	عناصر ضغوط العمل
20.....	أنواع ضغوط العمل
22.....	مراحل ضغوط العمل
23.....	مصادر ضغوط العمل
27.....	مؤشرات ضغوط العمل
28.....	النظريات المفسّرة لضغوط العمل
33.....	أساليب التعامل مع ضغوط العمل
36.....	ثانياً: السلوك الإنسانيّ
37.....	مفهوم السلوك الإنسانيّ
38.....	أهداف دراسة السلوك الإنسانيّ
39.....	خصائص السلوك الإنسانيّ
40.....	أنواع السلوك الإنسانيّ
41.....	مكونات السلوك الإنسانيّ
42.....	مبادئ السلوك الإنسانيّ
43.....	الأبعاد الرئيسيّة للسلوك الإنسانيّ
44.....	أسباب دراسة السلوك الإنسانيّ في المنظمة
45.....	التحديات التي تواجهها المؤسسات الحديثة في تعاملها مع السلوك الإنسانيّ

45..... الدراسات السابقة

45..... أولاً: الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بضغط العمل

52..... ثانياً: الدراسات العربية والأجنبية لممارسة السلوك الإنساني

55..... تعقيب على الدراسات السابقة

73 الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

74..... مقدمة:

74..... منهج الدراسة:

74..... مجتمع الدراسة:

74..... عينة الدراسة:

75..... أداة الدراسة:

76..... صدق أداة الدراسة:

83..... ثبات أداة الدراسة:

84..... خطوات تطبيق الدراسة:

84..... متغيرات الدراسة:

85..... المعالجة الإحصائية:

86..... مفتاح تصحيح المقياس:

87 الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة

88..... مقدمة:

88..... الإجابة عن أسئلة الدراسة:

101 فحص واختبارها فرضيات الدراسة:

103 بيئة العمل والحاجات النفسية:

103 بيئة العمل والحاجات الاجتماعية.

103 بيئة العمل والأخلاق.

104 عبء العمل والحاجات النفسية.

104 عبء العمل والحاجات الاجتماعية.

104 عبء العمل والأخلاق.

105 وضوح الدور في العمل والحاجات النفسية.

105 وضوح الدور في العمل والحاجات الاجتماعية.

105 وضوح الدور في العمل والأخلاق.

106 صراع الدور والحاجات النفسية.

106 صراع الدور والحاجات الاجتماعية.

106 صراع الدور والأخلاق.

107 علاقات العمل والحاجات النفسية.

107 علاقات العمل والحاجات الاجتماعية.

107 علاقات العمل والأخلاق.

126 الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

127 أولاً: النتائج

138 ثانياً: التوصيات

142 المصادر والمراجع

142 المراجع العربية

147 المراجع الأجنبية

148 الملاحق

فهرس الجداول

- جدول (1): خصائص العينة الديموغرافية.....74.....
- جدول(2): نتائج معامل الارتباط بيرسون لفقرات أبعاد مستوى ضغوط العمل في أداة الدراسة77.....
- جدول(3): نتائج معامل الارتباط بيرسون لفقرات أبعاد مستوى السلوك الإنساني في أداة الدراسة.....80.....
- جدول رقم (4): نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة.....83.....
- جدول (5): مفاتيح التصحيح.....86.....
- جدول (6) المتوسطات والانحرافات المعيارية والأهميّة النسبية والترتيب ودرجة الموافقة لمجالات ضغوط العمل من وجهة نظر في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل.....89.....
- جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع بيئة العمل90.....
- جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى واقع عبء العمل91.....
- جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى وضوح الدور في العمل92.....
- جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى صراع الدور93.....
- جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى علاقات العمل94.....
- جدول (12) المتوسطات والانحرافات المعيارية والأهميّة النسبية والترتيب ودرجة الموافقة لمجالات السلوك الإنساني من وجهة نظر في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل.....96.....
- جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الحاجات النفسية.....97.....
- جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الحاجات الاجتماعية.....98.....
- جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأخلاق100.....
- جدول (16) نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين بيئة العمل والسلوك الإنساني 103
- جدول (17) نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين عبء العمل والسلوك الإنساني 104.....
- جدول (18) نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين وضوح الدور في العمل والسلوك الإنساني.....105.....
- جدول (19) نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين صراع الدور والسلوك الإنساني 106.....

جدول (20) نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين علاقات العمل والسلوك الإنساني	107
جدول (21): نتائج اختبار(ت) للفروق بين في ضغوط العمل لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية تعزى إلى متغير الجنس	108
جدول (22) الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق بين متوسطات ضغوط العمل لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي	109
جدول (23) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance) للفروق في متوسطات في ضغوط العمل لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية وفقا إلى متغير المؤهل العلمي	109
جدول (24) الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق بين متوسطات ضغوط العمل لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية وفقا إلى متغير العمر	110
جدول (25) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance) للفروق في متوسطات في ضغوط العمل لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية تعزى إلى متغير العمر	111
جدول (26) الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق بين متوسطات ضغوط العمل لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة	111
جدول (27) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance) للفروق في متوسطات في ضغوط العمل لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة	112
جدول (28) الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق بين متوسطات ضغوط العمل لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي	113
جدول (29) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance) للفروق في متوسطات في ضغوط العمل لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي	113
جدول (30) الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق بين متوسطات ضغوط العمل لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية تعزى إلى متغير المديرية	114
جدول (31) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance) للفروق في متوسطات في ضغوط العمل لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية تعزى إلى متغير المديرية	115
جدول (32): نتائج اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسطات ضغوط العمل لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية تعزى إلى متغير المديرية	115

- جدول (33): نتائج اختبار (ت) للفروق بين في ممارسة السلوك الإنساني لدى الموظّفين في الوزارات الفلسطينية تغزى إلى متغير الجنس 117
- جدول (34) الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق بين متوسطات ممارسة السلوك الإنساني لدى الموظّفين في الوزارات الفلسطينية تغزى إلى متغير المؤهل العلمي 118
- جدول (35) نتائج اختبار تحليل التباين الأحاديّ (One Way ANOVA Analysis of Variance) للفروق في متوسطات في ممارسة السلوك الإنساني لدى الموظّفين في الوزارات الفلسطينية تغزى إلى متغير المؤهل العلمي 118
- جدول (36) الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق بين متوسطات ممارسة السلوك الإنساني لدى الموظّفين في الوزارات الفلسطينية تغزى إلى متغير العمر 119
- جدول (37) نتائج اختبار تحليل التباين الأحاديّ (One Way ANOVA Analysis of Variance) للفروق في متوسطات في ممارسة السلوك الإنساني لدى الموظّفين في الوزارات الفلسطينية تغزى إلى متغير العمر 120
- جدول (38) الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق بين متوسطات ممارسة السلوك الإنساني لدى الموظّفين في الوزارات الفلسطينية تغزى إلى متغير سنوات الخبرة 120
- جدول (39) نتائج اختبار تحليل التباين الأحاديّ (One Way ANOVA Analysis of Variance) للفروق في متوسطات في ممارسة السلوك الإنساني لدى الموظّفين في الوزارات الفلسطينية تغزى إلى متغير سنوات الخبرة 121
- جدول (40) الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق بين متوسطات ممارسة السلوك الإنساني لدى الموظّفين في الوزارات الفلسطينية تغزى إلى متغير المسمى الوظيفي 122
- جدول (41) نتائج اختبار تحليل التباين الأحاديّ (One Way ANOVA Analysis of Variance) للفروق في متوسطات في ممارسة السلوك الإنساني لدى الموظّفين في الوزارات الفلسطينية تغزى إلى متغير المسمى الوظيفي 122
- جدول (42) الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسطات في ممارسة السلوك الإنساني لدى الموظّفين في الوزارات الفلسطينية تغزى إلى متغير المديرية 123
- جدول (43) نتائج اختبار تحليل التباين الأحاديّ (One Way ANOVA Analysis of Variance) للفروق في متوسطات في ممارسة السلوك الإنساني لدى الموظّفين في الوزارات الفلسطينية تغزى إلى متغير المديرية ... 124
- جدول (44): نتائج اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسطات ممارسة السلوك الإنساني لدى الموظّفين في الوزارات الفلسطينية تغزى إلى متغير المديرية 124

فهرس الملاحق

- ملحق رقم (1): الاستبانة بصورتها الأولى..... 149
- ملحق رقم (2): قائمة أسماء المحكمين..... 157
- ملحق رقم (3): الاستبانة بصورتها النهائية..... 158
- ملحق رقم (4): كتاب تسهيل مهمة..... 163
- ملحق رقم (5): كتاب التدقيق اللغوي..... 164

ملخص الدراسة

ضغوط العمل وعلاقتها بممارسة السلوك الإنساني لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة ضغوط العمل بممارسة السلوك الإنساني لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي من خلال بناء استبانتين، الأولى ضغوط العمل، والثانية السلوك الإنساني للحصول على المعلومات من عينة الدراسة البالغ تعدادها (300) موظف من الموظفين العاملين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل، واستخدمت الباحثة برنامج الرزم الإحصائية SPSS لتحليل الاستبانة.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها: أن مستوى ضغوط العمل لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل جاء بدرجة مرتفعة، وأن مستوى السلوك الإنساني جاء بدرجة متوسطة، وخُصت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية للدرجة الكلية على السلوك الإنساني ومجالاته (الحاجات النفسية، والحاجات الاجتماعية، والأخلاق) لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل، وصراع الدور والسلوك الإنساني (الحاجات الاجتماعية) في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل، بينما أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عبء العمل، ووضوح الدور، وعلاقات العمل والسلوك الإنساني في محافظة الخليل للدرجة الكلية للسلوك الإنساني ومجالاته (الحاجات النفسية، والحاجات الاجتماعية، الأخلاق)، كما أشارت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور والسلوك الإنساني (الأخلاق) في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ضغوط العمل وممارسة السلوك الإنساني لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى إلى التغيرات الآتية: (الجنس، والمؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي) من وجهة نظر العاملين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل، كما أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر في ضغوط العمل وممارسة السلوك الإنساني لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير المديرية.

أوصتِ الدراسة بعدة توصيات، كان أبرزها:

1. العمل على التكيف مع الضغوطات المتوسطة في ظلّ بيئةٍ تتسم بعدم الاستقرار، وتحويل مواطن الضعف إلى قوة من خلال السلوك الإنساني.
2. منح الثقة للعاملين في مختلف المستويات للحصول على المعلومات المطلوبة، والمشاركة في اتخاذ القرارات يعزز من الاستقلالية وحرية التصرف للموظفين في إطار وظائفهم، والعمل على تطبيق تمكين العاملين،
3. توفير التدريب والتطوير: يمكن أن يساعد توفير الفرص للتطوير المهني والتدريب على اكتساب المهارات الجديدة في تعزيز ثقة الموظفين بأنفسهم وتقليل الضغط الذي يمكن أن يشعروا به.

Abstract:

**Work Stress and its Relationship to the Practice of Humanitarian
Behavior Among Employees in Palestinian Ministries**

Prepared By:

Supervised By:

Falasteen Abu Ali

Huseen Abed AlQader

The study aimed to identify the relationship between work pressures and the practice of human behavior among employees in Palestinian ministries. The researcher used the descriptive analytical approach by constructing two questionnaires, the first on work pressures, and the second on human behavior to obtain information from the study sample, which numbered (300) employees working in Palestinian ministries in the Hebron Governorate. The researcher used the SPSS statistical package program to analyze the questionnaire.

The study reached many results, the most important of which are: that the level of work pressures among employees in the Palestinian ministries in the Hebron Governorate was high, and that the level of human behavior was moderate. The study concluded that there were statistically significant differences in the total score on human behavior and its areas (psychological needs, social needs, and ethics) among employees in the Palestinian ministries in the Hebron Governorate. The results also indicated that there was no statistically significant relationship between the work environment, role conflict, and human behavior (for social needs) in the Palestinian ministries in the Hebron Governorate, while it showed a statistically significant relationship between workload, role clarity, work relations, and human behavior in the Hebron Governorate for the total score on human behavior and its areas (psychological needs, social needs, ethics). It also indicated the existence of a statistically significant relationship between role conflict and human behavior (ethics) in the Palestinian ministries in the Hebron Governorate. The results also showed that there were no statistically significant differences in work pressures and the practice of human behavior among employees in the Palestinian ministries in the Hebron Governorate attributed to the following variables (gender, educational qualification, Age, years of experience, and job title) from the point of view of employees in the Palestinian ministries in the Hebron Governorate. It also indicated that there were statistically significant differences at the significance level ($0.05 \geq \alpha$) for the effect of work pressures and the practice of human behavior among employees in the Palestinian ministries in the Hebron Governorate attributed to the directorate variable.

The study recommended several recommendations, the most prominent of which were:

1. Work to adapt to moderate adaptations under the environment only and no longer filter weakness into strength through behavior.
2. Giving confidence to workers at various levels to obtain the required information and participate in decision-making. It enhances the independence and freedom of action of

employees within the framework of their jobs, and works to implement employee empowerment.

3. Providing training and development: Providing opportunities for professional development and training to acquire new skills can help boost employees' self-confidence and reduce the stress they can feel.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة

مشكلة الدراسة

أسئلة الدراسة

أهمية الدراسة

أهداف الدراسة

فرضيات الدراسة

حدود الدراسة

مصطلحات الدراسة

أنموذج الدراسة

المقدمة

نظراً للتطورات والتغيرات التي تواجه المؤسسات اليوم وخاصة المؤسسات الحكومية على اعتبارها تكتسي أهمية كبيرة. بات على المؤسسة اليوم أن تكون متماشية ومتكيفة لمواجهة كلّ التقلبات التي تحدث في محيطها الخارجي والداخلي، وخاصة إذا كان تأهيل كلّ طاقات الموارد البشرية والاستثمار الرشيد لإمكاناتها، وتسيير عملياتها بطرق عقلانية، لأنّ المؤسسات في معظم الحالات تسعى إلى التطوير، والتغيير المستمرّ لما هو أحسن من أجل تحقيق التكيف الدائم لمتطلبات البيئة الخارجية، ومنّ المشكلات التي تعاني منها الوزارات الفلسطينية على نسق الوزارات الأخرى المماثلة، نجد تأثيرات ضغوط العمل، حيث تبرز داخل العمل ظواهر مختلفة كالإرهاق الناتج عن الروتين، وتوتر العلاقة مع المديرين والمرؤوسين، وبين الموظفين بعضهم البعض، والإضرار بالعمل يؤثّر سلبيًا على سلوك الموظفين (مشاط ونوري، 2021: أ).

وقد حظي موضوع (ضغوط العمل) باهتمام العديد من الباحثين في كثير من المجالات النفسية والاجتماعية والاقتصادية، وذلك لما له من آثار سلبية على المؤسسة وعلى سلوك الفرد واتجاهاته، فالضغوط جعلت الفرد يعيش في حالة من القلق والانفعال، مما يؤثّر ذلك على صحته النفسية والجسدية، فيؤثّر ذلك على أدائه الوظيفي، فظاهرة ضغوط العمل ظاهرة عامة يصعب تجنبها داخل المؤسسات والمنظمات الإنتاجية والخدمية، لذلك تسعى المؤسسات في الوقت الحالي إلى الحدّ أو التقليل من آثارها بمختلف الوسائل (جربوبي، والعيداني، 2022: 547).

وقد شكلت ضغوط العمل وتأثيرها على العديد من المتغيرات ذات الصلة بسلوك الفرد في المؤسسة وما يتعلّق الأمر بالرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والتسرب الوظيفي، وأداء الموظفين حيناً مهماً في أدبيات الفكر الإداري الحديث، سواء على المستوى الأكاديمي أو العملي في المؤسسات بكافة أنواعها، بسبب تأثيرها السلبي في الموظف، وما دام الموظف هو المسير والمنظّم والموجه لكلّ ما يجري داخل البيئة التنظيمية، كان يجب على الإدارة إيجاد أفضل السبل والوسائل لتحسين أداء الأفراد الموظفين وإدارة ضغوط العمل، وخاصة إذا كانت الضغوط التي يتعرض لها سلبية، وليست إيجابية، وبذلك تترك آثاراً واضحة ومباشرة على حالته الصحية والنفسية وسلوكه الإنساني (بن لخضر، 2023: 7).

وتنتج معظم الضغوط في العمل، إما من مصادر تنظيمية ترتبط بالعمل نفسه، أو بالمنظمة أو من مصادر خارج بيئة العمل تنتقل مع الفرد إلى داخل بيئة العمل، مما يؤثر سلباً في مستوى أدائه وإنتاجه وسلوكه، لذلك، فإن معظم المنظمات الحديثة تحتاج إلى إدارة واعية ومتطورة تسعى إلى تطوير التنظيم الإداري بكل الجوانب من أجل مساندة التغيرات السريعة التي تحدث في المجتمع ولإيد من أن تولي اهتماماً كبيراً بالعنصر البشري وسلوكه، لأنه سر نجاح المنظمة في تأدية وظائفها وتحقيق الأهداف المرجوة منها (عبد الخير وآخرون، 2020: 1).

وتعدّ ضغوط العمل من أبرز الظواهر النفسية الشائعة في الحياة اليومية، وهي أحد المفاهيم الرئيسية من أجل فهم السلوك وتفسيره، فالإنسان يشعر بالمتعة والسرور حين يصل إلى إشباع حاجاته، ويشعر بالضيق أو ضغط العمل، في حال مُنع من تحقيق أهدافه المرجوة، فضغوطات العمل من الموضوعات الشائعة التي صبغت حياة الأفراد بطابعها الثقيل على النفس البشرية، وأصبحت سمة من السمات العصر الحديث، فهي من الظواهر التي لا يمكن تجنبها في المؤسسات حيث إنها تؤثر على كافة أعضاء المؤسسة سواء كانوا قيادات إدارية أو مرؤوسين، إلا أن ذلك يكون بدرجات متفاوتة (عجولي، 2022: 2).

وقد نشأت الضغوط في المنظمات بافتراض أن يقوم الموظفون بواجباتهم المهنية، وبأسلوب يتسم بالفاعلية، ويهدف تقديم الخدمات المتوقعة منهم على أكمل وجه، ورغم ذلك فتمتمة معوقات تواجه الموظفين في بيئة العمل تحول دون قيامهم بدورهم بصورة كاملة، مما أدى إلى ما يطلقون عليه ضغوط العمل أو الضغط الوظيفي، أو الضغوط المهنية، ما أفضى إلى ما يعرف بالمتغيرات التي تحيط بالموظفين في بيئة العمل وتسبب لهم الشعور بالتوتر والقلق، وتكمن خطورة هذا الشعور في نتائجه السلبية التي تتمثل في حالات مختلفة، ومنها القيام بالواجبات بصورة آلية تقنر إلى الاندماج والمشاركة الوجدانية ونقص الدافعية، وفقدان القدرة على الابتكار (جاوتي ومبرك، 2019).

إن ضغوط العمل شاملة وعاملة، وتنبثق منها ضغوط مختلفة ومتنوعة كالضغوط الوظيفية التي يؤديها الموظف من حيث متطلبات الوظيفة، والأنشطة المعدة المنوطة به، والمسؤوليات المتعلقة بها، والدور الذي يؤديه الموظف داخل المؤسسة، وعبء هذا الدور، سواء كان كبيراً أو صغيراً هذا

وهذا بجانب عدم وضوح المهام للفرد وغموض دوره الوظيفي، كل ذلك ينجم عنه مزيد من الضغوط وبصفة خاصة عندما لا يكون الفرد غير متأكد مما يفعله (الزغول والبلوش، 2022: 22).

وتسعى الإدارة العليا في أي منظمة إلى رفع أداء الموارد البشرية والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة من أجل الحصول على أفضل نتيجة، حيث يمثل العنصر البشري أهم مدخلات النظام الإنتاجي وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمة ورسم معالم مستقبلها، لذلك لا بد من زيادة الاهتمام والعمل على استخدامه الاستخدام الفعال، كذلك الاهتمام بالعلاقة بين الإدارة والموارد البشرية، فهم حجر الأساس والدعامة الرئيسية لنجاح المنظمات وتحقيقها لأهدافها، حيث يعدّ العنصر البشري هو الحاكم والقوة المحركة لجميع سياسات المؤسسة وبرامجها وأنشطتها، وهو الضمان الوحيد لبعث الحياة لكافة عناصر الإنتاج التي لا يمكن أن تحقّق الأهداف المرجوة ما لم يتوفّر فيها العنصر البشري والدور الذي يقوم به الفرد داخل المؤسسة، ويستلزم أن تكون هناك إدارة متخصصة في تسيير الموارد البشرية، وتتركز فيها جميع الجهود والبرامج والسياسات من أجل أن تكون لها حصيلة إيجابية وهادفة ترضي الفرد والمؤسسة، فتعمل المؤسسات على نجاحها والتعامل مع المنافسة والبقاء من خلال توجيه السلوك الإنساني للإدارة العليا نحو الموظفين والتأثير على نفسياتهم بالشكل الذي يزيد ولاءهم ورضاهم من خلال إشباع حاجاتهم وتحقيق رغبتهم، والتعامل معهم بما يضمن توجيه جهودهم لخدمة أهداف المنظمة وبما لا يتعارض مع رغبتهم ودوافعهم الذاتية التي تنعكس على أدائهم لتحقيق التميز والفاعلية (العزاوي، 2021: 185).

ويرجع الاهتمام بدراسة السلوك الإنساني إلى الوعي التام بخطورة المشاكل الإنسانية وإدراك أهمية دراسته في تفسير هذه المشاكل وعلاجها، ولا شك أنّ توفّر المعلومات والخبرات عن السلوك الإنساني تساعد على حلّ بعض أنواع المشاكل السلوكية التي تحدث في بيئة العمل، ولكن من ناحية أخرى قد نجد أنه لا نحصل على القدر الكافي من المعلومات والفهم لحقيقة السلوك الإنساني بدليل استمرار وجود مشاكل العمل الإنسانية والمتمثلة مثلاً في نشوب الصراعات وحالات الاستياء التي تهمل الموظفين بصفة عامة، وانخفاض الكفاءة الإنتاجية والفشل في تحقيق مستويات أعلى من الرفاهية الإنسانية بالرغم من التقدم العلمي والتكنولوجي السريع، وانعدام التفاهم والتعاون وغيرها، هذه المشاكل ما هي إلا مظاهر للفشل بهذا السلوك وضبطه في اتجاهات محددة (قهواجي، 2018: 40).

من هنا جاءت الدراسة للبحث عن علاقة ضغوط العمل بممارسة السلوك الإنساني لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية.

مشكلة الدراسة

انطلاقاً من لأهمية العنصر البشري في الوزارات الفلسطينية وجب التركيز على الفرد وإنتاجيته، ودراسة المشكلات التي تؤثر عليه، ولعلّ تعرض الموظف لضغوط في العمل يعدّ من أبرز تلك المشكلات، وذلك لما يتركه من آثارٍ سلبيةٍ نفسيةٍ وجسديةٍ عليه، وبالتالي على المؤسسة، والمجتمع بصفة عامة، وتؤدي هذه الضغوط في أغلب الأحيان إلى آثارٍ سلبيةٍ على هؤلاء الموظفين، ممّا يُفضي إلى انعكاسه على سلوكهم، ويمكن إرجاع ضغوط العمل التي تواجه العاملين في الوزارات الفلسطينية إلى: (بيئة العمل، وعبء العمل، ووضوح الدور في العمل، وصراع الدور، وعلاقات العمل) (عجولي، 2022: 3).

من خلال الأطلاع على الدراسات السابقة التي تدعو إلى ضرورة الإحساس بضغوط العمل التي يعاني منها العاملون والمتمثلة في الروتين وقلة النمو، حيث وجد أنّ هناك تحدياتٍ ومشاكلٍ ناجمةً عن ضغوط العمل وأنّ هذه الضغوط لها علاقة بممارسة السلوك الإنساني، كما أنّ الدراسات في البيئة الفلسطينية تحتاج إلى الاهتمام بدراسة هذا الموضوع في الوزارات الفلسطينية وخاصة صانعي القرار (أبو زور، 2014: 3).

حدّد علماء السلوك التنظيمي الفئات التي تتعرض لضغوط العمل، فكان من هذه الفئات الأطباء، والممرضون، كذلك المحاسبون، ورجال الأمن ورجال الإطفاء، والإسعاف، إذا إنّ هذه أكثر الفئات تعرضاً لضغوط العمل، والوزارات الفلسطينية تعيش حالة غير طبيعية نتيجة المناكفات السياسية والوضع الأمني المتقلّب في الأراضي الفلسطينية، فإنّ ذلك يعني وجود ضغطٍ من الممكن أن ينعكس أثره على السلوك الإنساني لدى الموظفين (أبو اسنية، 2017: 3).

من هنا: فإنّ مشكلة الدراسة تتمحور في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما علاقة ضغوط العمل بممارسة السلوك الإنساني لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية؟

أسئلة الدراسة

سعت الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الرئيسي الأول: ما هو واقع ضغوط العمل (بيئة العمل، وعبء العمل، ووضوح الدور في العمل، وصراع الدور، وعلاقات العمل) في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل؟
وينبثق عن السؤال السابق الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما واقع بيئة العمل في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل؟
 2. ما واقع عبء العمل في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل؟
 3. ما واقع وضوح الدور في العمل في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل؟
 4. ما واقع صراع الدور في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل؟
 5. ما واقع علاقات العمل في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل؟
- السؤال الرئيسي الثاني: ما مستوى ممارسة السلوك الإنساني (الحاجات النفسية، والحاجات الاجتماعية، والأخلاق) في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل؟
وينبثق عن السؤال السابق الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى الحاجات النفسية في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل؟
2. ما مستوى الحاجات الاجتماعية العمل في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل؟
3. ما مستوى الأخلاق في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تبحث في موضوع ضغوط العمل للموظفين في الوزارات الفلسطينية، وعلاقته بممارسات السلوك الإنساني الذي يركّز على العلاقات الإنسانية، لذلك فالحاجة ماسة لمثل هذه الدراسة؛ للكشف عن بعض مفاهيم السلوك الإنسانية والطبيعية البشرية وعلاقتها بضغط العمل.

وتتبدى أهميتها النظرية في:

- قلة الدراسات العربية التي تناولت العلاقة بين ضغوط العمل ومتغير ممارسة السلوك الإنساني حسب علم الباحثة، بينما يوجد الآن اهتمام كبير لدراسة هذين المتغيرين والعلاقة بينهما.
- غياب الدراسات التي تناولت العلاقة بين ضغوط العمل وممارسات السلوك الإنساني وبالتحديد في الوزارات الفلسطينية، حيث إنّ الدراسات تناولت كلّ متغير كلّ على حده أو مع ربطه بمتغيرات أخرى غير ما تهدف له هذه الدراسة.
- تطبيق هذه الدراسة على الموظّفين في الوزارات الفلسطينية، حيث إنّ الموظّفين فيها هم من أكثر المهنيين تعرضاً لضغط العمل.
- قد تضيف هذه الدراسة مادةً بحثيةً مهمةً لدراساتٍ لاحقةٍ من قبل طلاب آخرين.

أما الأهميّة العمليّة، فتظهر في:

- أنّ هذه الدراسة تحاول دراسة الضغوط الوظيفية لدى الموظّفين في الوزارات الفلسطينية لما لهذه الضغوط من تأثير سلبيّ على هؤلاء الموظّفين، وما تسببه من شعور بالتوتر والإجهاد، إذا إنّ تجاهلها يزيد من تبيد وتسريب الموارد البشرية، كما يؤدي إلى التقليل من فاعليتها وكفاءتها وتدهور أدائها، وقد تكون الضغوط أحد أسباب مشكلة انخفاض الأداء وكثرة الغياب والأخطاء، ودوران العمل، وضعف الولاء، والميل إلى العدوانية والتخريب، فالاهتمام بدراسة ضغوط العمل في الوزارات الفلسطينية يثري التراث العلميّ، كما يسهم في معرفة خصائص وأسباب هذه الضغوط وآثارها مما يساعد في فهم وتحليل وتفسير الأبعاد وتحليلها وتفسيرها والآثار الناجمة عنها، وكيفية التعامل معها.
- وتأتي أهميّة هذه الدراسة من أهميّة ممارسة السلوك الإنسانيّ في الحياة العملية الذي يؤدّي دورًا هامًا في توجيه الأفراد الموظّفين داخل المنظّمة الوجهة الصحيحة أو التقليل من سلوكهم السلبيّ كترك العمل، أو التغيب عنه، أو إهماله، أو الشعور بالإحباط، وبالتالي فإنّ هذه الدراسة تركز على الموظّفين في الوزارات الفلسطينية.
- ضرورة الاهتمام بموضوع ضغوط العمل الذي يعاني منه الموظّفون في هذه الوزارات لعبئها وأهميّة السلوك الإنسانيّ للعمل فيها، ومحاولة معرفة أثر كلّ منهما على الآخر ومعرفة العلاقة التي تربط بينهما في الوزارات الفلسطينية.

- استفاة موظفي الوزارات الفلسطينية من خلال إيجاد حلول لضغوط العمل، والتخفيف من التوتر النفسي، والعمل على تحقيق الرضا الوظيفي.

أهداف الدراسة.

تهدف الدراسة إلى:

1. قياس واقع ضغوط العمل (بيئة العمل، وعبء العمل، ووضوح الدور في العمل، وصراع الدور، وعلاقات العمل) في الوزارات الفلسطينية.
2. التعرف الى مستوى ممارسة السلوك الإنساني (الحاجات النفسية، والحاجات الاجتماعية، والأخلاق) في الوزارات الفلسطينية.
3. قياس ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة معنوية لضغوط العمل بممارسة السلوك الإنساني لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية.
4. قياس ما إذا كان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل بممارسة السلوك الإنساني لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ضغوط العمل (بيئة العمل، وعبء العمل، ووضوح الدور في العمل، وصراع الدور، وعلاقات العمل) والسلوك الإنساني (الحاجات النفسية، والحاجات الاجتماعية، والأخلاق) في الوزارات الفلسطينية.

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات التالية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بيئة العمل والسلوك الإنساني (الحاجات النفسية، والحاجات الاجتماعية، والأخلاق) في الوزارات الفلسطينية.
2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين عبء العمل والسلوك الإنساني (الحاجات النفسية، والحاجات الاجتماعية، والأخلاق) في الوزارات الفلسطينية.

3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين وضوح الدور والسلوك الإنسانيّ (الحاجات النفسيّة، والحاجات الاجتماعيّة، والأخلاق) في الوزارات الفلسطينية.

4. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين صراع الدور والسلوك الإنسانيّ (الحاجات النفسيّة، والحاجات الاجتماعيّة، والأخلاق) في الوزارات الفلسطينية.

5. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين علاقات العمل والسلوك الإنسانيّ (الحاجات النفسيّة، والحاجات الاجتماعيّة، والأخلاق) في الوزارات الفلسطينية.

الفرضية الرئيسيّة الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع ضغوط العمل لدى الموظّفين في الوزارات الفلسطينية وتعزى إلى المتغيرات الآتية: (الجنس، والمؤهل العلميّ، والعمر، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفيّ، والمديرية).

الفرضية الرئيسيّة الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول مستوى ممارسة السلوك الإنسانيّ لدى الموظّفين في الوزارات الفلسطينية وتعزى إلى المتغيرات الآتية: (الجنس، والمؤهل العلميّ، والعمر، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفيّ، والمديرية).

حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على:

الحدّ البشريّ: طبقت الدراسة على الموظّفين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل.

الحدّ المكانيّ: أجريت الدراسة في محافظة الخليل.

الحدّ الزمنيّ: أجريت الدراسة في الفصل الدراسيّ الأول للعام 2023 - 2024.

الحدّ الموضوعيّ: تقتصر الدراسة على موضوع "ضغوط العمل وعلاقتها بممارسة السلوك الإنسانيّ لدى الموظّفين في الوزارات الفلسطينية".

مصطلحات الدراسة

ضغوط العمل: هي " الضغوط الناتجة عن طبيعة الوظيفة التي يؤديها الفرد من حيث مسؤولياتها وأعبائها وعلاقتها بالوظائف الأخرى، والدور الذي يؤديه الفرد وخصائص هذا الدور (الشريف وهويدي"، 2022: 260).

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه: حالة تنشأ بسبب العوامل والظروف التي يواجهها الفرد في بيئة العمل، التي ينتج عنها شعور الفرد بعدم الراحة والاستقرار، مما يحدث تغييراً في الحالة النفسية أو البدنية للفرد، وتتاول الدراسة الأبعاد الآتية:

بيئة العمل: هي " الظروف البيئية المحيطة بالفرد في عمله كطرق تصميم مكان العمل، وموقعه، والأثاث، والتجهيزات المتاحة والتهوية والرطوبة... الخ، فتعتبر ظروف بيئة العمل ذات أهمية خاصة عند الفرد في عدم ملاءمتها أو توافرها بالشكل المناسب مما يؤدي إلى خلق ضغوط نفسية وجسدية (مشاط ونوري، 2022: 11).

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنها: كل ما يحيط بالموظف في عمله، ويؤثر في سلوكه وأدائه وميوله تجاه عمله، والمجموعة التي يعمل معها والإدارة التي يتبعها، وتتضمن ظروف العمل المادية: الإضاءة، والضوضاء، والنظافة، ودرجة الحرارة، والتهوية، والرعاية الصحية وغيرها، بالإضافة إلى ظروف العمل الاجتماعية، ونوعية الإشراف، والقدرة على الاندماج مع مجموعة العمل والشعور بالراحة النفسية والمعاملة الإنسانية.

عبء العمل: هو " زيادة حجم معدل العمل الموكل إلى الشخص القيام به، أو انخفاضه ويكون إما بزيادة حجم الأعباء الموكل إلى الشخص ما القيام بها إلى معدل أعلى من المعدل المقبول تتسبب في إحداث مستوى عالي من الضغط، أو بانخفاض حجم أعباء العمل الموكل إلى الفرد إلى معدل أقل من المعدل المقبول يؤدي إلى انخفاض مستوى شعور الفرد بتقدير ذات وزيادة الشكوى والعصبية والغياب والعزلة وزيادتها (خولاني، 2022: 16).

وتعرف الباحثة (بيئة العمل) إجرائياً، بأنها مجموعة من المهام التي تفرضها الوظيفة، ويطلب من الموظف إنجازها في وقت معين، وقد تكون من حيث نوعها وكميتها أكبر مما تتحمّله إمكاناته الذاتية.

وضوح الدور في العمل: أي وضوح المعلومات التي يحتاجها الفرد لإعادة عمله وإنجازه ووضوح سلطاته ومسئوليته وصلاحيّاته، ممّا ينجم عنه حالة من التأكيد وعدم التوتّر (الشريف وهويدي، 2022: 260).

وتعرف الباحثة (وضوح الدور في العمل) إجرائياً: بأنه "توفّر المعلومات التي يحتاجها الموظّف من أجل إنجاز عمله في المؤسسة، ووضوح المهامّ الموكلة إليه للقيام بها".

صراع الدور: هو "تعرّض الفرد في عمله إلى المجموعة من التوقّعات المتضاربة بحيث يواجه الفرد العديد من متطلبات العمل المتناقضة أو يقوم بعمل لا يرغب فيه أو يعتقد أنه ليس جزءاً (من مهامّه) أو أنّه خارج عن إرادته أو القيام بأعمال غير متجانسة (عريفي، 2019: 11).

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه: "عبارة عن تعارض في متطلبات العمل المختلفة التي تلزم الفرد بالقيام بأدوار مختلفة، فقد يقوم الفرد بأدوارٍ ومهامّ خارجة عن نطاق ممّا يؤثّر على سلوكه وإدارته للدور المنوط به، وهذا ما يوقّعه في صراع الدور".

علاقات العمل: هي "التفاعل بين الموظّف وزملائه ورؤسائه في العمل، حيث تتوقّف فاعلية هذه العلاقات على فهم الموظّفين لبعضهم البعض واحترام كلّ منهم للموظّف الآخر (خولاني، 2022: 17).

وتعرف الباحثة (علاقات العمل) إجرائياً بأنها: نتاج العلاقات والروابط الموجودة بين الموظّفين وبين الموظّف، وصاحب العمل، وتكون هذه العلاقات إما بين الموظّفين مع بعضهم البعض أو بين رؤسائهم ومديريهم والتي يكون لها وقع على أدائه بشكل عام.

السّلك الإنسانيّ: هو مجموعة من الأنشطة المتعددة التي يقوم بها الإنسان في حياته لكي يتكيف مع متطلبات البيئة والحياة المحيطة به وهذه الأنشطة هي محصّلة التفاعل بين العوامل الشّخصيّة والعوامل البيئية (بوشهري، 2014: 276).

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه: كلّ الأفعال والأنشطة التي تصدر عن الموظّف سواء أكانت ظاهرة أم غير ظاهرة.

الحاجات النفسيّة: هي "عبارة عن مطالب نفسيّة من أجل الوصول إلى السعادة والتكامل والنموّ النفسيّ السليم، وتتمثل في الحاجة إلى الاستقلال، والكفاءة، والانتماء" (محمود، 2016: 9).

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: "سعي الموظف نحو الإشباع والتفوق والتميز، وتتضمن الحاجة إلى الأمن، والحاجة إلى التقدير، واحترام الذات، والحاجة إلى قبول الذات، والحاجة إلى المعرفة".

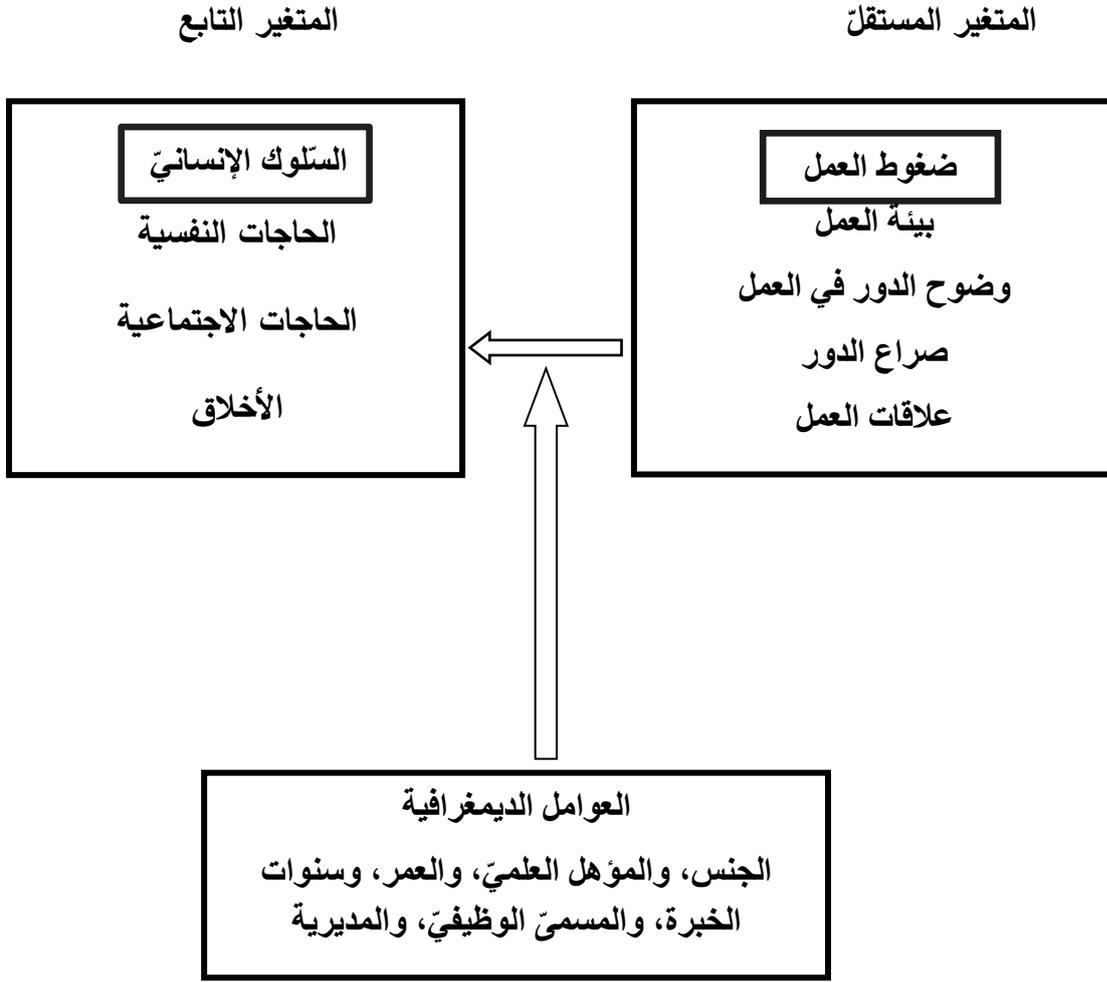
الحاجات الاجتماعية: هي "حالة من التوتر أو عدم الإشباع، يشعر بها الفرد وتدفعه إلى سلوك مُتماشي نحو الهدف الذي يعتقد أنه سوف يُتاح له وليس من الضروري إشباع الحاجة على بقاء الفرد والمحافظة على وجوده، أي أن الحاجة الاجتماعية هي مسألة خاصة يتعلمها الفرد من خلال التفاعل الاجتماعي (العاني والظفري، 2023: 12).

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: الأشياء التي لا يستطيع الإنسان بمفرده أن يكون اجتماعياً إلا من خلال إشباعها، وهي الطبقة الثالثة التي تظهر بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية والأمن، وتشمل العلاقات العاطفية، والعلاقات الأسرية، واكتساب الأصدقاء.

الأخلاق: هي "مبادئ وقواعد تحدد السلوك المقبول أخلاقياً، الذي يميز الصحيح عن الخطأ، فهي بذلك قيم ومعتقدات وقواعد أخلاقية حاکمة للطريقة التي ينبغي أن يتصرف بها المهتمون بالمنظمة أحدهم تجاه الآخر، وتشكل مكون رئيس من القيم الثقافية للمنظمة، وعليه إن خلق ثقافة تنظيمية أخلاقية هي واحدة من أولويات المنظمة الرئيسية، ويمكن للمدراء خلق ثقافة أخلاقية من خلال الالتزام الشخصي المؤيد لقيم الأخلاقية ونقله إلى الموظفين (المرايات، 2011: 13).

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: "مجموعة من المبادئ والقيم الأخلاقية التي تحكم سلوك الموظف في بيئة العمل، في أداء مهامه الوظيفية".

أنموذج الدراسة



الفصل الثاني

الإطار النظريّ

الدراسات السابقة

الإطار النظري

يستعرض هذا الفصل مفهوم الدراسة الأساسي وهو (ضغوط العمل وعلاقتها بممارسة السلوك الإنساني لدى الموظّفين)، حيث تناول ضغوط العمل من حيث مفهومه وأبعاده، والسلوك الإنساني من حيث مفهومه وأنواعه وخصائصه وأهدافه، ومكوناته والأبعاد الرئيسية له، وإتماماً للفائدة عُرضت الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وهو (ضغوط العمل وعلاقتها بممارسة السلوك الإنساني لدى الموظّفين في الوزارات الفلسطينية منها العربية والأجنبية).

أولاً: ضغوط العمل

أصبحنا اليوم نعيش في بيئة تسودها المثيرات والمنبهات المتنوعة، بغض النظر عن أسباب تلك المثيرات والمنبهات سواء أكانت سلوكية، حيث تؤثر هذه المثيرات على الفرد، كما أنها لا يقتصر تأثيرها على البيت أو المدرسة بل امتدّ إلى بيئة العمل، ولذلك ظهرت الضغوط نتيجة تلك المثيرات والمنبهات البيئية المختلفة، مما جعلت تلك الضغوط الفرد يعيش في حالة من القلق والتوتر والانفعال، مما أثر على مهامه وواجباته الوظيفية، كذلك على علاقتة مع الموظّفين في المنظمة وعلى صحته وجسده (قالي، 2020: 19).

حظي موضوع (ضغط العمل) أو ما يسمّى بضغط الوظيفة باهتمام الكثيرين من المفكرين والباحثين في مجالات مختلفة، وذلك بعد أن تبين أن ضغوط العمل تمثل تكلفة كبيرة على الفرد والمنظمة والمجتمع من الناحية الصحية، والاقتصادية، والتنظيمية، كما أن الآثار السلبية لضغوط العمل تتعدى الفرد والمنظمة لتصل إلى المستوى الوطني والتنظيمي، فعلى المستوى التنظيمي رأى بعضهم أن ضغوط العمل هي السبب الرئيسي في كثير من المشكلات التنظيمية، وخاصة مشكلة الأداء المنخفض، وإصابات العمل، والتغيب، والتسرب الوظيفي (سالم وآخرون، 2017: 144).

وفي ظلّ الظروف العصرية ازدادت ضغوط العمل في المنظمات الحديثة، سواء التجارية أو الخدمية واختلفت مسبباتها من حيث الكم والكيف عن الضغوط التي تواجه المنظمات في الماضي، مما أدى إلى تنوع آثارها وتفاوت درجة تأثيرها من فرد لآخر ومن منظمة لأخرى، وقد أدركت المنظمات المعاصرة خطورة النتائج التي تتسبب فيها ضغوط العمل على أداء العاملين، لذلك سعت المنظمات جاهدة لمواجهة المتغيرات الخارجية والنجاح والتفاعل والتكيف معها، والإفادة من وجودها

لندفعها نحو تحقيق أهدافها، ومواجهة الضغوط الداخلية ومحاولة تخفيف حدتها أو إزالتها من خلال السعي لإشباع حاجات الأفراد العاملين فيها، وتوفّر بيئةً مريحةً للعمل من أجل كسبٍ ولأهمهم وانتمائهم، وزيادة مستوى التزامهم ورضاهم الوظيفي (الزغول، والبلوش، 2022: 361).

مفهوم ضغوط العمل

تُعرّف (ضغوط العمل) على أنها "تلك الظروف الديناميكية التي يواجه فيها الفرد بفرصة تتضمن مكاسب محتملة له وقيود تحدّ من قدراته على تحقيق ما يرغبه، ومطالب قد تتسبّب في خسارته وفقده لما يرغب في تحقيقه" (قالي، 2020: 20).

تُعرّف بأنها "مجموعة من التغيرات الفسيولوجية الجسميّة والنفسية التي تعترض الفرد العامل أو الموظف كردّ فعل أيّ استجابة لمجموعة من المثيرات المؤثرة عليه في البيئة التنظيمية للعمل، والتي لم يعد العامل أو الموظف قادر على تحملها أو الوفاء بمتطلباتها" (كلاش، 2020: 19).

وتعرف بأنها مجموعة من ردود الفعل التي تصدر عن الموظفين عند مواجهتهم لمتطلبات مهنية تتعدى كفاءتهم وقدراتهم (معوش، 2018: 9).

وعليه تعرف بأنها "حالة نفسية وذهنية واجتماعية تنتاب الإنسان، وتتسم بالشعور والإرهاق الجسمي والبدني الذي قد يصل إلى الاحتراق، كما تتسم بالشعور بالضيق والتعاسة، وعدم القدرة على التأقلم وما يصاحب ذلك من عدم رضا عن النفس أو المنظمة أو المجتمع بصفة عامة" (سالم وآخرون، 2017: 144).

وكذلك تعرف بأنها "العوامل المؤثرة على العاملين، وبالتالي على جودة العمل، وتعرف بأنها" الضغوط الناتجة عن طبيعة الوظيفة التي يؤديها الفرد من حيث مسؤولياتها وأعبائها وأهميتها وعلاقتها بالوظائف الأخرى، والدور الذي يؤديه صاحب الوظيفة وخصائص هذا الدور" (الزغول والبلوش، 2022: 359).

وكذلك تعرف بأنها "استجابة متكيفة، تعدلها الفروق الفردية، والعمليات النفسية، التي تنشأ بفعل عملٍ أو موقفٍ أو حدثٍ يفرض على الفرد مطالب نفسيةً وجسديةً عاليةً" (بن لخضر، 2023: 9).

وهكذا تعرف بأنها" أية خصائص موجودة في بيئة عمل الفرد، والتي تجلب تهديداً له" (بعيطي، 2021: 250)

من خلال ما سبق، ترى الباحثة أنّ هناك تداخلاً بين الضغوط على أنها تتمثل بوجود مثيرات بيئية وعوامل خارجية وصراعات وأحداثٍ متباينةٍ يخبرها الموظف في مواقف وأوقات مختلفة، وتسبب له جهداً فسيولوجياً وسيكولوجياً، وتحدث لديه إحساساً بالتوتر أو تشويهاً في تكامل شخصيته أو قد تفقده قدرته على التوازن وتسهم في مختلف الاضطرابات النفسية والجسمية.

أهمية دراسة ضغوط العمل

تتبع أهمية دراسة ضغوط العمل فيما يلي (مشعلي، ومحرز، 2018: 134):

- حماية متخذ القرار، ومن ثم المنظمة من اتخاذ قرار خاطئ ناجم عن انفعالات اللحظة والتأثير العاطفي والوجداني، أو ناجم عن ردود الفعل العصبية للمواقف الصعبة التي تواجه متخذ القرار.
- تأكيد ربحية المنظمة، وتحقيق أهدافها بالشكل السليم وفقاً لما هو مخطط وموضوع بالبرامج التنفيذية.
- حماية الموظفين من عشوائية القرار، ومن ارتجالية السياسات، ومن القرارات الإزدواجية الناجمة عن قصور الرؤية، وضيق دائرتها أمام متخذ القرار نتيجة سيطرة الضغوط والوساوس القهرية عليه.
- توفير الظروف المناسبة والجو الصحي المناسب في بيئة العمل بالمنظمة، وبالشكل الذي يجعل لكل مدير جو عمل أفضل، وبما يمكنه من اتخاذ القرارات وممارسة سلطاته ومهامه الإدارية بشكل أفضل.
- زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية بتبسيط دوافع متخذي القرار في المنظمة عن طريق رفع قدراتهم على مواجهة ضغوط العمل والمواقف الصعبة.
- تنمية مهارات التوافق والتعامل الفعال مع الضغوط الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار، وبالتالي تنمية مهارات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة في ظل سيادة جو من الضغوط على متخذ القرار في المنظمة.

- إزكاء روح التعاون، وسيادة روح الفريق بين الرؤساء والمرؤوسين، وزيادة التفهم والمشاركة الإيجابية والبناء بما يسهم في رفع الروح المعنوية للموظفين، وإحساسهم بالمشاركة الفعالة في صنع حاضرهم ومستقبلهم الوظيفي في المنظمة.
- تحقيق الرقابة الفعالة، والمتابعة الحثيثة للسلوكات الإدارية للمديرين في كافة مستويات الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية بشكل يؤكد تنفيذ الخطط.

يُستنتج ممّا سبق أنّ موضوع (ضغوط العمل) من الموضوعات التي تمّ تسليط الضوء عليها ودراستها، وذلك لما لضغوط العمل من آثار سلبية تؤثر على صحّة الفرد النفسيّة والجسميّة، وعلى جودة أدائه، وانخفاض إنتاجيته، ممّا يؤثر كذلك على إنتاجيّة المنظمة، وكفاءتها لذلك لا بدّ من الاهتمام بموضوع ضغوط العمل بهدف إيجاد آليات وطرق تقلل من هذه الضغوط، ومن آثارها، والحرص على إيجاد بيئة عمل مريحة.

أسباب ضغوط العمل:

- من الأسباب التي تؤدي إلى الشعور بضغط العمل ما يلي (الطالب، 2022: 481):
- انخفاض الروح المعنوية: يشعر العامل بالعجز في حالة انخفاض الروح المعنوية تجاه العمل، ما يعمل على انخفاض إنتاجيته، ومن أكثر الوظائف التي تعتبر مرهقة هي السكرتارية وضباط الشرطة.
- أسلوب الإدارة: يعد أسلوب الإدارة المتبع من أهمّ الأسباب المؤدية إلى الشعور بالتوتر النفسي والوظيفي، ممّا يسبب ضعف اتخاذ أسلوب إدارة جيد.
- المسؤوليات الوظيفية: تعتبر طرق تعيين المهام وتنفيذها عاملاً مساعداً في ضغوطات العمل، لأنها تعد عبئاً ثقيلاً على الموظف، كما أنّ عدم قدرة الفرد على القيام بالمهام الروتينية، وتحمل الساعات الطويلة، وعدم وجود الاستراحات، وتجاهل مهارات العمال، من الأمور التي تزيد من ضغوطات العمل.
- الاهتمامات المهنية: يُعدّ القلق الوظيفي أو عدم الأمان، أو توفر فرص للتقدم عوامل مساعدة في زيادة اضطرابات العمل وضغوطاته.

- **الأحداث المؤلمة:** يمكن أن تسبب الأحداث المؤلمة في بعض الوظائف صعوبة في تحمّل مسؤوليات العمل المادية، ومن الأمثلة على هذه الوظائف الإطفاء والعدالة الجنائية والعسكرية.
- **بيئة العمل:** تسبب بيئة العمل غير المستقل كالصّوضاء وانعدام الخصوصية وسوء التحكّم بالحرارة أو عدم كفاية المرافق في زيادة الإجهاد في أثناء العمل.

وترى الباحثة أنّ من أسباب ضغوط العمل كثرة الأعمال، والخوف من الفشل، كذلك عدم توفّر الدعم الكافي، واضطراب العلاقات بين العاملين وزملائهم، كما أنّ العامل لا يكون على معرفة بدوره في العمل، ونقص الكفاءة المهنية، وساعات العمل تكون طويلة وغير منتظمة، إضافة إلى فقدان العامل للاستقرار والأمن، كما أنّ هناك تهديدات جسدية وتهديدات على الصورة الذاتية والأحداث الحياتية تؤدي إلى ضغوط عمل لدى العاملين.

خصائص ضغوط العمل

تتصف ضغوط العمل بالخصائص الآتية (خولاني، 2022: 21):

- تتفاوت ضغوط العمل من حيث طبيعتها ودرجة تأثيرها على الأفراد، بحيث يمكن أن تكون عاملاً إيجابياً ومفيداً في شكل دافع لرفع جودة العمل والمنافسة الإيجابية، وكذلك الإبداع والابتكار من ناحية أخرى، ويمكن أن تكون الضغوط عاملاً سلبياً من خلال الأضرار التي قد تتسبب فيها على المستوى الفردي أو التنظيمي.
 - ضغوط العمل منتشرة دائماً، وتوجد في مكان العمل بشكل أو بآخر، فازدحام المكاتب أو زيادة طلبات الجمهور، أو تكاثر الواجبات وتعاضم المسؤوليات، أو زيادة الصّوضاء، كل ذلك يشكّل ضغطاً على تفكير الفرد وأعصابه وحالته المزاجية.
 - يختلف الأفراد في استجاباتهم وردود أفعاله تجاه الضغوط والمعاني التي يعطونها لها، فكثرة العمل وازدحام أوقاته يعني قلقاً وتوتراً عند البعض، بينما يعتبره آخرون فرصة للتحدث، وإثبات النفس، وقلة العمل عن القدر المطلوب يعدّها البعض سوء تقدير لمهاراتهم، وغياباً لفرص النجاح التي يريدونها بينما ينظر إليها آخرون على أنها فرصة للراحة وعدم مواجهة المشكلات.
- وترى الباحثة أنّ ضغوط العمل الشائعة توجد في جميع الوظائف، فهي لا تقتصر على مجال مهنيّ واحد أو موظّف واحد، حيث يتمثل ازدحام المكاتب في العمل، وزيادة طلبات الجمهور،

وتغيير مواعيد الاجتماعات الوظيفية في العمل، وزيادة الواجبات والمهام المهنية المطلوبة، وتعاضم المستويات، وزيادة الضوضاء والازعاج، كل ذلك يشكل ضغطاً على تفكير الموظف وأعصابه وحالته المزاجية في العمل، وضغوط العمل تشمل الفرص والتحديات التي يتعرض لها الموظف، كما أنّ ضغوط العمل قد تكون إيجابية أو سلبية، وتنشأ ضغوط العمل لأسبابٍ داخليةٍ أو خارجيةٍ، وأنّ تأثيرها يختلف على الأفراد وفقاً للفروق الفردية بينهم.

عناصر ضغوط العمل:

ثمة عناصر لضغوط العمل في المؤسسة، وهي (قالي، 2020: 21):

- **المثير:** هو ما يتعرض له من مؤثراتٍ ناتجةٍ عن الفرد، أو المؤسسة، أو البيئة، ويترتب عليها شعور الفرد بالضغط.
 - **الاستجابة:** تتكون من ردود الفعل الفيزيولوجية والنفسية والسلوكية اتجاه الضغط، وتتمثل في الإحباط أو القلق أو التكيف.
 - **التفاعل:** يحدث بين مسببات الضغوط، سواء كانت عوامل تنظيمية أو بيئية أو علاقات شخصية ومشاعر إنسانية، وبين ما يحدث من استجابات.
- وترى الباحثة أنّ تلك العوامل لا بدّ وأن تكون مجتمعةً حتّى تحدث ضغوط العمل، فعدم وجود عنصر الإثارة لن يولّد ردّ فعل، كما أنّ عدم وجود تفاعل ما بين المثير والاستجابة يبقي كلاً على حاله.

أنواع ضغوط العمل:

تنقسم ضغوط العمل حسب الآثار إلى قسمين، هما كما يلي:

- **الضغوط الإيجابية:** هي الضغوط المرغوب فيها، والتي لها أثر إيجابي على المورد البشري والمنظمة، كاجتياز اختبار ما، أو دورة تدريبية معينة للترقي، أو النقل إلى موقع وظيفي آخر، أو تحقيق معدلات الأداء العادية، أو نيل رضا رئيسه عند التزامه بالأداء في المواعيد المحددة.. فقد أوضح بعض الكتاب الحاجة إلى ضغوطٍ مثاليةٍ بهدف إيجاد وظيفةٍ فعالةٍ

للضغوط، وهي أن تستخدم أداة للتحذير من المشاكل التي تتعرض لها المنظمة والأفراد، بالإضافة إلى تقليل حدة هذه المشاكل وآثارها (معوش، 2018: 10)

- الضغوط السلبية: هي الضغوط غير المرغوب فيها، وتلحق الضرر والأذى بالموارد البشرية، وقد عرّف (الضغط السلبي) على أنه "عبارة عن قليل أو كثير من الاستثارة التي ينتج عنها أذى على عقل وجسمه الإنسان كالجلطة وأمراض القلب، وغيرها، أو من الناحية النفسية كالفتور، اللامبالاة، أو من الناحية الوظيفية كإنخفاض معدلات الأداء والغيابات وغيرها، كما يترتب على ضغوط العمل السلبية انخفاض الأداء، والملل، والتعب، والمشكلات الصحية (براهيمي وعباسي، 2017: 11).

وتنقسم ضغوط العمل من حيث المصدر إلى (براهيمي، وعباسي، 2017: 5):

- الضغوط الناتجة عن البيئة المادية: تتشكل الضوضاء والحرارة وسوء التهوية مصدر ضغوط بالنسبة للفرد، ويحول دون قيام الفرد بمهامه ومسؤولياته بالشكل المطلوب.
- الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية: تظهر نتيجة تفاعل الفرد مع الزملاء في العمل كالصراع داخل المنظمة، واختلاف المهارات بين الأفراد.
- الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للفرد: ترجع إلى الخصائص الشخصية للفرد، وهي تختلف من فرد لآخر، حسب طبيعة شخصيته ونمطها كشخص سريع الغضب يكون أكثر عرضة للضغوط من الشخص الهادي.

وتنقسم وفقاً للشدة (المدة الزمنية)، وتتمثل فيما يلي (العريفي، 2019: 100):

- الضغوط البسيطة: هي تلك الضغوط التي تستمر ثواني قليلة أو ساعات، وتكون نتيجة المضايقات الصادرة عن علاقات العمل من تفاعلات وممارسات، ولا يكون لها أثر كبير على الفرد لأنها ضغوط عابرة.
- الضغوط المتوسطة: قد تستمر من ساعات إلى أيام، كفترة العمل الإضافية الناتجة عن زيادة في عبء العمل، لأن طول فترة العمل تؤثر على نفسية الفرد، كما تنتج عن الآلام الصادرة عن مرض في المعدة والأمعاء.

• **الضغوط الشديدة:** هي تلك الضغوط التي تستمر لوقت طويل، فقد تصل إلى أشهر أو سنوات، ويحدث هذا النوع من الضغوط لتعرض الفرد إلى موقف أو صدمة شديدة تحدث له خلال أو اضطراباً مثل الفصل عن العمل.

وترى الباحثة أنّ هناك أنواعاً أخرى لضغوط العمل، منها الاقتصادية والاجتماعية، وكذلك هناك ضغوط شخصية وأسرية، كذلك ضغط الوقت، والإجهاد التوقّعي، والمطالب غير الواقعية، والتغيير التنظيمي، وكثرة المهام، ونقص المعرفة، كما تختلف الضغوط باختلاف المعايير التي تمّ الرجوع إليها في التصنيف، ومعرفة المورد البشريّ والمؤسسة لهذه الأنواع يفيدهم كثيراً في وضع الأساليب المناسبة والفعالة للتعامل مع الضغوط، كما أنّ الضغط جزء من حياة الفرد اليومية، والكثير منه سلبيّ إلا أنّ بعضه إيجابيّ، وأحياناً يكون ضرورياً لاستثارة حياة الفرد اليومية، ولكنّ المهمّ هو كيفية التعامل معه، ومن هنا نرى أنه من الضروريّ الاهتمام بموضوع ضغط العمل من أجل الوصول إلى طرق علاج الضغوط السلبية واستغلال الضغوط الإيجابية لتكون في صالح الموظّفين في المنظمة.

مراحل ضغوط العمل:

إن المرء يمرّ أثناء تعرضه للمواقف الضاغطة في ثلاث مراحل هي (كلاش، 2020: 22):

- **مرحلة الإنذار:** تمثل هذه المرحلة ردة فعل جسم المرء الأولى حين يتعرض للضغط، حيث تظهر في شكل زيادة ضربات القلب، وارتفاع معدل التنفس، وضغط الدم، وتوتر الأعصاب.
- **مرحلة المقاومة:** يحاول جسم المرء خلال هذه المرحلة مواجهة الضغط، حيث يشعر فيها بالتوتر والقلق والتعب، ممّا يشير إلى مقاومة مسببات الضغط، وتتصف هذه المرحلة بضعف التركيز وعدم صفاء الذهن، ممّا تؤدّي إلى عدم سلامة القرارات المتخذة بسبب عدم إمكانية الفرد السيطرة على متغيرات الموقف المختلفة.
- **مرحلة الإنهاك:** في هذه المرحلة، لا يستطيع الفرد التغلّب على مسببات الضغط، فتصبح طاقة الجسم على التكيف منهكة، ومجهدّة، فيؤدّي ذلك إلى ضعف وسائل الدفاع والمقاومة، فيصبح المرء عرضة للأمراض المرتبطة بالضغط كقرحة المعدة، والصرع، وارتفاع ضغط

الدم، وتصلّب الشرايين، وتعدّ هذه المرحلة حادة وخطيرة، لأنّها تولّد تهديداً لكلّ من الشخص والمنظمة.

نستنتج أنّ مراحل ضغوط العمل تكون متتالية، كل مرحلة تقضي إلى المرحلة التالية، لا يمكن المرور إلى أدياها إلا بالمرور على سابقتها من مراحل، وهذا التقسيم يساعد على التعرف على المرحلة التي يعيش فيها الموظف ووضع الخطة العلاجية المناسبة لها.

مصادر ضغوط العمل

تنقسم مصادر ضغوط العمل إلى أربعة أقسام، هي:

أولاً: الضغوط المتعلقة بالفرد

وهي ضغوط تسببها عوامل مرتبطة بالشخص الذي يشغل الوظيفة، وليس بالعمل نفسه، فبعض الأفراد يجد في ضغط العمل محفزاً للنشاط والتحدّي، بينما البعض الآخر لا يستطيع التعامل مع الموقف الضاغط ومن هذه المصادر (قالي، 2020: 23):

- **الحالة الاجتماعية للفرد:** إنّ الضغوط التي يواجهها الفرد في بيته أو مدرسته سوف تتسحب معه إلى العمل، كما ستؤثر على نفسيته وأدائه، فصعب أن يتجاهل الفرد الضغوط التي يواجهها خارج العمل عند قدومه للعمل كلّ يوم، ومن هذه الضغوط النفسية والمالية والاجتماعية.
- **نمط الشخصية:** أشارت الدراسات إلى أنّ بعض الأفراد يتصفون بمجموعة من الصفات التي تميزهم عن غيرهم كدافع للإنجاز ورغبة عالية للتنافس، كذلك الشعور بالحاح الوقت ورغبة في ذكر الإنجازات، كما أنهم عدوانيون وسريعو الغضب، كما يتسمون بالسرعة وقلة الصبر، وكذلك يقبلون بالأعمال التي تتسم بمسؤولية أكبر ومجازفة أعلى وسميت هذه السمات بنمط الشخصية.
- **الإدراك:** يتفاعل الفرد مع البيئة المحيطة به من خلال إدراكه للواقع، فالإدراك محاولة لفهم تفسير واقعه فهو وقراءته بتمعن يختلف فيما بينه في إدراكه للموقف الضاغط نفسه في حين يطلب مسؤول من أفراد القيام بعمل ساعات إضافية من أجل إنجاز العمل في الوقت المحدد، فبعض الموظفين ينظر للطلب على أنه فرصة لكسب إعجاب مسؤوله بإثبات ولائه وحبّه

وتضحياته من أجل مؤسسته، بينما الآخر ينظر إلى هذا الطلب على أنه أعباء إضافية غير مبررة.

- **الخبرة بالعمل:** إنّ الفترة الأولى من عمل الفرد تتصف عادة بعدم الوضوح والغموض والضعف والثقة بالنفس بسبب كون الموقف جديدًا بالنسبة للفرد ويحتاج إلى إثبات نفسه، وكسب ثقته، واحترام مديره ورئيسه وزملائه في العمل.
- **وجهة الضبط:** تكون هذه إما داخلية، أي أنّ الفرد يميل إلى رؤية الأمور في جوانب حياته بأنها تحت سيطرته أو خارجية، أي أنه يميل إلى رؤية الأمور المؤثرة في حياته بأنها خارج سيطرته، فهؤلاء الأفراد الذين يمتلكون وجهة خارجية أكثر يكونون عرضة للشعور بالضغوط من ذوي وجهة الضبط الداخلية.

ثانياً: مصادر الضغوط المتعلقة بالوظيفة

وهي ضغوط تسببها عوامل مرتبطة بالوظيفة نفسها وليس بالفرد الذي يشغلها، ومن أهم هذه المصادر:

- **تعارض الدور:** يحدث نتيجة تعارض الدور المتوقع من الفرد في عمله، والدور المتوقع في أسرته، أو نتيجة تعارض ما هو مطلوب منه في عمله، كأن يطلب منه أن يعمل بسرعة عالية وفي الوقت نفسه المحافظة على جودة عالية للمنتج أو الخدمة التي يستغلها كما يمكن أن يحدث تعارض الدور نتيجة تعارض متطلبات العمل من قيم الفرد ومبادئه، كما يطلب من الموظف المسلم العامل في البلد غير مسلم العمل وقت صلاة الجمعة، أو أن يمنع أطباء الطوارئ عن معالجة المريض (قالي، 2020: 25).
- **غموض الدور:** يحدث عندما يكون الفرد غير متأكد من المهام المطلوبة منه وكيفية أدائه لها أو عندما تكون نتيجة الخطأ في العمل غير معروفة، وهو مصدر للضغط أكثر وضوحاً لدى الموظفين الجدد أو حين تقدم المنظمة على إحداث تغيير فيها (معوش، 2018: 12).
- **عبء العمل:** أي زيادة أو انخفاض حجم معدل العمل الموكل إلى الفرد مهمة القيام به في زيادة حجم الأعباء الموكلة إلى الشخص ما القيام بها إلى معدل أعلى من المعدل المقبول

تتسبب في إحداث مستوى عالٍ من الضَّغط انخفاض حجم أعباء العمل المفوضة بالفرد مهمّة القيام بها إلى معدل أقلّ من المعدل المقبول يؤدي إلى انخفاض مستوى شعور الفرد بتقدير نفسه، وزيادة الشكوى والعصبية والغياب والعزلة (خولاني، 2022: 16).

- **صعوبة المهام:** تعني أنّ المهام في مستوى تعقيد أعلى من قدرة الفرد، خاصّة في الوظائف التي تتطلب دقة وتركيزاً ذهنياً عالياً أو تلك التي تستخدم تكنولوجيا معقدة، بحيث يشعر الفرد بالخوف من ارتكاب خطأ فادح يؤثّر على صحّته وسلامته وسلامة الآخرين (كلاش، 2020: 25).

- **صراع الدور:** هو تلك الحالة التي تنشأ إذا كان هناك تعارض بين متطلبات العمل الذي يقوم به الفرد داخل وظيفته، فصراع الدور يحدث عندما يواجه الفرد متطلبات وظيفية متناقضة أو عندما يكون مطلوباً منه القيام بأعمال لا يرغب في أدائها لاعتقاده أنها ليست جزءاً من عمله وقد تنشأ كذلك عندما يتلقّى طلبات عمل متناقضة بين متطلبات عمله وطلبات أخرى مختلفة من مسؤولين حول العمل نفسه (الشريف وهويدي، 2022: 264).

- **عبء الدور:** أي زيادة أو انخفاض في حجم أعباء العمل المنوط بها للفرد، فزيادة حجم أعباء العمل عن المعدل المقبول تتسبب في إحداث الضغوط في العمل، وهذه الزيادة تكون، إما زيادةً كميّةً عن طريق إسناد أعمال جديدة يلزم إنجازها في وقت محدد، أو زيادة نوعيّة عن طريق إسناد أعمال لا يملك الفرد القدرات والمهارات اللازمة للقيام بها (كلاش، 2020: 39).

ثالثاً: مصادر الضغوط المتعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة: تتمثل في الآتي

- **العلاقات في العمل:** كالتعامل مع نوعيّات صعبة من الجمهور، وكذلك العمل مع مدير كثير النقد، وقاسٍ، ولا يراعي الجوانب الإنسانية ولا يقدر مجهودات الفرد، وأحياناً يكون زملاء العمل لا يقدمون الدعم الاجتماعيّ أو المساعدة المهنية لزملائهم الآخرين، ويثيرون مشكلات عدة تولّد نوعاً من التوتر في العلاقات، ولا تكاد المنظمة تهدأ لها بالّ من مشكلات الصراعات الشخصيّة (بعيطي، 2021: 251).

- **ظروف العمل الطبيعيّة:** كالحرارة والرطوبة، وعدم توفّر مصادر للتهوية أو الإضاءة الجيدة، وكذلك الضوضاء الناتجة من الآلات والمعدات، أو الناتجة من خارج العمل كالسيارات، وكذلك التعامل مع المواد الكيميائيةّ الخطرة. (بن لخضر، 2023: 9)

• **كثرة التغييرات التنظيمية:** يُعدّ التغيير خروجاً عمّا ألفه الموظف من روتين وإجراءات ونظام اعتاد عليه، وانتقالاً إلى نظام جديد غير واضح المعالم، فترتبط الموظف بالنظام الحاليّ مصالح وعلاقات يخشى أن يفقدها بالانتقال إلى الوضع الجديد، ممّا يدفعه إلى مقاومة التغيير، وهذا يزيد من الضغوط النفسية عليه (قالي، 2020: 25).

• **المناخ التنظيمي:** أيّ الجوّ العام للمنظمة الذي يعكس شخصيتها، حيث يشكّل مناخها العام كلاً من أسلوب القيادة التنظيمية، واللوائح والأنظمة الإدارية، والتكنولوجي (العريفي، 2019: 95).

رابعاً: مصادر الضغوط المتعلقة بالبيئة الخارجية للمنظمة والتكنولوجية

ثمّة عوامل بيئية خارجية تؤثر في الضغوط التي تصيب الموارد البشرية داخل المنظمات، ومن أهمّ هذه العوامل ما يلي (معوش، 2018: 18):

• **عدم استقرار الحالة الاقتصادية:** هو أيّ تذبذب يمكن حدوثه في الجانب الاقتصاديّ كالكساد أو ارتفاع معدلات التضخم في أيّ دولة سيؤثر على مستوى دخل الأفراد، ويشعرهم بالقلق ولتوتر.

• **التقدم التكنولوجي وتسارعه:** إنّ الجوانب الآلية والتقنيات الحديثة التي أدخلت على العمل أدت إلى شعور الفرد بالتهديد والضغوط الكثيرة إن لم يتقن استعمالها.

• **التغيرات الاجتماعية:** ظهرت العديد من الظواهر الجديدة على المجتمع، إذ تختلف مع القيم والعادات والتقاليد المتعارف عليها ممّا ينتج عنها مشكلات في المجتمع كانتشار حالات الإدمان، والسرقة، والرشاوى وغيرها، فينجم عن ذلك إلى إحساس الفرد بالضغوط.

• **التغيرات السياسية والقانونية:** يمكن للتغيرات القانونية أن تكون سبباً مهماً لضغوط العمل، حيث تتزايد الضغوط الواقعة على مديري المؤسسات خلال فترة الانتخابات، كما أنّ البيئة القانونية يمكن أن تكون مصدراً للضغوط إذ نادراً ما تقوم أيّ منظمة بأداء عملها دون أن تصطدم بقوانين تعيق حركتها.

في ظلّ ما سبق، نستنتج أنّ ضغوط العمل متنوعة، وتنتج عن عدة مصادر، فمنها ما يرتبط بطبيعة تكوين شخصية الفرد ومنها ما يرتبط بطبيعة بيئة العمل، حيث يشكّل ضعف القدرات التي يمتلكها الفرد أحد العوامل التي تجعله يتأثر بشكل أكبر بضغوط العمل، فضعف الشخصية، ونقص

المهارات والخبرات والمرونة وعدم القدرة على تحمّل المهام الصعبة، والتكيف مع ظروف العمل جميعها تشكل مصادر ضغط إضافية مع الضغوط التي تفرضها بيئة العمل ككثرة المهام التي يجب إنجازها في وقت قصير، وضعف التواصل والتعاون في بيئة العمل، وعدم وضوح المهام ومحدودية الصلاحيات والمركزية في اتخاذ القرارات، وغياب الحوافز، فكلّ هذه المعطيات تشكل ضغوطاً على الفرد الموظف، ممّا يسبّب له التوتر والتعب وتراجُعاً في مستوى حماسه نحو العمل، وبالتالي انخفاض واضح في مستوى الإنجاز.

مؤشرات ضغوط العمل

ثمّة مؤشرات لضغط العمل بسبب المصادر المختلفة التي يتعرض لها الأفراد بشكل أو بآخر، ونظراً للاختلافات الفردية فإنّهم يتباينون في المواجهة، حيث تصنف مؤشرات ضغوط العمل إلى:

- **المؤشرات الفيزيائية:** تنجم المؤثرات الفيزيولوجية عن تعرض الفرد للضغوطات، حيث تختلف النتائج الجسمية والصحية من فرد إلى آخر، فقد أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين ضغوط العمل والظواهر الصحية، فبيئة العمل تمثّل مثيلاً يتعرّض له الفرد من خلال تفاعلاته داخل المنظمة، سواء كانت تلك العلاقات اليومية مع الزملاء أو المدير، وقد يكون محيط العمل مسؤولاً عن إحداث تلك الأعراض، كتصميم بيئة العمل من ظروف فيزيقية غير صحية لا تتناسب مع الفرد، كالرطوبة، الحرارة، والضوضاء، والإضاءة، أي أنّ هناك بيئات عمل لا تعمل بتصاميم ارغونومية ممّا قد تؤثر على صحّة الفرد، ومن أهمّ تلك الظواهر الصحية التي تصيب الفرد ارتفاع ضغط الدم، ونسبة الكوليسترول في الدم، والصداع، واضطرابات الهضم، والتهاب المفاصل، فالعلاقة بين ضغوط العمل والأعراض الفيزيولوجية ليست واضحة تماماً، ويعزى ذلك إلى تعقّد الأعراض وتأزم حكبتها وصعوبة قياسها بشكل موضوعي (العريفي، 2019: 81).

- **المؤشرات النفسية:** يعتبر عدم رضا الفرد عن العمل من أهمّ الأعراض النفسية للضغط الزائد في العمل، فإذا كان الفرد غير راضٍ، فمن المستحيل أن يعطي أو يؤدّي مهامه على أكمل وجه، لأنّ ذلك يؤثر على أدائه، فالحالة النفسية لها دور كبير لدى الفرد، فعدم الشعور بالارتياح، سواء مع جماعة العمل أو مع المسؤول، يخلق لدى الفرد ضغطاً نفسياً يترجم إلى

حالات قلق وإحباط، ويفضي الجوّ الذي تشوبه شوائب نفسية بالفرد إلى التعرض للعديد من الحوادث مثل ضغط التركيز والإرهاق، ممّا يؤدي إلى حالة متأزمة، هي الشعور بالاغتراب عن بيئة العمل وعن المجتمع، ويحدث هذا الاغتراب نتيجة لتعرض الفرد لمثيرات وعوامل ذاتية أو بيئية، لا يكون قادرًا على التكيف معها، ممّا يشعر الفرد بأنّ العمل الذي يقوم به ليس له أهمية داخل محيط العمل، وقد ينجم عن ذلك ضعف الاجتماعيّة (ابن خزور، 2011: 66).

- المؤشّرات السلوكية والاجتماعية: تترتب على تعرض الأفراد لمستويات مرتفعة من ضغوط العمل وبشكل متكرر، ومستمر، حدوث تغييرات سلبية في سلوكياته، وقد تتمثل في عدم قدرتهم على التحكم في الأمور والتعامل مع المواقف التي تواجههم في أثناء قيامهم بمهامها، وتتمثل هذه المظاهر في عدم الانتظام في العمل، وانهايار علاقات العمل، وضعف الاتصالات، وانخفاض الأداء (شحاذاة، 2017: 249).

وترى الباحثة أنّ كلّ المؤشّرات أو الأعراض السابقة تشترك في نقطة واحدة، في أنها تضرّ بأهداف المنظمة وأهداف الفرد، فجميع هذه الأعراض تتصل بالتغييرات الحاصلة في مستوى الإنتاجية، التغيب عن العمل، التأخّر عن مواعيد العمل، دوران العمل، السرعة في اتخاذ القرارات، مقاومة التغيير والإبداع، فهي تؤثر على نفسية الفرد، حيث إنّ حوادث العمل تكون ناجمة عن الضغط لقلة التركيز والانتباه، كما يؤدي الضّغط إلى فقدان الاهتمام بالعمل، وهو ما يعرف بالانطفاء الذي يعني التعب الشّعوريّ المصحوب بتوجّهات سلبية دالة لمسيّبات الضّغط الفردية والتنظيمية.

النظريات المفسّرة لضغوط العمل

أولاً: نظرية هانز سيلبي (Hans Selye)

يعد سيلبي من أهمّ الباحثين الذين ارتبطت أسماؤهم بموضوع الضّغوط وبحكم تخصصه باعتبار طبيباً، فقد فسّر الضّغوط تفسيراً فسيولوجياً، وتعتبر هذه النظرية من أقدم النظريات، وتتعلق من مسّلة أنّ الضّغط متغير غير مستقلّ، وهو استجابة لعامل ضاغط يميز الشّخص، ويضعه على أساس استجاباته للبيئة الضّاغطة، وأنّ هناك أنماط استجابة يمكن الاستدلال منها

على أنّ الشّخص يقع تحت تأثير بيئيّ مزعج، وقد اعتبر سيلبي أنّ أعراض الاستجابة الفسيولوجية للضّغط عالميّة، وهدفها الحفاظ على الكيان والحياة، وقد حدد مراحل يمرّ بها الضّغط وأطلق عليها (مراحل التكيف العام)، وهذه المراحل هي (معوش، 2018: 22):

- **الفرع:** يظهر الجسم استجابات تتميز بها درجة التعرض المبدئيّ للضّغط ونتيجة هذه التغيرات تقل مقاومة الجسم.
- **المقاومة:** تحدث هذه المرحلة عندما يكون التعرض للضّغط متلازمًا مع التكيف وهنا تختفي، التغيرات التي ظهرت على الجسم في المرحلة الأولى، كما تظهر استجابات أخرى تدل على التكيف.
- **الإجهاد:** هي مرحلة تعقب المرحلة الثانية، حيث يكون الجسم قد تكيف، غير أنّ الطاقة الصّورية تكون قد استنفذت، وإنّ الاستجابات الدفاعيّة الشديدة والمستمرة لفترة طويلة، إذ أنّه قد ينتج عنها أمراض التكيف، فيعاني الفرد من مشاعر نفسيّة وسلبية كالإحباط واليأس والاكتئاب وأعراض جسدية مرضيّة كالقرحة المعدية، والصّداع، وارتفاع ضغط الدم.

ثانيًا: نظرية تريكوت (Trucotte)

قدم تريكوت عام 1983 نموذجًا يفسّر ضغوط العمل ويوضّح فيه أهمّ العلاقات التفاعلية التي تؤدّي إلى شعور المورد البشريّ بضغوط العمل، حيث يرى أنّ المورد البشريّ يبدأ بالمقارنة بين المتطلبات البيئية كمتطلبات العمل، ومتطلبات الأسرة، وغيرها، التي يجب عليه تحقيقها والإمكانات التي يتوفّر عليها مثل الإمكانيات العقلية والجسدية والمادية، فإذا تجاوزت هذه المتطلبات إمكانيته، فإنّه سيكون في حالة عدم التكيف أو لا توازن والتي من شأنها أن تترك عليه آثار ضغوط سلبية (نفسية وجسدية وسلوكية)، أما إذا حدث العكس، أي أن الإمكانيات المورد البشريّ كانت مساوية أو أكبر من متطلبات البيئة، فإنّه في هذه الحالة سيكون في وضعية تكيف أو توازن وهذا من شأنه أن يترك عليه آثارًا إيجابية، مثل الطمأنينة وتحقيق الذات، وزيادة الثقة بالنفس (مشاط ونوري، 2022: 13).

ثالثاً: نظرية التقدير المعرفي (لازاروس، Lazarus)

إنّ التقدير المعرفي هو مفهوم أساسي يعتمد على طبيعة الفرد، حيث إنّ التقدير هو رابطة بين البيئة المحيطة بالفرد وخبراته الشخصية مع الضغوط، وبذلك يستطيع الفرد تفسير الموقف على عوامل، منها العوامل الشخصية والعوامل الخارجية الخاصة بالبيئة الاجتماعية والعوامل المتصلة بالموقف نفسه، وتنشأ نظرية التقدير المعرفي عندما يوجد تناقض بين المتطلبات الشخصية للفرد، تقييم التهديد وإدراكه في مرحلتين، هما (بن طكوكة، والسعود، 2022: 7):

1. المرحلة الأولى: وهي الخاصة بتحديد ومعرفة أنّ بعض الأحداث هي في حدّ ذاتها ذاتها شيء واحد يسبب الضغط (إدراك المواقف الضاغطة).
2. المرحلة الثانية: وفيها تتحدّد الطّرق التي تصلح للتغلب على المشكلات التي تظهر في الموقف.

رابعاً: نظرية سبيلبرجر (Spielberger):

يرى سبيلبرجر أنّ القلق حالة موقفية تعتمد بصورة أساسية على الظروف والمواقف الضاغطة، يربط بين قلق الحالة، ويميز ذلك عن القلق العصائبي الناتج عن الخبرة السابقة بالضغط، حيث إنّ الفرد يكون القلق من سماته الشخصية أصلاً، كما أشار إلى أنّ الفرد عند تعرضه لمواقف ضاغطة ويثار القلق لديه وفي هذه الحالة يستخدم الفرد الميكانيزمات الدفاعية المناسبة لتخفيف الضغط، مثل الكبت والإنكار، والإسقاط وغيرها، أو يستدعي سلوك التجنّب الذي يسمح بالهروب من الموقف الضاغط، كما اهتمّ سبيلبرجر بتحديد خصائص المواقف الضاغطة وطبيعتها التي ينجم عنها مستويات مختلفة لحالة القلق، وهو لا يساوي بين مفهومي الضغط والقلق ولا يميز كذلك بين مفهوم الضغط والتهديد، فالتهديد يشير إلى التقدير والتفسير الذاتي لموقف خاصّ على أنه خطير ومخيف (معوش، 2018: 24).

خامساً: نظرية مارشال

تعبر هذه النظرية عن العوامل المسببة لضغوط العمل، ومختلف الأعراض التي تظهر على الفرد نتيجة تعرضه لضغوط العمل، حيث تطرق مارشال إلى مختلف العوامل التي تسبب الضغط وربطها بالمناخ التنظيمي الذي يحوي العديد من الأسباب التي تسهم إلى حد كبير في عدم تكيف

الفرد داخل العمل، من خلال علاقات العمل السائدة بين الرؤساء والمرؤوسين، والتي تدخل ضمن نطاق الإشراف، كما أنّ التداخل الوظيفي وعدم تحديد الصلاحيات والمهام بين الأفراد العاملين قد تحدث صدمات وتوترات، بالإضافة إلى عوامل تتمثل في النمو الوظيفي والدور الوظيفي وتنظيم العمل، وتؤثر كل هذه العوامل بشكل سلبي على الفرد، مما يخلق العديد من الأعراض أو المؤثرات السلبية، خاصة فيما يتعلق بصحة الفرد كأمراض القلق والسهل، وهناك أعراض تخص المنظمة تؤدي إلى العدوانية وتكرار الحوادث، وقد تطرقت النظرية إلى مصادر ضغوط العمل التي تعمل على إثارة العديد من أعراض الضغط، حيث إنّ متغيرات بيئة العمل من علاقات العمل بين الرؤساء والمرؤوسين والتداخل الوظيفي في المهام والأعمال بين الأفراد، يؤدي من دون شك إلى إحداث ضغوط لدى الأفراد، بحيث تختلف حدتها من شخص لآخر بحسب شخصيته وقدراته، فمتغيرات بيئة العمل تساهم بشكل مباشر في تعرض الفرد لوحد أو أكثر من الضغوط التي قد تؤدي به في النهاية إلى طائفة من الأمراض الخطيرة كأمراض القلق والسهل واللامبالاة غير واضحة حمل المسؤولية، إلا أنه يؤخذ على هذه النظرية أنها ركزت على الجوانب السلبية لمتغيرات بيئة العمل، بينما أغفلت الدور الإيجابي لها، وأغفلت كذلك الفروق الفردية للشخص في كيفية مواجهته أو إدارته للضغوط (العريفي، 2019: 48).

سادساً: النظرية الاجتماعية

تفترض النظرية الاجتماعية أنّ الإنسان مخلوق اجتماعي بطبعه، وأنّ وجود ضغوط في البيئة الاجتماعية من حوله قد تسبب له الشعور بالضغوط، التي تقود إلى عدم التوافق الاجتماعي أو الشعور بالاعتراب، وعدم التكيف والشعور بالظلم، وتعتمد النظرية الاجتماعية على أنّ الفرد يسعى إلى تكوين هيكل علاقات اجتماعية قوية مستمرة، وأنّ الاضطرابات في هيكل العلاقات الاجتماعية يؤدي إلى توتر الفرد وشعوره بالضغط، وذلك من خلال (بن خيرة وبن دراح، 2017: 57):

- يرتبط مقدار تعرض الفرد للضغوط عكسياً مع مدى استقرار وقوة العلاقات الاجتماعية.
- أنّ مدى استقرار العلاقات الاجتماعية وقوتها هو دليل لمدى اتباع جموع الأفراد لأنماط والمطالب التي يفرضها هيكل العلاقات الاجتماعية التي يرتبطون بها.

- أن اتباع الأفراد للأنماط والمطالب التي يفرضها هيكل العلاقات الاجتماعية يرتبط عكسياً بما يتعرض له الفرد من تعارض وغموض في الدور الذي يقوم داخل الجماعة، أي أن الفرد يشعر بتعارض أو غموض في الدور الذي يؤديه ويكون ميالاً لعدم اتباع الأنماط والمطالب التي يفرضها هيكل العلاقات الاجتماعية التي ينتمي إليها، ويشارك فيها.
- أن الشعور بالتعارض والغموض ينشأ من احتلال الفرد لمركز أو وظيفة أو قيامه بأنشطة غير متوافقة أو غير منسجمة تم توقعها من الفرد.
- أن عدم التوافق والانسجام في توقعات المراكز والوظائف والأنشطة ينشأ من عدم قدرة الهيكل الاجتماعي على إحداث تكامل بين مجموع التوقعات.

يتضح من خلال ما سبق أن هناك ثلاثة عناصر ذات تأثير على الشعور بالضغط، وأنها عناصر هامة في تشكيل النظريات المقبلة، وهذه العناصر هي: القيم والحاجات، أنماط التكيف والدافع النفسي، وأحداث الحياة الشخصية.

سابعاً: نظرية هنري موراي (1978)

يعتبر هنري موراي مفهوم الحاجة ومفهوم الضغط مفهوميين أساسيين، على أساس أن مفهوم الحاجة يمثل المحددات الجوهرية للسلوك، ومفهوم الضغط يمثل المحددات الجوهرية للسلوك في البيئة لشخص تتيسر له الجهود للوصول إلى هدف معين، وميز موراي بين نوعين من الضغط، هما: ضغط بيتا (B): الذي يشير إلى دلالات الموضوعات البيئية والأشخاص كما يدركها الفرد، وضغط ألفا (α): يشير إلى خصائص الموضوعات ودلالاتها، يوضح أن سلوك الفرد يرتبط بالنوع الأول، وأن الفرد بخبرته يصل إلى ربط موضوعات معينة بحاجات معينة، ويطلق على المفهوم (تكامل الحاجة)، أما عندما يحدث التفاعل بين الموقف المحفز والضغط والحاجة النشطة، فهذا ما يعبر عنه بمفهوم ألفا (طنوس، 2019: 25).

ثامناً: نموذج تريكوت (Trucotte) في تفسير ضغوط العمل:

قدم تريكوت عام 1983 نموذجاً لتفسير ضغوط العمل، يوضح فيه أهم العلاقات التفاعلية التي تؤدي إلى شعور الموظف بضغط العمل، فيرى أن الموظف يبدأ بالمقارنة بين المتطلبات البيئية، متطلبات العمل، متطلبات الأسرة... الخ، وعليه تحقيقها والإمكانات التي يتوفر عليها مثل

والإمكانات العقلية، الجسدية، المادية... الخ، فإذا تجاوزت هذ المتطلبات إمكانيته فإنه سيكون في حالة عدم التكيف أو لا توازن، والتي من شأنها أن تترك عليه آثار ضغط سلبية (اضطرابات نفسية، جسدية، سلوكية)، أما إذا حدث العكس، أي أنّ إمكانية المورد البشري كانت متساوية أو أكبر من متطلبات البيئة، ففي هذه الحالة سيكون في وضعية تكيف أو توازن، وهذا من شأنه أن يترك عليه آثاراً إيجابية، مثل الطمأنينية، وتحقيق الذات، وزيادة الثقة بالنفس.. الخ (مشاط ونوري، 2022: 13).

وأرى أنّ تريكوت نظر إلى ضغوط العمل باعتبارها علاقة تفاعلية بين المورد البشري والبيئة، حيث يرى أنّ زيادة متطلبات البيئة عن إمكانية الموارد البشرية تؤدي إلى شعوره بضغط العمل.

تاسعاً: نظرية ميتشغان (1974)

يعود هذا النموذج إلى الدراسات التي أجراها معهد البحث الاجتماعي بجامعة ميتشغان الأمريكية، ويوضح هذا النموذج كيفية تأثير البيئة على الفرد، وعلى إدراكه بشكل خاص، والتي تؤثر بدورها على طريقة استجابته للمواقف، لأنه كلما تغير إدراك الفرد لموقف معين تغيرت طريقة استجابته لذلك الموقف، ومن ثمّ يكون التأثير على صحته، ويشير هذا النموذج إلى أنّ المواءمة بين الفرد والبيئة ليست دائماً على الوتيرة نفسها بل ترتبط بعوامل منها ما يتعلق بالفرد بحدّ ذاته، من حيث السمات الشخصية أو الصحية وغيرها، وأخرى بالطريقة التي ينجز بها الفرد أعماله في المنظمة والأساليب التي يستخدمها في ذلك، وجوهر هذا النموذج هو العلاقة بين إدراك الفرد لمهامه في المنظمة وإدراكه لما يمتلك من قدرات ومهارات لإنجاز تلك المهام، وما لديه من رغبة وحافز لإتمامها، والافتراض القائم في هذا النموذج أنّ الضغط ينشأ ويرتفع كلما اتسعت الفجوة بين الفرد والبيئة (بن طكوكة والسعود، 2022: 5).

أساليب التعامل مع ضغوط العمل

تعدّ ضغوط العمل ظاهرة سيئة تمسّ كلّ القطاعات، وكلّ الأصناف المهنية، فهي تكلف غالباً الأفراد والمنظمات والجماعات خسائر كبيرة، وفي ظلّ ما تمّ عرضه من مصادر لضغوط العمل يتمدّ التّعريج على الأساليب التعامل مع ضغوط العمل من ناحية:

أولاً: أساليب التعامل مع ضغوط العمل على مستوى الفرد

تتم معالجة ضغوط العمل بعدة وسائل وطرق مختلفة على مستوى الفرد، منها (جاوتي ومبروك، 2019: 43):

- **التمارين الرياضية:** أشارت الدراسات إلى أنّ الأشخاص الذين يمارسون التمارين الرياضية كالمشي والسباحة والجري وركوب الدراجات وغيرها هم أقلّ عرضة للتوتر والضغوط، لأن الرياضة تساعد الفرد على التقليل من العنف والعادات السيئة، كما تساعد على التحكم في الأعصاب والتنفس السليم.
- **الاسترخاء:** هو من أقوى الأساليب التي تعمل على استرخاء العضلات والتخفيف من تشنج العضلات وحماية القلب والدماغ من الجلطات المفاجئة، كما يعمل الاسترخاء على اتباع الفرد تنفساً عميقاً وسليماً للوقاية من العديد من الأمراض الناتجة عن القلق والتوتر الناتج عن العمل.
- **التركيز:** إنّ التركيز الفرد في أداء نشاط ذي معنى ولمدة معينة، يساعد في التخفيف من حدة ضغوط العمل عليه، أنّ التركيز يبعد الفرد عن التفكير في الضغوط وفي مسبباته، ويؤدي به إلى القيام بعمل مبدع، وهو ما يفضي إلى الاحترام والتقدير من الآخرين.

ثانياً: أساليب التعامل مع ضغوط العمل على المستوى الوظيفي

ثمة طرق عديدة تتخذها المنظمات بمختلف أنواعها من أجل التعامل مع ضغوط العمل ومعالجتها في جميع المستويات الوظيفية الإدارية، سواء على مستوى الوظائف أو على ما يخص المسؤوليات والمهام، وتتمثل فيما يلي (بوشريط وبراهمي، 2021: 22):

- **تحليل الوظائف:** تهدف إلى معرفة درجة الضغوط في الأعمال المختلفة، وبالتالي إسنادها إلى الأفراد المناسبين، ويتطلب الأمر الأخذ بالاعتبار شخصية الفرد، التي تشير إلى مزيد من السمات النفسية التي تستخدمها لنصف الفرد، وعادة ما يمتلك الفرد درجات متفاوتة من السمات المختلفة كالذكاء والثقة بالنفس والواقعية والحساسية، والصلابة النفسية، بالاعتماد على النفس وغيرها من السمات التي تميزه عن الآخرين.

- **إعادة تصميم الوظائف:** يتيح تصميم الوظائف للأفراد حرية كبرى ومشاركةً فعالةً في العمليات المتصلة بالنظام الإنتاجي، وفي تحمّل مسؤولية إنجاز العديد من المهام، لا من تقييدهم في أعمالٍ روتينيةٍ مملّة.
- **اتخاذ القرارات:** يتمّ بتوسيع سلطة العامل وحرية التصرف في العمل، والتقليل من الإشراف المباشر عليه، أي الاستقلالية في أداء المهمة.
- **النمو والتطور الذاتي:** تشجّع العامل على اقتراح تحسينات في النظام وإلى جانب ذلك خطط للتطور والتقدم الوظيفي المحتمل من وظيفته الحالية.
- **الإنجاز:** يكون من خلال التوسّع في المسؤولية والاستقلالية والمساءلة، ينشأ شعور بالإنجاز أو الإحساس بعمل شيء ذي قيمة لدى العامل.
- **التغذية العكسية:** تزويد العامل بالمعلومات العكسية المباشرة بتوفير بيانات عن الأداء ويترك للعامل نفسه في بعض الحالات مهمة جمع تلك البيانات وحفظها.
- **المساءلة والمحاسبة:** تكمن كفاءة العامل كالشكر والتقدير على أساس ما تم إنجازه من أهداف.

ثالثاً: أساليب التعامل مع ضغوط العمل على مستوى المنظمة

تعتمد المنظمة على عدة طرق وأساليب في التعامل مع ضغوط العمل، وهي تظهر فيما يلي (دحمانى، 2020: 14):

- **تطور نظم الاختيار والتعيين:** فنظم الاختيار والتعيين المستخدمة في أغلب الأحيان من المنظمات التي تقيس قدرة الفرد على القيام بالعمل المطلوب وتحمل مسؤوليته من الناحية الكمية بكفاءة تُؤدّد الاهتمام بقياس قدرة الفرد على تحمّل الضغوط الناجمة عن ذلك العمل.
- **برامج مساعدة العاملين:** يتضمّن عدة إستراتيجيات، منها تطوير قدرات العاملين على مواجهة ضغوط العمل، والنظرة الدينية لضغوط الحياة والإيمان بأنّ بعد العسر يسراً، وتقديم الإجراءات الوقائية المناسبة، والنظر إلى المواقف الصّاغطة بنظرة موضوعية.

ويمكن للموظف اتباع عدد من النصائح التي تمكّنه من تجاوز ضغوط العمل، والتقليل من آثارها النفسية والجسدية عن طريق (الطالب، 2022: 481):

- التركيز في أثناء العمل والتفكير بطريق الوصول إلى قمة النجاح والتقدم، وتحقيق الإنجازات والتجارات.
 - الاستفادة من جميع المشاكل والأزمات في العمل، واعتبارها خبرات متراكمة يمكن الاستفادة منها مستقبلاً.
 - الشعور بالتفاؤل والإيجابية، مما يقلل من التوتر ويزيد من الإبداع والإنتاج.
 - الاسترخاء والتأمل والتفكير في مصادر الضغط وأسبابه في العمل، ومحاولة تحديد الموقف دون انفعال، ويسهم ذلك في اكتشاف الأخطاء إن وجدت، ويسهم في تصحيحها بكل هدوء، مما يساعد الموظف في التعامل مع ضغوط وظيفته بكل صلابة وبساطة.
 - تقديم إجازة لمدة زمنية معينة عندما يشعر الموظف أنه لم يعد باستطاعته التعامل مع ضغوط العمل، ويمكنه خلال هذه الإجازة الذهاب في رحلات ترفيهية، والتسوق والزيارات العائلية، وعدم التفكير بالعمل بتاتا، حيث إن العلاقات الاجتماعية تشجع على المسير قدماً.
 - تبادل الأحاديث عن ضغوطات العمل وأسبابه مع الزملاء، فذلك يشعر بالراحة النفسية، ويجعل العاملين أكثر تحملاً لعبء ضغط العمل.
- وترى الباحثة أنّ هناك إستراتيجيات أخرى لمواجهة ضغوط العمل منها، ترتيب بيئة العمل المادية، وتحسين مهارات الأفراد، والعلاقات الاجتماعية، وتحليل أدوار الفرد، وإرشاد الموظفين إلى تحسين صحة الموظف وسلامته وشعوره بالارتياح، كما أنّ على الموظف أن يفكر بإيجابية وينمي قدراته الفردية، والإدارة السليمة والفعالة للوقت، ومحاولة التكيف مع الوضعيات الحرجة، والرجوع إلى الدين، وتغيير مفهوم فلسفة الحياة وإعادة بناء الذات، وتغيير نمط السلوك من خلال التدريب.

ثانياً: السلوك الإنساني

يُعدّ السلوك الإنساني من العوامل المهمة في زرع الثقة وتوطيدها في نفوس الأفراد الموظفين، وتوفير بيئة مناسبة ومشجعة لهم للعمل، والقيام بالوظيفة بكلّ قدرة على التميز والإنجاز بأعلى مستوى، حيث يميل الإنسان بطبيعته إلى أن تكون الأجواء والتعامل في بيئته سواء الحياتية أو العملية مليئة بالروح الإنسانية، بعيدة عن التشنج والتعالي، فالأصل في السلوك الإنساني أنه يهدف إلى تحقيق مطالب جسدية أو فكرية أو روحية، سواء كان ذلك لصالح الفرد أو لصالح الجماعة أو

السلوك لتحقيق مطلب من هذه المطالب، إما أن يكون سلوكاً خُلُقياً وإما أن يكون سلوكاً لا علاقة له بالأخلاق إيجاباً أو سلباً (العزاوي، 2021: 187).

مفهوم السلوك الإنساني

يُعرف السلوك بوجه عام على أنه "الاستجابات الحركية والغددية، أي الاستجابات الناتجة عن عضلات الكائن الحيّ أو الغدد الموجودة في جسمه"، وعلى أساس التعريف، فإنّ السلوك الإنسانيّ يعبر عن مختلف حركات الإنسان الظاهرية، ومختلف الأنشطة الباطنية، مثل التفكير والإدراك، وغيرها من المعطيات الموروثة كالخصائص العقلية والجسمية فيعرف السلوك البشريّ بأنه "مجموعة التصرفات والتغيرات الداخلية والخارجية التي يسعى الفرد عن طريقها لأن يحقّق عملية التكيف والتوفيق بين مقومات الإطار الاجتماعيّ ومقتضياته وجودته الذي يعمل فيه" (بوهلالة، 2015: 87).

ويُعرف (السلوك الإنسانيّ) بأنه "كل الأفعال والنشاطات التي تصدر عن الشّخص، سواء كانت ظاهرة أو غير ظاهرة، كما يعرف بأنه "نشاط يصدر عن الإنسان، سواء أفعالاً يمكن ملاحظتها وقياسها كالنشاطات الفسيولوجية أو الحركية، أو نشاطات تنتج على نحو ملحوظ كالتفكير والتذكير والوسواس وغيرها" (العزاوي، 2021: 187).

ويُعرف بأنه "نتاج عمليات داخلية (فسيولوجية وبيولوجية وسيكولوجية وعصبية وحيوية) ونتاج عمليات أخرى تفاعلية مع ما يستقبل الفرد من مؤثرات بيئية (طبيعية واجتماعية) مختلفة تستدعي الاستجابة والتوافق من أجل إشباع الحاجة وتحقيق الذات، فالسلوك الإنسانيّ هو خليط بين السلوك الغريزيّ والسلوك المكتب ويصعب أحياناً الفصل أو التمييز بينهما، فالغريزيّ منهما هو ذلك السلوك الذي يولد مع الإنسان أو الحيوان" (بن طيبة، 2013: 22).

ويُعرف على أنه "كلّ الأفعال والنشاطات التي تصدر عن الفرد، سواء كانت ظاهرة أو غير ظاهرة" (بوهلالة، 2015: 87).

وتستجج الباحثة أنّ السلوك الإنسانيّ هو مجموعة الاستجابات التي يُصدِرُها الفرد تحت تأثيرٍ مثيرٍ ما على شكل أفعالٍ ظاهرة أو داخلية تبدو على ملامح الأفراد متعمدة في

ذلك على تركيبة النظام الشّخصيِّ، والقدرات الذهنية والبدنية، والفكرية، والتفاعلية مع غيره من الأفراد في بيئة اجتماعية، وسياسية، واقتصادية، وثقافية محددة وقادرة على تطوير هذا السلوك والتحكّم فيه إيجاباً وسلباً، بحسب ما يريد أن يقدر عليه الفرد ويجيزه النظام الاجتماعيّ السائد.

أهداف دراسة السلوك الإنساني

إنّ الاهتمام بدراسة السلوك الإنسانيّ في المنظّمات أصبح ضرورة حيث يساعد ذلك إدارة المنظّمة على الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية، وذلك بما يحقق الإنتاجية العليا، حيث إنّ هناك ثلاثة أهداف رئيسية للاهتمام بدراسة هذا السلوك، وهي كما يلي (بوهاللة، 2015: 92):

- فهم سلوك الموظفين: يتطلب معرفة السلوك وتصرف الموظفين في مواقع العمل ودراسة الأسباب والدوافع وتحليلها لهذا السلوك.
- التنبؤ بسلوك الموظفين: إذا ما تعرفت الإدارة على سلوك الموظفين والأسباب وراء هذا السلوك، فإنّ ذلك يمكّنها من توقّع السلوك المستقبليّ للموظفين في المواقف المختلفة، وكذلك التعرف على آثار هذا السلوك على المنظّمة، ومن ثمّ تأخذ على عاتقها اتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة هذه الآثار.
- توجيه سلوك الموظفين وضبطه: إن فهم سلوك الموظفين الحاليّ والمستقبليّ يمكّن الإدارة من التحكّم والتوجيه لسلوك الموظفين في المستقبل، من أجل الارتفاع بمستوى الأداء للموظفين، وقد تعدّ الإدارة بعض السياسات التي تمكّنها من تحقيق هذا الهدف.

ترى الباحثة أنّ دراسة السلوك الإنسانيّ تكمن في أهميّة تقديم معلومات مفيدة للأفراد والمجتمع، وتؤدّي إلى فهم أفضل للعالم من حولنا، كما تعزز الرفاهية الإيجابية للأفراد بشكل عام، وتظهر أهميتها في مجال الإدارة بأنها تكشف تأثير مواقف الموظفين وتصرفاتهم على تطورها، حيث تنظر إلى الموظفين على أنهم عناصر متكاملة، لهم دور في رفع جودة الخدمات والمنتجات في المؤسسات التي يعملون بها، كما تمكّن المديرين من فهم الموظفين، وتساعدهم على فهم كيفية تأثير رضا الموظفين وولائهم على أخلاقيات العمل، وجعل المديرين يفهمون أنّ للموظفين أهميّة وقيمة كبيرة، إذ يجب ألا يعاملوا على أنهم أجزاء صغيرة من المنظّمة، كما تمكّن المديرين من فهم أنّ

نجاح منظّمتهم يعتمد على فهم الأسباب التي دفعت الموظّفين إلى العمل فيها، ممّا يساعد بدوره على إيجاد طريقة لتحفيزهم وتوجيه سلوكهم الفرديّ والجماعيّ لصالح المنظّمة.

خصائص السلوك الإنسانيّ:

يتمنّع السلوك بالخصائص المتعلقة بالفرد باعتباره كائناً عاقلاً ومفكراً، حيث يتأثر في حركاته وسلوكاته بأسباب مؤثرة في توازنه في لحظة زمنية معينة، وفي ظروف بيولوجية وسيكولوجية ضمن المحيط الذي يعيش فيه، والأسباب المؤدية إلى اضطراب توازنه كنظام معقد قد تكون داخلية أو خارجية، إذ أنها تولد الآلة الداخلية للفرد، النفسية أو الجسميّة مثيرة لتحركه وتوجه سلوكه وهي الدافع، ويوجه سلوك الإنسان من أجل تحقيق هدف معين وبشكل واع، ويكون هذا الهدف محدداً بشكل مسبق وبتفكير محدد، أو يتحدد الهدف بعد الوصول إليه، أو قبل ذلك يكون غاضباً أو غير واضح تماماً لديه (بوهلاله، 2015: 90).

ويتمسك السلوك الإنسانيّ في تكوينه وتفاعله بخصائص، هي (بن طيبة، 2013: 25):

- **السببية:** أي لا يمكن تصور أي شخص ما قد يتصرف من غير سبب حتّى، ولو كان لإثبات الذات، ناهيك عن الشعور بالظلم أو فقدان حق.. الخ.
- **الدافعية:** أي أن سلوك الفرد محكوم في أصله بدافع ما، قد يكون الدافع غريزياً أو سياسياً أو فكرياً أو عرفياً.... الخ.
- **الارتباط بالهدف:** أي أنّ السلوك الإنسانيّ في نهايته مرتبط بهدف مخطط له مسبقاً، إلا أنه يقع في حكم المؤكد إذا كان سلوكاً حركياً أو فكرياً فهو حامل لصورة نهائية في ذهن صاحبه معبرة عن قيمة معينة يسعى إلى تحقيقها بما أتيح له من وسائل.
- **التنوع:** أي أنّ الإنسان عادة ما يلجأ إلى تنوع أنماط سلوكه كلّما أحس بخطر ما يتهدد رغباته بشكل كليّ أو جزئيّ، مؤقت أو دائم.
- **صعوبة التنبؤ:** أي أنّ سلوك الإنسان في ظلّ تعقد الحياة واحتدام الصّراع مع الطبيعة ومع غيره من الأفراد، وتغير المؤثرات البيئية، أصبح سلوكاً صعباً وغير ثابت، ممّا يجعل إمكانية التوقع به شبه مستحيلة ما لم يملك القائد معلومات كافية ودقيقة عن النظام الشّخصيّ وقوى

الصراع في البيئة، وتتبع مسار التفاعل بين القوتين الذاتية والبيئية، لأن الاعتماد على الذاكرة لا يكفي اليوم.

- **المرونة:** أي أن السلوك هو سلوك كثير التغير والتشكّل في صور جديدة، وأن الفرد بحكم ما يملك من شخصيّة ورصيد معرفي عن البيئة، وحرصه على تحقيق رغباته الذاتية والجماعية، فهو بحاجة إلى التخلّص عن النمطية التي وضعه فيها المجتمع أو الأسرة بحكم العادة، أو بمقتضى التفاعل، والاكتساب بالمقابل صور سلوكية جديدة يكتشفها ويتوقّع فيها خلاصة من المعاناة والظلم وحكم العادة المجتمعية المثبّطة للعزائم.

وترى الباحثة أنّ خصائص السلوك الإنساني هي القابلية للتنبؤ، إذ أنّ السلوك الإنساني ليس ظاهرة عفوية ولا يحدث نتيجة للصدفة، وإنما يخضع لنظام معين، وإذا استطاع العلم تحديد عناصر هذا النظام ومكوناته، فإنه يصبح بالإمكان التنبؤ به، كما يختصّ بالقابلية للضبط، حيث إنّ الضبط في ميدان تعديل السلوك عادة ما يشمل تنظيم الأحداث البيئية التي تسبق السلوك أو تحدث بعده أو إعادة تنظيها، كما أن الضبط الذاتي في مجال تعديل السلوك يعني ضبط الفرد لنفسه، باستخدام المبادئ والقوانين التي يستخدمها لضبط الأفراد الآخرين، كما يتميز بالقابلية للقياس، لأنّ السلوك الإنساني معقد وأند جزءاً منه ظاهر وقابل للملاحظة والقياس، والجزء الآخر غير ظاهر ولا يمكن قياسه مباشرة، كما أنه سلوك هادف، وسلوك مسبّب، وسلوك مرّن.

أنواع السلوك الإنساني:

ثمة نوعان للسلوك الإنساني، هما (بوشهري، 2014: 276):

- **السلوك الاستجابي:** هو السلوك الذي يستجيب لمثيرات تسبقه، فبمجرد حدوث المثير يحدث السلوك.
- **السلوك الإجرامي:** هو السلوك الذي يتحدد بفعل العوامل البيئية، مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والربوية والدينية والجغرافية وغيرها، فهو محكوم بنتائجه، فالمثيرات البعدية قد تُضعف السلوك الإجرائي وقد تُقويه، وقد لا يكون لها أي تأثير يُذكر.

وكون أنّ الإنسان نظام جسمي وبيكولوجي واجتماعي يمشي على الأرض، يمكن تصنيف السلوكيات الإنسانية إلى: (بن طيبة، 2013: 26):

- **السُّلوك الفسيولوجي:** هو النشاط الآلي الذي يحدث داخل المجموعة العصبية الدماغية، حيث تحدث سيطرة المخ على السلوك الإنساني وعلى الشعور، وعلى باقي أعضاء النظام الجسمي بخلفية من إدراكات حسية لمثيرات البيئية أو بنشاط عضوي.
- **السُّلوك البيولوجي:** هو بمثابة الوظائف الباطنية والخارجية التي يقوم بها بعض أجزاء النظام الجسمي على أساس الخلايا والعصارات المعدية والإفرازات الغددية وحركات الجفون، والأكل عند الإحساس بالجوع والشرب عند العطش وغيرها من التصرفات التي لا يملك الإنسان قوة التأثير فيها مهما أراد، فوضعها في النظام الإنساني ثابت لا يسمح بالتأثير في نشاطها إلا في المخابر وباستعمال التحاليل الكيميائية والأجهزة الطبية الدقيقة.
- **السُّلوك السيكوسوسيولوجي:** سلوك الإنسان، عموماً له وجهان، إما ذاتي أو جماعي، يجعلانه سلوكاً معتاداً به، لأنه يفضلهما يصبح قابلاً للقيام والتعبير القبلي والبعدي، دينياً وأخلاقياً وقانونياً وثقافياً وتقنياً، فبحكم التركيبة الذاتية الكامنة والبارزة يسعى الفرد إلى إشباع حاجاته منفرداً، وفي حال عجز يلجأ إلى غيره من بني جنسه للمساعدة والتكامل، فيخلق التكتل البشري.
- **السُّلوك العصبي البيولوجي:** هو سلوك يرتبط أكثر بالنظام الشخصي، إلا أنه في حالة خضوعه لتأثير النظام البيئي في العلاقات التفاعلية، وفي ظل هذين البعدين ينشط السلوك، وتعيش في ظله النفس البشرية في حالة صراع وتكامل، وانسجام وتنافر، ورضا ومقاومة، وحب وكره، وإدراك وجهل، استقرار وفوضى... وغيرها.
- تقسّم الباحثة أنواع السلوك الإنساني إلى السلوك الجزئي والأخلاقي، والسلوك العلني والسري، والسلوك الطوعي واللاإرادي، والسلوك البسيط والمعقد، والسلوك المنعكس والغريزي، والسلوك الاستجابي والإجرائي، والسلوك الفردي والجمعي، والسلوك السوي وغير السوي.

مكونات السلوك الإنساني:

من أجل تفسير ظاهرة سلوكية لدى الإنسان، يجب على الباحث عن العوامل الأساسية التي تدفع إلى صدور ذلك السلوك، حيث يرتبط سلوك الفرد بمجموعة من العوامل، وهي (بوهاللة، 2015:

:87)

• **العوامل الداخلية:** تكون هذه العوامل وراثيةً أو مكتسبةً، وتمثل الذكاء، والقيم الأخلاقية، وعوامل جسمية أو فيزيولوجية.

• **العوامل الخارجية:** تتمثل في الظروف والعلاقات المباشرة التي يوجد داخلها الشخص، سواء كانت الأسرة أو المؤسسة مع الرفاق، والعلاقة مع مستويات الإدارة في المنظمة، فمحيط العمل المباشر، وظروفه المادية من إضاءة وتهوية وحرارة وطرق اتصال وغيرها، جميعها لها أثر بالغ في درجة أداء الموظف في المنظمة، بينما المحيط غير المباشر يشمل البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية، التي تقع ضمن نظام سياسي وفي ظل جغرافي مادي معين، ولهذه الجوانب آثار في سلوكيات واتجاهات الأفراد، وتعمل في المحيط العام على التأطير والضغط على تصرفات الأشخاص، فتؤثر فيهم ويتفاعلهم معهم.

وترى الباحثة أنّ السلوك الإنساني يتكون من الأفعال، وهي ما يتم ملاحظته على الفرد بالعين المجردة، أو بوساطة أجهزة استشعار البدنية، والإدراك، وهي ما لا يتم ملاحظته بالعين البشرية إلا إذا تحدّث الشخص بها في حالة الإدراك اللفظي، وهي عبارة عن الأفكار والتصورات التي يحملها المرء معه في ذهنه، كما تتكون من العواطف، وهي عبارة عن الشعور البشري قصير المدى الذي يرافقه نشاط عقلي مكثف، ولا يمكن وصفها على أنها منطوق أو معرفة.

مبادئ السلوك الإنساني:

من مبادئ السلوك الإنساني ما يلي (العزاوي، 2021: 188):

- **التواضع:** هو صفة لا بدّ من توافرها في المديرين وأصحاب المسؤولية.
- **التشجيع:** فالمسؤول الجيد لا بدّ له أن يختار من أساليب التشجيع ما يناسب الموظفين معه.
- **التعاون:** يجب على المسؤول أن يعمل على تشجيع الموظفين على العمل الجماعي.
- **الشورى:** للشورى أهمية كبيرة في بيئة العمل، حيث إنها تعمق جوّ العلاقات الإنسانية، وتوثق رابطة الألفة والمحبة بين المسؤول والعاملين معه.
- **العدالة:** إنّ الابتعاد عن التحيز واللجوء إلى الموضوعية يعد من أهم الصفات الإنسانية.
- **القدوة الحسنة:** يجب على المسؤول التحلي بالسلوك الراقي ليكون قدوة لمن هو أدنى منه.
- **المسؤولية:** يؤدي الشعور بالمسؤولية إلى الإحساس بالإيثار وحب الآخرين.

• **الرحمة:** تُعدُّ الرحمة في نطاق العمل من أهم ركائز العلاقات الإنسانية.

وترى الباحثة أنّ من مبادئ السلوك الإنسانيّ عدم الوصول إلى الاستنتاجات مباشرة، وإدراك عدم قدرة الأفراد على التحكم في سلوكه، وعدم الظنّ بالتصرّف المتعمد، وإدراك الأسباب الكامنة وراء السلوك، وإدراك أنّ السلوك معقد، وإدراك أنّ الحياة هي عبارة عن أدوار وسلوكات متماثلة في أشكالها، متميزة في مسبباتها.

الأبعاد الرئيسيّة للسلوك الإنسانيّ:

للسلوك الإنسانيّ عدة أبعاد، هي (بوشهري، 2014: 278):

- **البُعد البشريّ:** السلوك الإنسانيّ هو سلوك بشريّ صادرٌ عن قوةٍ عاقلةٍ ناشطةٍ وفاعلةٍ في معظم الأحيان وهو صادر عن جهاز عصبيّ.
- **البُعد المكانيّ:** السلوك البشريّ يحدث في مكان معين، فقد يحدث في غرفة الصّف مثلاً.
- **البُعد الزمنيّ:** السلوك البشريّ يحدث في وقت معين، فقد يكون صباحاً أو يستغرق وقتاً طويلاً أو ثواني معدودة.
- **البُعد الأخلاقيّ:** قد يلجأ المدير أحياناً إلى القيم الأخلاقية في تعديل السلوك، ولا يلجأ إلى استخدام العقاب النفسيّ أو الجسديّ أو التجريح أو ضرب الموظّف الذي يتعامل معه.
- **البُعد الاجتماعيّ:** يتأثر السلوك الإنسانيّ بالقيم الاجتماعية والعادات والتقاليد الموجودة في المجتمع وهو الذي يحكم على السلوك أنه مناسب أو غير مناسب، شاذّ أو غير شاذّ، فالسلوكات قد تكون مقبولة في مجتمع، ومرفوضة في مجتمع آخر.

ومن أبعاد السلوك الإنسانيّ ما يلي:

1. **الحاجات الاجتماعية:** هي مواقف متعاقبة تواجه المجتمع، سواء أكانوا أفراداً أو جماعاتٍ أو هيئاتٍ ككل أو المجتمع كاملاً، وتحتاج إلى إيجاد حلولٍ مناسبةٍ لها (سليم، 2022: 43)، وتشتمل على إقامة علاقات الود والانتماء، والصداقة والحب مع الآخرين، بدءاً من علاقات الفرد مع أسرته وشريك حياته وزملائه وجيرانه، حيث يتجلّى هذا في تنظيمات العمل من خلال حاجات الأفراد إلى الاهتمام بالتفاعل المتكرر مع زملاء العمل، والمشرفين ودورهم بالإشراف بعناية على العاملين وتوجيههم، وإرشادهم ونصحهم، كذلك القبول والقرب من الآخرين،

والشعور بالألفة والتعاون والانسجام، ممّا يساعد على توافق العاملين داخل عملهم، وتحقيق التوازن وإشباع حاجاتهم في الوقت نفسه (محمود، 2016: 16).

2. **الحاجات النفسية:** هي رغبة الفرد في تجنب الألم، والحصول على الراحة ومسايرة الجماعة والتوافق معهم لكي يشعر الفرد بأنه ذو قيمة وفائدة، وتفتقد إلى الأمن، وحب الاستطلاع، والحاجة للإنجاز، والاعتماد على النفس (العاني والظفري، 2013: 14).

وترى الباحثة أنّ أبعاد السلوك الإنساني هي البعد المكاني والزمني، حيث إنه يحدث في وقت محدد ومكان معين، والبعد البشري، حيث إنّ السلوك ناتج عن البشر، أي صادر من الجهاز العصبي، والبعد الأخلاقي، حيث إنّ القيم هي التي تُشكل جزءاً من سلوك الفرد، والبعد الاجتماعي، حيث يتأثر بالعادات والتقاليد المجتمعية، وبالتالي يستطيع المجتمع الحكم على هذا السلوك بأنه مناسب أو غير مناسب.

أسباب دراسة السلوك الإنساني في المنظمة:

ثمة أسباب مختلفة لها الفضل بدراسة السلوك الإنساني وتحليله، وقد ظهرت هذه الأسباب من الطبّية التي تخص منظمات الأعمال، ومؤسسات ووحدة وشركات إنتاجية مختلفة، ومن بين تلك الأسباب المهمة ما يلي (بوهاللة، 2015: 92):

- المادة، والآلة ورأس المال وغيرها من أدوات الإنتاج وعناصرها التي لا قيمة لها إلا بالإنسان، فالعمل الإنساني هو مصدر لكل القيم، لذلك لا بدّ من معرفة كيف يعمل الإنسان، وكيف يجعله يعمل أكثر، حتى تتمكن من الحصول على مزيد من القيم.
- إنّ الأفراد لهم إرادة مستقلة وهو ينمو ويتغير والإنسان يدرك ويتعلّم، ومن ثمّ يجب دراسة أسباب ودوافع السلوك الإنساني، حتى يمكن التكهّن بهذا السلوك، واتخاذ الإجراءات الضرورية للتأثير عليه بالتغيير أو التدعيم، كما يمثل السلوك الإنساني أحد المحدّات الرئيسيّة لكفاءة الإدارة.

وترى الباحثة أنّ دراسة السلوك الإنساني مهمة للمنظمة، حيث إنّ هذه المنظمة وغيرها تتكون من مجموعة من الأفراد والبشر، وليس من مجرد الآلات ومعدات، وأنّ الاستعداد النفسي في العمل لهؤلاء الأفراد يعد محددًا أساسيًا للأداء، كما أنّ العلوم السلوكية تساعد على فهم السلوك الإنساني،

حيث أن كل هذه الجوانب وغيرها تسهم في دراسة السلوك الإنساني في تحقيقها ومن شأنها أن تزيد من فعالية أداء المديرين والعاملين، كما تساعد على زيادة فعالية إدارة العنصر البشري في المنظمات، ومن ثم الإسهام في زيادة مستوى الكفاءة والفعالية لهذه المنظمات، كما أنّ هناك وعياً بأنّ مشاكل العنصر البشري، والفرص والمشاكل المرتبطة به تمثل جوهر النجاح أو الفشل التنظيمي.

التحديات التي تواجهها المؤسسات الحديثة في تعاملها مع السلوك الإنساني

هناك عدة تحديات تواجه المنظمات الحديثة في تعاملها مع السلوك الإنساني، وهي كما يلي (قهواجي، 2018: 44):

- تحاول المؤسسة استقطاب المحايدين وتحويلهم إلى متعاونين أي أنها تحاول إقناع أصحاب السلوك السلبي غير المؤثر بالمشاركة في نشاطاتها والإسهام من أجل تحقيق أهدافها، وفي حال فشلت في استقطاب تعاونهم الإيجابي تتجه نحو الاحتفاظ بحياد هذه الفئة خوفاً من أن يتحول سلوكها إلى سلوكٍ مناقضٍ لها أو معيقٍ لأهدافها.
- تحاول المؤسسة تعديل السلوك المخالف وتحويله إلى سلوكٍ محايدٍ أو معاونٍ، فالتغلب على السلوك المعادي للمؤسسة وتحويله إلى سلوكٍ إيجابيٍ يعمل من أجل تحقيق أهدافها هو أمرٌ صعبٌ يتطلب التعامل مع عددٍ كبيرٍ من العوامل والمتغيرات، كما أنه يستغرق وقتاً طويلاً، وغالباً ما تكون أسباب السلوك المتناقضة ودوافعه قائمةً وغير واضحةٍ حتى بالنسبة للفرد الصادر منه السلوك نفسه.

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بضغط العمل

دراسة خولاني (2022) بعنوان: "أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي" دراسة ميدانية في منظمة مجموعة المتطوعين المدنيين".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون في منظمة مجموعة المتطوعين المدنيين، والمتمثل بـ (عبء العمل، وبيئة العمل، وصراع الدور، وغموض

الدور، والعلاقات في العمل) في الأداء الوظيفي للعاملين في منظّمة مجموعة المتطوعين المدنيين، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تمّ تطبيقُ استبانة إلكترونية على عينةٍ ميسرةٍ مكونة من (49) من العاملين في مناصب وظيفيةٍ مختلفةٍ. توصلت الدراسة إلى وجود أثرٍ عكسيّ ذي دلالةٍ معنويةٍ لضغوط العمل (عبء العمل، وصراع الدور، والعلاقات في العمل) في الأداء الوظيفي للعاملين في منظّمة مجموعة المتطوعين المدنيين، بينما لا يوجد أثر ذو دلالةٍ معنويةٍ لغموض الدور، وبيئة العمل في الأداء الوظيفي.

دراسة ابن طكوكة، والسعود (2022) بعنوان: تأثير ضغوط العمل على أداء الموظف في الإدارة العموميّة " دراسة حالة مديرية التشغيل برج بوعريّيج".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر ضغوط العمل بأبعادها الداخلية على أداء الموظف في الإدارة العموميّة، ومن خلالها تمّ توضيح تأثير العلاقة بين ضغوط العمل الداخلية بأبعادها (عبء الدور، وصراع الدور، وغموض الدور، وبيئة العمل المادية) وأداء الموظف، حيث تمّ تطبيق استبانة على عينةٍ مكونةٍ من (30) موظفًا عاملاً في إدارةٍ عموميّةٍ ممثلةٍ في مديرية التشغيل برج بوعريّيج. توصلت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير سلبي لضغوط العمل على أداء الموظفين، فكان الأثر الأقوى لُبعد بيئة العمل المادية، ثم بعد عبء الدور، يليه صراع الدور، في حين أظهرت النتائج أن بعد غموض الدور ليس له أي تأثير سلبي على الأداء الوظيفي.

دراسة مشاط ونوري (2022) بعنوان: أثر إدارة ضغوط العمل في المؤسسات الجزائرية في ظل جائحة كورونا "دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية للصّحة الجوارية ببيّان - غرداية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر آليات إدارة ضغوط العمل لدى عينة من عمّال المؤسسة الاستشفائية للصّحة الجوارية ببيّان، كما هدفت إلى التعرف إلى أبعاد ضغوط العمل في كلّ من صراع وعبء الدور وغموض الدور وبيئة العمل في ظل جائحة كورونا، وقد استخدم المنهج الوصفي، وقد طُبقت الاستبانة على عينة عشوائية ميسرة بلغت (60) موظفًا. توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالةٍ إحصائيةٍ في ضغوط العمل على المؤسسات الجزائرية في ظلّ جائحة كورونا.

دراسة الزغول والبلوش (2022) بعنوان: أثر ضغوط العمل في ارتباط العاملين في مستشفى الأميرة حمزة الحكومي الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر ضغوط العمل بأبعادها (عبء العمل، وتضارب المصالح، وغموض الأدوار، والحالة النفسية والصحية للعاملين) في ارتباط العاملين بأبعاده (الإخلاص في العمل، والولاء والانتماء، واستيعاب العمل، والرضا الوظيفي) في مستشفى الأميرة حمزة الحكومي وإلى معرفة الدور الوسيط للالتزام التنظيمي، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبانة على (239) فرداً يعملون في مستشفى الأمير حمزة الحكومي. أشارت النتائج أن هناك مستوى متوسطاً لضغوط العمل ومستوى مرتفعاً لارتباط العاملين والالتزام التنظيمي، كما أظهرت أن هناك أثراً سلبياً لضغوط العمل في ارتباط العاملين، وأشارت النتائج كذلك إلى أن الالتزام التنظيمي يتوسط العلاقة بين ضغوط العمل وارتباط العاملين. وأوصت الدراسة بضرورة تركيز الاهتمام على الالتزام التنظيمي لما له من دورٍ في تحسين العلاقة ما بين ضغوط العمل وارتباط العاملين في مستشفى الأمير حمزة الحكومي.

دراسة الشريف وهويدي (2022) بعنوان: أثر ضغوط العمل في مستوى الرضا الوظيفي " دراسة ميدانية بوزارة المالية بمدينة طرابلس".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر ضغوط العمل (صراع الدور، وغموض الدور، وعبء الدور، وبيئة العمل) في مستوى الرضا الوظيفي لدى المدراء العاملين في وزارة المالية بطرابلس، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبانة على عينة مكونة من (86) موظفاً. توصلت الدراسة إلى وجود أثرٍ ذي دلالة إحصائية لضغوط العمل، مجتمعةً في مستوى الرضا الوظيفي لدى المدراء العاملين بوزارة المالية بمدينة طرابلس، حيث أن ضغوط العمل كانت مسؤولة عن تفسير (63.9%) من التغير الحاصل في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بوزارة المالية بطرابلس، كما أشارت إلى ارتفاع في مستوى ضغوط العمل لدى المدراء العاملين بطرابلس، وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي. وفي ظل النتائج أوصت بوضع استراتيجية عامة وواضحة تتعلق بضغوط العمل التي قد تنشأ بالوزارة من حيث مصادرها ومسببها وطرق التعامل معها والتخلص منها وتوجيهها نحو الاتجاه الإيجابي.

دراسة أبو فنس (2020) بعنوان: ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالأمن الوظيفي من وجهة نظر المعلمين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالأمن الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطبيق استبانتيين، هما أداة ضغوط العمل، وأداء الأمن الوظيفي على عينة مكونة من (400) معلّم ومعلّمة تمّ اختيارهم بالطريقة العشوائية، توصلت الدراسة إلى أن مستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة مرتفعة، ومستوى الأمن الوظيفي كذلك، كما تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة المعلمين لضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان والأمن الوظيفي، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المعلمين لمستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية تعزى لمتغير (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة)، بينما لا توجد فروق تعزى إلى متغير التخصص. كما لا توجد فروق في مستوى الأمن الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان تعزى إلى متغير (الجنس والمؤهل العلمي والتخصص، وسنوات الخبرة)، أوصت الدراسة باستحداث آلياتٍ تكنولوجيةٍ جديدةٍ ومتطورةٍ لتسيير مجريات الأعمال الإدارية بهدف تخفيف الضغط على المديرين.

دراسة (Gurung & Bastola, 2020) بعنوان: تأثير ضغوط مكان العمل على أداء الموظف في قطاع الرعاية الصحية في مقاطعة غانداكي، نيبال.

Impact of Workplace Stress on Employee Performance in Healthcare Sector of Gandaki Province, Nepal.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى تأثير ضغوط مكان العمل على أداء الموظفين في قطاع الرعاية الصحية في مقاطعة غانداكي، حيث تمّ تطبيق استبانة على عينة مكونة من (167) موظفًا من سبعة مستشفيات عامة في مقاطعة غانداكي، وقد استخدم المنهج الوصفي. توصلت الدراسة

إلى أن حالة أداء الموظف معتدلة في مستشفيات مقاطعة غانداكي، وهذا يوضّح بشكل فعّال أنّ الموظّفين يقدمون خدمة جيدة النوعية، وقادرون على إنجاز المهمة الموكلة إليهم، وتوضح نتائج الانحدار أن (الأجر والمكافأة ودعم المشرف والغموض في الأدوار والتوازن بين العمل والحياة) يؤثر بشكل كبير على أداء العمل بالجودة المطلوبة، كما أن عبء العمل له تأثير سلبي ضعيف على أداء الموظف.

دراسة (Sari et al, 2020) بعنوان: تأثير ضغوط العمل على أداء الموظف "دراسة حالة عن الصناعة التحويلية في أندونيسيا.

The effect of job stress to employee performance " Case study of manufacturing industry in Indonesia".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر ضغوط العمل على أداء الموظّفين في الصّناعة التحويلية في أندونيسيا، حيث تمّ تطبيق استبانة على عينة مكونة من (93) موظّفاً على مستوى الموظّفين يعملون في شركات تصنيع مختلفة في الصناعات التحويلية في أندونيسيا. توصلت الدراسة إلى أن ضغوط العمل المتمثلة بـ (عبء العمل المفرط، وتغيير نظام العمل، والراتب والمكافآت، وعدم وجود رقابة، والتدريب غير الكافي، وبيئة عمل غير داعمة، وعلاقة سيّئة مع زملاء العمل، وبيئة العمل) لهما تأثير كبير على أداء الموظف (جودة وكمية النتائج، والعمل الجماعي والإنتاجية، ودقة توقيت النتائج، والحضور)، كما تسهم ساعات العمل غير القياسية والعلاقة الضعيفة مع الزملاء / الرؤساء في خلق ضغوط العمل التي لها تأثير على الأداء المنخفض. أوصت الدراسة بتطبيق ساعات عمل مرنة وعقد اجتماعات دورية ونقاشات بين الموظّفين.

دراسة مارتينيك (Martinek, 2019) بعنوان: عواقب الضّغط المرتبط بالوظيفة على الاحتياجات النفسيّة الأساسيّة لدى المعلمين في النمسا

The consequences of job-related pressure for self-determined teaching

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى عواقب الضّغط المرتبط بالوظيفة على الاحتياجات النفسيّة الأساسيّة لدى المعلمين في النمسا، استخدمت الدراسة المنهج الوصفيّ، تمّ تطبيق الاستبانة المتعلقة بالاحتياجات النفسيّة الأساسيّة والضغط المرتبط بالوظيفة، وكذلك الكفاءة الذاتية والموقف

وطبقت الاستبانة على عينة مكونة من (732) معلماً في المدارس الثانوية في النمسا، توصلت الدراسة إلى أن أثر الضغط المرتبط بالوظيفة على تحفيز المعلمين، وأهمية إشباع الاحتياجات النفسية في التدريس مع التركيز بشكل خاص على الاستقلال الذاتي جاء بدرجة مرتفعة، وأن تحديد ما يضع المعلمين تحت الضغط وكيفية التعامل مع هذا الضغط في مهنة التدريس أسهم في إرضاء الحاجات النفسية للمعلمين، ووفر لهم بيئة أكثر ملاءمة لدعم الاستقلالية.

دراسة أبو اسنينه (2017) بعنوان: الضغوط الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر الضغوط الوظيفية على الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية؛ من أجل تقديم سلسلة من التوصيات لأصحاب القرار تعمل على التخفيف من الضغوط الوظيفية، وتعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين فيها، كما هدفت إلى التعرف على مدى علاقة الضغوط الوظيفية بأبعاده (عبء العمل، وبيئة العمل المادية، وصراع الدور، وغموض الدور، وتدني فرص التقدم الوظيفي، وطبيعة العمل وصعوبته) بولاء العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم تطبيق استبانة على عينة عشوائية طبقية مكونة من (192) من العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية. توصلت الدراسة إلى أن عبء العمل المتمثل بتكليف الموظف بعدة مهام في وقت واحد، وبُعد مكان العمل عن مكان الإقامة، وبيئة العمل المادية المتمثلة بأن يفقد الموظف إلى الخصوصية في مكان عمله من المسببات الرئيسة للضغط الوظيفي، كما تبين أن ارتفاع مستوى الضغوط الوظيفية يقلل من الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية، حيث إن العلاقة هي علاقة تأثير عكسية للضغوط الوظيفية على الولاء التنظيمي، وتبين أن العلاقة علاقة تأثير عكسية بين كل من (صراع الدور وغموض الدور وتدني فرص التقدم الوظيفي) والولاء التنظيمي، وأن كلاً من طبيعة العمل وصعوبته، وبيئة العمل المادية لا تؤثر على الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية، كما تبين وجود فروق في استجابات العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية نحو أثر الضغط الوظيفي على الولاء التنظيمي تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، وعدم وجود فروق تعزى إلى متغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

دراسة جمعة وسيماتوار وأيوداو (Juma, Simatwa & Ayodo, 2016) بعنوان العوامل التي تسبب ضغوط العمل بين مديرات المدارس الثانوية في مقاطعتي راتشونيو الشمالية وخليج هوما في كينيا

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى العوامل التي تتسبب في ضغوط العمل بين مديريات المدارس الثانوية العامة في مقاطعتي راتشونيو الشمالية وخليج هوما في كينيا، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، طُبقت الاستبانة على عينة مكونة من (43) مديرة، و(43) من مساعدات المديرات، وثمانين من مديري الأقسام، و (43) فرداً من مجلس الإدارة، واثنين من ضباط المقاطعة. توصلت الدراسة إلى أنّ المديريات في المقاطعتين يعانين من إجهادٍ معتدلٍ بمتوسطٍ حسابيٍّ يبلغ (3.37)، كما أظهرت النتائج أنّ العوامل الأكثر تأثيراً في مستوى القلق لدى المديريات هي بيئة العمل، والسعي نحو الكمال، وضيق الوقت للتدريس والقيام بالمهام الإدارية.

دراسة بهيشتيفار، ومودابر (Beheshtifar & Modaber, 2013) بعنوان: العلاقة بين كلّ من الضغوط المهنية والاستقرار الوظيفي في جامعة آزاد الإسلامية في مقاطعة كيرمان بإيران.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى العلاقة بين كلّ من الضغوط المهنية والاستقرار الوظيفي في جامعة آزاد الإسلامية في مقاطعة كيرمان بإيران، ولما لهما من آثارٍ على كلّ من مستوى الأداء والرضا الوظيفي، ومستوى الدافعية وفقاً لمتغير (العمر والجنس، والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة)، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق مقياس الضغوط المهنية على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (154) موظفاً وموظفةً من موظفي الجامعة.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية عكسية بين كلّ من الضغوط المهنية (غموض الدور، وقصور الدور، وعبء العمل الزائد، ومحدودية الدور، والبيئة الفيزيائية للعمل) ومستوى الاستقرار الوظيفي، والنتائج السلبية للضغوط المهنية عبارة عن أداءٍ ضعيف، وتقلص الإنتاجية وتغيب عن العمل، وإدمان المخدرات والكحول.

ثانياً: الدراسات العربية والأجنبية لممارسة السلوك الإنساني

دراسة زاوي وآخرين (2022) بعنوان: أثر إرساء البُعدين الأخلاقي والإنساني لتفعيل الأداء الاجتماعي للمؤسسات " دراسة ميدانية بمجمع صيدال.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر التزام المؤسسات بالبُعدين الأخلاقي والإنساني على الأداء الاجتماعي، ومن ثم معرفة هذا الأثر في الواقع العملي بإجراء دراسة حالة في مجمع صيدال، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (32) من رؤساء الأقسام والمحاسبين وموظفي قسم إدارة المخاطر، توصلت الدراسة إلى أنّ هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لإرساء البُعدين الأخلاقي والإنساني على تفعيل الأداء الاجتماعي لمجمع صيدال، والتزام المؤسسات بمعايير المسؤولية الاجتماعية، فتحسين الأداء الاجتماعي يتحقق بدمج المسؤولية الأخلاقية في إستراتيجية المؤسسة، كونها تساعد على تحسين سمعتها وتحقيق مضافة لها، وتوجه سلوك الموظفين وفق أخلاقيات العمل تعزيز كفاءتهم وفعاليتهم، ما يؤكد وجود علاقة سببية بين الالتزام الأخلاقي وزيادة أرباح المؤسسة من جهة، وقيادة العمل الخيري الإستراتيجي من جهة ثانية يجعلها مؤسسة مواطنة.

دراسة حيرش وهزوشي (2022) بعنوان: جودة الحياة الوظيفية المدركة وعلاقتها بالسلوك الأخلاقي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالإدرسية.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مستوى جودة الحياة الوظيفية المدركة من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالإدرسية وعلاقتها بالسلوك الأخلاقي، وقد تمّ تطبيق استبانة على عينة عشوائية مكونة من (60) فرداً. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية بين جودة الحياة الوظيفية المدركة والسلوك الأخلاقي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالإدرسية، كما أظهرت النتائج وجود مستوى متوسط لمتغيرات الدراسة، وكذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو جودة الحياة الوظيفية المدركة والسلوك الأخلاقي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية العمر وسنوات الخبرة.

دراسة خان وزاوي (2022) بعنوان: دور برامج الصحة والسلامة المهنية في تعزيز الالتزام الأخلاقي بالمؤسسات الصحية خلال فترة انتشار كوفيد 19 "دراسة استطلاعية لآراء عينة من أفراد الطاقم الطبي والإداري بمستشفى الحكيم سعدان بسكرة.

هدفت الدراسة التعرف إلى تصورات أفراد الطاقم الطبي والإداري بمستشفى الحكيم سعدان بسكرة حول دور برامج الصحة والسلامة المهنية في تعزيز التزامهم الأخلاقي، وتم تطبيق استبانة على عينة مكونة من (45) فرد من الأطباء والمرضى والإداريين. توصلت الدراسة إلى وجود دور ذي دلالة إحصائية لبرامج الصحة والسلامة المهنية في الالتزام الأخلاقي من وجهة نظر الطاقم الطبي والإداري بالمستشفى، بالإضافة إلى أن برامج الصحة والسلامة المهنية قد ساهمت في تفسير (21.6%) من التغيرات الخاصة في الالتزام الأخلاقي، وتحديداً في تفسير السلوك الأخلاقي والمسؤولية نحو المريض والتسخير والانضباط.

دراسة بن نامة، وبن نامة (2022) بعنوان: دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العامل "دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى واقع أخلاقيات الأعمال في مؤسسة اتصالات الجزائر ودورها في تحسين أداء العاملين لدى هذه المؤسسة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي، وتم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (40) فرداً، توصلت الدراسة إلى أن لأخلاقيات الأعمال دوراً كبيراً في تحسين مستوى أداء العاملين في هذه المؤسسة.

دراسة العزاوي (2021) بعنوان: تأثير السلوك الإنساني والأخلاقي في أداء العاملين

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص طبيعة تأثير السلوك الإنساني والأخلاقي في أداء العاملين، إذ يشكل السلوك الإنسان واحد من المحركات الرئيسية لأداء العاملين، وتمّ تطبيق استبانة على عينة عشوائية بسيطة من جميع العاملين في إحدى المؤسسات الصحية مركز الشيخ عمر التخصص لطب الأسنان والبالغ عددهم (40) عاملاً. توصلت الدراسة إلى أن مستوى الاهتمام والتركيز للسلوك الإنساني من قبل المركز المبحوث لم يكن بالمستوى المطلوب إذ لم يتبين وجود إجراءات أو ضوابط واضحة ومحددة داخل المركز من أجل تفعيل والاهتمام بالجانب الإنساني، وإنما في أغلب الأحيان نجد الإدارة العليا تركز كل تركيزها على الجوانب الرسمية الروتينية وتهمل الجانب

الإنساني والتالي فإن الاستمرار على هذه الحال سيؤدّي إلى شعور العاملين بمزيد من الضغوط في العمل وعدم الراحة وبالتالي إلى التأثير السلبي على أداء المهام الوظيفية، أما فيما يتعلق بالسلوك الأخلاقي فقد أظهرت النتائج وجود اهتمام جيد بمعايير السلوك الأخلاقي في العمل، إذ أن الإدارة العليا تعاقب بشدة السلوكات غير الأخلاقية التي قد تحدث داخل المركز المبحوث وكما أن أي تصرفات تخرج عن أخلاقيات العمل الإداري فإنها مرفوضة من قبل الإدارة العليا، وفيما يخص متغير أداء العاملين فإن النتائج أظهرت أن هناك سعياً من المركز إلى تطوير أداء العاملين ومحاولة تذليل كافة المعوقات التي تحول دون الرفع من مستوى فاعلية وكفاءة العاملين سواء أكان من حيث الدورات التدريبية أو الحوافز الممنوحة وبنفس الوقت أن دافعية العاملين نحو العمل جيدة. دراسة (Riane, et al, 2020) بعنوان: العلاقة بين القيادة الروحية وجودة الحياة الوظيفية والسلوك الأخلاقي وتداعياتها على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

The relationship between spiritual leadership to quality of work life and ethical behavior and its implication to increasing the organizational citizenship behavior

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى العلاقة بين القيادة الروحية وجودة الحياة الوظيفية والسلوك الأخلاقي وتداعياتها على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، وتم تطبيق استبانة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (150) فرداً من الموظفين في ثلاثة مستشفيات بأندونيسيا. توصلت الدراسة إلى أنّ للقيادة الروحية تأثيراً مباشراً على السلوك الأخلاقي، كما أنّ هناك يوجد تأثير غير مباشر على جودة الحياة الوظيفية وسلوك المواطنة التنظيمية، كما يوجد تأثير لسلوك الأخلاق على سلوك المواطنة التنظيمية.

دراسة (Al Halbusi, et al, 2020) بعنوان: العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك الأخلاقي للموظفين والمناخ الأخلاقي كدور وسيط.

Linking ethical leadership and ethical climate to employees' ethical behavior: the moderating role of person-organization fit

هدفت هذه الدراسة إلى فحص الدور الوسيط للمناخ الأخلاقي في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك الأخلاقي للموظفين، كما هدفت إلى فحص مدى الملاءمة بين المؤسسة والفرد المعتدلة

وتأثيرها على العلاقة بين المناخ والسلوك الأخلاقي، وتم تطبيق استبانة على عينة مكونة من (295) فرداً يعملون حالياً في المؤسسات العراقية مختلفة مثل الصناعات التحويلية، الطبية والتأمينية. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين السلوك الأخلاقي للقادة والسلوك الأخلاقي للموظفين في ظل المناخ الأخلاقي، كما لو أن ملاءمة (P-O) للموظفين أدارت العلاقة بين المناخ الأخلاقي والسلوك الأخلاقي، بحيث كلما كانت نسبة (P-O) مرتفعة كانت العلاقة أكثر قوة والعكس صحيح.

دراسة قهواجي (2018) بعنوان: أهمية دراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات

تعتبر دراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات محوراً أساسياً لنجاح المنظمات أو فشلها، لأن الإنسان هو العنصر الحي الوحيد الذي يسهم في تحريك الطاقات والمتغيرات أو المدخلات في العملية التنظيمية بوجه خاص، وبالتالي فإن أي جهد يبذل باتجاه فهم السلوك الإنساني لمنظماتنا هدفه الإسهام في تطوير كفاءتها وزيادة فعاليتها، ويرجع الاهتمام بدراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات (أي السلوك التنظيمي) إلى الوعي التام بخطورة المشاكل الإنسانية والسلوكية، وإدراك أهمية دراسته في تقسي هذه المشاكل وعلاجها ولا شك أن توفر المعلومات والخبرات عن السلوك الإنساني تساعد في حلّ بعض أنواع المشاكل السلوكية في بيئة العمل.

تعقيب على الدراسات السابقة

الدراسات السابقة	العنوان	مكان الدراسة	المنهجية	مجتمع الدراسة وعينتها	متغيرات الدراسة	الأداة	النتائج
خولاني (2022)	أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي "دراسة ميدانية في منظمة مجموة المتطوعون"	من مجموعة المتطوعين المدنيين	الوصفي التحليلي	العاملون المتطوعون المدنيين، عينة ميسرة مكونة من (49) من العاملون في	عب العمل، بيئة العمل، صراع الدور، غموض، العلاقات في العمل	استبانة إلكترونية	وجود أثر عكسي ذي دلالة معنوية لضغوط العمل (عبء العمل، وصراع الدور، والعلاقات في العمل) في الأداء

الدراسات السابقة	العنوان	مكان الدراسة	المنهجية	مجتمع الدراسة وعينتها	متغيرات الدراسة	الأداة	النتائج
	المدنيون			مناصبوظيفية مختلفة			الوظيفي للعاملين في منظمة مجموعة المتطوعين المدنيين، بينما لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لغموض الدور وبيئة العمل في الأداء الوظيفي.
ابن طكوكة والسعود (2022)	تأثير ضغوط العمل على أداء الموظف في الإدارة العمومية "دراسة حالة مديرية التشغيل برج بوعريريج	مديرية التشغيل برج بوعريريج		إدارة عمومية مديرية التشغيل برج بوعريريج، تكونت من عينة بلغت (30) موظف.	عبء الدور، وصراع الدور، وغموض الدور، وبيئة العمل المادية	استبانة	يوجد تأثير سلبي لضغوط العمل على أداء الموظفين، فكان الأثر الأقوى لبعده بيئة العمل المادية، ثم بُعد عبء الدور، يليه صراع الدور، في حين أظهرت النتائج أن بعد غموض الدور ليس له أي تأثير سلبي على الأداء الوظيفي.
مشاط ونوري (2022)	أثر إدارة ضغوط العمل في المؤسسات الجزائرية في ظل جائحة كورونا	المؤسسة الاستشفائية للصحة الجوارية ببريان - غرداية	الوصفي	العاملين في مستشفى الأمير حمزة الحكومي، بلغت العينة (239) فرداً	صراع الدور وعبء الدور، وغموض الدور، وبيئة العمل	استبانة	وجود أثر ذي دلالة إحصائية في ضغوط العمل على المؤسسات الجزائرية في ظل جائحة كورونا.

الدراسات السابقة	العنوان	مكان الدراسة	المنهجية	مجتمع الدراسة وعينتها	متغيرات الدراسة	الأداة	النتائج
				يعملون في المستشفى			
الشريف وهويدي (2022)	أثر ضغوط العمل في مستوى الرضا الوظيفي	وزارة المالية بمدينة طرابلس	التحليلي	الموظفين في وزارة المالية بمدينة طرابلس بلغت العينة (86) موظفاً	صراع الدور، وغموض الدور، وعبء الدور، وبيئة العمل	الاستبانة	وجود أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل في مجتمعة في مستوى الرضا الوظيفي لدى المدراء العاملين بوزارة المالية بمدينة طرابلس، حيث أن ضغوط العمل كانت مسئولة عن تفسير 63.9% من التغير الحاصل في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بوزارة المالية بطرابلس، كما أشارت إلى ارتفاع في مستوى ضغوط العمل لدى المدراء العاملين بطرابلس، وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي
أبو فنس (2020)	ضغوط العمل لدى مديري	المدارس الثانوية	الوصفي الارتباطي	المعلمين في المدارس	ضغوط العمل، والأمن	استبانتان، ضغوط	أن مستوى ضغوط العمل

الدراسات السابقة	العنوان	مكان الدراسة	المنهجية	مجتمع الدراسة وعينتها	متغيرات الدراسة	الأداة	النتائج
	المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالأمن الوظيفي	الخاصة في محافظة العاصمة عمان		الثانوية والبالغ عددهم (400) معلم ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية	الوظيفي	العمل، والأمن الوظيفي	لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة مرتفعة، ومستوى الأمن الوظيفي كذلك، كما تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة المعلمين لضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان والأمن الوظيفي، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات إحصائية في استجابات المعلمين لمستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية

الدراسات السابقة	العنوان	مكان الدراسة	المنهجية	مجتمع الدراسة وعينتها	متغيرات الدراسة	الأداة	النتائج
							تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، بينما لا توجد فروق تعزى لمتغير التخصص. كما لا توجد فروق في مستوى الأمن الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والتخصص، وسنوات الخبرة
Gurung & Bastola, (2020)	تأثر ضغوط مكان العمل على أداء الموظف في قطاع الرعاية الصحية في مقاطعة غانداكي، نيبال	قطاع الرعاية الصحية في مقاطعة غانداكي، نيبال	الوصفي	(167) موظفاً من سبعة مستشفيات عامة في مقاطعة غانداكي	ضغوط مكان العمل/ أداء الموظف	الاستبانة	توصلت الدراسة أن حالة أداء الموظف معتدلة فيم مستشفيات مقاطعة غانداكي، وهذا يوضح بشكل فعال أن الموظفين يقدمون خدمة جيدة النوعية وقادرون على إنجاز المهمة الموكلة

الدراسات السابقة	العنوان	مكان الدراسة	المنهجية	مجتمع الدراسة وعينتها	متغيرات الدراسة	الأداة	النتائج
							إليهم، وتوضح نتائج الانحدار أن (الأجر والمكافأة) ودعم المشرف والغموض في الأدوار والتوازن بين العمل والحياة) يؤثر بشكل كبير على أداء العمل بالجودة المطلوبة، كما أن عبء العمل له تأثير سلبي ضعيف على أداء الموظف.
Sari et al,) (2020	تأثير ضغوط العمل على أداء الموظف	الصناعات التحويلية في أندونيسيا		93 موظفًا يعملون في شركات تصنيع مختلفة في الصناعات التحويلية	ضغوط العمل (عبء العمل المفرط، وتغيير نظام العمل، والراتب والمكافآت، وعدم وجود رقابة، والتدريب غير الكافي، وبيئة عمل غير داعمة، وعلاقة سيئة مع زملاء العمل) لهما تأثير كبير على	الاستبانة	الدراسة أن ضغوط العمل المتمثلة ب (عبء العمل المفرط، وتغيير نظام العمل، والراتب والمكافآت، وعدم وجود رقابة، والتدريب غير الكافي، وبيئة عمل غير داعمة، وعلاقة سيئة مع زملاء العمل) لهما تأثير كبير على

الدراسات السابقة	العنوان	مكان الدراسة	المنهجية	مجتمع الدراسة وعينتها	متغيرات الدراسة	الأداة	النتائج
					العمل، وبيئة العمل)، أداء الموظف		أداء الموظف (جودة وكمية النتائج، والعمل الجماعي والإنتاجية، ودقة توقيت النتائج، والحضور)، كما تساهم ساعات العمل غير القياسية والعلاقة الضعيفة مع الزملاء / الرؤساء في خلق ضغوط العمل التي لها تأثير على الأداء المنخفض
Martinek,) (2019	عواقب الضغط المرتبط بالوظيفة على الاحتياجات النفسية الأساسية لدى المعلمين في النمسا	المعلمين في النمسا	الوصفي	المعلمين البالغ عددهم (732) معلماً في المدارس الثانوية	ضغوط العمل والاحتياجات النفسية الأساسية	الاستبانة	أن أثر الضغط المرتبط بالوظيفة على تحفيز المعلمين، وأهمية إشباع الاحتياجات النفسية في التدريس مع التركيز بشكل خاص على الاستقلال الذاتي جاء بدرجة مرتفعة، وأن تحديد ما يضع

الدراسات السابقة	العنوان	مكان الدراسة	المنهجية	مجتمع الدراسة وعينتها	متغيرات الدراسة	الأداة	النتائج
							المعلمين تحت الضغط وكيفية التعامل مع هذا الضغط في مهنة التدريس ساهم في إرضاء الحاجات النفسية للمعلمين، ووفر لهم بيئة أكثر ملاءمة لدعم الاستقلالية.
أبو اسنينة (2017)	الضغوط الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية	وزارة الداخلية الفلسطينية	الوصفي التحليلي	عينة عشوائية طبقية مكونة من (192) من العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية	الضغوط الوظيفية) عبء العمل، وبيئة العمل المادية، وصراع الدور، وغموض الدور، وتدني فرص التقدم الوظيفي، وطبيعة العمل وصعوبته، الولاء التنظيمي	الاستبانة	أن عبء العمل المتمثل بتكليف الموظف بعدة مهام في وقت واحد، وبعدم مكان العمل عن مكان الإقامة، وبيئة العمل المادية المتمثلة بأن يفقد الموظف إلى الخصوصية في مكان عمله من المسببات الرئيسة للضغط الوظيفي، كما تبين أن ارتفاع مستوى الضغوط الوظيفية يقلل من الولاء التنظيمي لدى العاملين في

الدراسات السابقة	العنوان	مكان الدراسة	المنهجية	مجتمع الدراسة وعينتها	متغيرات الدراسة	الأداة	النتائج
							وزارة الداخلية الفلسطينية، حيث أن العلاقة علاقة تأثير عكسية للضغوط الوظيفية على الولاء التنظيمي، وتبين أن العلاقة علاقة تأثير عكسية بين كل من (صراع الدور وغموض الدور وتدني فرص التقدم الوظيفي) والولاء التنظيمي، وأن كل من طبيعة العمل وصعوبته، وبيئة العمل المادية لا تؤثر على الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية، كما تبين وجود فروق في استجابات العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية نحو أثر الضغط الوظيفي على

الدراسات السابقة	العنوان	مكان الدراسة	المنهجية	مجتمع الدراسة وعينتها	متغيرات الدراسة	الأداة	النتائج
							الولاء التنظيمي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.
زاوي وآخرون (2022)	أثر إرساء البعدين الأخلاقي والإنساني لتفعيل الأداء الاجتماعي للمؤسسات	مجمع صيدال	الوصفي التحليلي	(32) من رؤساء الأقسام والمحاسبين وموظفي قسم إدارة المخاطر	الأخلاقي والإنساني/ الأداء الاجتماعي للمؤسسات	الاستبانة	توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإرساء البعدين الأخلاقي والإنساني على تفعيل الأداء الاجتماعي لمجمع صيدال، والتزام المؤسسات بمعايير المسؤولية الاجتماعية، فتحسين الأداء الاجتماعي يتحقق بدمج المسؤولية الأخلاقية في استراتيجية المؤسسة، كونها تساعد على تحسين سمعتها وتحقيق مضافة لها، وتوجه سلوك

الدراسات السابقة	العنوان	مكان الدراسة	المنهجية	مجتمع الدراسة وعينتها	متغيرات الدراسة	الأداة	النتائج
							الموظفين وفق أخلاقيات العمل وتعزيز كفاءتهم وفعاليتهم، ما يؤكد على وجود علاقة سببية بين الالتزام الأخلاقي وزيادة أرباح المؤسسة من جهة، وقيادة العمل الخيري الاستراتيجي من جهة ثانية يجعلها مؤسسة مواطنة.
حيرش وهزشي (2022)	جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالسلوك الأخلاقي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالإدرسية	المؤسسة العمومية الاستشفائية بالإدرسية		عينة عشوائية مكونة من 60 من العاملين	جودة الحياة الوظيفية/ السلوك الأخلاقي	الاستبانة	وجود علاقة طردية قوية بين جودة الحياة الوظيفية المدركة والسلوك الأخلاقي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالإدرسية، كما أظهرت النتائج وجود مستوى متوسط لمتغيرات الدراسة، وكذلك توجد فروق ذات

الدراسات السابقة	العنوان	مكان الدراسة	المنهجية	مجتمع الدراسة وعينتها	متغيرات الدراسة	الأداة	النتائج
							دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو جودة الحياة الوظيفية المدركة والسلوك الأخلاقي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية العمر وسنوات الخبرة.
خان وزاوي (2022)	دور برامج الصحة والسلامة المهنية في تعزيز الالتزام الأخلاقي بالمؤسسات الصحية خلال انتشار كوفيد 19	مستشفى الحكيم سعدان بسكرة		45) من الأطباء والمرضى والإداريين	برامج الصحة والسلامة المهنية في تعزيز الالتزام الأخلاقي	الاستبانة	وجود دور ذو دلالة إحصائية لبرامج الصحة والسلامة المهنية في الالتزام الأخلاقي من وجهة نظر الطاقم الطبي والإداري بالمستشفى، بالإضافة إلى أن برامج الصحة والسلامة المهنية قد ساهمت في تفسير 21.6% من التغيرات الخاصة في الالتزام الأخلاقي، وتحديدًا في تفسير السلوك الأخلاقي

الدراسات السابقة	العنوان	مكان الدراسة	المنهجية	مجتمع الدراسة وعينتها	متغيرات الدراسة	الأداة	النتائج
							والمسؤولية نحو المريض والتسخير والانضباط.
بن نامة وبن نامة (2022)	دور أخلاقيات الاعمال في تحسين أداء العامل	مؤسسة اتصالات الجزائر	الوصفي	(40) من الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر	اخلاقيات الأعمال، أداء العامل	الاستبانة	إلى أن لأخلاقيات الأعمال دور كبير في تحسين مستوى أداء العاملين في هذه المؤسسة.
العزاوي (2021)	تأثير السلوك الإنساني والأخلاقي في أداء العاملين	المؤسسات الصحية مركز الشيخ عمر التخصصي لطب الأسنان		عينة عشوائية بسيطة من العاملين في إحدى المؤسسات الصحية مركز الشيخ عمر التخصصي لطب الأسنان والبالغ عددهم (40) عاملاً	السلوك الإنساني والأخلاقي/ أداء العاملين	استبانة	أن مستوى الاهتمام والتركيز للسلوك الإنساني من قبل المركز المبحوث لم يكن بالمستوى المطلوب إذ لم يتبين وجود إجراءات أو ضوابط واضحة ومحددة داخل المركز من أجل تفعيل والاهتمام بالجانب الإنساني، وإنما في أغلب الأحيان نجد الإدارة العليا تضع كل تركيزها على الجوانب الرسمية الروتينية

الدراسات السابقة	العنوان	مكان الدراسة	المنهجية	مجتمع الدراسة وعينتها	متغيرات الدراسة	الأداة	النتائج
							وتهمل الجانب الإنساني والتالي فإن الاستمرار على هذا الحال سيؤدي إلى شعور العاملين بمزيد من الضغوط في العمل وعدم الراحة وبالتالي إلى التأثير السلبي على أداء المهام الوظيفية، اما فيما يتعلق بالسلوك الأخلاقي فقد أظهرت النتائج وجود اهتمام جيد بمعايير السلوك الأخلاقي في العمل، إذ أن الإدارة العليا تعاقب بشدة السلوكيات غير الأخلاقية التي قد تحدث داخل المركز المبحوث وكما أن أي تصرفات تخرج عن أخلاقيات العمل الإداري

الدراسات السابقة	العنوان	مكان الدراسة	المنهجية	مجتمع الدراسة وعينتها	متغيرات الدراسة	الأداة	النتائج
							فإنها مرفوضة من قبل الإدارة العليا، وفيما يخص متغير أداء العاملين فإن النتائج أظهرت أن هناك سعياً من المركز إلى تطوير أداء العاملين ومحاولة تذليل كافة المعوقات التي تحول دون الرفع من مستوى فاعلية وكفاءة العاملين سواء أكان من حيث الدورات التدريبية أو الحوافز الممنوحة وبنفس الوقت أن دافعية العاملين نحو العمل جيدة
Riane, et) (al, 2020	العلاقة بين القيادة الروحية وجودة الحياة الوظيفية والسلوك الأخلاقي وتداعياتها على تعزيز	مستشفيات أندونيسيا	عينة عشوائية بسيطة مكونة من (150) موظفاً	القيادة الروحية وجود الحياة الوظيفية والسلوك الأخلاقي وتداعياتها ، سلوك	استبانة	أن للقيادة الروحية تأثير مباشر على السلوك الأخلاقي، كما يوجد تأثير غير مباشر على جودة الحياة الوظيفية	

الدراسات السابقة	العنوان	مكان الدراسة	المنهجية	مجتمع الدراسة وعينتها	متغيرات الدراسة	الأداة	النتائج
	سلوك المواطنة التنظيمية				المواطنة التنظيمية		وسلوك المواطنة التنظيمية، كما يوجد تأثير لسلوك الأخلاق على سلوك المواطنة التنظيمية
Al Halbusi,) (et al, 2020	العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك الأخلاقي للموظفين والمناخ الأخلاقي كدور وسيط	المؤسسات العراقية، الصناعات التحويلية، الطبية والتأمينية	(295) فرداً يعملون في المؤسسات العراقية	القياد الأخلاقية، اللوك الأخلاقي للموظفين، المناخ الأخلاقي	الاستبانة	وجود علاقة إيجابية بين السلوك الأخلاقي للقيادة والسلوك الأخلاقي للموظفين في ظل المناخ الأخلاقي، كما لو أن ملائمة (P-O) للموظفين أدارت العلاقة بين المناخ الأخلاقي والسلوك الأخلاقي بحيث كلما كانت نسبة (P-O) مرتفعة كانت العلاقة أكثر قوة والعكس صحيح	

من خلال ما تمّ استعراضه من الدراسات السابقة، فقد اتّضح للباحثة أنّ بعض الدراسات السابقة تناولت ضغوط العمل، حيث تناولت أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي كدراسة خولاني (2022)، ودراسة ابن طكوكة، والسعود (2022)، ودراسة (Gurung & Bastola, 2020)، ودراسة (Sari et al, 2020)، كما تناولت أثر إدارة ضغط العمل في المؤسسات كدراسة مشاط ونوري (2022)، ودراسة الزغول والبلوش (2022)، وتناولت أيضاً أثر ضغوط العمل في مستوى الرضا الوظيفي كدراسة الشريف وهويدي (2022)، كما تناولت ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية كدراسة أبو فنس (2020)، وتناولت عواقب الضغط المرتبط بالوظيفة على الاحتياجات النفسية كدراسة (Martinek, 2019)، وتناولت الضغوط الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي كدراسة أبو اسنينة (2017). كما تناول المحور الثاني من الدراسة السلوك الإنساني، حيث تناولت أثر إرساء البعدين الأخلاقي والإنساني لتفعيل الأداء الاجتماعي للمؤسسات كدراسة زواوي وآخرين (2022)، وتناولت جودة الحياة الوظيفية المدركة وعلاقتها بالسلوك الأخلاقي كدراسة حيرش وهزوشي (2022)، وتناولت دور برامج الصّحة والسلامة المهنية في تعزيز الالتزام الأخلاقي بالمؤسسات كدراسة خان وزاوي (2022)، وتناولت دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العامل كدراسة بن نامة، وبن نامة (2022)، وتناولت تأثير السلوك الإنساني والأخلاقي في أداء العاملين كدراسة العزاوي (2021)، وتناولت أهميّة دراسة السلوك الإنساني داخل المنظّمات كدراسة قهواجي (2018).

والدراسات السابقة حديثة نسبياً، وكلّها أجمعت على أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي وأداء الموظف، ومستوى الرضا الوظيفي، إلا أنّ هذه الدراسة تُعتبر الأولى في فلسطين بشكل عام والأولى في محافظة الخليل بشكل خاص، وقد تم ملاحظة أنّ عدد الدراسات المتعلقة بمفهوم ضغوط العمل كان كبيراً، وبالمقابل كان عدد الدراسات المتعلقة بمفهوم السلوك الإنساني كان قليلاً. قدمت لنا الدراسات السابقة مساعدةً كبيرةً في الدراسة، فيما يتعلق بتحديد مشكلة الدراسة، وأهدافها وأهميتها، مجمل الإطار النظري، وبناء أداء الدراسة.

وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام ضغوط العمل على أنها متغيّر مُستقلّ مستقل في الدراسة الحالية، كما هو في معظم الدراسات السابقة، وقد استُخدم المنهج الوصفي

التحليلي، وهذا ما تم استخدامه في معظم الدراسات، كما استخدمت استبانتان في الدراسة الحالية، الأولى: تتعلق بضغوط العمل، والثانية تتعلق بالسلوك الإنساني.

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنّ الدراسة الحالية ركّزت على علاقة ضغوط العمل بممارسة السلوك الإنساني، وتتميز الدراسة الحالية بأنها تم تطبيقها على عينة من المجتمع الفلسطيني في محافظة الخليل، لتكون الأولى حسب علم الباحثة التي تتناول ضغوط العمل وعلاقته بممارسة السلوك الإنساني، وقد شمل مجتمع الدراسة جميع الموظّفين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل، واستُخدمت العينة العشوائية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

مقدمة

منهج الدراسة

مجتمع الدراسة

عينة الدراسة

أداة الدراسة

صدق أداة الدراسة

ثبات أداة الدراسة

خطوات تطبيق الدراسة

متغيرات الدراسة

المعالجة الإحصائية

مفتاح تصحيح المقياس

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

مقدمة:

تتاول هذا الفصل وصفاً كاملاً ومفصلاً وطريقة الدراسة وإجراءاتها التي انتهجتها الباحثة لتنفيذ هذه الدراسة وشمل وصف منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، أداة الدراسة، صدق الأداة، ثبات الأداة، إجراءات الدراسة، والتحليل الإحصائي.

منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة في الوقت الحاضر كما هي في الواقع، وهو المنهج المناسب والأفضل لمثل هذه الدراسات.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل والبالغ عددهم (980).

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (300) موظفٍ من الموظفين العاملين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، والجدول رقم (1) يبين خصائص العينة الديموغرافية:

جدول (1): خصائص العينة الديموغرافية

القيم الناقصة	النسبة %	العدد	مستويات المتغير	المتغير
5	56.6%	167	ذكر	الجنس
	43.4%	128	أنثى	
17	13.8%	39	دبلوم	المؤهل العلمي
	74.9%	212	بكالوريوس	
	11.3%	32	ماجستير فأعلى	

3	%18.2	54	أقل من 30 سنة	العمر
	%30.6	91	من 30 أقل من 40 سنة	
	%34.0	101	من 40 أقل من 50 سنة	
	%17.2	51	50 سنة فأكثر	
7	%22.5	66	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
	%29.4	86	من 5- أقل من 10 سنوات	
	%11.9	35	من 10 سنوات - 15 سنة	
	%36.2	106	15 سنة فأكثر	
14	%3.8	11	مدير عام	المسمى الوظيفي
	%2.4	7	نائب مدير عام	
	%15.7	45	مدير	
	%78.0	223	رئيس قسم فأقل	
2	%4.7	14	الاقواق	المديرية
	%20.1	60	الصحة	
	%11.4	34	السياحة	
	%5.7	17	التنمية الاجتماعية	
	%8.4	25	الزراعة	
	%23.8	71	التربية و التعليم	
	%19.5	58	الحكم المحلي	
	%5.7	17	الداخلية	
	%0.7	2	الاقتصاد	

أداة الدراسة:

تمّ بناء أداة الدراسة على شكل استبانة من خلال الاستفادة من مشرفين تربويين ودراسات سابقة، وتم الاستفادة من الدراسات السابقة التالية (بلقاسم حبيبة وفطيمي أشواق، 2022، ودراسة وئام طنوس، 2019، ودراسة قالي حمزة (2020)، ودراسة منال أبو اسنينة، 2017، ودراسة سحراء حسين، 2013، ودراسة رامي أبو زور، 2014، ودراسة كلاش هناء (2020)، ودراسة بن بلخير خدية وبولحية فاطمة (2022)، وبالنسبة للسلوك الأخلاقي تمّ الاستفادة من الدراسات التالية

(زينب الزاوي، 2021، ودراسة برنوة علي، 2016، ودراسة آلاء محمود، 2016، ودراسة مها العاني وسعيد الظفري، 2013، ودراسة فلاح السبيعي، 2014، ودراسة الذبحاوي عامر، وعلي حسين، والظفري منذر (2021) ، وقد كانت الاستبانة مكونة من ثلاثة أقسام، هي:

- احتوى القسم الأول على البيانات الأولية، وهي (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، المديرية).
- تكون القسم الثاني من (43) فقرة موزعةً على خمسة مجالات لقياس متغير ضغوط العمل ، حيث تكون المجال الأول من (8) فقرات تقيس بيئة العمل ، وتكوّن المجال الثاني من (7) فقرات تقيس عدم عبء العمل، والمجال الثالث من (7) فقرات تقيس وضوح الدور في العمل، وتكون المجال الرابع من (6) فقرات تقيس صراع الدور ، وتكون المجال الخامس من (15) فقرة تقيس علاقات العمل ، وكانت الفقرات جميعها تشترك في قياس ضغوط العمل.
- بينما تكوّن القسم الثالث من (34) فقرة موزعةً على ثلاثة مجالات لقياس متغير السلوك الإنساني، حيث تكوّن المجال الأول من (10) فقرات تقيس الحاجات النفسية، وتكوّن المجال الثاني من (12) فقرة تقيس الحاجات النفسية، وتكوّن المجال الثالث من (12) فقرة تقيس الأخلاق ، وكانت الفقرات جميعها تشترك في قياس مجالات السلوك الإنساني، وبعد عرض الاستبانة وإجراء التعديلات اللازمة من إضافة وحذف تم اعتمادها بصيغتها النهائية بناءً على طلب المحكّمين.

صدق أداة الدراسة:

تمّ استخدام الصّدق المنطقيّ للأداة، عن طريق عرض الاستبانة على (10) محكّمين من ذوي الاختصاص والمرفق أسماؤهم في الملحق رقم (2)، بهدف التأكد من مناسبة الاستبانة لما أعدت من أجله، وسلامة صياغة الفقرات، وانتماء كل منها إلى المجال الذي وضعت فيه، وتم الأخذ بالتعديلات التي تم التوصية بها من قبل المحكّمين، ومن ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب استخدام التحليل العامليّ (Factor Analysis) لفقرات الأداة، وذلك كما هو واضح في الجداول الآتية:

أولاً : نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون لفقرات مستوى ضغوط العمل في أداة الدراسة

ومن ناحية أخرى، تمّ التحقّق من صدق الأداة أيضًا بحساب معامل الارتباط بيرسون (Person correlation) لفقرات الدراسة مع الدرجة الكلية لكلّ مجال ومحور، وذلك كما هو واضح في الجداول الآتية:

جدول(2): نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون لفقرات ابعاد مستوى ضغوط العمل في أداة الدراسة

الرقم	الفقرة	قيمة الارتباط	الدلالة الاحصائية
المجال الأول	1. مستوى التهوية في مكان العمل مناسبة لطبيعة العمل في الوزارة.	0.458**	0.000
	2. مستوى الإضاءة في مكان العمل مناسب لطبيعة العمل في الوزارة.	0.469**	0.000
	3. أعاني من كثرة الضجيج في مكان عملي.	0.350**	0.000
	4. الأثاث والتجهيزات ملائمة لطبيعة عملي.	0.485**	0.000
	5. يوجد صعوبة في التواصل بوضوح وشفافية مع مديري في العمل.	0.357**	0.000
	6. الجوّ الاجتماعيّ في العمل مريح.	0.487**	0.000
	7. زملاء العمل يعملون بروح الفريق.	0.482**	0.000
	8. تفضّل الإدارة الإنجاز الفرديّ بين الموظّفين.	0.506**	0.000
	9. الأعمال المكتتبية واضحة لي.	0.441**	0.000
المجال الثاني:	10. أشكو التعب والإرهاق لكثرة العمل المطلوب مني.	0.327**	0.000
	11. الوقت المخصّص لي يسمح بأداء كلّ ما هو مطلوب منّي.	0.419**	0.000
	12. أمتلك سلطةً كافيةً للقيام بالعمل المكلف به.	0.393**	0.000
	13. يوجد وقت كافٍ لإنجاز المهام المكلف بها.	0.360**	0.000
	14. أقوم بالمهام الوظيفية ضمن مجال تخصصي.	0.447**	0.000

الرقم	الفقرة	قيمة الارتباط	الدلالة الاحصائية
15.	توفر الإدارة كافة مستلزمات العمل للموظفين لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم.	0.411**	0.000
16.	مسؤولياتي في العمل واضحة ضمن وصفي الوظيفي.	0.526**	0.000
17.	تتوافق المسؤوليات مع الصلاحيات الموكلة إلي.	0.485**	0.000
18.	أعرف مدى مساهمة عملي في تحقيق أهداف الوزارة.	0.482**	0.000
19.	القواعد والتعليمات في الوزارة واضحة لجميع الموظفين.	0.550**	0.000
20.	يوجد دليل إجراءات للعمل في الوزارة.	0.516**	0.000
21.	يفوض الرئيس المباشر جزءاً من صلاحياته لإنجاز الأعمال.	0.312**	0.000
22.	الأمر القانوني في الوزارة مفهومة وواضحة.	0.504**	0.000
23.	أضطر في وظيفتي إلى القيام بأمر مخالف للأنظمة المعمول بها.	0.159**	0.006
24.	تتدخل الإدارة بأداء عملي بشكل دائم.	0.299**	0.000
25.	تمارس الإدارة ضغطاً لإنجاز العمل.	0.331**	0.000
26.	أواجه متطلبات متناقضة من قبل المديرين.	0.259**	0.000
27.	صلاحياتي تتناسب مع مسؤولياتي.	0.277**	0.000
28.	الأعمال التي أقوم بها بعيدة عن مجال خبراتي السابقة.	0.173**	0.000

المجال الثالث

المجال الرابع

الرقم	الفقرة	قيمة الارتباط	الدلالة الاحصائية
29.	العلاقات الاجتماعية سائدة في أجواء العمل.	0.423**	0.000
30.	أُتوجّه إلى رئيسي في العمل عندما تواجهني مشكلة ما.	0.347**	0.000
31.	فريق العمل الذي أعمل فيه يرغب في إنجاز الأعمال بتميز.	0.447**	0.000
32.	إيصال المعلومات إلى الزملاء العمل بسهولة.	0.472**	0.000
33.	علاقتي مع زملائي جيدة.	0.360**	0.000
34.	توجد علاقة عمل جيدة بيني وبين زملائي في القسم.	0.296**	0.000
35.	يقدم المدير الدعم اللازم للموظفين أثناء العمل.	0.311**	0.000
36.	يوجد تداخل في الاختصاصات مع الزملاء في الوزارة.	0.289**	0.000
37.	الخصوصية في مكان عملي متوفرة.	0.563**	0.000
38.	يوجد خلافات مهنية مع زملاء العمل.	0.413**	0.000
39.	أجد نفسي في مأزق بين مديري المباشر والموظفين بمن حولي.	0.457**	0.000
40.	يتولّد توتر الأعصاب بسبب كثرة الأعمال.	0.277**	0.000
41.	أجد صعوبة التواصل مع زملاء العمل.	0.410**	0.000
42.	ضعف قدرتي على التكيف مع زملائي في العمل.	0.489**	0.000
43.	وجود صراعات وظيفية بين الموظفين.	0.384**	0.000

العمل
الاحصائي

*الارتباط دال عند مستوى 0.05

**الارتباط دال عند مستوى 0.01

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أنّ جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لفقرات أبعاد مستوى ضغوط العمل من وجهة نظر الموظفين في الوزارات الفلسطينية دالة إحصائياً، ممّا يشير إلى وجود اتساق داخلي لفقرات جميع المجالات وأنها تشترك معاً في قياس مستوى ضغوط العمل لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية ، على ضوء الإطار النظريّ الذي بُنيَ المقياس على أساسه.

ثانياً : نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون لفقرات مستوى السلوك الإنساني في أداة الدراسة

ومن ناحية أخرى تمّ التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون (Person correlation) لفقرات الدراسة مع الدرجة الكلية لكلّ مجال ومحور، وذلك كما هو واضح في الجداول الآتية:

جدول(3): نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون لفقرات ابعاد مستوى السلوك الإنساني في أداة الدراسة

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	الدالة الاحصائية
1.	توجه الوزارة اللوم مباشرة إليّ عند وقوع خطأ في العمل.	0.458**	0.000
2.	تتحيز الوزارة في تحديد المتميزين في العمل.	0.469**	0.000
3.	تهتمّ الوزارة بمشكلات إمكاناتها المتوفرة لمساعدة الموظفين في الحصول على حاجاتهم.	0.374**	0.000
4.	يتقبلني المراجعون كما أنا حتى لو كنت مختلفاً عنهم بعض الشيء.	0.400**	0.000
5.	تتعاون معي الوزارة في إنجاز مهمّاتي.	0.564**	0.000
6.	تقدر الوزارة جهدي وعملي وتعبر عن امتنانها لي.	0.634**	0.000
7.	يفضّل زملائي أن أمضي وقتاً معهم " أنا بالذات"	0.470**	0.000

المجال الأول

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
8.	أحصل في الوزارة على التقدير الذي يكرمني بأني أنجزت أموراً ذات أهمية.	0.545**	0.000
9.	يوجد أمان في الوزارة بشأن المستقبل.	0.507**	0.000
10.	تؤثر القرارات في الوزارة على حياتي.	0.293**	0.000
11.	يزعجني الجلوس مع الموظفين والنقاش معهم.	0.173**	0.003
12.	تحقق الوزارة الأمن الوظيفي للعاملين.	0.445**	0.000
13.	صداقاتي عابرة وسطحية مع الآخرين في الوزارة.	0.269**	0.000
14.	أجد صعوبة في الثقة بالزملاء في الوزارة.	0.169**	0.005
15.	تحقق الوزارة مبدأ العدالة والجدارة في التعامل مع الموظفين.	0.574**	0.000
16.	تطبق الوزارة نظام الحوافز والمكافآت بعدالة بين الموظفين.	0.528**	0.000
17.	تعمل الوزارة على توظيف ذوي الاحتياجات الخاصة.	0.385**	0.000
18.	يوجد في الوزارة قنوات اتصال مبنية على معايير المصداقية والشفافية.	0.580**	0.000
19.	تحاول الوزارة معالجة مشكلات الموظفين المتعلقة بهم أو بالعمل.	0.621**	0.000
20.	أتعاطف كثيراً مع مشكلات زملائي في الوزارة.	0.393**	0.000

الجدول الثاني

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
.21	أراعي الأمانة والحياد في التعامل مع الموظفين	0.348**	0.000
.22	لدي استعداد لتبادل المعلومات المتعلقة بالعمل مع الموظفين.	0.450**	0.000
.23	تعاقب الوزارة بشدة أي سلوك غير أخلاقي يمكن أن يحصل.	0.518**	0.000
.24	التصرفات غير الأخلاقية مرفوضة بشدة من قبل الوزارة.	0.538**	0.000
.25	تتمتع الوزارة بمعايير أخلاقية عالية.	0.694**	0.000
.26	الوزارة تتخذُ القرارات الخاصة في التوجه الأخلاقي.	0.633**	0.000
.27	الوزارة تكافئ على السلوك الذي يتصف بالشفافية والنزاهة.	0.641**	0.000
.28	الوزارة توضح باستمرار اهتمامها بالجوانب الأخلاقية.	0.670**	0.000
.29	تعمل الوزارة وفق نظام عادل لتقييم أداء العاملين.	0.606**	0.000
.30	قرارات الوزارة تتصف بالتوازن وتسهم في تطوير العمل.	0.666**	0.000
.31	أتصرف بطريقة أخلاقية دون الميل إلى مشاعري وعواطفني تجاه أساليب العمل.	0.424**	0.000
.32	أحصل على التقييم من قبل مسؤولي في الوزارة بموضوعية وإنصاف.	0.593**	0.000

المجال الثالث

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
33.	تشجع الوزارة على التزام الموظفين بأخلاقيات المهنة.	0.669**	0.000
34.	توفر الوزارة دليلاً أخلاقياً للعمل.	0.640**	0.000

* الارتباط دال عند مستوى 0.05

** الارتباط دال عند مستوى 0.01

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أنّ جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لفقرات أبعاد مستوى السلوك الإنساني من وجهة نظر الموظفين في الوزارات الفلسطينية دالة إحصائياً، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي لفقرات جميع المجالات وانها تشترك معا في قياس مستوى السلوك الإنساني لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية ، على ضوء الإطار النظري الذي بُني المقياس على أساسه.

ثبات أداة الدراسة:

عملت الباحثة على حساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وبحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا، وذلك كما هو موضّح في الجدول (4).

جدول رقم (4): نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة

البيان	عدد الفقرات	قيمة ألفا
المحور الاول: مجالات ضغوط العمل		
1 المجال الأول	8	0.791
2 المجال الثاني	7	0.813
3 المجال الثالث	7	0.869
4 المجال الرابع	6	0.808
5 المجال	15	0.788
الدرجة الكلية للمحور الاول		
المحور الثاني: مجالات السلوك الإنساني		
	43	0.868

قيمة ألفا	عدد الفقرات	البيان		
0.726	10	الحاجات النفسية	المجال الأول	1
0.727	12	الحاجات الاجتماعية	المجال الثاني	2
0.925	12	الأخلاق	المجال الثالث	3
0.876	34	الدرجة الكلية للمحور الثاني		
0.906	77	الدرجة الكلية		

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أنّ قيمة الثبات للدرجة الكلية لأداة الدراسة قد بلغت (90.6%)، وبذلك تكون الاستبانة تتمتع بدرجةٍ ثابتٍ عاليةٍ لأغراض البحث العلمي، ويمكن اعتمادها لتحقيق أهداف الدراسة

خطوات تطبيق الدراسة:

1. تحديد عنوان الدراسة مع الدكتور المشرف والذي تمثل ضغوط العمل وعلاقتها بممارسة السلوك الإنساني لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل.
2. بعد التأكد من صدق أداة الدراسة بنيت الباحثة استبانة وطبعاتها ووزعتها على مجموعة من الموظفين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل.
3. عبأ أفراد عينة الدراسة الاستبانة بما هو مطلوب منهم وبعد ذلك أدخلت الباحثة الردود إلى جهاز الحاسوب وحفظ البيانات على شكل ملف اكسل وقد بلغ عدد الردود (300).
4. سلمت الباحثة ملف الردود للمحلل الإحصائي لإجراء التحليل الإحصائي! للبيانات التي تمّ جمعها.

متغيرات الدراسة:

المتغيرات الشخصية والوظيفية: (الجنس، والمؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والمديرية).

المتغير المستقل: ضغوط العمل.

المتغير التابع: السلوك الإنساني.

المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة، راجعتها الباحثة تمهيداً لإدخالها إلى الحاسوب، لعمل المعالجة الإحصائية للبيانات، وقد تم إدخالها وذلك بإعطائها أرقاماً معينة، حيث أُعطي كل مستوى من مستويات درجة الموافقة درجة معينة، فأعطيت بدرجة كبيرة جداً (5) درجات، و بدرجة كبيرة (4) درجات، بدرجة متوسطة (3) درجات، و بدرجة قليلة (2) درجتين، و بدرجة قليلة جداً (1) درجة واحده، ، بحيث كلما ازدادت الدرجة ارتفع مستوى ضغط العمل لدى الموظّفين في الوزارات الفلسطينية وارتفع مستوى السلوك الإنساني من وجهة نظر لدى الموظّفين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل.

وقد تمتِ المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، وتم استخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لفحص ثبات أداة الدراسة ولقياس درجة الصدق الداخلية كما تمّ إجراء اختبار التحليل العائلي (Factor Analysis) لفحص التماسق الداخلي للفقرات، وذلك باستخدام الحاسوب عن طريق برنامج الرزم الإحصائية SPSS.

وتمّ فحص الفرضيات من خلال الإختبارات الآتية، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS:

- معامل الارتباط بيرسون (Person correlation).
- اختبار (ت) للعينات المستقلة (T-Test.Independent Sample)
- واختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance)
- واختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية

مفتاح تصحيح المقياس

لأغراض تفسير النتائج تمّ اعتماد على المؤشرات الإحصائية الآتية التي تظهر في جدول رقم (5):

جدول (5): مفاتيح التصحيح

الدرجة	المتوسط الحسابي
منخفضة جدًا	1.80 – 1.00
منخفضة	2.60 – 1.81
متوسطة	3.40 – 2.61
مرتفعة	4.20 – 3.41
مرتفعة جدًا	5.00 – 4.21

الفصل الرابع

تحليل نتائج الدراسة

الفصل الرابع

تحليل نتائج الدراسة

مقدمة:

يتضمّن هذا الفصل تحليلاً إحصائياً للبيانات الناتجة عن الدراسة، من أجل الإجابة عن أسئلتها وفرضياتها.

الإجابة عن أسئلة الدراسة:

تمّ تحديد هدف الدراسة الذي يتضمّن معرفة واقع ضغوط العمل (بيئة العمل، وعبء العمل، ووضوح الدور في العمل، وصراع الدور، وعلاقات العمل) في الوزارات الفلسطينية، بالإضافة إلى التعرف على مستوى ممارسة السلوك الإنسانيّ (الحاجات النفسيّة، والحاجات الاجتماعيّة، والأخلاق) في الوزارات الفلسطينية

ولتحقيق ذلك وللإجابة عن السؤال الرئيسيّ الأول: ما هو واقع ضغوط العمل (بيئة العمل، وعبء العمل، ووضوح الدور في العمل، وصراع الدور، وعلاقات العمل) في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل؟

ينبثق عن السؤال السابق الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما واقع بيئة العمل في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل؟
2. ما واقع عبء العمل في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل؟
3. ما واقع وضوح الدور في العمل في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل؟
4. ما واقع صراع الدور في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل؟
5. ما واقع علاقات العمل في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل؟

للإجابة عن السؤال السابق تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريّة والأهميّة النسبية ودرجة الموافقة لمجالات ضغوط العمل في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل (بيئة العمل،

وعبء العمل، ووضوح الدور في العمل، وصراع الدور، وعلاقات العمل) من وجهة نظر العاملين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل، وفيما يلي توضيح لنتائج تحليل بيانات الاستبانة:

جدول (6) المتوسطات والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والترتيب ودرجة الموافقة لمجالات ضغوط العمل من وجهة نظر في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	بيئة العمل	3.45	0.679	2	مرتفعة
2	عبء العمل	3.45	0.627	2	مرتفعة
3	وضوح الدور في العمل	3.54	0.686	1	مرتفعة
4	صراع الدور	2.64	0.828	4	متوسطة
5	علاقات العمل	3.42	0.533	3	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.34	0.404		متوسطة

يتضح من الجدول (6) أنّ المتوسط الحسابي لمستوى ضغوط العمل بمجالاتها (بيئة العمل، وعبء العمل، ووضوح الدور في العمل، وصراع الدور، وعلاقات العمل) في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل بلغ (3.34) بإنحرافٍ معياري (0.404) وبدرجة موافقة متوسطة، فيما تراوحت المتوسطات الحسابية لمجالات ضغوط العمل في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل ما بين (2.64-3.54) ومعظمها جاءت بدرجة موافقة مرتفعة.

المجال الأول: بيئة العمل

1. ما واقع بيئة العمل في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع بيئة العمل، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (7).

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع بيئة العمل

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بيئة العمل	رقم الفقرة	الترتيب
مرتفعة	1.041	3.69	مستوى الإضاءة في مكان العمل مناسب لطبيعة العمل في الوزارة.	2	1
مرتفعة	0.888	3.68	زملاء العمل يعملون بروح الفريق.	7	2
مرتفعة	1.178	3.64	مستوى التهوية في مكان العمل مناسبة لطبيعة العمل في الوزارة.	1	3
مرتفعة	0.928	3.64	الجو الاجتماعي في العمل مريح.	6	4
مرتفعة	1.268	3.54	أعاني من كثرة الضجيج في مكان عملي	3	5
مرتفعة	0.982	3.41	الأثاث والتجهيزات ملائمة لطبيعة عملي.	4	6
متوسطة	1.038	3.20	تفضل الإدارة الإنجاز الفردي بين الموظفين.	8	7
متوسطة	1.159	2.82	يوجد صعوبة في التواصل بوضوح وشفافية مع مديري في العمل.	5	8
مرتفعة	0.679	3.45	الدرجة الكلية لواقع بيئة العمل		

نلاحظ من الجدول رقم (7) ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول أن مستوى واقع بيئة العمل جاء بدرجة مرتفعة ، بمتوسط حسابي (3.45) مع انحراف معياري (0.679).

وجاءت أهم مظاهر مستوى واقع بيئة العمل، والتي كانت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (2) التي نصت على (مستوى الإضاءة في مكان العمل مناسب لطبيعة العمل في الوزارة). بمتوسط حسابي (3.69) مع انحراف معياري (1.041)، وفي المرتبة الثانية الفقرة رقم (7) والتي نصت على (زملاء العمل يعملون بروح الفريق). بمتوسط حسابي (3.68) مع انحراف معياري (0.888)، يليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (1) والتي نصت على (مستوى التهوية في مكان العمل مناسبة لطبيعة العمل في الوزارة). بمتوسط حسابي (3.64) مع انحراف معياري (1.178).

وكان أقلها أهمية والأخيرة من حيث الترتيب: الفقرة رقم (5) التي نصت على (يوجد صعوبة في التواصل بوضوح وشفافية مع مديري في العمل). بمتوسط حسابي (2.82) مع انحراف معياري (1.159)، وجاءت بالمرتبة قبل الأخيرة الفقرة رقم (8) والتي نصت على (تفضل الإدارة الإنجاز الفردي بين الموظفين). بمتوسط حسابي (3.20) مع انحراف معياري (1.038).

المجال الثاني: عبء العمل

2. ما واقع عبء العمل في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى واقع عبء العمل ، وذلك كما هو موضّح في الجدول رقم (8).

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى واقع عبء العمل

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبء العمل	رقم الفقرة	الترتيب
مرتفعة	0.925	3.73	الأعمال المكتبية واضحة لي.	9	1
مرتفعة	0.923	3.52	أقوم بالمهام الوظيفية ضمن مجال تخصصي.	14	2
مرتفعة	0.832	3.52	أملك حرية كافية للقيام بالعمل المكلف به.	12	3
متوسطة	0.870	3.38	الوقت المخصص لي يسمح بأداء كل ما هو مطلوب مني.	11	4
متوسطة	0.866	3.37	يوجد وقت كافٍ لإنجاز المهام المكلف بها.	13	5
متوسطة	0.998	3.37	أشكو التعب والإرهاق لكثرة العمل المطلوب مني.	10	6
متوسطة	0.975	3.26	توفر الإدارة كافة مستلزمات العمل للموظفين لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم.	15	7
مرتفعة	0.627	3.45	الدرجة الكلية واقع عبء العمل		

نلاحظ من الجدول رقم (8) ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول أنّ مستوى واقع عبء العمل جاء بدرجة مرتفعة ، بمتوسط حسابي (3.45) مع انحراف معياري (0.627).

وجاءت أهم مظاهر مستوى واقع عبء العمل والتي كانت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (9) التي نصت على (الأعمال المكتبية واضحة لي). بمتوسط حسابي (3.73) مع انحراف معياري (0.925)، و في المرتبة الثانية الفقرة رقم (14) التي نصت على (أقوم بالمهام الوظيفية ضمن مجال تخصصي). بمتوسط حسابي (3.52) مع انحراف معياري (0.923)، يليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (12) التي نصت على (أملك حرية كافية للقيام بالعمل المكلف به) بمتوسط حسابي (3.52) مع انحراف معياري (0.832).

وكان أقلها أهمية والاحيرة من حيث الترتيب الفقرة رقم (15) والتي نصت على (توفر الإدارة كافة مستلزمات العمل للموظفين لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم). بمتوسط حسابي (3.26) مع انحراف معياري (0.975)، وجاءت بالمرتبة قبل الاحيرة الفقرة رقم (10) والتي نصت على (أعاني من التعب والإرهاق لكثرة العمل المطلوب مني). بمتوسط حسابي (3.37) مع انحراف معياري (0.998).

المجال الثالث: وضوح الدور في العمل

3. ما واقع وضوح الدور في العمل في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى وضوح الدور في العمل ، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (9).

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى وضوح الدور في العمل

الترتيب	رقم الفقرة	وضوح الدور في العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	18	أعرف مدى مساهمة عملي في تحقيق أهداف الوزارة.	3.77	0.840	مرتفعة
2	16	مسؤولياتي في العمل واضحة ضمن وصفي الوظيفي.	3.74	0.873	مرتفعة
3	17	تتوافق المسؤوليات مع الصلاحيات الموكلة إليّ	3.69	0.785	مرتفعة
4	20	يوجد دليل إجراءات للعمل في الوزارة.	3.54	0.972	مرتفعة
5	19	القواعد والتعليمات في الوزارة واضحة لجميع الموظفين.	3.51	0.945	مرتفعة
6	22	الأمر القانوني في الوزارة مفهومة وواضحة.	3.36	0.939	متوسطة
7	21	يوكّل يفوض الرئيس المباشر جزءاً من صلاحياته لإنجاز الأعمال	3.23	1.045	متوسطة
الدرجة الكلية وضوح الدور في العمل					مرتفعة
			3.54	0.686	

نلاحظ من الجدول رقم (9) ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول أن مستوى وضوح الدور في العمل جاء بدرجة مرتفعة ، بمتوسط حسابي (3.54) مع انحراف معياري (0.686).

وجاءت أهم مظاهر مستوى وضوح الدور في العمل والتي كانت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (18) والتي نصت على (أعرف مدى مساهمة عملي في تحقيق أهداف الوزارة). بمتوسط حسابي (3.77)

مع انحرافٍ معياريّ (0.840)، وفي المرتبة الثانية الفقرة رقم (16) التي نصت على (مسؤولياتي في العمل واضحة ضمن وصفي الوظيفي) بمتوسط حسابيّ (3.74) مع انحرافٍ معياريّ (0.873)، يليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (17) التي نصت على (تتوافق المسؤوليات مع الصلاحيات الموكلة إليّ) بمتوسط حسابيّ (3.69) مع انحرافٍ معياريّ (0.785).

وكان أقلها أهميّة والأخيرة من حيثُ الترتيبُ الفقرة رقم (21) التي نصت على (يفوض الرئيس المباشر جزء من صلاحيّاته لإنجاز الأعمال) بمتوسط حسابيّ (3.23) مع انحرافٍ معياريّ (1.045)، وجاءت بالمرتبة قبل الأخيرة الفقرة رقم (22) التي نصت على (الأمر القانوني في الوزارة مفهومة وواضحة.) بمتوسط حسابيّ (3.36) مع انحرافٍ معياريّ (0.939).

المجال الرابع: صراع الدور

4. ما واقع صراع الدور في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ** ، وذلك كما هو موضّح في الجدول رقم (10).

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى صراع الدور

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	صراع الدور	رقم الفقرة	الترتيب
متوسطة	1.090	3.32	صلاحيّاتي تتناسب مع مسؤولياتي.	27	1
متوسطة	1.135	2.80	تتدخل الإدارة بأداء عملي بشكل دائم.	24	2
متوسطة	1.188	2.79	تمارس الإدارة ضغوطاً لإنجاز العمل.	25	3
منخفضة	1.202	2.55	أواجه متطلبات متناقضة من قبل مديريّ.	26	4
منخفضة	1.171	2.44	الأعمال التي أقوم بها بعيدة عن مجال خبراتي السابقة.	28	5
منخفضة	1.170	2.00	أضطر في وظيفتي إلى القيام بأمر مخالف للأنظمة المعمول بها.	23	6
متوسطة	0.828	2.64	الدرجة الكلية صراع الدور		

نُلاحظ من الجدول رقم (10) ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول أنّ مستوى صراع الدور جاء بدرجة متوسطة ، بمتوسط حسابيّ (2.64) مع انحرافٍ معياريّ (0.828).

وجاءت أهم مظاهر مستوى صراع الدور والتي كانت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (27) التي نصّت على (صلاحياتي تتناسب مع مسؤولياتي). بمتوسط حسابي (3.32) مع انحرافٍ معياري (1.090)، و في المرتبة الثانية الفقرة رقم (24) التي نصّت على (تتدخل الإدارة بأداء عملي بشكل دائم). بمتوسط حسابي (2.80) مع انحرافٍ معياري (1.135)، يليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (25) التي نصّت على (تمارس الإدارة ضغوطاً لإنجاز العمل). بمتوسط حسابي (2.79) مع انحرافٍ معياري (1.188).

وكان أقلها أهميةً والأخيرة من حيث الترتيب الفقرة رقم (23) التي نصّت على (أضطرُّ في وظيفتي إلى القيام بأمر مخالف للأنظمة المعمول بها). بمتوسط حسابي (2.44) مع انحرافٍ معياري (1.171)، وجاءت بالمرتبة قبل الأخيرة الفقرة رقم (28) التي نصت على (الأعمال التي أقوم بها بعيدة عن مجال خبراتي السابقة). بمتوسط حسابي (2.00) مع انحرافٍ معياري (1.170).

المجال الخامس: علاقات العمل

5. ما واقع علاقات العمل في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى علاقات العمل ، وذلك كما هو موضّح في الجدول رقم (11).

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى علاقات العمل

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	علاقات العمل	رقم الفقرة	الترتيب
مرتفعة	0.867	4.01	توجد علاقة عمل جيدة بيني وبين زملائي في القسم.	34	1
مرتفعة	0.850	4.00	العلاقات الاجتماعية سائدة في أجواء العمل.	29	2
مرتفعة	0.915	3.96	علاقتي مع زملائي جيدة.	33	3
مرتفعة	0.939	3.81	فريق العمل الذي أعمل فيه يرغب في إنجاز الأعمال بتميز	31	4
مرتفعة	0.881	3.80	إيصال المعلومات إلى زملاء العمل بسهولة.	32	5
مرتفعة	1.000	3.76	أتوجّه إلى رئيسي في العمل عندما تواجهني مشكلة ما.	30	6
مرتفعة	1.017	3.70	الخصوصية في مكان عملي متوفرة.	37	7

مرتفعة	0.931	3.66	يقدم المدير الدعم اللازم إلى الموظفين أثناء العمل.	35	8
متوسطة	1.211	3.24	تؤثر الأعصاب بسبب كثرة الأعمال.	40	9
متوسطة	1.019	3.12	وجود تداخل في الاختصاصات مع الزملاء في الوزارة.	36	10
متوسطة	1.305	3.08	وجود خلافات مهنية مع زملاء العمل.	38	11
متوسطة	1.203	3.02	وجود صراعات وظيفية بين الموظفين.	43	12
متوسطة	1.284	2.82	أجد نفسي في مأزق بين مديري المباشر والموظفين من حولي.	39	13
متوسطة	1.148	2.76	صعوبة التواصل مع زملاء العمل	41	14
متوسطة	1.199	2.61	ضعف قدرتي على التكيف مع زملائي في العمل.	42	15
مرتفعة	0.533	3.42	الدرجة الكلية لواقع علاقات العمل		

نلاحظ من الجدول رقم (11) ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول أن مستوى علاقات العمل جاء بدرجة مرتفعة ، بمتوسط حسابي (3.42) مع انحراف معياري (0.533).

وجاءت أهم مظاهر مستوى علاقات العمل والتي كانت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (34) التي نصت على (توجد علاقة عمل جيدة بيني وبين زملائي في القسم.) بمتوسط حسابي (4.01) مع انحراف معياري (0.867)، وفي المرتبة الثانية الفقرة رقم (29) التي نصت على (العلاقات الاجتماعية سائدة في أجواء العمل) بمتوسط حسابي (4.00) مع انحراف معياري (0.850)، يليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (33) التي نصت على (علاقتي مع زملائي جيدة.) بمتوسط حسابي (3.96) مع انحراف معياري (0.915)، وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (31) والتي نصت على (فريق العمل الذي أعمل فيه يرغب في إنجاز الأعمال بتميز) بمتوسط حسابي (3.81) مع انحراف معياري (0.939)، ثم في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (32) التي نصت على (إبصال المعلومات إلى الزملاء العمل بسهولة.) بمتوسط حسابي (3.80) مع انحراف معياري (0.881).

وكان أقلها أهمية والأخيرة من حيث الترتيب الفقرة رقم (42) التي نصت على (ضعف قدرتي على التكيف مع زملائي في العمل.) بمتوسط حسابي (2.61) مع انحراف معياري (1.199)، وجاءت بالمرتبة قبل الأخيرة الفقرة رقم (41) والتي نصت على (صعوبة التواصل مع زملاء العمل.) بمتوسط حسابي (2.76) مع انحراف معياري (1.148)، سبقتها الفقرة رقم (39) التي نصت على (أجد نفسي في مأزق بين مديري المباشر والموظفين بمن حولي) بمتوسط حسابي (2.82) مع انحراف معياري (1.284).

وللإجابة عن السؤال الرئيسي الثاني: ما مستوى ممارسة السلوك الإنساني (الحاجات النفسية، والحاجات الاجتماعية، والأخلاق) في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل؟

حيث ينبثق عن السؤال السابق الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى الحاجات النفسية في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل؟
2. ما مستوى الحاجات الاجتماعية العمل في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل؟
3. ما مستوى الأخلاق في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل؟

للإجابة عن السؤال السابق تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجة الموافقة لمجالات مستوى ممارسة السلوك الإنساني في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل (الحاجات النفسية، والحاجات الاجتماعية، والأخلاق) من وجهة نظر العاملين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل ، وفيما يلي توضيح لنتائج تحليل بيانات الاستبانة:

جدول (12) المتوسطات والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والترتيب ودرجة الموافقة لمجالات السلوك الإنساني من وجهة نظر في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	الحاجات النفسية	3.17	0.562	2	متوسطة
2	الحاجات الاجتماعية	3.04	0.564	3	متوسطة
3	الأخلاق	3.54	0.697	1	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.25	0.462	-	متوسطة

يتضح من الجدول (12) أنّ المتوسط الحسابي لمستوى ممارسة السلوك الإنساني بمجالاتها (الحاجات النفسية، والحاجات الاجتماعية، والأخلاق) في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل بلغ (3.25) بإنحرافٍ معياري (0.462) وبدرجة موافقة متوسطة ، فيما تراوحت المتوسطات الحسابية لمجالات السلوك الإنساني من وجهة نظر العاملين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل ما بين (3.04-3.54) ومعظمها جاءت بدرجة موافقة مرتفعة.

المجال الأول: الحاجات النفسية

1. ما مستوى الحاجات النفسية في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الحاجات النفسية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (13).

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الحاجات النفسية

الترتيب	رقم الفقرة	الحاجات النفسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	7	يفضل زملائي أن أمضي وقتاً معهم " أنا بالذات"	3.43	0.917	مرتفعة
1	1	توجه الوزارة اللوم مباشرة إلي حين وقوع خطأ في العمل.	3.43	1.102	مرتفعة
2	2	تتحيز الوزارة في تحديد المتميزين في العمل.	3.37	1.136	متوسطة
3	4	يتقبلني المراجعون كما أنا حتى لو كنت مختلفاً عنهم بعض الشيء.	3.30	0.976	متوسطة
4	5	تتعاون معي الوزارة في إنجاز مهماتي.	3.24	0.927	متوسطة
5	3	توظف الوزارة إمكاناتها المتوفرة لمساعدة الموظفين في الحصول على حاجاتهم	3.18	0.967	متوسطة
6	6	تقدر الوزارة جهدي وعملي، وتعبر عن امتنانها.	3.11	0.995	متوسطة
7	8	أحصل في الوزارة على التقدير الذي يكرمني بأني أنجزت أموراً ذات أهمية.	3.03	1.031	متوسطة
8	9	يوجد أمان في الوزارة بشأن المستقبل.	2.83	1.182	متوسطة
9	10	تؤثر القرارات في الوزارة على حياتي.	2.81	1.205	متوسطة
		الدرجة الكلية للحاجات النفسية	3.17	0.562	متوسطة

نلاحظ من الجدول رقم (13) ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول أن مستوى الحاجات النفسية جاء بدرجة متوسطة ، بمتوسط حسابي (3.17) مع انحراف معياري (0.562).

وجاءت أهم مظاهر مستوى الحاجات النفسية والتي كانت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (7) التي نصت على (يفضل زملائي أن أمضي وقتاً معهم " أنا بالذات") بمتوسط حسابي (3.43) مع انحراف معياري (0.917)، والفقرة رقم (1) التي نصت على (توجه الوزارة اللوم مباشرة إلي حين وقوع خطأ في العمل.) بمتوسط حسابي (3.43) مع انحراف معياري (1.102)، يليها وفي المرتبة الثانية

الفقرة رقم (2) التي نصّت على (تتحيّز الوزارة في تحديد المتميزين في العمل). بمتوسّط حسابيّ (3.37) مع انحراف معياريّ (1.136) وفي المرتبة الثالثة الفقرة رقم (4) التي نصّت على (يتقبّلني المراجعين كما أنا حتى لو كنت مختلفاً عنهم بعض الشيء) بمتوسّط حسابيّ (3.30) مع انحراف معياريّ (0.976).

وكان أقلّها أهميّة والأخيرة من حيث الترتيب الفقرة رقم (10) التي نصّت على (تؤثر القرارات في الوزارة على حياتي) بمتوسّط حسابيّ (2.81) مع انحراف معياريّ (1.205)، وجاءت بالمرتبة قبل الأخيرة الفقرة رقم (9) التي نصت على (يوجد أمان في الوزارة بشأن المستقبل) بمتوسّط حسابيّ (2.83) مع انحراف معياريّ (1.182).

المجال الثاني: الحاجات الاجتماعية

2. ما مستوى الحاجات الاجتماعية في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل ؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الحاجات الاجتماعية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (14).

جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الحاجات الاجتماعية

الترتيب	رقم الفقرة	الحاجات الاجتماعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	22	لديّ استعداد لتبادل المعلومات المتعلقة بالعمل مع الموظفين.	3.73	1.030	مرتفعة
1	21	أراعي الأمانة والحياد في التعامل مع الموظفين.	3.73	0.924	مرتفعة
2	20	أتعاطف كثيراً مع مشكلات زملائي في الوزارة.	3.59	0.882	مرتفعة
3	17	تعمل الوزارة على توظيف ذوي الاحتياجات الخاصة.	3.27	1.948	متوسطة
4	18	يوجد في الوزارة قنوات اتصال مبنية على معايير المصداقية والشفافية.	3.10	0.963	متوسطة
5	14	أجد صعوبة في الثقة بالزملاء في الوزارة.	3.06	1.037	متوسطة
6	15	تحقق الوزارة مبدأ العدالة والجدارة في التعامل مع الموظفين.	3.04	0.910	متوسطة
7	19	تحاول الوزارة معالجة مشكلات الموظفين المتعلقة بهم أو بالعمل.	3.00	0.918	متوسطة
8	16	تطبق الوزارة نظام الحوافز والمكافآت بعدالة بين	2.86	1.004	متوسطة

			الموظفين.		
متوسطة	1.249	2.47	تحقق الوزارة الأمن الوظيفي للعاملين.	12	9
متوسطة	1.147	2.43	صداقاتي عابرة وسطحية مع الآخرين في الوزارة.	13	10
منخفضة	1.120	2.27	يزعجني الجلوس مع الموظفين والنقاش معهم.	11	11
متوسطة	0.564	3.04	الدرجة الكلية لمستوى الحاجات الاجتماعية		

نلاحظ من الجدول رقم (14) ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول أن مستوى الحاجات الاجتماعية جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.04) مع انحراف معياري (0.564).

وجاءت أهم مظاهر مستوى الحاجات الاجتماعية والتي كانت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (22) التي نصت على (الدي استعداد لتبادل المعلومات المتعلقة بالعمل مع الموظفين) بمتوسط حسابي (3.73) مع انحراف معياري (1.030)، الفقرة رقم (21) التي نصت على (أراعي الأمانة والحياد في التعامل مع الموظفين) بمتوسط حسابي (3.73) مع انحراف معياري (0.924) و في المرتبة الثانية الفقرة رقم (20) والتي نصت على (أتعاطف كثيراً مع مشكلات زملائي في الوزارة) بمتوسط حسابي (3.59) مع انحراف معياري (0.882)، ، يليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (17) والتي نصت على (تعمل الوزارة على توظيف ذوي الاحتياجات الخاصة.) بمتوسط حسابي (3.27) مع انحراف معياري (1.948) وفي المرتبة الرابعة الفقرة رقم (18) والتي نصت على (يوجد في الوزارة قنوات اتصال مبنية على معايير المصادقية والشفافية) بمتوسط حسابي (3.10) مع انحراف معياري (0.963).

وكان أقلها أهمية والأخيرة من حيث الترتيب الفقرة رقم (11) التي نصت على (يزعجني الجلوس مع الموظفين والنقاش معهم.) بمتوسط حسابي (2.27) مع انحراف معياري (1.120)، وجاءت بالمرتبة قبل الاخيرة الفقرة رقم (13) التي نصت على (صداقاتي عابرة وسطحية مع الآخرين في الوزارة.) بمتوسط حسابي (2.43) مع انحراف معياري (1.147)، سبقتها الفقرة رقم (12) التي نصت على (تحقق الوزارة الأمن الوظيفي للعاملين.) بمتوسط حسابي (2.47) مع انحراف معياري (1.249).

المجال الثالث: الأخلاق

3. ما مستوى الأخلاق في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل ؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأخلاق ، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (15).

جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأخلاق

الترتيب	رقم الفقرة	الأخلاق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	31	أنصرف بطريقة أخلاقية دون الميول إلى مشاعري وعواطفني تجاه أساليب العمل.	3.86	0.941	مرتفعة
2	24	التصرفات غير أخلاقية مرفوضة بشدة من قبل الوزارة	3.85	0.814	مرتفعة
3	23	تعاقب الوزارة بشدة أي سلوك غير أخلاقي يمكن أن يحصل.	3.69	0.907	مرتفعة
3	25	تتمتع الوزارة بمعايير أخلاقية عالية.	3.69	0.951	مرتفعة
4	26	الوزارة تتخذ القرارات الخاصة في التوجه الأخلاقي.	3.64	0.864	مرتفعة
5	28	الوزارة توضح باستمرار اهتمامها بالجوانب الأخلاقية.	3.51	0.923	مرتفعة
6	32	أحصل على التقييم من قبل مسؤولي في الوزارة بموضوعية وإنصاف.	3.47	0.986	مرتفعة
7	33	تشجع الوزارة على التزام الموظفين بأخلاقيات المهنة.	3.43	1.014	مرتفعة
8	27	الوزارة تكافئ على السلوك الذي يتصف بالشفافية والنزاهة	3.38	0.938	متوسطة
9	29	تعمل الوزارة وفق نظام عادل لتقييم أداء العاملين	3.35	0.950	متوسطة
10	30	قرارات الوزارة تتصف بالتوازن وتسهم في تطوير العمل.	3.35	0.957	متوسطة
11	34	توفر الوزارة دليل أخلاقي للعمل.	3.30	1.040	متوسطة
الدرجة الكلية الأخلاق					مرتفعة
			3.54	0.697	

نلاحظ من الجدول رقم (15) ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول أن مستوى الأخلاق جاء بدرجة مرتفعة ، بمتوسط حسابي (3.54) مع انحراف معياري (0.697).

وجاءت أهم مظاهر مستوى الأخلاق والتي كانت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (31) والتي نصت على (أنصرف بطريقة أخلاقية دون الميل إلى مشاعري وعواطفني تجاه أساليب العمل). بمتوسط حسابي (3.86) مع انحراف معياري (0.941)، و في المرتبة الثانية الفقرة رقم (24) والتي نصت على (التصرفات غير أخلاقية مرفوضة بشدة من قبل الوزارة). بمتوسط حسابي (3.85) مع انحراف معياري (0.814)، يليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (23) والتي نصت على (تعاقب الوزارة بشدة أي سلوك غير أخلاقي يمكن أن يحصل). بمتوسط حسابي (3.69) مع انحراف معياري (0.907)، والفقرة رقم (25) والتي نصت على (تتمتع الوزارة بمعايير أخلاقية عالية). بمتوسط حسابي (3.69) مع انحراف معياري (0.951). وفي المرتبة الرابعة الفقرة رقم (26) والتي نصت على (الوزارة تتخذ القرارات الخاصة في التوجه الأخلاقي) بمتوسط حسابي (3.69) مع انحراف معياري (0.951).

وكان أقلها أهمية والاخيرة من حيث الترتيب الفقرة رقم (34) والتي نصت على (توفر الوزارة دليل أخلاقي للعمل). بمتوسط حسابي (3.30) مع انحراف معياري (1.040)، وجاءت بالمرتبة قبل الاخيرة الفقرة رقم (30) والتي نصت على (قرارات الوزارة تتصف بالتوازن وتسهم في تطوير العمل). بمتوسط حسابي (3.35) مع انحراف معياري (0.957)، سبقتها الفقرة رقم (29) والتي نصت على (تعمل الوزارة وفق نظام عادل لتقييم أداء العاملين). بمتوسط حسابي (3.35) مع انحراف معياري (0.950).

فحص واختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ضغوط العمل (بيئة العمل، وعبء العمل، ووضوح الدور في العمل، وصراع الدور، وعلاقات العمل) والسلوك الإنساني (الحاجات النفسية، والحاجات الاجتماعية، والأخلاق) في الوزارات الفلسطينية.

ويتفرغ عن الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الآتية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بيئة العمل والسلوك الإنساني (الحاجات النفسية، والحاجات الاجتماعية، والأخلاق) في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل.

2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين عبء العمل والسلوك الإنساني (الحاجات النفسية، والحاجات الاجتماعية، والأخلاق) في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل.

3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين وضوح الدور والسلوك الإنساني (الحاجات النفسية، والحاجات الاجتماعية، والأخلاق) في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل.

4. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين صراع الدور والسلوك الإنساني (الحاجات النفسية، والحاجات الاجتماعية، والأخلاق) في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل.

5. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين علاقات العمل والسلوك الإنساني (الحاجات النفسية، والحاجات الاجتماعية، والأخلاق) في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل.

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بيئة العمل والسلوك الإنساني (الحاجات النفسية، والحاجات الاجتماعية، والأخلاق) في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل.

للتحق من صحة الفرضية السابقة، تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين بيئة العمل والسلوك الإنساني (الحاجات النفسية، والحاجات الاجتماعية، والأخلاق) لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (16).

جدول (16) نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين بيئة العمل والسلوك الإنساني

المتغيرات	العدد	قيمة (ر)	الدالة الإحصائية
بيئة العمل و الحاجات النفسية	300	0.169**	0.003
بيئة العمل و الحاجات الاجتماعية	300	0.086	0.138
بيئة العمل و الأخلاق	300	0.336**	0.000
بيئة العمل والدرجة الكلية للسلوك الإنساني	300	0.276**	0.000

يتضح من الجدول (16) وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متغير واقع بيئة العمل ومتغير مستوى السلوك الإنساني ومجالاتها (الحاجات النفسية، والأخلاق) لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل، حيث كانت الدلالة الإحصائية (0.00)، وهي أقل/أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وكانت قيمة الارتباط موجبةً (0.27) للدرجة الكلية و (0.16) للحاجات النفسية و(0.33) للأخلاق، أي أنّ العلاقة طردية، بحيث كلما ازداد مستوى بيئة العمل ارتفعت درجة السلوك الإنساني (الحاجات النفسية، والأخلاق) لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل.

وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متغير واقع بيئة العمل ومتغير مستوى السلوك الإنساني ومجالاتها (الحاجات النفسية، والأخلاق) لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل.

كما يتضح عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متغير واقع بيئة العمل ومتغير (الحاجات الاجتماعية) ضمن مجالات السلوك الإنساني، حيث كانت الدلالة الإحصائية (0.13)، وهي أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك نصل إلى نفي الفرضية الصفرية بسبب وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متغير واقع بيئة العمل ومتغير (الحاجات الاجتماعية)

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين عبء العمل والسلوك الإنساني (الحاجات النفسية، والحاجات الاجتماعية، والأخلاق) في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين عبء العمل والسلوك الإنساني (الحاجات النفسية، والحاجات الاجتماعية، والأخلاق) لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل، وكانت النتائج كما هي موضح في الجدول رقم (17).

جدول (17) نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين عبء العمل والسلوك الإنساني

المتغيرات	العدد	قيمة (ر)	الدالة الإحصائية
عبء العمل و الحاجات النفسية	300	0.195**	0.001
عبء العمل و الحاجات الاجتماعية	300	0.358**	0.000
عبء العمل و الأخلاق	300	0.304**	0.000
عبء العمل والدرجة الكلية للسلوك الإنساني	300	0.386**	0.000

يتضح من الجدول (17) وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متغير واقع عبء العمل ومتغير مستوى السلوك الإنساني بمجالاته (الحاجات النفسية، والحاجات الاجتماعية، والأخلاق) لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل، حيث كانت الدلالة الإحصائية (0.00)، وهي أقل من قيمة ألفا (0.05)، وكانت قيمة الارتباط موجبة (0.38) للدرجة الكلية و (0.19) للحاجات النفسية و (0.35) للحاجات الاجتماعية و (0.30) للأخلاق، أي أن العلاقة طردية بحيث كلما ازداد مستوى عبء العمل ارتفعت درجة السلوك الإنساني (الحاجات النفسية، والحاجات الاجتماعية، والأخلاق) لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل، وبذلك نصل الى نفي صحة الفرضية الصفرية.

الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين وضوح الدور في العمل والسلوك الإنساني (الحاجات النفسية، والحاجات الاجتماعية، والأخلاق) في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة، تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين وضوح الدور في العمل والسلوك الإنساني (الحاجات النفسية، والحاجات الاجتماعية، والأخلاق) لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (18).

جدول (18) نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين وضوح الدور في العمل والسلوك الإنساني

المتغيرات	العدد	قيمة (r)	الدالة الإحصائية
وضوح الدور في العمل و الحاجات النفسية	300	0.316**	0.001
وضوح الدور في العمل و الحاجات الاجتماعية	300	0.254**	0.000
وضوح الدور في العمل و الأخلاق	300	0.419**	0.000
وضوح الدور والدرجة الكلية للسلوك الإنساني	300	0.446**	0.000

يتضح من الجدول (18) وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متغير واقع وضوح الدور في العمل ومتغير مستوى السلوك الإنساني بمجالاته (الحاجات النفسية، والحاجات الاجتماعية، والأخلاق) لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل، حيث كانت الدلالة الإحصائية (0.00)، وهي أقل من قيمة ألفا (0.05)، وكانت قيمة الارتباط موجبة (0.44) للدرجة الكلية و (0.31) للحاجات النفسية و (0.25) للحاجات الاجتماعية و (0.41) للأخلاق، أي أنّ العلاقة طردية، بحيث كلما ازداد مستوى وضوح الدور في العمل ارتفعت درجة السلوك الإنساني (الحاجات النفسية، والحاجات الاجتماعية، والأخلاق) لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل، وبذلك نصل الى نقي صِحّة الفرضية الصّفرية.

الفرضية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين صراع الدور والسلوك الإنساني (الحاجات النفسية، والحاجات الاجتماعية، والأخلاق) في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل.

للتحقّق من صِحّة الفرضية السابقة، تمّ استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين صراع الدور والسلوك الإنساني (الحاجات النفسية، والحاجات الاجتماعية، والأخلاق) لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل، وكانت النتائج كما هي موضحّة في الجدول رقم (19).

جدول (19) نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين صراع الدور والسلوك الإنساني

المتغيرات	العدد	قيمة (ر)	الدالة الإحصائية
صراع الدور و الحاجات النفسية	300	0.075	0.196
صراع الدور و الحاجات الاجتماعية	300	0.102	0.077
صراع الدور و الأخلاق	300	-0.122*	0.034
صراع الدور والدرجة الكلية للسلوك الإنساني	300	0.006	0.921

يتضح من الجدول (19) عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متغير واقع صراع الدور ومتغير مستوى السلوك الإنساني في مجال (الحاجات النفسية، والحاجات الاجتماعية) لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل، حيث كانت الدلالة الإحصائية (0.92) للدرجة الكلية، و(0.19) لمجال الحاجات النفسية، و (0.07) لمجال الحاجات الاجتماعية، وهي أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك نصل الى اثبات صحة الفرضية بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متغير صراع الدور ومتغير مستوى السلوك الإنساني في مجال (الحاجات النفسية، والحاجات الاجتماعية)

بينما تم نفي صحة الفرضية لمجال (الأخلاق) حيث تبين وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متغير واقع صراع الدور ومجال (الأخلاق) ضمن مجالات مستوى السلوك الإنساني لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل، حيث كانت الدلالة الإحصائية (0.03)، وهي أقل من قيمة ألفا (0.05)، وكانت قيمة الارتباط سالبة (-0.12)، أي أن العلاقة عكسية، بحيث كلما ازداد مستوى صراع الدور انخفضت درجة الأخلاق ضمن السلوك الإنساني لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل.

الفرضية الخامسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين علاقات العمل والسلوك الإنساني (الحاجات النفسية، والحاجات الاجتماعية، والأخلاق) في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين علاقات العمل والسلوك الإنساني (الحاجات النفسية، والحاجات الاجتماعية، والأخلاق) لدى

العاملين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (20).

جدول (20) نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين علاقات العمل والسلوك الإنساني

المتغيرات	العدد	قيمة (ر)	الدالة الإحصائية
علاقات العمل و الحاجات النفسية	300	0.158**	0.006
علاقات العمل و الحاجات الاجتماعية	300	0.124*	0.032
علاقات العمل و الأخلاق	300	0.254**	0.000
علاقات العمل والدرجة الكلية للسلوك الإنساني	300	0.245**	0.000

يتضح من الجدول (20) وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متغير واقع علاقات العمل ومتغير مستوى السلوك الإنساني بجميع مجالاته (الحاجات النفسية، والحاجات الاجتماعية، والأخلاق) لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل، حيث كانت الدلالة الإحصائية (0.00) للدرجة الكلية و(0.03، و 0.00) لمجالات السلوك الإنساني، وهي أقل من قيمة ألفا (0.05)، وكانت قيمة الارتباط موجبة (0.24) للدرجة الكلية و (0.15) الحاجات النفسية، و (0.12) الحاجات الاجتماعية، (0.25) للأخلاق، أي أن العلاقة طردية، بحيث كلما ازداد مستوى علاقات العمل ارتفعت درجة السلوك الإنساني بجميع مجالاته (الحاجات النفسية، والحاجات الاجتماعية، والأخلاق) لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل وبذلك نصل إلى نفي صحة الفرضية الصفرية.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في ضغوط العمل لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل وتعزى إلى المتغيرات الآتية: (الجنس، والمؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والمديرية)

ويتفرغ عن الفرضية الرئيسية الثالثة الفرضيات الآتية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في ضغوط العمل لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير الجنس.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في ضغوط العمل لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في ضغوط العمل لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير العمر.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في ضغوط العمل لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في ضغوط العمل لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في ضغوط العمل لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير المديرية.

حسب متغير الجنس: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في ضغوط العمل لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية تُعزى إلى متغير الجنس.

للتحقّق من صحّة الفرضيّة السّابقة تم استخدام اختبار (ت) للفروق بين متوسطات في ضغوط العمل لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية تُعزى وفقاً إلى متغير الجنس، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضّحة في جدول رقم (21).

جدول (21): نتائج اختبار(ت) للفروق بين في ضغوط العمل لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية تُعزى وفقاً إلى متغير الجنس

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
ذكر	167	3.35	0.443	293	0.885	0.377
انثى	128	3.31	0.339			

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات في ضغوط العمل لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية وفقاً لمتغير الجنس، وذلك لأنّ قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.37) أي أنّ هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك نصل إلى إثبات صحّة الفرضيّة الصّغرى.

حسب متغير المؤهل العلمي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في ضغوط العمل لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل تُعزى إلى مُتغير المؤهل العلمي.

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بين متوسطات ضغوط العمل لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، كما هو موضح في الجدول رقم (22).

جدول (22) الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق بين متوسطات ضغوط العمل لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي
0.404	3.30	39	دبلوم
0.397	3.31	212	بكالوريوس
0.420	3.48	32	ماجستير فأعلى
0.403	3.32	283	المجموع

للتحقق من صِحّة الفرضية السابقة، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance) في ضغوط العمل لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، وقد توصلت الباحثة إلى النتائج الموضحة في الجدول رقم (23).

جدول (23) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance) للفروق في متوسطات في ضغوط العمل لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.071	2.670	0.430	2	0.860	بين المجموعات
		0.161	280	45.072	داخل المجموعات
			282	45.932	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات ضغوط العمل لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.07) أي أنّ هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك تُقبل الفرضية الصفرية.

حسب متغير العمر: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في ضغوط العمل لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير العمر. تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بين متوسطات ضغوط العمل لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل وفقاً لمتغير العمر كما هو موضح في الجدول رقم (24).

جدول (24) الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق بين متوسطات ضغوط العمل لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية وفقاً لمتغير العمر

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العمر
0.418	3.2834	54	أقل من 30 سنة
0.342	3.3171	91	من 30-40 سنة
0.427	3.3472	101	من 41-50 سنة
0.438	3.4487	51	50 سنة فأكثر
0.405	3.3438	297	المجموع

للتحقّق من صِحّة الفرضية السابقة، تمّ استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance) في ضغوط العمل لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل وفقاً لمتغير العمر، وقد توصلت الباحثة إلى النتائج الموضحة في الجدول رقم (25).

جدول (25) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance) للفروق في متوسطات في ضغوط العمل لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية وفقاً لمتغير العمر

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.170	1.686	0.275	3	0.824	بين المجموعات
		0.163	293	47.741	داخل المجموعات
			296	48.565	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات ضغوط العمل لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل وفقاً لمتغير العمر؛ وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.17) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك تُقبل الفرضية الصفرية.

حسب متغير سنوات الخبرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في ضغوط العمل لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بين متوسطات ضغوط العمل لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، كما هو موضح في الجدول رقم (26).

جدول (26) الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق بين متوسطات ضغوط العمل لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة
0.457	3.27	66	أقل من 5 سنوات
0.330	3.34	86	من 5 أقل من 10 سنوات
0.299	3.31	35	من 10 سنوات الى أقل من 15 سنة
0.433	3.37	106	من 15 سنة فأكثر
0.397	3.33	293	المجموع

للتحقّق من صِحّة الفرضيّة السابقة، تمّ استخدام اختبار تحليل التباين الأحاديّ (One Way ANOVA Analysis of Variance) في ضغوط العمل لدى الموظّفين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، وقد توصلت الباحثة إلى النتائج الموضّحة في الجدول رقم (27).

جدول (27) نتائج اختبار تحليل التباين الأحاديّ (One Way ANOVA Analysis of Variance) للفروق في متوسّطات في ضغوط العمل لدى الموظّفين في الوزارات الفلسطينية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.447	0.889	0.140	3	0.421	بين المجموعات
		0.158	289	45.632	داخل المجموعات
			292	46.053	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسّطات ضغوط العمل لدى الموظّفين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل وفقاً لمتغير سنوات الخبرة؛ وذلك لأنّ قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.44) أي أنّ هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك تُقبل الفرضيّة الصّفرية.

حسب متغير المسمّى الوظيفي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في ضغوط العمل لدى الموظّفين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير المسمّى الوظيفي.

تمّ استخراج المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة بين متوسّطات ضغوط العمل لدى الموظّفين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل وفقاً لمتغير المسمّى الوظيفي، كما هو موضّح في الجدول رقم (28).

جدول (28) الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق بين متوسطات ضغوط العمل لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي
0.289	3.44	11	مدير عام
0.196	3.47	7	نائب مدير عام
0.381	3.35	45	مدير
0.420	3.33	223	رئيس قسم فأقل
0.406	3.34	286	المجموع

للتحقق من صحة الفرضية السابقة، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance) في ضغوط العمل لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي، وقد توصلت الباحثة إلى النتائج الموضحة في الجدول رقم (29).

جدول (29) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance) للفروق في متوسطات ضغوط العمل لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.667	0.522	0.087	3	0.260	بين المجموعات
		0.166	282	46.734	داخل المجموعات
			285	46.993	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات ضغوط العمل لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي؛ وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.66) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك تُقبل الفرضية الصفرية.

حسب متغير المديرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في ضغوط العمل لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل تُعزى إلى مُتغير المديرية.

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في متوسطات ضغوط العمل لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل وفقاً لمتغير المديرية، كما هو موضح في الجدول رقم (30).

جدول (30) الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق بين متوسطات ضغوط العمل لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل وفقاً لمتغير المديرية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المديرية
0.704	3.23	14	الأوقاف
0.348	3.13	60	الصحة
0.277	3.30	34	السياحة
0.386	3.56	17	التنمية الاجتماعية
0.308	3.33	25	الزراعة
0.449	3.49	71	التربية و التعليم
0.331	3.36	58	الحكم المحلي
0.172	3.26	17	الداخلية
0.394	4.06	2	الاقتصاد
0.403	3.34	298	المجموع

للتحقق من صحة الفرضية السابقة، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance) في ضغوط العمل لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل وفقاً لمتغير المديرية، وقد توصلت الباحثة إلى النتائج الموضحة في الجدول رقم (31).

جدول (31) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance) للفروق في متوسطات في ضغوط العمل لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية وفقاً لمتغير المديرية

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المرذعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.000	5.508	0.798	8	6.386	بين المجموعات
		0.145	289	41.880	داخل المجموعات
			297	48.266	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات ضغوط العمل لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل وفقاً لمتغير المديرية؛ لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.00) أي أن هذه القيمة أقل من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية.

ولإيجاد مصدر هذه الفروق استخدم اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسطات ضغوط العمل لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية وفقاً لمتغير المديرية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (32).

جدول (32): نتائج اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسطات ضغوط العمل لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية وفقاً لمتغير المديرية

المقارنات	الاقواق	الصحة	السياحة	التنمية الاجتماعية	الزراعة	التربية والتعليم	الحكم المحلي	الداخلية	الاقتصاد
الاقواق	0.101	0.067	0.325	0.097	0.253	0.123	0.022	0.528	
الصحة	0.168	0.427*	0.198	0.355*	0.225*	0.123	0.629		
السياحة		0.258	0.029	0.186	0.056	0.461			
التنمية الاجتماعية			0.228	0.072	0.201	0.303	0.202		
الزراعة				0.156	0.026	0.075	0.431		
التربية					0.129	0.231	0.274		

المقارنات	الاقواق	الصحة	السياحة	التممية الاجتماعية	الزراعة	التربية و التعليم	الحكم المحلي	الداخلية	الاقتصاد
والتعليم									
الحكم المحلي								0.101	0.404
الداخلية									0.506
الاقتصاد									

تشير المقارنات الثنائية البعدية في الجدول السابق إلى أن الفروق في متوسطات ضغوط العمل لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية وفقاً لمتغير المديرية كانت بين فئة (العاملين في الصحة) وفئة (العاملين في التنمية الاجتماعية)، وكانت الفروق لصالح فئة (العاملين في التنمية الاجتماعية) لكون المتوسط الحسابي (3.33) لهم هو الأعلى، كما وجدت فروق بين فئة (العاملين في الصحة) وفئة (العاملين في التربية و التعليم) ، وكانت الفروق لصالح فئة (العاملين في التربية و التعليم) لكون المتوسط الحسابي (3.49) لهم هو الأعلى، بالإضافة لوجود فروق بين فئة (العاملين في الصحة) وفئة (العاملين في الحكم المحلي) ، وكانت الفروق لصالح فئة (العاملين في الحكم المحلي) لكون المتوسط الحسابي (3.36) لهم هو الأعلى، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في ممارسة السلوك الإنساني لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل تُعزى إلى المتغيرات الآتية: (الجنس، والمؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخبرة، والمسعى الوظيفي، والمديرية)

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الثالثة الفرضيات الآتية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في ممارسة السلوك الإنساني لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير الجنس.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في ممارسة السلوك الإنساني لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في ممارسة السلوك الإنساني لدى الموظّفين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغيّر العمر.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في ممارسة السلوك الإنساني لدى الموظّفين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغيّر سنوات الخبرة.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في ممارسة السلوك الإنساني لدى الموظّفين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغيّر المسمى الوظيفي.

6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في ممارسة السلوك الإنساني لدى الموظّفين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغيّر المديرية.

حسب متغير الجنس: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في ممارسة السلوك الإنساني لدى الموظّفين في الوزارات الفلسطينية تُعزى إلى متغيّر الجنس.

للتحقّق من صحّة الفرضيّة السّابقة تمّ استخدام اختبار (ت) للفروق بين متوسطات في ممارسة السلوك الإنساني لدى الموظّفين في الوزارات الفلسطينية تُعزى وفقاً إلى متغيّر الجنس، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (33).

جدول (33): نتائج اختبار (ت) للفروق بين في ممارسة السلوك الإنساني لدى الموظّفين في الوزارات الفلسطينية تُعزى وفقاً إلى متغيّر الجنس

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
ذكر	167	3.29	0.504	293	1.796	0.074
انثى	128	3.20	0.394			

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات في ممارسة السلوك الإنساني لدى الموظّفين في الوزارات الفلسطينية وفقاً لمتغير الجنس، لأنّ قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.07) أي أنّ هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك نصل إلى اثبات صحّة الفرضيّة الصّفرية.

حسب متغير المؤهل العلمي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في ممارسة السلوك الإنساني لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بين متوسطات ممارسة السلوك الإنساني لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، كما هو موضّح في الجدول رقم (34).

جدول (34) الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق بين متوسطات ممارسة السلوك الإنساني لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي
0.574	3.24	39	دبلوم
0.422	3.23	212	بكالوريوس
0.415	3.37	32	ماجستير فأعلى
0.446	3.24	283	المجموع

للتحقق من صِحّة الفرضية السابقة، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance) في ممارسة السلوك الإنساني لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، وقد توصلت الباحثة إلى النتائج الموضحة في الجدول رقم (35).

جدول (35) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance) للفروق في متوسطات في ممارسة السلوك الإنساني لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.223	1.507	0.299	2	0.597	بين المجموعات
		0.198	280	55.500	داخل المجموعات
			282	56.097	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات ممارسة السلوك الإنساني لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل وفقاً لمتغير المؤهل العلمي؛ لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.22) أي أنّ هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك تُقبل الفرضية الصفرية.

حسب متغير العمر: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في ممارسة السلوك الإنساني لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير العمر.

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري بين متوسطات ممارسة السلوك الإنساني لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل وفقاً لمتغير العمر، كما هو موضح في الجدول رقم (36).

جدول (36) الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق بين متوسطات ممارسة السلوك الإنساني لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية وفقاً لمتغير العمر

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العمر
0.527	3.32	54	أقل من 30 سنة
0.454	3.24	91	من 30-40 سنة
0.449	3.29	101	من 41-50 سنة
0.426	3.14	51	50 سنة فأكثر
0.464	3.26	297	المجموع

للتحقّق من صِحّة الفرضية السابقة، تمّ استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance) في ممارسة السلوك الإنساني لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل وفقاً لمتغير العمر، وقد توصلت الباحثة إلى النتائج الموضحة في الجدول رقم (37).

جدول (37) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance) للفروق في متوسطات في ممارسة السلوك الإنساني لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية وفقاً لمتغير العمر

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.173	1.673	0.358	3	1.073	بين المجموعات
		0.214	293	62.663	داخل المجموعات
			296	63.737	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات ممارسة السلوك الإنساني لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل وفقاً لمتغير العمر، لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.17) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

حسب متغير سنوات الخبرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في ممارسة السلوك الإنساني لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بين متوسطات ممارسة السلوك الإنساني لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل وفقاً لمتغير سنوات الخبرة ، كما هو موضَّح في الجدول رقم (38).

جدول (38) الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق بين متوسطات ممارسة السلوك الإنساني لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية وفقاً إلى متغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة
0.509	3.24	66	أقل من 5 سنوات
0.484	3.31	86	من 5 أقل من 10 سنوات
0.399	3.22	35	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
0.435	3.22	106	من 15 سنة فأكثر
0.462	3.25	293	المجموع

للتحقّق من صحة الفرضيّة السابقة، تمّ استخدام اختبار تحليل التباين الأحاديّ (One Way ANOVA Analysis of Variance) في ممارسة السلوك الإنسانيّ لدى الموظّفين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل وفقاً إلى متغير سنوات الخبرة ، وقد توصلت الباحثة إلى النتائج الموضّحة في الجدول رقم (39).

جدول (39) نتائج اختبار تحليل التباين الأحاديّ (One Way ANOVA Analysis of Variance) للفروق في متوسّطات في ممارسة السلوك الإنسانيّ لدى الموظّفين في الوزارات الفلسطينية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.573	0.667	0.143	3	0.430	بين المجموعات
		0.215	289	62.122	داخل المجموعات
			292	62.552	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسّطات ممارسة السلوك الإنسانيّ لدى الموظّفين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل وفقاً لمتغير سنوات الخبرة وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.57) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

حسب متغير المسمى الوظيفي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في ممارسة السلوك الإنسانيّ لدى الموظّفين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

تم استخراج المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياري بين متوسّطات ممارسة السلوك الإنسانيّ لدى الموظّفين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي، كما هو موضح في الجدول رقم (40).

جدول (40) الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق بين متوسطات ممارسة السلوك الإنساني لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي
0.680	3.55	11	مدير عام
0.252	3.32	7	نائب مدير عام
0.367	3.31	45	مدير
0.473	3.22	223	رئيس قسم فأقل
0.467	3.25	286	المجموع

للتحقق من صحة الفرضية السابقة، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance) في ممارسة السلوك الإنساني لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي، وقد توصلت الباحثة إلى النتائج الموضحة في الجدول رقم (41).

جدول (41) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance) للفروق في متوسطات ممارسة السلوك الإنساني لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.097	2.125	0.458	3	1.375	بين المجموعات
		0.216	282	60.810	داخل المجموعات
			285	62.185	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات ممارسة السلوك الإنساني لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي؛ لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.09) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك تُقبل الفرضية الصفرية.

حسب متغير المديرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في ممارسة السلوك الإنساني لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى إلى متغير المديرية.

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في متوسطات ممارسة السلوك الإنساني لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل وفقاً لمتغير المديرية، كما هو موضّح في الجدول رقم (42).

جدول (42) الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق بين متوسطات ممارسة السلوك الإنساني لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل وفقاً لمتغير المديرية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المديرية
0.741	3.32	14	الأوقاف
0.436	3.30	60	الصحة
0.463	3.12	34	السياحة
0.376	3.02	17	التنمية الاجتماعية
0.458	3.44	25	الزراعة
0.352	3.23	71	التربية و التعليم
0.499	3.45	58	الحكم المحلي
0.260	3.24	17	الداخلية
0.790	3.91	2	الاقتصاد
0.463	3.25	298	المجموع

للتحقّق من صِحّة الفرضية السابقة، تمّ استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance) في ممارسة السلوك الإنساني لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل وفقاً لمتغير المديرية ، وقد توصلت الباحثة إلى النتائج الموضحة في الجدول رقم (43).

جدول (43) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance) للفروق في متوسطات في ممارسة السلوك الإنساني لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية وفقاً لمتغير المديرية

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.000	4.317	0.852	8	6.817	بين المجموعات
		0.197	289	57.043	داخل المجموعات
			297	63.860	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات ممارسة السلوك الإنساني لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل وفقاً لمتغير المديرية، لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.00) أي أنّ هذه القيمة أقل من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية.

ولإيجاد مصدر هذه الفروق استخدم اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسطات ممارسة السلوك الإنساني لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية وفقاً لمتغير المديرية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (44).

جدول (44): نتائج اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسطات ممارسة السلوك الإنساني لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية وفقاً لمتغير المديرية

المقارنات	الاوقاف	الصحة	السياحة	التنمية الاجتماعية	الزراعة	التربية والتعليم	الحكم المحلي	الداخلية	الاقتصاد
الاوقاف		0.200	0.300	0.122	0.021	0.086	0.133	0.074	0.588
الصحة			0.099	0.323	0.179	0.113	0.333*	0.126	0.788
السياحة				0.423*	0.278	0.213	0.433*	0.225	0.888
التنمية الاجتماعية					0.144	0.209	0.010	0.197	0.465
الزراعة						0.065	0.154	0.052	0.609
التربية والتعليم							0.220	0.012	0.675
الحكم								0.207	0.455

المقارنات	الاقواقف	الصحة	السياحة	التنمية الاجتماعية	الزراعة	التربية و التعليم	الحكم المحلي	الداخلية	الاقتصاد
المحلي									
الداخلية								0.662	
الاقتصاد									

تشير المقارنات الثنائية البعدية في الجدول السابق إلى أنّ الفروق في متوسّطات ممارسة السلوك الإنسانيّ لدى الموظّفين في الوزارات الفلسطينية وفقاً لمتغير المديرية كانت بين فئة (العاملين في الصّحة) وفئة (العاملين في الحكم المحليّ)، وكانت الفروق لصالح فئة (العاملين في الحكم المحليّ) لكون المتوسط الحسابي (3.45) لهم هو الاعلى، كما وجدت فروق بين فئة (العاملين في السياحة) وفئة (العاملين في التنمية الاجتماعية) ، وكانت الفروق لصالح فئة (العاملين في التنمية الاجتماعية) لكون المتوسط الحسابي (3.44) لهم هو الاعلى، بالإضافة لوجود فروق بين فئة (العاملين في السياحة) وفئة (العاملين في الحكم المحليّ)، وكانت الفروق لصالح فئة (العاملين في الحكم المحلي) لكون المتوسط الحسابي (3.45) لهم هو الأعلى، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريّة.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

بعد إجراء هذه الدراسة التي هدفت إلى دراسة معرفة ضغوط العمل وعلاقتها بممارسة السلوك الإنساني لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية، فإنّ الباحثة قد توصلت إلى النتائج الآتية:

1. أوضحت النتائج أنّ مستوى ضغوط العمل لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (0.404)

وتفسّر الباحثة هذه النتيجة بأن مستوى ضغوط العمل لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل بشكل متوسط بسبب الظروف السياسية التي يمرّ بها الشعب الفلسطيني من حرب وتأثيره على كافة أشكال الحياة في المجتمع الفلسطيني، وكذلك تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى طبيعة العمل داخل الوزارات، حيث إنّ هناك نقصاً في المعاملات والإجراءات بسبب الوضع التي يمرّ بها الشعب الفلسطيني وكذلك صعوبة وصول المواطنين الى هذه الوزارات لأداء أعمالهم.

واختلفت مع دراسة الشريف وهويدي (2022) ، واختلفت مع دراسة الزغول والبلوشي (2022).

2. أظهرت الدراسة أنّ مستوى بيئة العمل جاء بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (0.679).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ الوزارات الفلسطينية أصبحت تتصف بمستوى عالٍ من مواصفات البيئة، حيث صار مستوى الإضاءة في مكان العمل مناسباً لطبيعة العمل في الوزارة، وكذلك يتصف المبنى بمستوى التهوية في مكان العمل مناسبة لطبيعة العمل في الوزارة. وتفسّر الباحثة ذلك بأنه لأنّ يمكن أن ينبع نجاح المؤسسة من تبني سياسات إدارية فعّالة ومستدامة، تعكس ظروف العمل الإيجابية وتوفر فرص التطوير الشخصي، ويتعلق هذا النجاح بخلق أجواء إيجابية داخل الفريق والمؤسسة، وينبع من تحسينات في عمليات العمل والإدارة، مع التركيز على استخدام التكنولوجيا بفعالية وتعزيز الأداء العام، كما يتأتى نجاح المؤسسة من ثقافة مرنة ومحفّزة تشجّع على التعاون والإبداع، وتقديم برامج رعاية صحّية ورفاهية للموظفين، وتوفير فرص التعلم

والتطوير، ويرتبط هذا النجاح أيضًا بالاهتمام بتحقيق توازن بين الحياة الشخصية والمهنية للموظفين، وتحليل السياق بدقة يساهم في فهم الديناميات والعوامل المحفزة في بيئة العمل، مما يُعزز الفهم وتحسين السياسات والممارسات الداعمة للموظفين.

وانتقلت مع دراسة ابن طكوكة ، والسعود (2022) ، واختلفت مع دراسة خولاني(2022)

3. و أظهرت الدراسة أيضًا أنّ مستوى عبء العمل جاء بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.45) وانحرافٍ معياري (0.627).

وتفسّر الباحثة هذه النتيجة بأن عبء العمل ضغط العملو عبء يكون بشكل مرتفع في الوزارات الفلسطينية في الوقت الحالي، وذلك بسبب تراكم العمل، وعدم قدرة الموظف على الوصول الى مكان عمله بسبب الاحتلال بشكل يوميّ، مما يؤدي إلى تراكم بعض المعاملات، وشعور الموظف بعبء العمل داخل الوزارة.

وانتقلت مع دراسة ابن طكوكة ، والسعود (2022) ، واختلفت مع دراسة خولاني(2022)

4. وأظهرت الدراسة أنّ مستوى وضوح الدور في العمل جاء بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.54) وانحرافٍ معياري (0.686)، وجاءت أهم مظاهر وضوح الدور في العمل:

وتفسّر الباحثة تقدير مستوى وضوح الدور في العمل بدرجة مرتفعة وهذا يعني أنّ الأفراد في الفريق أو المؤسسة يدركون بشكلٍ جيدٍ ما هي مسؤولياتهم ومهامهم في سياق العمل، هذا يعزّز فهمهم لأهداف المنظمة وكيفية تحقيقها من خلال تنفيذ واجباتهم بشكلٍ فعال، وتوفير وضوح في الدور يساعد على تعزيز التنظيم والكفاءة في العمل، حيث يعرف كلّ فرد ما يُتوقع منه وما هي المساهمة التي يمكنه أن يقدمها، وهذا يقوي الفريق ويقلل من احتمالية الالتباس أو الاضطراب في تنفيذ المهام، والمستوى المرتفع من وضوح الدور يمكن أن يؤدي إلى تحسين رضا العاملين وزيادة فعالية الفريق، إذ يُعطي الأفراد الثقة في أداء واجباتهم بشكل صحيح وفعال.

واختلفت مع دراسة خولاني (2022)، وانتقلت مع دراسة ابن طكوكة ، والسعود (2022)

5. أظهرت الدراسة أنّ مستوى صراع الدور جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (2.64) وانحراف معياري (0.828).

وتفسّر الباحثة هذه النتيجة بأن الموظفين داخل الوزارة إذ كل موظف يعرف صلاحياته التي تتناسب مع مسؤوليته، وأن هناك مراقبةً من قبل الإدارة على أداء الموظفين بشكل مستمرٍ، وكذلك ضغط الإدارة على الموظفين لإنجاز العمل ما يسهم في تقليل صراع الدور وتخفيضه في الوزارات الفلسطينية.

وانتقلت مع دراسة الشريف هويدي (2022) ، واختلفت مع دراسة أبو سنيّة (2017).

6. أظهرت الدراسة أنّ مستوى علاقات العمل جاء بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابيّ (3.42) وانحرافٍ معياريّ (0.533)، وجاءت أهمّ مظاهر علاقات العمل:

- توجد علاقة عمل جيدة بيني وبين زملائي في القسم.
- العلاقات الاجتماعية سائدة في أجواء العمل.
- علاقتي مع زملائي جيدة.

وتفسّر الباحثة بأن توفير بيئة عمل إيجابية وداعمة يُعزّز علاقات الموظفين، والقيادة الفعّالة وإدارة جيدة تسهم في تعزيز روح الفريق، وتعزيز التواصل، بالإضافة إلى برامج تطوير الموارد البشرية والتدريب المستمرّ تعزّز الرضا والالتزام، وإستراتيجيات تعزيز التواصل، مثل الاجتماعات المنتظمة ووسائل التواصل الفعّالة، تُحسّن علاقات العمل، والتقدير لجهود الموظفين يشجع على بناء علاقات إيجابية، ووجود تنوع في الفريق يساعد على تعزيز الفهم والاحترام المتبادل، ممّا يؤدي إلى علاقات عمل أفضل.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الشريف وهويدي (2022)، حيث أشارت إلى أنّ مستوى ضغوط العمل كان مرتفعاً، كما انتقلت مع دراسة أبو فنس (2020)، ودراسة أبو اسنيّة (2017)، بينما اختلفت مع نتائج دراسة الزغول والبلوش (2022)، حيث أظهرت أنّ مستوى ضغوط العمل كان متوسطاً.

7. أظهرت الدراسة أنّ مستوى السلوك الإنسانيّ لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابيّ (3.25) وانحرافٍ معياريّ (0.462).

وتفسّر الباحثة تأثير ثقافة المؤسسة وظروف العمل، مثل الضغط ونقص الموارد، يشكّلان جزءاً أساسياً في تشكيل سلوك العاملين، وإدارة المؤسسة تؤدي دوراً في تحفيز أو إلهاء الموظفين، ونقص التدريب يؤثر على قدراتهم، وجودة التواصل الداخلي تسهم في تحقيق الأهداف، والتحفيز المالي يؤثر على مستوى السلوك بشكل كبير.

وانتقلت مع دراسة الغزاوي (2021) ، واختلفت مع دراسة زاوي وآخرون (2022).

8. أظهرت الدراسة أنّ مستوى الحاجات النفسية جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.17) وانحراف معياري (0.562)، وجاءت أهم مظاهر الحاجات النفسية:

- يُفضل زملائي أن أمضي وقتاً معهم " أنا بالذات "
- توجه الوزارة اللوم مباشرة إليّ حين وقوع خطأ في العمل
- تحفيز الوزارة في تحديد المتميزين في العمل.

وتفسّر الباحثة ذلك بأنّه قد يشير ذلك إلى رضا العاملين في هذا السياق عن تلبية احتياجاتهم الأساسية بشكل جيد، من خلال الحصول على رواتب وفوائد كافية، ومع ذلك، قد يكون هناك نقص في توفير فرص التحفيز والتطوير المهنيّ، ممّا يؤدي إلى تقدير متوسط لاحتياجاتهم النفسية، ويمكن أن يشعر العاملون بحاجة إلى المزيد من التحديات أو الفرص للتقدم المهنيّ، وفي حال فقدان التواصل الجيد، والتعاون، والدعم في البيئة العملية، قد ينعكس ذلك في انخراط متوسط في العمل، حيث قد يظهر بعض الاحتياجات النفسية غير الملباة، ويمكن أن يكون تحقيق توازن جيد بين الحياة الشخصية والعملية جزءاً مهماً، حيث يساعد الشعور بالقدرة على تحقيق توازن صحيّ على تقدير متوسط لاحتياجاتهم النفسية. واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Martinek,2019).

9. أظهرت الدراسة أنّ مستوى الحاجات الاجتماعية جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.04) وانحراف معياري (0.564)، وجاءت أهم مظاهر الحاجات الاجتماعية:

- لديّ استعداد لتبادل المعلومات المتعلقة بالعمل مع الموظفين.
- أراعي الأمانة والحياد في التعامل مع الموظفين.

- أتعاطف كثيراً مع مشكلات زملائي في الوزارة

وتفسر الباحثة العمل في هذا السياق بأنه يمكن أن يحقق توازناً جيداً بين الاحتياجات الاجتماعية والحاجات الأخرى، مثل الحاجات المادية والفردية، وفي حال الرضا التوازني، يمكن أن يلبّي العمل الاحتياجات الاجتماعية بشكل كافٍ دون التأثير الزائد، وإذا كانت البيئة الاجتماعية في مكان العمل إيجابية، مع علاقات جيدة بين الزملاء وتواصل فعال، يمكن أن يؤدي ذلك إلى الارتياح الاجتماعي، وتعزيز التواصل داخل المؤسسة ويمكن أن يكون فعالاً، مثل اجتماعات منتظمة، وسائل اتصال داخلية، وأنشطة اجتماعية مستمرة، مما يسهم في تحقيق تواصل قوي بين العاملين، وجهود تحسين التواصل داخل المؤسسة، بما في ذلك استماع الإدارة لمختلف الأصوات والتعاون في حلّ المشكلات، تعزيز مستوى الرضا الاجتماعي، وتوفير فرص للتواصل الأفضل، مثل ورش العمل أو الفعاليات الاجتماعية، تعزيز التواصل والإسهام في تلبية الحاجات الاجتماعية للعاملين.

وانتقلت مع دراسة حيرش وهزرشي (2022)

10. أظهرت الدراسة أنّ مستوى الأخلاق جاء بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (0.697)، وجاءت أهم مظاهر الأخلاق:

- أتصرفُ بطريقة أخلاقية دون الميل إلى مشاعري وعواطفي تجاه أساليب العمل.
- التصرفات غير الأخلاقية مرفوضة بشدة من قبل الوزارة.
- تعاقب الوزارة بشدة أي سلوك غير أخلاقيّ يمكن أن يحصل.

وتفسر الباحثة الالتزام بالقيم والأخلاقيات، وتقديم تدريبات حول القضايا الأخلاقية، وقيادة إيجابية من الإدارة، وتوفير سياسات وإجراءات واضحة تتعلق بالأخلاق في العمل يسهم في توجيه الموظفين، بالإضافة إلى ذلك بيئة العمل التي تشجّع على التعاون والنزاهة، واختيار موظفين يتمتّعون بقيم أخلاقية قوية، ووجود أنظمة تحفيز للأداء الأخلاقي، تعتبر أيضاً عوامل مهمة في تعزيز الأخلاق في الشركة.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة حيرش وهزري (2022)، حيث أشارت إلى أنّ مستوى السلوك الأخلاقيّ كان متوسطاً، واختلفت مع نتائج دراسة بن نامة، وبن نامة (2022)، حيث أشارت إلى أنّ الأخلاقيات تُوثر بشكلٍ كبيرٍ في تحسين مستوى أداء العاملين.

11. تمّ نفي صِحّة الفرضيّة الصفريّة التي تنصّ على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بيئة العمل والسلوك الإنسانيّ (الحاجات النفسيّة، والأخلاق) في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل" حيث كانت الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية للسلوك الإنسانيّ ومجالاته (الحاجات النفسيّة، والحاجات الاجتماعيّة، والأخلاق) أقلّ من مستوى الدلالة (0.05) ممّا يدلّ على وجود علاقة طردية بحيث كلّما ازداد مستوى بيئة العمل ارتفعت درجة السلوك الإنسانيّ (الحاجات النفسيّة، والأخلاق) لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل.

وتفسّر الباحثة أنّ بيئة العمل تودّي دوراً إيجابياً في تأثيرها على السلوك الإنسانيّ، بما في ذلك تلبية الحاجات النفسيّة والتصرّف الأخلاقيّ، بالإضافة إلى تلبية حاجات الموظّفين، مثل الشعور بالأمان تُسهم في خلق بيئة عملٍ إيجابية، ممّا يعزّز السلوك الإنسانيّ والأخلاق في المؤسسة، ويمكن أن يُسهم السلوك الأخلاقيّ للموظّفين في بناء بيئة عملٍ إيجابية، مع تأثيرٍ إيجابيٍّ على التفاعلات الفريقية والعلاقات العامة.

واتفقت مع دراسة أبو فنس (2020) ، ودراسة زواوي وآخرون (2022)، ودراسة أبو سنيّة (2017) ، ودراسة (Al Halbusi, et al, 2020)

12. تمّ إثبات صِحّة الفرضيّة الصفريّة التي تنصّ على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بيئة العمل والسلوك الإنسانيّ (الحاجات الاجتماعيّة) في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل" حيث كانت الدلالة الإحصائية (0.130) أكبر من (0.05).

وتفسّر الباحثة تأثير بيئة العمل على السلوك الإنسانيّ بأنّه معقد ومتنوع، فإذا كانت البيئة تشجع على التفاعل الاجتماعيّ الإيجابيّ، وتعزّز التعاون بين الموظّفين، يمكن أن يودّي ذلك إلى تعزيز حاجاتهم الاجتماعيّة، وعلى الجانب الآخر، في حال وجود صعوبات، مثل ضغوط العمل المفرطة أو نقص التواصل، يمكن أن ينجم عن ذلك تأثير سلبيٍّ على السلوك الاجتماعيّ للأفراد.

واختلفت مع دراسة أبو فنس (2020)، ودراسة زواوي وآخرين (2022)، ودراسة أبو سنيّة (2017) ، ودراسة (Al Halbusi,et al,2020)

13. تمّ نفي صِحّة الفرضيّة الصّفرية التي تنصّ على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين عبء العمل والسلوك الإنسانيّ (الحاجات النفسيّة، والحاجات الاجتماعيّة، والأخلاق) في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل" حيث كانت الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية للسلوك الإنسانيّ ومجالاته (الحاجات النفسيّة، والحاجات الاجتماعيّة، والأخلاق) أقلّ من مستوى الدلالة (0.05) ممّا يدلّ على وجود علاقة طردية بحيث كلما ازداد عبء العمل ارتفع مستوى السلوك الإنسانيّ (الحاجات النفسيّة، والحاجات الاجتماعيّة، والأخلاق) في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل.

14. وانفقت مع دراسة أبو فنس (2020) ، ودراسة زواوي وآخرون (2022)، ودراسة أبو سنيّة (2017) ، ودراسة (Al Halbusi,et al,2020)

15. تمّ نفي صِحّة الفرضيّة الصّفرية التي تنصّ على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين وضوح الدور والسلوك الإنسانيّ (الحاجات النفسيّة، والحاجات الاجتماعيّة، والأخلاق) في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل" حيث كانت الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية للسلوك الإنسانيّ ومجالاته (الحاجات النفسيّة، والحاجات الاجتماعيّة، والأخلاق) أقلّ من مستوى الدلالة (0.05) ممّا يدلّ على وجود علاقة طردية بحيث كلّما ازداد وضوح الدور ارتفع مستوى السلوك الإنسانيّ (الحاجات النفسيّة، والحاجات الاجتماعيّة، والأخلاق) في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل.

وتفسّر الباحثة علاقة وضوح الدور والسلوك الإنسانيّ تتجلّى في فهم الأفراد لأهدافهم ومسؤولياتهم داخل المؤسسة، عندما يكون لديهم فهم واضح لدورهم وتوقعات المؤسسة منهم، يزيد ذلك من تحسين سلوكهم. فعلى سبيل المثال، عندما يكون للأفراد فهم واضح لكيفية مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة، يمكن أن يكون لديهم دافع أكبر لتحقيق أداء جيد والتعاون مع زملائهم، إضافةً إلى ذلك، تؤدي الحاجات النفسيّة والاجتماعيّة والأخلاق دورًا في تأثير السلوك الإنسانيّ، فعلى سبيل المثال، حين تُلبى الحاجات النفسية بشكل جيد، مثل الاعتراف بالجهود وتلبية الاحتياجات

الأساسية، يمكن أن يحفز ذلك التحفيز والمبادرة، وتشكل القيم الأخلاقية توجيهاً لسلوك الأفراد داخل المؤسسة.

وانتقلت مع دراسة زواوي وآخرين (2022)، ودراسة (Al Halbusi, et al, 2020) ودراسة أبو سنية (2017)

16. تم إثبات صحة الفرضية الصفرية التي تنص على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين صراع الدور والسلوك الإنساني (الحاجات النفسية، والحاجات الاجتماعية) في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل". حيث كانت الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية للسلوك الإنساني ومجالاته (الحاجات النفسية، والحاجات الاجتماعية) أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

وتفسر الباحثة إذا كانت الأدوار محددة بوضوح، وتم توضيحها للفرق، وكانت هناك إستراتيجيات فعالة لإدارة الصراعات، وثقافة تشجع على التعاون، ووجود قيادة فعالة توجه الفرق، وتحل المشكلات، فإن ذلك يقلل من حدوث صراعات الدور ويعزز السلوك الإنساني الإيجابي.

واختلفت مع دراسة زواوي وآخرون (2022)، ودراسة (Al Halbusi, et al, 2020) ودراسة أبو سنية (2017).

17. تم نفي صحة الفرضية الصفرية التي تنص على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين صراع الدور والسلوك الإنساني (الأخلاق) في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل". حيث كانت الدلالة الإحصائية لمجال الأخلاق ضمن محور السلوك الإنساني (0.03) أقل من مستوى الدلالة (0.05) حيث كانت الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية للسلوك الإنساني ومجالاته (الحاجات النفسية، والحاجات الاجتماعية)، أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وكانت قيمة الارتباط سالبة (-0.12)، مما يدل على وجود علاقة عكسية بحيث كلما ازداد صراع الدور انخفض مستوى السلوك الإنساني (والأخلاق) في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل.

وتفسر الباحثة أن تنافس الأدوار يؤدي إلى تبادل غير فعال للمعلومات، ويؤثر على التعاون، وتأثير الصراع يشوش على الروح الجماعية، ويؤثر أيضاً على التوجهات الأخلاقية، ونقص التوجيه

القيادي يزيد من احتمال صراعات الدور وتأثيرها السلبي ، وتأثير الصراع يمكن أن يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير أخلاقية وتنازع حول القيم، بالإضافة الى الضغوط النفسية تزيد مع استمرار الصراع مما يؤثر على تصرفات وقرارات الأفراد.

وانتقلت مع دراسة زواوي وآخرون (2022) ، ودراسة (Al Halbusi,et al,2020)) ودراسة أبو سنية (2017)

18. " تم نفي صحة الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين علاقات العمل والسلوك الإنساني (الحاجات النفسية، والحاجات الاجتماعية، والأخلاق) في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل"، حيث كانت الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية للسلوك الإنساني ومجالاته (الحاجات النفسية، والحاجات الاجتماعية، والأخلاق) أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على وجود علاقة طردية بحيث كلما ازدادت علاقات العمل ارتفع مستوى السلوك الإنساني (الحاجات النفسية، والحاجات الاجتماعية، والأخلاق) في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل. لم يتم دراسة أي علاقة بين ضغوط العمل وأبعاده مع السلوك الإنساني بأبعاده.

وتفسر الباحثة ان العلاقة بين علاقات العمل والسلوك الإنساني في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل على أساس تلبية الحاجات النفسية والاجتماعية والأخلاق، وتوفير الأمان والاستقرار، والتقدير للجهود الفردية، والتفاعل الاجتماعي، والعدالة الاجتماعية، والقيم المؤسسية، والشفافية والنزاهة يمكن أن يسهم في تحسين البيئة الوظيفية وتعزيز السلوك الإيجابي للموظفين.

وانتقلت مع دراسة زواوي وآخرون (2022) ، ودراسة (Al Halbusi,et al,2020)) ودراسة أبو سنية (2017).

19. تم إثبات صحة الفرضية الصفرية التي تنص على انه " لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في ضغوط العمل لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، والمؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي) حيث اظهرت الدراسة ان الدلالة الإحصائية للفروق بين متغير ضغط العمل والمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخبرة، والمسمى

الوظيفي) كانت أكبر من (0.05) وبذلك تم التحقق من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وجهة نظر العاملين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل وبذلك نصل الى قبول الفرضية الصفرية.

وتفسر الباحثة ان تفوق الوزارات في تجنب الفروق في ضغوط العمل عبر توزيع الأعباء بشكل متساوٍ، وتطوير سياسات إدارة الأداء، واستخدام تكنولوجيا المعلومات والتواصل، وتعزيز ثقافة العمل العادلة، وتطوير المهارات الإدارية، والاهتمام بالتنوع، نتيجة لذلك يؤدي الى تجنب الفروق في ضغوط العمل بين الموظفين في الوزارات.

تختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة أبو فنس (2020) من حيث متغير الجنس، والموهل العلمي، وسنوات الخبرة، واتفقت مع دراسة أبو اسنينية (2017) من حيث متغير الجنس، والموهل العلمي، وسنوات الخبرة، واختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة أبو اسنينية (2017) من حيث متغير المسمى الوظيفي.

20. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر في ضغوط العمل لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل تُعزى لمتغير المديرية كما تبين ان هذه الفروق كانت لصالح فئة (العاملين في التنمية الاجتماعية) وفئة (العاملين في التربية و التعليم) وفئة (العاملين في الحكم المحلي) لكون المتوسط الحسابي لهم هو الاعلى، وبذلك تم نفي صحة الفرضية الصفرية التي تنص على أنه "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في ضغوط العمل لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية".

وتفسر الباحثة إن أسلوب الإدارة الصارم يزيد من ضغوط العمل، بينما الدعم والتوجيه الفعال من المديرية يمكن أن يقلل من هذه الضغوط، وتوزيع غير عادل للمهام يؤدي إلى تفاوت في ضغوط العمل بين الموظفين بالإضافة إلى ثقافة العمل وسياسات الموارد البشرية تلعب دوراً في تحديد مدى الضغط الذي يشعر به الموظفون، وتوجيه المديرية للأهداف والمهام يؤثر على توزيع العبء العملي، وتفاوت في أداء فرق العمل يمكن أن يؤدي إلى زيادة ضغوط العمل على بعض الموظفين.

وانتقلت مع دراسة ابن طكوكة ، والسعود (2022) ودراسة خولاني (2022) ودراسة مشاط ونوري (2022) ودراسة الشريف وهويدي (2022)، واختلفت مع دراسة أبو فنس (2020)

21. تم إثبات صحة الفرضية الصفرية التي تنص على انه " لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في ممارسة السلوك الإنساني لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل تُعزى إلى المتغيرات الآتية: (الجنس، والمؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي) حيث أظهرت الدراسة أن الدلالة الإحصائية للفروق بين متغير ممارسة السلوك الإنساني والمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي) كانت أكبر من (0.05) وبذلك تم التحقق من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وجهة نظر العاملين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل، وبذلك نصل إلى قبول الفرضية الصفرية.

وتفسر الباحثة أن تعزيز ثقافة العمل المساوية، وتقدير الفرد يؤثر إيجاباً على ممارسة السلوك الإنساني، وكذلك سياسات الموارد البشرية التي تعتمد على معايير عادلة تسهم في تجنب الفروق في ممارسة السلوك، وتشجيع القيادة على المساواة يزيد من الالتزام بالسلوك الإنساني، بالإضافة إلى برامج التدريب، تحسن من ممارسة السلوك بتطوير المهارات الشخصية والاجتماعية. وكذلك الوعي بأهمية المساواة يشجع على تبني ممارسات إنسانية، ووجود رقابة فعالة يساعد في تحقيق تجانس في ممارسة السلوك وبالتالي لا يوجد فروق في ممارسة السلوك الإنساني ضمن المتغيرات التالية (الجنس، والمؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).

وختلفت هذه الدراسة مع دراسة حيرش وهزشي (2022) ودراسة خان وزاوي (2022) ودراسة الغزاوي (2021).

22. أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في ممارسة السلوك الإنساني لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل تُعزى إلى متغير المديرية، كما تبين أن هذه الفروق كانت لصالح فئة (العاملين في العاملين في التنمية الاجتماعية) وفئة (العاملين في الحكم المحلي) لكون المتوسط الحسابي لهم هو الأعلى،

وبذلك تمّ نفي صِحّة الفرضيّة الصّفرية التي تنصّ على أنه "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في ممارسة السلوك الإنساني لدى الموظّفين في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل تعزى إلى متغيّر المديرية".

وتفسّر الباحثة بأنه قد يكون أسلوب الإدارة المعتمد من قبل المديرية أحد العوامل التي تؤثر على الموظّفين وسلوكهم، فإذا كان هناك اتجاه نحو إشراف صارم، فقد يكون لذلك تأثير سلبي على ممارسة السلوك الإنساني، في حين يمكن أن يكون الدعم الفعّال من قبل المديرية عاملاً إيجابياً يشجع على ممارسة السلوك الإنساني، بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يكون توجيه المهام، وتوزيع العبء العملي داخل المديرية عاملاً يلعب دوراً في تشكيل سلوك الموظّفين، وإذا كان هناك توجيه غير فعّال للمهام أو توزيع غير عادل للعبء العملي قد يكون لذلك تأثير على تفاعل الموظّفين والالتزام بالسلوك الإنساني، علاوة على ذلك فإن توجيهات الاتصال داخل المديرية يمكن أن تكون أحد العوامل المؤثرة، فإذا كانت توجيهات الاتصال غير فعّالة أو غير واضحة، فقد يؤدي ذلك إلى اختلافات في فهم الموظّفين لتوقّعات الإدارة، وعلى نحوٍ يؤثر على سلوكهم.

وانتقلت هذه الدراسة مع دراسة حيرش وهزشي (2022) ودراسة خان وزاوي (2022) ودراسة الغزاوي (2021).

ثانياً: التوصيات

بناءً على النتائج السابقة فإنّ الباحثة تقترح وتوصي بما يلي:

- (1) العمل على التكيف مع الضغوطات المتوسطة في ظلّ بيئة تتسم بعدم الاستقرار، وتحويل مواطن الضعف إلى قوة من خلال السلوك الإنساني.
- (2) منح الثقة للعاملين في مختلف المستويات للحصول على المعلومات المطلوبة، والمشاركة في اتخاذ القرارات يعزّز من الاستقلالية وحرية التصرف للموظّفين في إطار وظائفهم، والعمل على تطبيق تمكين العاملين.
- (3) توفير التدريب والتطوير يمكن أن يساعد توفير الفرص للتطوير المهني، والتدريب على اكتساب المهارات الجديدة في تعزيز ثقة الموظّفين بأنفسهم، وانحسار رقعة الضغط الذي يمكن أن يشعروا به.

4) تعزيز المهام الوظيفية لكل وظيفة على حدة، وشرحها للموظفين بشكل دقيق، وفتح الباب أمام الموظفين في إضافة المزيد من الإضافات التي يمكن أن تُعَلِّي من المهارات الإنسانية لدى الموظفين.

5) تعزيز التفاعل الاجتماعي والدعم النفسي يمكن توفير برامج دعم نفسي واجتماعي للموظفين، مثل جلسات استشارية أو مجموعات دعم للمساعدة في التغلب على الضغوط والتحديات.

6) تحسين إدارة الوقت وتوزيع المهام يجب تحسين عمليات التخطيط وتوزيع المهام بطريقة تجنب الحمولات الزائدة على الموظفين، وتحد من الضغط الناجم عن العمل الزائد.

7) تشجيع التعاون وبناء الفريق: يمكن تعزيز الروح الجماعية والتعاون بين الموظفين من خلال تنظيم فعاليات اجتماعية وفرص للتفاعل غير العملي.

8) مراجعة السياسات والإجراءات وتحسينها: يجب على الإدارة مراجعة سياسات العمل الحالية والإجراءات لضمان أنها تعكس أفضل الممارسات، وتوفر بيئة عمل صحية ومتوازنة.

9) وضع أسس عادلة لنظام الترقيات في الوزارات تشمل (الكفاءة بالدرجة الأولى، الإنجاز، الالتزام، سنوات العمل في الوزارة، والتفاني والإخلاص في العمل)، وعدم الاعتماد على الشواغر الوظيفية فحسب، وإعطاء كل موظف حقه في الترقى، بحيث لا يكون هناك تمييز في الترقية.

10) العمل على متابعة شكاوى الموظفين بالوزارات، لأن ذلك يسهم في التخفيف من الضغط الواقع عليهم.

11) الاهتمام باختيار الشخص المناسب وتعيينه في المكان المناسب للتوفيق بين خصائص الموظف ومتطلبات الوظيفة ومحيط العمل، بإيجاد معايير جديدة لاختيار الموظف القادر على التغلب على مشكلات غموض الدور وصراع الدور، والمشكلات الخاصة بعبء العمل.

12) إجراء دراسة تأثير الدعم الاجتماعي من الزملاء والإدارة على استجابة الموظفين لضغوط العمل، وكذلك تأثير السياسات والممارسات المؤسسية في تقليل الضغوط، وتوفير بيئة عمل صحية.

13) إجراء دراسة حول كيفية تأثير المهارات الشخصية مثل القدرة على إدارة الضغط والتحمل النفسي على استجابة الموظفين لضغوط العمل وتأثيرها على أدائه.

14) إجراء دراسة حول تأثير التكنولوجيا والتغييرات العملية مثل التحول الرقمي على طبيعة ضغوط العمل واستجابة الموظفين له.

15) إجراء المزيد من الدراسات حول موضوع ضغوط العمل مع مراعاة المتغيرات الأخرى يمكن أن يساهم في فهم أعمق لتأثير هذه الضغوط على الموظفين وعلى العمل بشكل عام.

16) ينبغي للوزارات إنشاء برامج دعم نفسي واجتماعي للموظفين تشمل جلسات استشارية فردية وجماعية، ورش عمل لتعزيز مهارات التعامل مع الضغوط، وتوفير قنوات للتواصل المفتوح مع الموظفين لتقديم الدعم اللازم.

17) يجب تحسين بيئة العمل من خلال تقليل الازدحام، توفير مساحات عمل ملائمة، تحسين الإضاءة والتهوية، وتوفير وسائل الراحة اللازمة للموظفين، بالإضافة إلى ذلك، يمكن التفكير في تطبيق جداول عمل مرنة تساهم في تخفيف الضغوط عن الموظفين.

18) يجب تنظيم دورات تدريبية لموظفي الوزارات لتعزيز مهارات إدارة الوقت والتخطيط والتنظيم، مما يساعدهم على التعامل بشكل أفضل مع متطلبات العمل وتقليل الضغوط الناتجة عن سوء إدارة الوقت.

19) يجب تحسين قنوات التواصل بين الموظفين والإدارة عبر الاجتماعات الدورية، وتطبيق نظام اقتراحات فعال، وتوفير بيئة تشجع على التواصل المفتوح والصريح. هذا يساعد في نقل الاحتياجات والمشاكل بشكل فعال، وتقليل الضغوط الناتجة عن سوء الفهم أو قلة التواصل.

20) يجب على الوزارات مراجعة سياسات العمل الحالية وتعديلها لتكون أكثر مرونة وعدالة، مثل إعادة النظر في نظام التقييم والترقية، توزيع عبء العمل بشكل عادل بين الموظفين، وتقليل الإجراءات البيروقراطية التي قد تسبب ضغوطاً غير ضرورية.

21) على وزارة التنمية الاجتماعية بالتعاون مع وزارة الصحة إنشاء برامج دعم نفسي واجتماعي للموظفين، تتضمن جلسات استشارية فردية وجماعية، وورش عمل لتعزيز مهارات التعامل مع الضغوط، وتوفير قنوات للتواصل المفتوح مع الموظفين لتقديم الدعم اللازم.

22) يجب على وزارة الأشغال العامة والإسكان العمل على تحسين بيئة العمل في الوزارات من خلال تقليل الازدحام، توفير مساحات عمل ملائمة، تحسين الإضاءة والتهوية، وتوفير وسائل الراحة اللازمة للموظفين، بالإضافة إلى ذلك، يمكن التفكير في تطبيق جداول عمل مرنة تسهم في تخفيف الضغوط عن الموظفين.

23) يجب على وزارة العمل بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم العالي تنظيم دورات تدريبية لموظفي الوزارات لتعزيز مهارات إدارة الوقت والتخطيط والتنظيم، مما يساعدهم على التعامل بشكل أفضل مع متطلبات العمل وتقليل الضغوط الناتجة عن سوء إدارة الوقت.

24) يجب على وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات تحسين قنوات التواصل بين الموظفين والإدارة عبر تطوير أنظمة اتصال داخلية فعالة، مثل الاجتماعات الدورية، نظام اقتراحات فعال، وتوفير بيئة تشجع على التواصل المفتوح والصريح. هذا يساعد في نقل الاحتياجات والمشاكل بشكل فعال وتقليل الضغوط الناتجة عن سوء الفهم أو قلة التواصل.

25) يجب على وزارة المالية والتخطيط بالتعاون مع ديوان الموظفين العام مراجعة سياسات العمل الحالية، وتعديلها لتكون أكثر مرونة وعدالة، مثل إعادة النظر في نظام التقييم والترقية، توزيع عبء العمل بشكل عادل بين الموظفين، وتقليل الإجراءات البيروقراطية التي قد تسبب ضغوطاً غير ضرورية.

26) تنظيم جلسات استشارية فردية وجماعية بصفة دورية.

27) عقد ورش عمل لتعزيز مهارات التعامل مع الضغوط النفسية.

28) توفير خطوط ساخنة للدعم النفسي، يمكن للموظفين الاتصال بها في أي وقت.

29) تقديم برامج تدريبية إلى المديرين حول كيفية تقديم الدعم النفسي والاجتماعي للموظفين.

30) تقديم أدوات وتطبيقات تقنية تساعد الموظفين في تنظيم وقتهم وأداء مهامهم.

المصادر والمراجع

المراجع العربية

1. ابن خرور، خير الدين. (2011). علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للمدرسين في المؤسسة التربوية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
2. أبو اسنينة، منال. (2017). الضغوط الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة القدس، أبو ديس، القدس، فلسطين.
3. أبو زور، رامي. (2014). ضغوط العمل وعلاقتها باتخاذ القرارات الإدارية في وزارة المالية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، البرنامج المشترك مع جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
4. أبو فنس، نجاح. (2020). ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالأمن الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
5. براهيم، عبد العالي، وعباسي، السعيد. (2017). أثر ضغوط العمل على أداء العاملين " دراسة حالة المديرية الجهوية الصّرائب- الوادي في الفترة 2016 - 2017"، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
6. بعبطي، نعمة. (2021). ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين داخل المؤسسة، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم الآداب، (20)، 248-262.
7. بن خيرة، عبد الرحمن، وبن دراح، عبد الله. (2017). أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة ذات هدف الوسيلة "دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية بمدينة حاسي بجنبن مصطلح الاستعجال"، رسالة ماجستير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر.

8. بن طكوكة، مبروك، والسعود، العياشي. (2022). تأثير ضغوط العمل على أداء الموظف في الإدارة العمومية " دراسة حالة مديرية التشغيل برج بوعريرج، رسالة ماجستير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريرج، الجزائر.
9. بن طيبة، زهير. (2013). مرتكزات تغيير السلوك التنظيمي نحو مقاييس الجودة "دراسة تقييمية لحالة مصلحة ترقيم المركبات لولاية الجزائر سنة 2012"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
10. بن لخضر، كروش. (2023). علاقة الأداء الوظيفي بضغط العمل في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية " تطبيقية على مؤسسة سونلغاز فرع المسلية"، مجلة الإبداع، جامعة البلدة 2، 13(1)، 6-25.
11. بن نامة، فاطمة، وبن نامة، نورية. (2022). دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العامل "دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، دفاتر بوادكس السياسية الصناعية وتنمية المبادلات الخارجية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 11(1)، 191-217.
12. بوشريط، فارس، وبراهمي، ياسر. (2021). أثر ضغوط العمل على أداء الموظفين في المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدينة، الجزائر.
13. بوشهري، فاضل. (2014). السلوك الإنساني وأثره على مخرجات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، ع(15)، ج(4)، 271-284.
14. بوهلالة، سعاد. (2015). أخلاقيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية "دراسة حالة مديرية الإدارة المحلية لمقر ولاية بشار"، رسالة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.
15. جاوتي، ليزة، ومبرك، ربيعة. (2019). أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي " دراسة حالة ابتدائية العميش أعلى وثانوية حمكي إيدير - تيزري وزو"، رسالة ماجستير، جامعة مولود معمري، تيزري وزو، الجزائر.

16. جربوني، تركية، والعيدي، إلياس. (2022). أثر تطبيق الإستراتيجيات الفردية لإدارة ضغوط العمل على الأداء الوظيفي " دراسة ميدانية العمومية لصحة الجوارية بولاية تيارت"، *المجلة الدولية للأداء الاقتصادي*، جامعة أمجد بوقرة بومرداس، 5(2)، 546-563.
17. حيرش، أمينة، وهزشي، طارق. (2022). جودة الحياة الوظيفية المدركة وعلاقتها بالسلوك الأخلاقي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالإدرسية، *مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال*، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 18(1)، 10-32.
18. خان، أحلام، زاوي، سورية. (2022). دور برامج الصحة والسلامة المهنية في تعزيز الالتزام الأخلاقي بالمؤسسات الصحية خلال فترة انتشار كوفيد 19 " دراسة استطلاعية لآراء عينة من أفراد الطاقم الطبي والإداري بمستشفى الحكيم سعدان بسكرة"، *مجلة مجاميع المعرفة*، المركز الجامعي علي كافي بتندوف، 8(3)، 269-283.
19. خولاني، لما. (2022). أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي " دراسة ميدانية في منظمة مجموعة المتطوعين المدنيين"، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
20. دحماني، رضا. (2020). أداء العاملين بين ضغوط العمل وإدارة الوقت "دراسة حالة بعض المؤسسات العمومية الاستشفائية"، رسالة ماجستير، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر.
21. الزغول، عمر، والبلوش، أحمد. (2022). أثر ضغوط العمل في ارتباط العاملين في مستشفى الأميرة حمزة الحكومية "الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط"، *مجلة جامعة عمان العربية*، سلسلة البحوث الإدارية، 7(3)، 354-379.
22. زواوي، فضيل، وشدري، سعاد، وبوزيدة، حميد. (2022). أثر إرساء البعدين الأخلاقي والإنساني لتفعيل الأداء الاجتماعي للمؤسسات "دراسة ميدانية بمجمع صيدال"، *مجلة اقتصاديات شمال افريقيا*، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، 18(28)، 501-516.
23. سالم، سلامة، أبو عيدة، عمر، والسيد، أحمد. (2017). مصادر ضغط العمل في قطاع التمريض الفلسطيني "دراسة ميدانية في المؤسسات الصحية في مدينة طولكرم"، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات*، 41(2)، 141-156.
24. سليم، أسماء. (2022). تقدير حاجات العاملين المقبلين على التقاعد، *مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية*، الجمعية العربية للتنمية البشرية والبيئية، 10(3)، 39-80.

25. شحادة، يوسف. (2017). إدارة الضغوط المهنية لدى الإدارات المدرسية من وجهة نظرها، مجلة الأستاذ، كلية التربية، ابن رشد للعلوم الإنسانية، جامعة بغداد، 2(221)، ص 237-266.
26. الشريف، أحمد، وهويدي، عبد القادر. (2022). أثر ضغوط العمل في مستوى الرضا الوظيفي "دراسة ميدانية بوزارة المالية بمدينة طرابلس"، مجلة الأستاذ، جامعة طرابلس، ع(23)، 257-278.
27. الطالب، ليلي. (2022). أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي، المجلة العربية للنشر العلمي **AJSP**، ع(50)، 477-488.
28. طنوس، وئام. (2019). أثر ضغوط العمل في مستوى أداء العاملين في القطاع المصرفي "دراسة ميدانية على العاملين في بنك بيبيلوس سورية"، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
29. العاني، مها، والظفري، سعيد. (2013). الحاجات النفسية والاجتماعية للمرأة العمالية العاملة، بحث، جامعة السلطان قابوس، مسقط، سلطنة عمان.
30. عبد الخير، آسيا، ومحمد، آمنه، وعلي، مها. (2020). ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين "دراسة تطبيقية"، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 9(1)، 1-7.
31. عجولي، لانا. (2022). أثر انعكاس التوتر النفسي الناتج عن ضغوط العمل على الأداء المهني لموظفي العلاقات العامة في المؤسسات الفلسطينية الحكومية والخاصة "دراسة وصفية تحليلية"، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
32. عريفي، جيدة. (2019). صراع الدور وانعكاساته على ضغوط العمل "دراسة ميدانية للموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 -قائمة"، رسالة ماجستير، جامعة 8 ماي 1945 -قائمة، الجزائر.
33. العزاوي، زينب. (2021). تأثير السلوك الإنساني والأخلاقي في أداء العاملين، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، ع(5)، 184-198.

34. قالي، حمزة. (2020). ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي " دراسة ميدانية بجامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.
35. قهواجي، أمينة. (2018). أهمية دراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، 3(2)، 39-60.
36. كلاش، هناء. (2020). أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي " دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر، بسكرة"، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
37. محمود، آلاء. (2016). مستوى إشباع الحاجات النفسية للنوع الاجتماعي وعلاقتها بمستوى التوافق المهني للعاملين في المؤسسات الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
38. المريات، رغدة. (2011). أثر أخلاقيات الأعمال للمنظمة على السلوك الأخلاقي وأداء رجال البيع للمنتجات الصيدلانية في مدينة عمان، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
39. مشاط، ياسين، ونوري، عبد الرحمن. (2021). أثر إدارة ضغوط العمل في المؤسسات الجزائرية في ظل جائحة كورونا " دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية للصحة الجوارية بـبريان - غرداية"، رسالة ماجستير، جامعة غرداية، غرداية، الجزائر.
40. مشعلي، بلال، ومحرز، صالح. (2018). مصادر ضغوط العمل في المؤسسات الصحية وطرق معالجتها، بحث منشور، <https://dspace.univ-guelma.dz/jspui/bitstream>
41. معوش، ريمة. (2018). أثر ضغوط العمل على أداء الموارد البشرية " دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بخراطة"، رسالة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل، الجزائر.

المراجع الأجنبية

1. Al Halbusi, H., Williams, K. A., Ramayah, T., & Aldieri, L. (2020). Linking ethical leadership and ethical climate to employees' ethical behavior: the moderating role of person–organization fit. **Personnel Review**, 50(01), pp. 159-185.
2. Beheshtifar, Malikeh&Modaber, Hamide. (2013)."**The investigation of Relation between Occupational Stress and Career Plateau', Interdisciplinary** . Journal of Contemporary Research in Business, Vol.(4), No.(11), pp650- 660.
3. Gurung Jas Bahadur, Bastola Nyayika. (2020) "**Impact of Workplace Stress on Employee Performance in Healthcare Sector of Gandaki Province, Nepal**", Prastuti Journal: Vol. 9, No. 2.
4. Juma, J. K., Simatwa, E. M., & Ayodo, T. M. (2016). Factors Influencing Stress among Public Secondary School Female Principals in Kenya: A case study of Rachuonyo North and Homa Bay Sub-Counties. **Educational Research**, 7(2), 41-54.
5. Martinek, D. (2019). The consequences of job-related pressure for self-determined teaching. **Social Psychology of Education**, 22(1), 133-148.
6. Riane, j., Florence, D., & Jetty, L. (2020). The relationship between spiritual leadership to quality of work life and ethical behavior and its implication to increasing the organizational citizenship behavior. Journal of Management Development, 39(3), pp. 293-305.
7. Sari Deasy Lastya, Storyna Helen, Sinaga Ribka Intan Putri, Gunawan Fergyanto E., Perwira Redi Muhammad Asrol and A. A. N. (2020) "**The effect of job stress to employee performance: Case study of manufacturing industry in Indonesia**", IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, 4th International Conference on Eco Engineering Development.

الملاحق

ملحق رقم (1)

الاستبانة بصورتها الاولية

بسم الله الرحمن الرحيم



كلية الدراسات العليا

برنامج ماجستير إدارة عامة

استبانة

أختي الموظف/ة المحترم/ة:

قامت الباحثة بإجراء دراسة حول: "ضغوط العمل وعلاقتها بممارسة السلوك الإنساني لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية بدولة فلسطين"، وذلك استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير من كلية الدراسات العليا، وقد تم اعتماد هذه الاستبانة بغرض جمع البيانات اللازمة، لذا نرجو التكرم بالإجابة عن أسئلتها وفقراتها، علماً بأن البيانات التي تحويها هذه الاستبانة هي لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم الحفاظ على سريتها.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة: فلسطين أبو علي

إشراف الدكتور: حسين عبد القادر

المعلومات الأولية:

1. الجنس: ذكر أنثى
2. المؤهل العلمي: دبلوم بكالوريوس ماجستير فأعلى
3. العمر: أقل من 30 سنة 30 - 40 سنة 41-50 سنة 51 سنة فأكثر
4. سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات
5. المسمى الوظيفي:

القسم الثاني: مجالات الاستبانة

يرجى وضع إشارة (X) في المكان الذي يوافق رأيك:

القسم الأول: مجالات ضغوط العمل

الرقم	العبارات	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
المحور الأول: ضغوطات العمل						
المجال الأول: بيئة العمل						
1.	مستوى التهوية والإضاءة في مكان العمل غير مناسبة لطبيعة العمل في الوزارة.					
2.	أعاني من كثرة الضجيج في مكان عملي.					
3.	أجد صعوبة في التواصل بوضوح وشفافية مع مديري في العمل.					
4.	الجو الاجتماعي في العمل غير مريح ويسبب ضغطاً يومياً.					
5.	العلاقات الشخصية مع المدير تؤثر في تقييمي.					
6.	يتواصل الزملاء في العمل مع بعضهم ويعملون بروح الفريق.					
7.	التكنولوجيا المستخدمة في الوزارة تسهل على الموظفين أداء المهام الوظيفية.					
8.	يفتقر مكان العمل إلى الهدوء والتركيز.					
9.	تعزز الإدارة الإنجاز الفردي على الجماعي بين الموظفين					
المجال الثاني: عبء العمل						
10.	الأعمال المكلف بها بالنسبة لي واضحة.					
11.	الأعمال الموكلة إليه في حدود طاقتي.					
12.	أشعر بالتعب والإرهاق لكثرة العمل المطلوب مني.					
13.	الوقت المخصص لي يسمح بأداء كل ما هو مطلوب مني.					
14.	الموظف يملك سلطة كافية للقيام بالعمل المكلف به.					
15.	يتوقع المدير في العمل مني نتائج وأداء أفضل.					
16.	يدعم المدير التحديات التي تواجه الموظف في العمل.					
17.	أضطر إلى تأجيل مهام رئيسية بسبب مهام عمل أخرى يطلبها المدير في العمل.					

الرقم	العبارات	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
18.	أقوم بالمهام الوظيفية ضمن مجال تخصصي.					
19.	توفر الإدارة كافة مستلزمات العمل للموظفين لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم					
20.	أستطيع أخذ استراحة يومياً خلال ساعات الدوام.					
المجال الثالث: غموض الدور						
21.	مسؤولياتي في العمل غير محددة لعدم وجود وصف وظيفي.					
22.	أتمتع بالصلاحيات الكافية للقيام بالمسؤوليات الملقاة علي عاتقي.					
23.	أعرف مدى مساهمة عملي في تحقيق أهداف الوزارة.					
24.	القواعد والتعليمات في الوزارة واضحة للجميع.					
25.	يوجد دليل إجراءات للعمل في الوزارة.					
26.	القواعد والإجراءات والأوامر في الوزارة مفهوم للجميع.					
27.	العمل الذي ينبغي علي تأديته واضح جداً.					
28.	مؤهلي العلمي يتناسب مع الوظيفة التي أقوم بها.					
29.	حدود سلطتي في وظيفتي واضحة.					
المجال الرابع: صراع الدور						
30.	أضطر في وظيفتي القيام بأمر مخالف للأنظمة المعمول بها.					
31.	يوجد تضارب في القرارات والسياسات العامة بين المستويات الإدارية المختلفة.					
32.	تتدخل الإدارة بأداء عملي بشكل واضح.					
33.	تمارس الإدارة ضغوطاً لإنجاز العمل.					
34.	أواجه متطلبات متناقضة من قبل مدرائي.					
35.	صلاحياتي تتناسب مع مسؤولياتي.					
36.	الأعمال التي أقوم بها بعيدة عن مجال خبراتي السابقة.					
37.	عملي في الوزارة يؤثر على التزاماتي العائلية.					
38.	أعمل في ظل سياسات وإرشادات متعارضة.					
39.	يطلب مني إنجاز بعض الأعمال بطريقة اعتقد أنها غير صحيحة.					
40.	أتلقي أوامر غير متوافقة من رؤسائي في العمل.					
المجال الخامس: علاقات العمل						
41.	العلاقات الاجتماعية سائدة في أجواء العمل.					

الرقم	العبارات	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
42.	يمكنني التوجه إلى رئيسي في العمل عندما تواجهني مشكلة ما.					
43.	فريق العمل الذي أعمل فيه يرغب في إنجاز الأعمال بتميز.					
44.	إيصال المعلومات لزملاء العمل بسهولة.					
45.	توجد علاقة عمل بيني وبين ملائي من نفس المصلحة والقسم.					
46.	يتم حل النزاعات التي تحدث بين الموظفين أثناء العمل بطريقة وحيدة.					
47.	توجد علاقاتي بيني وبين رئيسي في العمل.					
48.	علاقاتي بينني وبين مديري جيدة.					
49.	يعمل مديري على دعمي أثناء العمل.					
المحور الثاني: معوقات ضغوط العمل						
50.	أعاني من غموض الدور الذي أقوم به في وظيفتي					
51.	أعاني من تداخل الاختصاصات مع الزملاء في الوزارة.					
52.	أعاني من كثرة الضوضاء في مكان عملي.					
53.	أنتقد إلى الخصوصية في مكان عملي.					
54.	اعاني من خلافات مهنية مع زملاء العمل.					
55.	أعاني من كثرة المراجعين وسرعة انفعالهم.					
56.	اكتظاظ الغرفة الواحدة بالموظفين.					
57.	مساحات الغرف لا تتناسب مع عدد الموظفين.					
58.	أشعر بالتعب بالإرهاق لكثرة ما يطلب مني من واجبات ومهام					
59.	أجد نفسي في مأزق بين مديري المباشر والموظفين بمن حولي.					
60.	أعاني من توتر الأعصاب بسبب كثرة الأعمال.					
61.	صعوبة الحصول على إجازات.					
62.	نقص المهارات والكفاءات داخل الوزارة.					
63.	أواجه صعوبة في التواصل مع زملاء العمل.					
64.	عدم قدرتي على التكيف مع زملائي في العمل.					
65.	توجد صراعات وظيفية بين الموظفين.					
66.	قلة انضباط الموظفين وعدم تقييدهم بالتعليمات والقوانين في					

الرقم	العبارات	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
	الوزارة.					
67.	توجد أعطاء كثيرة نتيجة عبء العمل.					
68.	أشعر بضغط عمل كبير أثناء ممارسة مهامي في الوزارة.					
69.	لا يوجد تدريب قبلي لشغل الوظيفة.					

شكراً لتعاونكم

القسم الأول: مجالات السلوك الإنساني

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المجال الأول: الحاجات النفسية						
1.	توجه الوزارة اللوم مباشرة لي عند وقوع خطأ في العمل.					
2.	تتحيز الوزارة في تحديد المتميزين في العمل.					
3.	تهتم الوزارة بمشكلات إمكاناتها المتوفرة لمساعدة الموظفين في الحصول على حاجاتهم.					
4.	يتقبلني المراجعين كما أنا حتى لو كنت مختلفاً عنهم بعض الشيء.					
5.	تتعاون معي الوزارة في إنجاز مهماتي.					
6.	تقدر الوزارة مشاعري وتبدي اهتمامها بها.					
7.	تقف الوزارة إلى جانبي وتساعدوني.					
8.	تقدر الوزارة جهدي وعملي وتعبر عن امتنانها.					
9.	يفضل زملائي أن أمضي وقتاً معهم " أنا بالذات"					
10.	يؤخذ رأيي في الوزارة ويعطى اعتباراً جدياً.					
11.	أحصل في الوزارة على التقدير الذي يكرني بأنني أنجزت أموراً ذات أهمية.					
12.	أشعر في الوزارة بالأمان بشأن المستقبل.					
13.	تؤثر القرارات في الوزارة على حياتي.					
14.	أشعر أنني جزء من مجموعة في الوزارة.					
15.	يثير قلقي إمكانية حدوث تغيير رئيسي في حياتي، كالانتقال من الوزارة.					
16.	المحافظة على الممتلكات العامة وحمايتها في الوزارة.					

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
17.	ييدي الآخرون اهتماماً بالمشاريع التي أعمل بها في الوزارة.					
المجال الثاني: الحاجات الاجتماعية						
18.	تتعامل الإدارة مع الفرد بشكل منفصل عن البيئة الخارجية.					
19.	تهتم الإدارة بالعلاقة معها ومع الزملاء في العمل					
20.	يزعجني الجلوس مع الموظفين والنقاش معهم.					
21.	أشعر أنني غير قادر على تحمل مسؤولية العمل في الوزارة.					
22.	تحقق الوزارة الأمن الوظيفي للعاملين.					
23.	لا أستطيع القيام بمهامي بسبب سوء تنظيم وقتي.					
24.	أجد صعوبة في الثقة بالزملاء في الوزارة.					
25.	تطبق ال وزارة سياسة المشاركة في عمليات صنع القرار .					
26.	تهتم الوزارة بالروح المعنوية وبت روح التعاون بين العاملين.					
27.	تحقق الوزارة مبدأ العدالة والجدارة.					
28.	تطبق الوزارة نظام الحوافز والمكافآت.					
29.	تعمل الوزارة على عدم تسرب العاملين.					
30.	تعمل الوزارة على توظيف ذوي الاحتياجات الخاصة.					
31.	يوجد في الوزارة قنوات اتصال مبنية على معايير المصادقية والشفافية.					
المجال الثالث: الأخلاق						
32.	تعاقب الوزارة بشدة أي سلوك غير أخلاقي يمكن أن يحصل.					
33.	التصرفات الغير أخلاقية مرفوضة بشدة من قبل الوزارة.					
34.	تتمتع الوزارة بمعايير أخلاقية عالية.					
35.	الوزارة لا تتخذ القرارات الخاصة في التوجه الأخلاقي.					
36.	الوزارة تكافئ على السلوك الذي يتصف بالشفافية والنزاهة.					
37.	الوزارة توضع باستمرار اهتمامها ورعايتها بالجوانب الأخلاقية.					
38.	تعمل الوزارة وفق نظام عادل لتقييم أداء العاملين.					
39.	قرارات الوزارة تتصف بالتوازن وتسهم في تطوير العمل.					
40.	لدي استعداد على تولي أم مهمة تتاط بي في الوزارة من أجل استمرار العمل.					
41.	أتصرف بطريقة أخلاقية دون الميل إلى مشاعري وعواطفني تجاه أساليب العمل.					

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
42.	تسعى الوزارة إلى استخدام أقصى جهودها من أجل إنجاز عمل الوزارة بتميز.					
43.	تدعم الوزارة كل برامج العمل التي تعزز انتماء الموظف لمهنته.					
44.	أحصل على التقييم من قبل مسؤولي في الوزارة بموضوعية وإنصاف.					
45.	قادة العمل في الوزارة يستخدمون أساليب مشجعه وداعمة للموظفين في مخاطباتهم.					
46.	تعمل الوزارة على دعم السلوكيات الصحيحة وتقديم الدعم المادي والمعنوي لمثل هذه السلوكيات.					
47.	تشجع الوزارة على التزام الموظفين بأخلاقيات المهنة.					
48.	توفر أخلاقيات المهنة فرص للعدالة بجميع أبعادها في الوزارة.					
المجال الرابع: الاجتماعي						
49.	تحاول الوزارة تنمية العلاقات والصلات بالموظفين حتى يخلق جواً ودياً في العمل.					
50.	تحاول الوزارة معالجة مشكلات الموظفين المتعلقة بهم أو بالعمل.					
51.	أوجه التحية إلى رئيسي في العمل.					
52.	أتعاون مع رئيسي المباشر لتحقيق الإنجازات المطلوبة في الوزارة.					
53.	أحاول إنجاز المهام التي كلفت بها على أكمل وجه وفي الوقت المطلوب.					
54.	يشعر زملائي بارتياح تجاهي في الوزارة.					
55.	أتعاطف كثيراً مع مشكلات زملائي في الوزارة.					
56.	عندما أوجه النقد إلى أحد الموظفين يكون ذلك بيني وبينه فقط.					
57.	أراعي الأمانة والحياد في التعامل مع الموظفين					
58.	أتعاون مع الموظفين عند الضرورة.					
59.	أفضل العمل الجماعي.					
60.	أحب وظيفتي وأشعر بأنها مصدر سعادتي.					

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
					وظيفتي توفر لي فرص النمو والتطور والرقى.	61.
					يرى زملائي أنني منصت جيد لهم.	62.
					لدي استعداد لتبادل المعلومات المتعلقة بالعمل مع الموظفين.	63.
					أشكر الآخرين عندما يساعدونني.	64.
					الاتصالات سهلة بين الموظف والإدارة في الوزارة.	65.

ملحق رقم (2)
قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	الاسم	التخصص	الرتبة	مكان العمل
1	د.محمد عمرو	الفلسفه في إدارة الاعمال	أ. مساعد	جامعة القدس المفتوحة - الخليل
2	د.فضل عيدة	تجاره	أ. مساعد	جامعة القدس المفتوحة - الخليل
3	د.مروان جلعود	إدارة اعمال	أ. مشارك	البوليتكنك
4	د.محمد حسونة	محاسبة	أ. مساعد	البوليتكنك
5	د.إسماعيل رومي	نظم معلومات	أ. مشارك	البوليتكنك
6	د.محمد الجعبري	إدارة أعمال	أ. مساعد	جامعة الخليل
7	د.صلاح الزرو	إدارة	أ. مشارك	جامعة الخليل
8	د.عيسى اسميرات	إدارة إستراتيجية	أ. مساعد	جامعة الخليل
9	د.فارس مجاهد	إدارة أعمال	أ. مساعد	جامعة الخليل

ملحق رقم (3)

الاستبانة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم



كلية الدراسات العليا

برنامج ماجستير إدارة عامة

استبانة

الموظف/ة المحترم/ة:

تجرى الباحثة دراسة حول: "ضغوط العمل وعلاقتها بممارسة السلوك الإنساني لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية"، ذلك استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير من كلية الدراسات العليا، وقد تم اعتماد هذه الاستبانة بغرض جمع البيانات اللازمة، لذا نرجو التكرم بالإجابة عن أسئلتها وفقراتها، علماً بأنّ البيانات التي تحويها هذه الاستبانة هي لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم الحفاظ على سريتها.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة: فلسطين أبو علي

إشراف الدكتور: حسين عبد القادر

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية

1. الجنس: ذكر أنثى
2. المؤهل العلمي: دبلوم بكالوريوس ماجستير فأعلى
3. العمر: أقل من 30 سنة 30 - أقل من 40 سنة 40-50 أقل من سنة 50 سنة فأكثر
4. سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 أقل من 10 سنوات من 10 سنوات أقل من 15 سنة من 15 سنة فأكثر
5. المسمى الوظيفي: مدير عام نائب مدير عام مدير رئيس قسم فأقل
6. المديرية حدد:

ثانياً: مجالات الاستبانة

يرجى وضع إشارة (X) في المكان الذي يوافق رأيك:

المحور الأول: مجالات ضغوط العمل

المجال الأول: بيئة العمل						
الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	مستوى التهوية في مكان العمل مناسبة لطبيعة العمل في الوزارة.					
2.	مستوى الإضاءة في مكان العمل مناسب لطبيعة العمل في الوزارة.					
3.	أعاني من كثرة الضجيج في مكان عملي.					
4.	الأثاث والتجهيزات ملائمة لطبيعة عملي.					
5.	توجد صعوبة في التواصل بوضوح وشفافية مع مديري العمل.					
6.	الجو الاجتماعي في العمل مريح.					
7.	زملاء العمل يعملون بروح الفريق.					
8.	تفضل الإدارة الإنجاز الفردي بين الموظّفين.					
المجال الثاني: عبء العمل						
الرقم	العبارات	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
9.	الأعمال المكتبية واضحة لي.					
10.	أعاني من التعب والإرهاق لكثرة العمل المطلوب مني.					
11.	الوقت المخصّص لي يسمح بأداء كل ما هو مطلوب مني.					
12.	أمتلك سلطة كافية للقيام بالعمل المكلف به.					
13.	يوجد وقت كافٍ لإنجاز المهام المكلف بها.					
14.	أقوم بالمهام الوظيفية ضمن مجال تخصّصي.					
15.	توفر الإدارة كافة مستلزمات العمل للموظّفين لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم.					

المجال الثالث: وضوح الدور في العمل

الرقم	العبارات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
16.	مسؤولياتي في العمل واضحة ضمن وصفي الوظيفي.					
17.	تتوافق المسؤوليات مع الصلاحيات الموكلة إليّ.					
18.	أعرف مدى مساهمة عملي في تحقيق أهداف الوزارة.					
19.	القواعد والتعليمات في الوزارة واضحة لجميع الموظفين.					
20.	يوجد دليل إجراءات للعمل في الوزارة.					
21.	يؤكّر الرئيس المباشر جزءاً من صلاحياته لإنجاز الأعمال.					
22.	الأمر القانونية في الوزارة مفهومة وواضحة.					

المجال الرابع: صراع الدور

الرقم	العبارات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
23.	أضطرّ في وظيفتي إلى القيام بأمر مخالف للأنظمة المعمول بها.					
24.	تتدخل الإدارة بأداء عملي بشكل دائم.					
25.	تمارس الإدارة ضغوطاً لإنجاز العمل.					
26.	أواجه متطلبات متناقضة من قبل مديريّ.					
27.	صلاحياتي تتناسب مع مسؤولياتي.					
28.	الأعمال التي أقوم بها بعيدة عن مجال خبراتي السابقة.					

المجال الخامس: علاقات العمل

الرقم	العبارات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
29.	العلاقات الاجتماعية سائدة في أجواء العمل.					
30.	أتوجّه إلى رئيسي في العمل عندما تواجهني مشكلة ما.					
31.	فريق العمل الذي أعمل فيه يرغب في إنجاز الأعمال بتميز.					
32.	يتم إيصال المعلومات إلى الزملاء العمل بسهولة.					
33.	علاقتي مع زملائي جيدة.					
34.	توجد علاقة عمل جيدة بيني وبين زملائي في القسم.					
35.	يقدم المدير الدعم اللازم للموظفين أثناء العمل.					
36.	يوجد تداخل في الاختصاصات مع الزملاء في الوزارة.					

					37. الخصوصية في مكان عملي متوفرة.
					38. يوجد خلافات مهنية مع زملاء العمل.
					39. أجد نفسي في مأزق بين مديري المباشر والموظفين من حولي.
					40. تؤثر الأعصاب بسبب كثرة الأعمال.
					41. صعوبة التواصل مع زملاء العمل.
					42. ضعف قدرتي على التكيف مع زملائي في العمل.
					43. وجود صراعات وظيفية بين الموظفين.

المحور الثاني: مجالات السلوك الإنساني

المجال الأول: الحاجات النفسية					
الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	متوسط	غير موافق
44.	توجه الوزارة اللوم مباشرة إليّ حين عند وقوع خطأ في العمل.				
45.	تتحيّز الوزارة في تحديد المتميزين في العمل.				
46.	تهتم الوزارة بمشكلات إمكاناتها المتوفرة لمساعدة الموظفين في الحصول على حاجاتهم.				
47.	يتقبلني المراجعون كما أنا حتى لو كنت مختلفاً عنهم بعض الشيء.				
48.	تتعاون معي الوزارة في إنجاز مهماتي.				
49.	تقدر الوزارة جهدي وعملي، وتعبّر عن امتنانها.				
50.	يفضل زملائي أن أمضي وقتاً معهم " أنا بالذات "				
51.	أحصل في الوزارة على التقدير الذي يكرمني بأنني أنجزت أموراً ذات أهمية.				
52.	يوجد أمان في الوزارة بشأن المستقبل.				
53.	تؤثر القرارات في الوزارة على حياتي.				

المجال الثاني: الحاجات الاجتماعية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	متوسط	غير موافق
54.	يزعجني الجلوس مع الموظفين والنقاش معهم.				
55.	تحقق الوزارة الأمن الوظيفي للعاملين.				
56.	صداقاتي عابرة و سطحية مع الآخرين في الوزارة.				
57.	أجد صعوبة في الثقة بالزملاء في الوزارة.				
58.	تحقق الوزارة مبدأ العدالة والجدارة في التعامل مع				

					الموظفين.
					59. تطبيق الوزارة نظام الحوافز والمكافآت بعدالة بين الموظفين.
					60. تعمل الوزارة على توظيف ذوي الاحتياجات الخاصة.
					61. يوجد في الوزارة قنوات اتصال مبنية على معايير المصادقية والشفافية.
					62. تحاول الوزارة معالجة مشكلات الموظفين المتعلقة بهم أو بالعمل.
					63. أتعاطف كثيراً مع مشكلات زملائي في الوزارة.
					64. أراعي الأمانة والحياد في التعامل مع الموظفين
					65. لدي استعداد لتبادل المعلومات المتعلقة بالعمل مع الموظفين.

المجال الثالث: الأخلاق

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	متوسط	غير موافق	غير موافق بشدة
66.	تعاقب الوزارة بشدة أي سلوك غير أخلاقي يمكن أن يحصل.					
67.	التصرفات غير الأخلاقية مرفوضة بشدة من قبل الوزارة.					
68.	تتمتع الوزارة بمعايير أخلاقية عالية.					
69.	تتخذ الوزارة القرارات الخاصة في التوجه الأخلاقي.					
70.	تكافئ الوزارة على السلوك الذي يتصف بالشفافية والنزاهة.					
71.	توضّح الوزارة باستمرار اهتمامها بالجوانب الأخلاقية.					
72.	تعمل الوزارة وفق نظام عادل لتقييم أداء العاملين.					
73.	قرارات الوزارة تتصف بالتوازن وتسهم في تطوير العمل.					
74.	أنصرف بطريقة أخلاقية دون الميول إلى مشاعري وعواطفني تجاه أساليب العمل.					
75.	أحصل على التقييم من قبل مسؤولي في الوزارة بموضوعية وإنصاف.					
76.	تشجع الوزارة على التزام الموظفين بأخلاقيات المهنة.					
77.	توفر الوزارة دليلاً أخلاقياً للعمل.					

أية ملاحظات:

ملحق رقم (4)

كتاب تسهيل مهمة

HEBRON
UNIVERSITY



جامعة الخليل

Ref.

بسم الله الرحمن الرحيم

الرقم :

Date

التاريخ : 2023/09/03

لمن يهمه الامر

تحية طيبة وبعد،

الموضوع / دراسات عليا

يفيد برنامج الماجستير في ادارة الاعمال في جامعة الخليل بأن الطالبة فلسطين محمد إبراهيم أبو علي ورقمها الجامعي (22119052) هي احدى طالبات برنامج الماجستير في الإدارة العامة (MPA) وهي في طور جمع المعلومات لبحثها بعنوان (ضغوط العمل وعلاقتها في ممارسة السلوك الإنساني لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية في دولة فلسطين).

مع الموافقة

يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها.

الأستاذة د. محمد الجعبري
الأستاذة د. يوسف الخزم
تسهيل مهمة الأستاذة الخزم

مع الاحترام و التقدير،

5/2/2024

د. محمد الجعبري
عميد كلية التمويل والإدارة
رئيس لجنة الدراسات العليا

د. د. محمد الجعبري

الأستاذة د. يوسف الخزم

يرجى مساعدة الأستاذة

٥/٢/٢٠٢٤

P.O.Box 40 , Hebron , West Bank , Palestine
URL : [http // www.hebron.edu](http://www.hebron.edu)

ص.ب ٤٠ الخليل - فلسطين
تلفون : 970 (0)2-222-0995
فاكس : 970 (0)2-222-9303

ملحق رقم (5)

كتاب التدقيق اللغوي

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الخليل

كُلِّيَّةُ الدَّرَاسَاتِ العُلْيَا

ماجستير

نموذج رقم (١٩)

تدقيق لغوي (عربي، إنجليزي)

قبل مناقشة الرسالة

اسم الطالب/الطالبة: فاطمة محمد ابراهيم الرَّم الجامعي 22119052

رقم الهاتف 0569303359 البرنامج الدراسة العامة

التوقيع [Signature] التاريخ 29/6/2024

أفيد سيادتكم علماً بأن الرسالة الموسومة ب :

عنوان الرسالة بالألغة العربية:

ضغوط العمل وعلاقتها بممارسة سلوك
الإنساني لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية

عنوان الرسالة بالألغة الإنجليزية:

Work stress and its Relationship to the practice
of Humanitarian Behavior Among employees in
Palestinian Ministries

تم تدقيقها لغوياً من حيث: (الصياغة اللغوية المتليمة، والتشكيل، والتركيب)، وهي صالحة بصورتها اللغوية الحالية.

اسم المُدَقِّق و التَّوَقِّيع

[Signature]

إسحق "محمد يحيى" الجعبري

الرتبة العلمية أستاذ مساعد

عنوان العمل جامعة الخليل

رقم الجوال 0599/291562

الإيميل ishaqj@hebron.edu

التاريخ 2024/6/29

ملاحظة: يُعبأ هذا النموذج من قبل (مُتخصِّص في اللغة العربية/الإنجليزية) برتبة ماجستير على الأقل.