

The Relationship between Work Stress and Job Oppression among Workers in the Palestinian Public Sector

Odetallah Masharqa¹ and Atieh M. Musleh²

ABSTRACT

This study aimed to investigate the relationship between work stress and job oppression among workers in the Palestinian public sector. The study sample consisted of 288 male and female employees who were selected in a simple random way. The results showed that there was a strong correlation between work stress and job oppression in the Palestinian public sector. The study came up with a set of recommendations, that include application of functional justice on career paths, especially promotions, in a fair way, as well as clarifying job descriptions and employees' roles without overlap or duplication.

Keywords: Work stress, Job oppression, Palestinian public sector.

1 Assistant Professor, Business Administration, Al-Quds Open University, Ramallah, Palestine. omasharqa@gmail.com; omasharqa@qou.edu

2 Associate Professor, Business Administration, Director of Quality & Planning Dept., Al-Quds Open University, Ramallah, Palestine. amusleh@qou.edu; atiehm@yahoo.com

Received on 5/1/2019 and Accepted for Publication on 17/7/2019.

ضغوط العمل وعلاقتها بالقهر الوظيفي لدى العاملين في الوظيفة العمومية الفلسطينية

عودة الله مشاركة¹ وعطية مصلح²

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين ضغوط العمل والقهر الوظيفي لدى العاملين في الوظيفة العمومية الفلسطينية. تكونت عينة الدراسة من (288) موظفاً وموظفة، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة ارتباطية قوية بين ضغوط العمل والقهر الوظيفي. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: تطبيق العدالة الوظيفية على المسارات الوظيفية - وخاصة الترقيات- دون محاباة أو محسوبية، وتوضيح الوصوفات والأدوار الوظيفية للموظفين دون تداخل أو ازدواجية.

الكلمات الدالة: ضغوط العمل، القهر الوظيفي، الوظيفة العمومية الفلسطينية.

المقدمة

وتدريبه وتحريره، لا قهره وظلمه وقمع إنسانيته (اليومي، 2013:13).

ومما لا شك فيه أن سلوك الموظف اليومي هو انعكاس لما يعتدل في نفسه وخاطره، وما يعيشه من ظروف اقتصادية واجتماعية وسياسية، سواء في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية المحيطة؛ ذلك أن أحداثها تحتل حيزاً كبيراً من تفكيره الذي يدفعه إلى سلوكيات قد تكون مرغوبة أحياناً، أو غير مقبولة من رؤسائه أحياناً أخرى. وهذه السلوكيات نتاج لمعاناته وعدم رضاه عما يمر به من قسوة الحياة، التي لا تقل أهمية عن قسوة المحيطين به في وظيفته، وفي عالم متصارح، بحثاً عن حياة مستقرة كريمة. كما أن العلاقة بين المسؤول والموظف في بيئة العمل تحتل بشكل كبير، فتعريفها ما أطلق عليها (حجازي، 2005: 39) علاقة التشبؤ؛ إذ تصبح النظرة إلى المقهور بصفته شيئاً وليس إنساناً، فلا تقوم العلاقة بين القاهر والمقهور على أساس أنا - أنت الإنسان، وبالتالي لا اعتراف بالفرد كقيمة إنسانية فيها المساواة والعدالة والاحترام المتبادل، بل إن العلاقة قائمة على أنا- وذاك، وذاك تعني الشيء الذي لا اعتراف بقدسية حياته وقيمه كإنسان له حقوقه واحترامه.

الموظف المقهور يعيش عالمه الخاص (حجازي، 2005: 39)، كاظماً غيظه وسره ورضوخه الذي يجعله خائفاً مستمسلاً

إن أعلى ما تملكه الدول والمجتمعات هو المورد البشري؛ فهو أدواتها الرئيسية نحو التطور، وبلوغ التقدم، وتحقيق التنمية الشاملة المستدامة، وهو الأجدر بحرية التفكير والتعبير، والتعددية، ولغة الحوار الهادف البناء، في مناخ تسوده الديمقراطية وروح العدالة والمشاركة، والشعور بالأمان، والانتماء الحقيقي. ولن يتحقق ذلك إذا تعرض هذا المورد إلى حكم أنظمة جبارة، إنسانها مقهور، ومسلوب الإرادة (المقادمة، 2015: 262)؛ ذلك أن الإنسان سيد الكون، وتكمن حريته الحقيقية في تنميته وتطويره. فهو ليس مجرد آلة للإنتاج، بل إنه مجموعة من المشاعر والعواطف في كينونة لها أهميتها التي تتطلب التحرر من كل ما يقهرها، الأمر الذي يلقي على كاهل مؤسسات القطاعين العام والخاص دوراً رئيسياً في تعليمه

1 أستاذ مساعد في إدارة الأعمال، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين. omasharqa@gmail.com; omasharqa@qou.edu

2 أستاذ مشارك في إدارة الأعمال، مدير دائرة التخطيط والجودة، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين.

amusleh@qou.edu; atiehm@yahoo.com

تاريخ استلام البحث 2019/1/5 وتاريخ قبوله 2019/7/17.

مشكلة البحث وتساؤلاته

تناولت الأبحاث والدراسات موضوع ضغوط العمل وفقاً لتوجهات الباحثين وتخصصاتهم؛ فهي إما أبحاث متخصصة في العلوم الإدارية، أو في العلوم الاجتماعية، أو النفسية. ففي الإدارية منها ركز كل من (Omar & Sallehuddin, 2018) و (Wang, 2018) و (Ragma, 2017) و (مصطفى، 2016) و (الأسد، 2015) و (سليم، 2011) على العلاقة بين ضغوط العمل كمتغير مستقل، ومستوى الأداء الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي كمتغيرات تابعة، بينما تناولت الأبحاث والدراسات النفسية، ومنها (Goncalves et al., 2019) و (Thorsteinnsson, 2014) و (Pandy, 2013) و (Olusegun, 2014)، العلاقة بين ضغوط العمل كمتغير مستقل، والاضطرابات الفسيولوجية، والسيكوسوماتية، والاحتراق الوظيفي، والإجهاد، والقلق، والتوتر، والغضب، والاكنتاب كمتغيرات تابعة، وما لها من آثار سلبية على الأداء الوظيفي.

أما بخصوص القهر، فقد تناوله بعض الكتاب من منظور اجتماعي (حجازي، 2005) أو تربوي (فيراري، 1980) أو حتى إداري (أوحمي، 2016). ويشير (هلال، 2006: 43) إلى النتائج المترتبة على ضغوط العمل والقهر الوظيفي، التي قد تقود الموظف إلى ردود أفعال سلبية. أشار حجازي إلى سيكولوجيا الإنسان المقهور، وتشبيه الإنسان، أي اعتباره كالأشياء مجرداً من إنسانيته. كما أشار فيراري إلى موضوع اللاأنسنة، أما أوحمي فقد أوضح أن القهر الوظيفي تحرش نفسي، وتحقير أو تهمة للموظف، بل أشار في مقاله إلى مصطلح تدوير القهر، ويقصد به انتقال القهر من الرئيس إلى المرؤوس، ليصل إلى بقية الموظفين، بكل ما يتبعه من قضايا الشعور بالإهانة، والاحساس بالدونية، وفقدان القيمة.

ويرى الباحثان أن القهر الوظيفي موضوع على درجة عالية من الأهمية، وأنه يجب تناوله بالبحث والدراسة. فالقهر شعور وإحساس يظهر على الإنسان إثر تعرضه لضغوط في بيئة العمل خاصة، أو في ظروف الحياة عامة، وقد يدفعه مكرهاً لا مختاراً إلى سلوكيات مرفوضة، فيتراجع اندفاعه وحماسه للعمل، ليتحول إلى إنسان مثبط العزيمة، واهن الحيوية، تتفاقم خسارته وخسارة المؤسسة التي ينتمي إليها.

وقد برزت مشكلة البحث من خبرة أحد الباحثين السابقة،

لمسؤوليه، يملأ حياته القلق والخوف، فيتحول إلى كائن يعتره العجز والاضطراب، يعد الساعات والأيام لتتقضي بهدوء وستر، بانتظار موعد راتبه الشهري الذي يحل له بعض الأزمات، ليعيش شعوراً دائماً بالدونية أمام المتسلط عليه من الرؤساء والمسؤولين. فكيف والحالة هذه إذا عاش في بيئة حافلة بثقافة السيطرة، والتبعية، والرضوخ للكبار والقادة الذين تتعزز لدى بعضهم مفاهيم الاستخفاف بالآخرين من العامة؟ لا بل إن من هؤلاء القادة من يفقدون قيم التعاطف والإحساس بالآخر، ويميلون إلى استخدام أساليب القمع والتعسف كافة، ينتابهم فهم مغلوب مفاده أن الموظفين لا تصلح أحوالهم ولا يقومون بأدوارهم ومسؤولياتهم إلا بالأمر والنهي والضغط، وأنهم بذلك - أي الموظفين - ينجزون المطلوب منهم بالضغط والأمر والرقابة اللصيقة الدائمة، حتى يتفانوا في وظائفهم وأدوارهم.

تتراوح ردود أفعال الموظف المقهور ما بين إحساسه بكرامته وإنسانيته ونظرته إلى كينونته التي يجب أن تكون معزة مكرمة، وبين شعوره الناجم عن عوزه وحاجته لتوفير احتياجاته ومتطلبات عائلته، الأمر الذي يولد لديه إزعاجاً بضرورة التزام الصمت والصبر، وتحمل قسوة المحيطين به من المسؤولين، وأحياناً في النظراء والزملاء، وذلك في سبيل لقمة عيش أطفاله، ليكمن في داخله إحساس قد يدفعه إلى التمرد ولو بعد سنوات من الكبت وقد ينفجر دفعة واحدة بردود أفعال ومسلكات لا يحبها، قد تُخرجه عن طوره والقيم التي يؤمن بها.

وليس غريباً والحالة هذه أن يعجز المقهور عن مواجهة المواقف التي تواجهه في بيئة العمل، لعدم تلامح ما هو مطلوب منه مع قدراته وإمكانياته (Leka, 2004:3)، أو أن تتماهى شخصية الإنسان المقهور في شخصية رؤسائه ومسؤوليه، فيميل أحياناً إلى تبني وجهات نظرهم دون أن يكون مقتنعاً بها، بل إنه في ظل ضغوط العمل، وخنوعه للمسؤولين المتسلطين، سرعان ما تظهر لديه تصرفات التزلف والنفاق، وقد يميل إلى المبالغة في تعظيم المسؤول الذي في نظره هو سيد الموقف، فيعيش الموظف في حالة خلل من عدم التوازن والمساواة، كشخص تابع، ما عليه إلا أن يطيع الأوامر والتعليمات، وينفذها بلا نقاش.

أهداف الدراسة

تتطلع الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على مستوى ضغوط العمل التي تواجه الموظفين، والسلوكيات الناتجة عن القهر الوظيفي في الوظيفة العمومية الفلسطينية.
2. التعرف على مستوى القهر الوظيفي الذي يعانيه الموظفون نتيجة ضغوط العمل في الوظيفة العمومية الفلسطينية.
3. التعرف على العلاقة بين ضغوط العمل وسلوكيات الموظف المقهور في المؤسسة العمومية الفلسطينية؟
4. العمل على تقديم التوصيات اللازمة لمعالجة قضية القهر الوظيفي وسلوكيات الموظف المقهور.

حدود الدراسة

الحدود البشرية: الموظفون في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.

الحدود العلمية: تركز الدراسة على ضغوط العمل والقهر الوظيفي وسلوكيات الموظف المقهور.

الحدود الزمانية: أجريت الدراسة في النصف الثاني من العام الجامعي 2017 / 2018م.

الحدود المكانية: الوزارات الفلسطينية في مقراتها الرئيسية بمحافظة رام الله والبيرة.

محددات الدراسة

1. عدم توفر مراجع ودراسات سابقة في موضوع القهر الوظيفي، باستثناء بعض الأدب النظري اليسير، كمقالات منشورة، وتقت في الإطار النظري.
2. صعوبة إجراء الدراسة على العاملين كافة في وزارات السلطة الوطنية - دولة فلسطين، وذلك لسببين: الأول: عدم القدرة على الوصول إلى مقرات الوزارات في قطاع غزة بسبب الوضع الراهن، والثاني: ارتفاع تكلفة إجراء البحث على الوزارات كافة؛ إذ يتطلب ذلك جهداً كبيراً ووقتاً طويلاً.
3. الاكتفاء بالتركيز على الوزارات السيادية ومقراتها الرئيسية فقط في رام الله والبيرة، وفق معايير خاصة أدرجت في كيفية اختيار مجتمع الدراسة وعينتها.

التي مارس من خلالها العمل النقابي سواء في اتحاد نقابات العمال، أو مؤسساً في اتحاد المعلمين الفلسطينيين، وكذلك من خلال عمله موظفاً في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية. وعليه، فإن الدراسة تحاول الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما العلاقة بين ضغوط العمل والقهر الوظيفي لدى الموظفين العاملين في الوظيفة العمومية الفلسطينية؟ وتتفرع منه الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى ضغوط العمل التي يتعرض لها الموظفون في الوظيفة العمومية الفلسطينية؟
2. ما مستوى القهر الوظيفي الذي يعانيه الموظفون في الوظيفة العمومية الفلسطينية؟
3. ما أثر أبعاد ضغوط العمل على القهر الوظيفي لدى الموظفين في الوظيفة العمومية الفلسطينية؟
4. ما طبيعة العلاقة بين أبعاد ضغوط العمل وأبعاد القهر الوظيفي في الوظيفة العمومية الفلسطينية؟

أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من أنها الدراسة الأولى - حسب علم الباحثين - التي تتناول موضوع العلاقة بين ضغوط العمل والقهر الوظيفي، وسلوكيات الموظف المقهور في الوظيفة العمومية الفلسطينية، خاصة أنها تأتي في ظروف حساسة أوحج ما تكون فيها المؤسسة الفلسطينية إلى المورد البشري المتميز والمحفز، القادر على الإسهام الفاعل في بناء المؤسسات الفلسطينية، التي ما زالت تعاني أوضاعاً اقتصادية واجتماعية صعبة، على رأسها الحصار الذي يمارسه الاحتلال بأشكال متعددة.

ثم إن دراسة أبعاد ضغوط العمل ومعرفة مصادره تمكن المسؤولين من معالجتها بفعالية في مهدها، والحيلولة دون تولد مشاعر وأحاسيس القهر الوظيفي وانعكاساتها على سلوكيات الموظفين، وإن طبيعة الوظيفة والدور الوظيفي والهيكلي التنظيمي وخطوط الاتصال والسلطة وتطور الموظف وترقيته... كل ذلك يقود إلى مورد بشري مفعم بالحياة والنشاط، غير محبط ولا مقهور، بل قادر على المشاركة في صناعة القرارات والعمل بروح الفريق الواحد، والسعي الدؤوب لتحقيق أهداف مؤسسته.

الإطار النظري للدراسة

أبعاد ضغوط العمل

مفهوم ضغوط العمل

تُعدّ ضغوط العمل من العوامل الأساسية التي تقود إلى التوتر، ومن ثم إلى الشعور بالقهر والإحباط ما لم تتم معالجتها من قبل المسؤولين ورؤساء العمل. ويعرفها (ماهر، 2005: 10) بأنها "عدم التوافق بين متطلبات الحياة والموارد والإمكانيات المتاحة". أما (هلال، 2006: 9)، فيعرفها بأنها "تغيرات جسمانية طبيعية تُهيئ الفرد للتوافق مع الظروف البيئية التي تمثل تهديداً له". وقد عرفها (يوسف، 2004: 16) بأنها "حالة الكائن الذي يتعرض لضغوط قد تسبب له في المدى الطويل الانهيار أو الإصابة بأمراض نفسية، وهذه الضغوط مرادفة للقلق والتوتر العصبي". كما عرفها (الخصيري، 2008: 88) بأنها "أعمال متتالية من مسببات التوتر، وهي إحساس غامر بعدم الراحة ينتاب الفرد، وينغص عليه حياته بشكل فعال".

وقد أوضح بكفورد (Bickford, 2005:3) أن ضغوط العمل وضع طبيعي عندما ينتاب الإنسان شعورٌ برودة فعل على ما هو مطلوب منه. فإذا تناسب ذلك مع قدراته، فقد يشكل أثراً إيجابياً، ويخلق لديه حافزاً للعمل والإنجاز. وإذا كان الأمر على العكس من ذلك، فقد يخلق لديه توتراً واحساساً بالغضب. وقد أوضح ثورستينسون أن ضغوط العمل انخفاض عالٍ في الرضا الوظيفي، ما يقود إلى ارتفاع معدل الدوران، والغياب أو التمارض، وزيادة توتر الموظف (Thorsteinsson, 2014:1303). كما أن مستوى الضغط أو القهر الذي يتعرض له الموظف يعود إلى ثقته بنفسه، وقدراته وإمكانياته التي يمتلكها، ومدى خوفه من الفشل (Olusegun, 2014:143)، الأمر الذي يخلق لديه حالة من عدم التوازن بين إمكانياته وقدراته وما هو مطلوب منه، فيجعل منه كائناً مقهوراً. وعليه، نخلص إلى القول إن ضغوط العمل حالة من الاضطراب النفسي والجسدي تسيطر على الموظف، وتؤثر في سلوكه اليومي في أثناء ممارسته لمهامه في العمل، وهي ناتجة عن تحمله لأعباء أو مسؤوليات جديدة، أو تعامل المسؤولين معه خلافاً للأصول المتبعة، سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية للعمل.

تتجم ضغوط العمل في المؤسسات عن أسباب عدة؛ فبيئة العمل حافلة بالضجيج وتشابك الاتصالات، سواء الداخلية أو الخارجية في البيئة المحيطة من ذوي المصالح، ويتعرض الموظفون لضغوط قد تتداخل أبعادها، ومنها:

1. **طبيعة الوظيفة:** فقد تتكرر أعمالها لتصبح روتيناً مملاً، أو يكون الوقت المطلوب للإنجاز ضيقاً، خاصة أن العبء الوظيفي مرتفع كما أورد (Thorsteinsson, 2014:1306)، كما أن مهامها قد تتطلب معلومات غير متوفرة، أو أن الوظيفة ذات أهمية تتطلب قرارات حساسة وخطرة (هلال، 2006: 39). وقد لا يتسم وصفها الوظيفي بالوضوح، أو يكون عبء العمل فيها مرتفعاً مقارنة مع الوقت المتاح لها (ماهر، 2006: 32). كما أشار (Jume, 2003:117) إلى الضغوط الوظيفية الناجمة عن سياسات الإدارة المتعلقة بمواردها البشرية، وطبيعة وظائفهم ورضاهم عنها، ما يؤثر في سلوكهم وأدائهم.

2. **الدور:** وهو السلوك المتوقع من الموظف في موقعه الوظيفي وعلاقته مع الزملاء؛ فقد يكون الدور واضحاً أو غامضاً، ويشير (تانغ) إلى غموض الدور وما يسببه من توتر وقهر للموظف (Tang, 2008:105). وقد توجد ازدواجية أو تداخل بين أدوار الموظفين، ما يخلق حالة من الصراع والصدام فيما بينهم (هلال، 2006: 41). وأحياناً قد يصل الفرد إلى حالة من عدم التأكد مما هو مطلوب منه (ماهر، 2005: 33)، وكذلك تم اعتبار الدور وغموضه أحد المصادر التنظيمية للضغوط الوظيفية (ذبيان، 2010).

3. **الهيكل التنظيمي:** وهو الخارطة الإدارية التي تتحدد بموجبها الوظائف والمواقع الإدارية للموظفين، وهو بيان بخطوط الاتصال والتواصل بين الرؤساء والمرؤوسين والنظراء. وقد تظهر ضغوط العمل نتيجة لعدم وضوح هذه الخطوط، أو تجاهل الموظفين أصحاب الشأن عند صناعة القرارات كما أشار كل من (Beheshtifar, 2013:649) و (Bickford, 2005:7). كما يبين الهيكل التنظيمي مصادر التوجيهات والإرشادات والتعليمات، وكيفية امتثال المرؤوس لرئيسه، وطبيعة العلاقة بينهما (ماهر، 2005:

لكن الله هزمه وجنوده وأذلهم.

لقد تناول الدكتور مصطفى حجازي موضوع القهر من زوايا عدة في كتابه المشهور "التخلف الاجتماعي: مدخل إلى سيكولوجيا الإنسان المقهور"، موضحاً أن القهر شعور الإنسان بالرضوخ والاستسلام للمسؤول عنه، الذي يمارس سلطته أو سطوته بطريقة تلزم هذا الإنسان إنجاز المطلوب منه. وفي نظره، فإن القهر يبدأ من غوائل الطبيعة وكوارثها، ثم يمتد في عالمنا العربي بدءاً من سلطة الأب في الأسرة الواحدة، مروراً بالعملية التعليمية وأسلوب التعليم المشهور فيها القائم على التلقين، حيث سلطة المعلم لا تُناقش، ثم شيخ العشيرة الذي يواصل الدور بصفته الأمر النهائي، ثم سلطة رئيس العمل أو المسؤول الوظيفي. وما على الفرد إلا أن يطيع المعلم، والوالد، وشيخ القبيلة، ورئيسه في العمل الذي هو ولي نعمته، فتتوالى حلقات القهر في حياة الإنسان حتى في موقعه الوظيفي الذي يستقر فيه (حجازي، 2005: 39).

أما (فيراري، 1980) فيشير إلى القهر على أنه "فرض موقف المسؤول (القاهر) على الآخر (المقهور) بهدف تدجينه، فيتولد لدى المقهور شعور بفقدان حرية التصرف، وعدم القدرة على تحقيق وجوده، ويعيش حالة من الحيرة والتردد بين انتزاع شخصية القاهر من ضميره أو الإبقاء عليها، وبين أن يحقق تكامله الإنساني أو يبقى على إحساسه بالغبية الذاتية، فتتكبل طاقته الإبداعية، ويتملكه إحساس العاجز عن القيام بدوره الحقيقي.

ويعبر فيراري أيضاً عن ذلك بمصطلح (الأنسنة)، وكذلك (حجازي، 2005: 38)، أو (اللائسنة)، موضحاً المصطلح الأخير، رابطاً إياه بالقهر، قائلاً: "إنها مجرد ظاهرة مؤقتة، تعكس الظلم المكرس بالقوة في أيدي القاهرين، الذين يمارسونه ضد المقهورين"، ما يعني أن المقهورين يعيشون حالة استلاب تدفعهم إلى الدفاع عن إنسانيتهم وإنسانية قاهريهم، الذين يغتصبون حرية المقهورين بفعل ما يتمتعون به من قوة ومن نفوذ الموقع.

ويوضح (إبراهيم، 1999: 20) أن القهر بحسب أصدائه اللغوية المتعددة قد يعني الإحباط Frustration، الذي يحول بين الإنسان وبلوغه مقاصده، أو يمنعه من النجاح في حل ما يُشغله من صراع، أو قد يعني العجز واليأس، ويبين أن للقهر

32). وقد تظهر ضغوط العمل الناجمة عن الهيكل التنظيمي نتيجة المركزية الشديدة، وعدم تفويض السلطات، والتركيز على العلاقات الرسمية، أو التداخل بين الوحدات التنظيمية والإدارات (يوسف، 2004: 28). وقد يسيطر على الهيكل التنظيمي الجمود والتقدم وعدم المرونة للتكيف مع المستجدات في عالم الإدارة والتطورات التكنولوجية الحديثة، أو يصبح الهيكل التنظيمي متفسخاً متحللاً نتيجة غياب المسؤولية وعدم المحاسبة، وتعدد السلطات وسيطرة الشللية، وتقشي الرعونة وجماعات الضغط (غير الرسمية)، وسيادة الحاكمية لكل مسؤول على حدة (الخضيري، 1991: 24).

4. التطور الوظيفي Career Advancement: وهو المسار الوظيفي Job Career الذي يتعلق بترقيات الموظف وتدرجه فيه إلى الأعلى. وقد أشار إليه (Olusegun, 2014:159) وكذلك (Nekoranec & Kmosena, 2015:169)؛ إذ تنشأ ضغوط العمل نتيجة عدم حصول الموظف على ترقيته في الوقت المناسب الذي يتوقعه، أو نتيجة التغير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، خاصة في حالات الاندماج أو الاستيلاء على منظمة أخرى، أو نتيجة الظلم الواقع على الموظف بعدم حصوله على ترقيته بسبب تقشي المحسوبية، واقتصار الترقيات على فئة معينة من الموظفين فينشأ لديهم إحساس بعدم الأمان الوظيفي (Job Insecurity)، وعدم تقييم الأداء الوظيفي على أسس من العدل، أو استخدام أسلوب عقوبات يقوم على خفض المرتبة الوظيفية، أو حصر التدريب والتطوير الوظيفي في عدد محدد من الموظفين وحرمان الآخرين (يوسف، 2004: 30).

مفهوم القهر الوظيفي

وردت كلمة قهر في كل من قاموس المعجم الوسيط، ولسان العرب، والقاموس المحيط؛ فهي تعني الغلبة، فنقول قهر الجيش العدو أي غلبه، وقهر الشخص أي احتقره، والقهر هو المصدر -أي الاسم- من الفعل قهر. وقد ورد في قوله تعالى: (وإننا فوقهم قاهرون) في الآية (127) من سورة الأعراف. والمقصود به قهر بني إسرائيل وإذلالهم من قبل فرعون وجنوده،

وأدائه وتتسبب في تراجع قدراته، ومنها:

1. الغضب والتبرم Discontent & Restlessness: إذ يتولد لدى الموظف المقهور شعور بالغضب الدائم، والشكوى الدائمة، والانتقاد الدائم، والتكرار للأخريين، والتسوية في الإنجاز (هلال، 2001: 21)، وكذلك التوتر الشديد الذي يصاحبه ارتفاع ضربات القلب وزيادة طنين الأذن (Pandey, 2013:252)، أو ظهور آلام نفسية.
2. الهروب والانسحاب Withdrawal: يميل الموظف المقهور إلى الهروب من المواقف، وعدم المشاركة في القرارات (Ramlee, 2015:565). والتغيب عن العمل كرد فعل على الضغوط القهرية (Leka, 2004:15). ونتيجة شعوره بالعجز، فإنه يصاب بالبرود في تعامله مع الآخرين (ماهر، 2005: 74).
3. اللامبالاة Carelessness: فيميل الموظف المقهور إلى الإهمال وعدم الاكتراث بما يجري حوله في بيئة العمل، وذلك حسب كل من (Bickford, 2005:4)، و(Thorsteinsson, 2014:1309). ونتيجة عدم رضاه الوظيفي، وسوء المناخ التنظيمي (ذيبان، 2010)، يتحول إلى إنسان سلبي لا يرغب في المواجهة والمشاركة (ماهر، 2005: 75).
4. العدوانية Hostility: تتطور ردود الفعل لدى الموظف المقهور لتصل إلى الرغبة في الاعتداء على الآخرين بسبب توتره النفسي (Pandey, 2013:250) وما يعانيه من شد عضلي، وشعور بالإرهاق وأحياناً الرعاش (ماهر، 2005: 74).

علاقة ضغوط العمل بالقهر الوظيفي

تلعب ضغوط العمل دوراً كبيراً في إحساس الموظف بالقهر، وقد أصبحت محط اهتمام المؤسسات والأفراد لسببين هما: الأول: هو تداعيات الضغوط وما ينجم عنها من علل وأمراض جسدية أو نفسية، والثاني هو التكاليف المترتبة على النتائج (يوسف، 2004: 25). وقد أورد الخبراء أن الولايات المتحدة الأمريكية تخسر سنوياً ما يزيد على مئة بليون دولار من اقتصادها نتيجة انخفاض الأداء، ودوران العمل، والتغيب، والتسرب الوظيفي، وقضايا التعويض.

أصداء متنوعة؛ فمثلاً نقول القهر السياسي وهو المرادف للدكتاتورية، والقهر العسكري المرادف للاستعمار التقليدي الذي ينطوي على الذل والاستعباد.

ويضيف إبراهيم أن القهر هو تلك العلاقة اللصيقة التي تجبر الإنسان على ما لا يرغبه، أو تحول بينه وبين ما يرغبه، وأشار إلى ما أطلق عليه مثلث القهر الوظيفي، الذي يتشكل من قهر الإنسان وهو إما القاهر أو المقهور اللذان يمارسان الوجود، ومن قهر المكان الآتي من مساحة معينة يوجد عليها الإنسان، ومن قهر الزمان الذي يوجد فيه الإنسان على هذه المساحة (المكان)، وهو مرتبط بزمان سابق، وزمان حالي، وآخر لاحق.

كما يوضح (أوحمي، 2016) في مقالة بعنوان: "القهر الوظيفي من الأسباب المؤدية إلى مغادرة العمل"، أن القهر الوظيفي تحرش نفسي وتحقير أو تهيمش للموظف أو تعرضه للنقد الجارح، أو عدم وضعه في المكان الملائم لمؤهلاته، ما يؤدي إلى الشعور بالإهانة وقلة الشأن، أو الإحراج وفقدان القيمة أو الثقة بالنفس، والإحساس بعدم الأمان، الأمر الذي قد يقوده إلى الرغبة في التمرد والثورة.

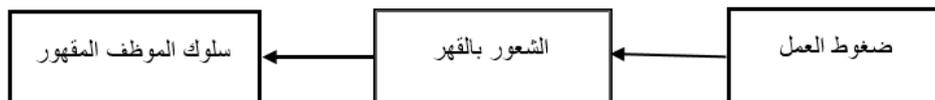
وقد أطلق الكاتب مصطلح (تدوير القهر) الذي يقصد به انتقال القهر من الرئيس إلى مرؤوسيه، ومن ثم إلى من هم دونهم، وهكذا ليشمل معظم العاملين، فيخلق حالة من الارتباك تتداخل فيها الأمور، ويختلط فيها الحابل بالنابل.

وقد أورد الكاتب أمثلة حية استخلصها من مقابلاته مع بعض الموظفين، أطلق عليها "التحرش الأخلاقي"، ومنها أن يطلب المدير من بعض الموظفين القيام بأعمال لصالحه غير أعمالهم المطلوبة في بيئة العمل، كأن يقوم بشراء بعض الأغراض للمدير، أو تنظيف بيته، أو رعاية أولاده، سواء في أثناء وقت العمل أو خارج أوقات العمل، وأحياناً قد يطلب منه الحضور إلى العمل أيام العطل الأسبوعية بحجة المصلحة العامة، دون أن يقدم له أية حوافز.

وتظهر على الموظف المقهور آلام جسدية أو نفسية، فيشعر بالقلق والحزن والملل وفقدان الصبر، وقد يتولد لديه شعور بعدم الاهتمام بمظهره الخارجي (الحداد، 2006: 53)، أو يصاب بأمراض القلب، والجلطات، وقرحة المعدة (Ekundayo, 2014:158)، وأعراض شتى تهيمن على سلوكه

الأجنبية ونبذ المحلية لتراجع جودتها.

تبحث الدراسة الحالية موضوع القهر الوظيفي الذي ينجم عن ضغوط العمل؛ إذ يتولد لدى الموظف شعور بالغبلة والكتب نتيجة فقدانه لتوازنه الحقيقي بسبب الضغوط التي تواجهه، وعدم قدرته على تحملها، بل قد تقوده مشاعر القهر هذه إلى سلوكيات لم يعتدها، ما قد يفاقم تداعيات المسألة القهرية لديه. ويمكن تمثيل ذلك في الشكل (1).



الشكل (1)

الشكل من إعداد الباحثين.

هو الإجهاد العصبي، الذي هو القهر الوظيفي، وقد يحدث للمديرين أو الموظفين، وهو عائد أصلاً إلى ضغوط العمل، ويتسبب في ارتفاع ضغط الدم، وما ينتج عنه من تصلب شرايين القلب التاجية، أو السكتة القلبية، أو السكتة الدماغية. وثمة دراسات أثبتت أن ارتفاع نسبة الكوليسترول في الدم ناجم عن الإجهاد العصبي مثلما هو ناجم عن الغذاء. ومن نتائج الدراسات أيضاً أن الإجهاد العصبي للموظفين العاملين في المؤسسات والشركات يزيد ثلاث مرات على معدله الطبيعي، ما يؤدي إلى خسارة الشركات نتيجة عدم اهتمامها بأهم مواردها وهو العنصر البشري (Pandy, 2013: 250).

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

دراسة (أبو رمان وآخرين، 2016): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ضغوط العمل في الاغتراب الوظيفي عند العاملين في مستشفى الإسراء، وتحديد مصادر هذه الضغوط، وتقديم التوصيات التي تسهم في التخفيف من وطأة هذه الضغوط. وتم اختيار عينة طبقية شملت (140) موظفاً من العاملين في مستشفى الإسراء، وقسم مجتمع الدراسة إلى ثلاث

ويشير (هلال، 2006: 43) إلى النتائج المترتبة على ضغوط العمل والقهر الوظيفي، التي قد تقود الموظف إلى ردود أفعال سلبية، مثل المبالغة في التدخين، أو الهروب إلى تناول الخمر والمخدرات، أو معاداة الآخرين والغوص في الشائعات، وظهور الأمراض، ما يؤثر على المنظمة، وأيضاً على المجتمع الذي يتحمل تكاليف عالية لمعالجة هذه السلبيات إذا حصلت في مؤسساته. أضف إلى ذلك التوجه العام لاستيراد المنتجات

لقد أصبح القهر الوظيفي حديث الساعة بين الموظفين، لما له من علاقة بكتب المشاعر، وعدم البوح، وتحمل الظروف الراهنة من أجل لقمة العيش. وقد ينفجر في لحظة ما ليتحول إلى سلوكيات لا تُحمد عقباها؛ فالشعور بالقهر مرحلة انتقالية بين ضغوط العمل وهذه السلوكيات.

أهمية دراسة ضغوط العمل والقهر الوظيفي

يعتمد نجاح المؤسسات بالدرجة الأولى على مواردها البشرية؛ فهي رأس مالها الحقيقي الذي يجعلها تتميز في بيئة تنافسية عالية، ما يحتم عليها امتلاك موارد بشرية على درجة عالية من المعرفة والخبرة والولاء التنظيمي، وذلك يعني تعافياها من الأمراض الناشئة عن ضغوط العمل التي تؤدي إلى القهر الوظيفي (الخصيري، 1991: 12).

إن المؤسسات الناجحة هي التي تستطيع الحفاظ على معدل إنتاجها من التديني أو التراجع، وتتجنب إنتاج التالف والمعيب، وينخفض فهو معدل دوران العمل، ويسودها روح الفريق الواحد، وتتنخفض فيها تكاليف العلاج الصحي، بل قد يزيد العمر الإنتاجي والوظيفي للعاملين، كما تتجنب المؤسسة التكاليف الناجمة عن قرارات خاطئة. ويؤكد (اليوت، 1998: 13) أن أخطر ما يواجهه الموظف

للضغوط الوظيفية للمدرسين على فعالية الأداء الوظيفي، ووجود تأثير قوي ذي دلالة معنوية لكل من عبء الدور وغموضه وصراعه على فاعلية الأداء الوظيفي.

دراسة (سليم، 2011)، وهي بعنوان: (الضغوط المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على الموظفين في مكتبة الأسد الوطنية في دمشق). هدفت الدراسة إلى معرفة الفروق بين أفراد عينة البحث بخصوص العلاقة بين الضغوط المهنية والأداء الوظيفي، بالاعتماد على متغيري (سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي). واختار الباحث عينة مكونة من (120) مفردة. تشكل ما نسبته (30%) من مجتمع الدراسة. وتوصل إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة ومعنى بين مصادر الضغوط المهنية والأداء الوظيفي تبعاً لمتغيري الدراسة، وتوصل الباحث أيضاً إلى أن أكثر مصادر الضغوط المهنية هي الضغوط الناتجة عن المردود المادي.

دراسة (رسمي، 2005)، وعنوانها: (دراسة تحليلية للصراع التنظيمي والضغوط الوظيفية وأثرهما على مستوى الأداء لدى مديري المدارس الثانوية بمصر). وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية الصراع التنظيمي، ومستوياته، وكيفية إدارته في المدارس الثانوية بمصر، وكذلك التعرف على مدى تأثير الصراع التنظيمي والضغوط الوظيفية على أداء مديري المدارس المذكورة. وقد اختار الباحث عينة مكونة من (84) مفردة من مدارس ثانوية. وتوصل الباحث إلى وجود علاقة ارتباطية ذات معنى بين ضغوط العمل ومستوى الأداء، وهي علاقة سلبية؛ بمعنى أنه "كلما زادت ضغوط العمل، سبب ذلك قهر المديرين وتراجع أدائهم". وكانت نتائج الدراسة على النحو الآتي: كلما استخدم المسؤولون استراتيجيات التكامل والتوفيق في إدارة الصراع التنظيمي، انخفضت ضغوط العمل وارتفع مستوى أداء المديرين.

وهدفت **دراسة (البشاشة، 2005)** إلى التعرف على أثر مصادر ضغوط العمل في السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة البوتاس العربية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبانة وتطويرها لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد العينة التي بلغ تعدادها (250) مفردة تشكل ما نسبته حوالي (33%) من مجتمع الدراسة البالغ (769) موظفاً. وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل

طبقات تضم: الإداريين والأطباء والممرضين. وتم استرداد (111) استجابات العينة وتحليلها، استبانة وهي مناسبة لتحليل البيانات الإحصائية ومعالجتها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) بواسطة الكمبيوتر. وتم استخدام النسب والتكرارات، واستخدام أسلوب التحليل الوصفي لوصف استجابات العينة وتحليلها، وكذلك استخدم تحليل الانحدار البسيط والتباين الأحادي لاختبار الفرضيات. وتشير نتائج الدراسة إلى أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لغموض الدور في الاغتراب الوظيفي، بينما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصراع الدور، وعبء الدور، وفرص النمو والتقدم الوظيفي في الاغتراب الوظيفي.

دراسة (مصطفى، 2016)، وهي بعنوان: (أثر الالتزام الوظيفي على العلاقة بين ضغوط العمل والأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية). هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين ضغوط العمل وأداء المدرسين في الجامعة المشار إليها، واختار الباحث عينة مكونة من (286) موظفاً، مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي. وقد توصل إلى وجود التزام عالٍ من المدرسين تجاه الجامعة، وكذلك وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين مصادر ضغوط العمل التي حددها الباحث في دراسته، وهي: (طبيعة العمل، وصراع الدور، وغموض الدور، وعبء العمل)، باستثناء غموض الدور، وبين الالتزام التنظيمي، وكذلك وجود أثر طردي بين الالتزام التنظيمي ومستوى الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة. وتبين أن أهم مصدر من مصادر الضغوط الوظيفية هو طبيعة العمل الذي يواجهه أعضاء هيئة التدريس، بينما غموض الدور هو أقلها أهمية.

دراسة (الأسد، 2015): جاءت الدراسة بعنوان (تأثير الضغوط الوظيفية للمدرسين على فاعلية الأداء الوظيفي: بالتطبيق على المدارس الثانوية بمنطقة حولي في دولة الكويت)، وهدفت إلى معرفة تأثير الضغوط الوظيفية التي يتعرض لها المدرسون على فاعلية الأداء الوظيفي، ومعرفة مصادر هذه الضغوط، وأثرها على أداء المدرسين الوظيفي. وقد تكونت عينة الدراسة من (350) مفردة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها وجود علاقة تأثيرية عالية ذات معنى

ضغوط العمل المتعلقة بصراع الدور وغموض الدور ومستوى الولاء التنظيمي، بحيث كلما ارتفع مستوى ضغوط العمل، قل مستوى الولاء. كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى غموض الدور كان أعلى لدى الموظفين من حملة الشهادات الجامعية منه لدى الموظفين ممن لا يحملون مؤهلاً علمياً، وأن مستوى صراع الدور كان أعلى لدى فئة الموظفين الذين يشغلون وظيفة رئيس قسم منه لدى باقي زملائهم.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة (Goncalves et al., 2019): تناولت الدراسة ضغوط العمل والاحترق الوظيفي، وناقشت أن الضغوط أصبحت آفة عالمية، لما ينجم عنها من آثار سلبية جسدية ونفسية تظهر على الموظفين، وأن الأكثر تأثراً منها حسب الدراسة هم العاملون في المشافي، بسبب بيئة العمل الضاغطة. فقد هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الضغوط والاحترق الوظيفي، بالتطبيق على العاملين في المستشفيات الواقعة في المنطقة الشمالية من البرتغال. وتكونت العينة من 221 مفردة. وبينت النتائج أن أبعاد ضغوط العمل التي تؤثر في الاحتراق الوظيفي هي: العبء الوظيفي، وطبيعة عقود العمل الوظيفية، وعلاقات العمل، والتعامل مع المرضى، والنية للتغيير، وهي تؤدي إلى حدوث أبعاد الاحتراق الوظيفي الثلاثة: الإرهاق الجسدي، والغضب والتبرم، والإنهاك العاطفي.

دراسة (Omar & Sallehuddin, 2018): هدفت الدراسة إلى استكشاف مسألة ضغوط العمل على العاملين في قطاع البناء في ماليزيا، والعمل على تحديد أهم العوامل المؤدية إلى ذلك. وطُبقت الدراسة على 78 مفردة من الصف السابع من المقاولين حسب التصنيف المالي (G7) في منطقة ملاكا Malacca> وبينت النتائج أن أهم هذه العوامل: المتغيرات التنظيمية، وبيئة العمل، والدور الوظيفي، وأن أفضل طريقة لمعالجة هذه الضغوط هي الدعم الاجتماعي، وذلك حسب وجهة نظر المقاولين العاملين في البناء.

دراسة (Wang, 2018): هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين كل من ضغوط العمل، والاحترق الوظيفي، والدعم

بيانات الاستبانة، اعتماداً على المتوسطات الحسابية، ومعاملات ارتباط (بيرسون)، وتحليل الانحدار لاختبار صلاحية النموذج وتأثير المتغيرات المستقلة (مصادر ضغوط العمل) على المتغير التابع (السلوك الإبداعي).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: وجود علاقة ارتباطية سلبية بين مصادر ضغوط العمل المختلفة التي تشملها الدراسة والسلوك الإبداعي بإبعاده المختلفة، ووجود أثر هام ذي دلالة إحصائية لمصادر ضغوط العمل في أبعاد السلوك الإبداعي. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها:

ضرورة اهتمام إدارة التنظيمات المختلفة، بالمصادر الأساسية التي كان لها دور رئيس في خلق ضغوط عمل على الأفراد العاملين في شركة البوتاس العربية، ومحاولة مساعدتهم في التخلص منها باعتبارها ذات تأثير سلبي في السلوك الإبداعي للأفراد، مما ينعكس سلباً على أداء المنظمة.

دراسة (العمرى، 2004): وهي بعنوان: (بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية). وقد هدفت الدراسة إلى اختبار نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية، وذلك لدى العاملين في البنوك السعودية. اختار الباحث عينة مكونة من (611) مفردة، واستخدم أسلوب تحليل المسار لاختبار النموذج السببي المقترح، وتوصل إلى مجموعة من العلاقات السببية في النموذج. وتبين أيضاً أن متغير الرضا الوظيفي يحدده كل من: العمر، وسنوات الخدمة، والراتب، وصراع الدور، وغموض الدور، ومتغير الأداء الوظيفي، كما كشفت نتائج الدراسة أن متغير الفعالية التنظيمية يتحدد بمتغيرات كل من: الولاء التنظيمي. والرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي.

دراسة (المعشر، 2003) هدفت إلى قياس وتحليل الولاء التنظيمي وضغوط العمل في الإدارات الحكومية في محافظات الشمال في الأردن (إربد وعجلون وجرش والمفرق). وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية بلغت (930) موظفاً، وتم جمع المعلومات من خلال استبانة صممت لهذه الغاية. وأظهرت الدراسة نتائج كان من أهمها وجود علاقة سلبية بين مستوى

الضغوط الوظيفية التي تسبب القهر للموظفين تعود إلى البيئة الداخلية للمنظمة نفسها، أو العلاقات داخل العمل، أو الثقافة التنظيمية داخل المنظمة، وصراع الدور، والتطور الوظيفي، وتبين أيضاً أن أنجح الاستراتيجيات التي يمكن للإدارة استخدامها لمواجهة هذه الضغوط هي: (الحصول على الدعم الاجتماعي، واستخدام البرامج المتخصصة في مواجهة ضغوط العمل وإدارتها، وتخفيض ضغوط العمل مباشرة من خلال تحسين بيئة العمل).

دراسة (Olusegun et al., 2014): هدفت هذه الدراسة إلى

قياس العلاقة بين ضغوط العمل وأداء الموظفين؛ أي مدى قدرتهم على استخدام الموارد المتاحة لإنجاز المطلوب منهم بنجاح، وذلك في ضوء أن الموظفين هم الأكثر معرفة بالعوامل التي تحول دون إنجازهم المطلوب. وقد استخدم الباحثون طريقتين لجمع البيانات، وذلك باختيار عينة عشوائية طبقية تتكون من (78) موظفاً، وأجرى الباحثون مع (65) منهم مقابلات خاصة، وتم توزيع استبانة أيضاً. واستخدم الباحثون الأسلوب الوصفي التحليلي، بما في ذلك التكرارات والنسب المئوية. وقد توصل الباحثون إلى أن ضغوط العمل ناتجة عن العبء الوظيفي العالي، والتطور أو الترقى الوظيفي، والصراع التنظيمي، بينما يتأثر الأداء الوظيفي بالإجهاد، والقلق أو التوتر، والأمراض الصحية، والغضب. وتبين أن هناك علاقة ارتباطية عالية ذات دلالة معنوية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي.

دراسة (Ali, Raheem, Nawaz & Khoso, 2014): هدفت

الدراسة إلى معرفة أثر ضغوط العمل على أداء الموظفين، واستخدمت الدراسة المنهج التجريبي على (133) موظفاً يعملون في القطاع الخاص والجامعات في كراتشي التي تقدم خدمات تعليمية في إدارة الأعمال، والهندسة، والأدوية، والنسيج، والملابس. واستخدم الباحثون الاستبانة لجمع البيانات. وقد أثبتت النتائج أن صراع الدور وعبء العمل والمكافآت المالية غير العادلة هي الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى الضغوط الوظيفية على العاملين، ما يقود إلى تراجع فعاليتهم. وقد أوصت الدراسة بضرورة معالجة الإدارات

الاجتماعي من منظور سببي، كما بحثت الدراسة مدى تأثير استراتيجية الاعتماد على الذات في مواجهة ضغوط العمل بهدف التخفيف منها بما يؤدي إلى خفض درجة الاحتراق الوظيفي أكثر من الاعتماد على أسلوب الدعم الاجتماعي. وتوصلت الدراسة إلى أن الدعم الاجتماعي الذي يمارسه المسؤولون من جهة، وزملاء العمل من جهة أخرى، يؤدي إلى مواجهة هذه الضغوط ويحد منها، وأن علاقة قوية تربط بينهما؛ فكلما زاد الدعم الاجتماعي، انخفضت درجة الضغوط وقلَّ الاحتراق الوظيفي.

دراسة (Ragma et al., 2017): ركزت الدراسة على

ضغوط العمل والرضا الوظيفي لدى المدرسين في المدرسة الثانوية الوطنية في مدينة كاندون Candon بالفلبين. وقد وُزعت 100 استبانة على المدرسين في المدرسة المذكورة. وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى معتدل من ضغوط العمل لدى المدرسين، وبالرغم من ذلك يوجد لديهم مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي، كما أنه لا توجد علاقة بين المتغيرين ضغوط العمل والرضا الوظيفي، لأن معامل الارتباط R بينهما جاء ضعيفاً. وأوصت الدراسة المسؤولين باتخاذ إجراءات ملائمة للتخفيف من ضغوط العمل بما يعزز الرضا الوظيفي.

دراسة (Ramlee et al., 2015): هدفت الدراسة إلى فحص

أثر التدين، وضغوط العمل، والوضع الوظيفي على السلوك التنظيمي، وطُبقت الدراسة في ماليزيا، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (320) مبحوثاً من العاملين في المؤسسات العامة، واستخدم الباحثون الأسلوب الوصفي الاستدلالي. وقد توصل الباحثون إلى أنه لا توجد علاقة ارتباطية ذات معنى بين ضغوط العمل والسلوك التنظيمي، بالرغم من وجود علاقة للتدين والوضع الوظيفي مع السلوك التنظيمي. واعتماداً على تحليل الانحدار، فقد تبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية للتدين والوضع الوظيفي مع السلوك التنظيمي.

دراسة (Nekoranec & Kmosena, 2015): هدفت إلى

معرفة العلاقة بين ضغوط العمل من حيث مصادرها وآثارها واستراتيجيات مواجهتها من قبل الإدارات. وقد تبين أن مصادر

المطلوب من العاملين ما دامت في درجة يمكن تحملها، لكنها إذا زادت عن حدها، فإنها قد تقود إلى اضطرابات فسيولوجية ونفسية. وقد أثبتت الدراسة أن الضغوط المهنية أو الوظيفية هي العامل الرئيسي في ظهور الأمراض الصحية لدى الموظفين في المؤسسات، وأن عدم معالجة هذه الضغوط يوقع الأذى بالموظفين والمؤسسة من حيث تراجع الأداء، وانخفاض الإنتاجية، وضعف القدرة التنافسية، وارتفاع معدل دوران الموظفين.

دراسة (Jamal, 2011): هدفت الدراسة إلى فحص أثر الالتزام التنظيمي على العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي، وذلك على الموظفين الذين يعملون في الشركات متعددة الجنسيات في أمريكا الشمالية التي لها وجود في كل من ماليزيا والباكستان. وقام الباحث بجمع البيانات عبر استبانة خاصة بالموظفين مفردات العينة، وذلك حول ضغوط العمل التي تواجههم، وحول الالتزام التنظيمي، بينما قام بجمع البيانات التي تتعلق بالأداء الوظيفي من واقع ملفات الشركتين في البلدين ماليزيا والباكستان. وقد توصل الباحث إلى وجود علاقة سلبية بين متغيري ضغوط العمل والأداء الوظيفي؛ فكلما زادت الضغوط، انخفض الأداء. وتبين أن متغير الالتزام التنظيمي يلعب دور الوسيط المعدل لهذه العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي، الأمر الذي من شأنه أن يقود إلى إجراء أبحاث أخرى لفحص أثر ضغوط العمل وعلاقتها بالثقافة المتعددة للعاملين في الشركات متعددة الجنسيات.

التعليق على الدراسات السابقة

لقد ركزت غالبية الدراسات السابقة في أهدافها على معرفة العلاقة بين ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي، وذلك في القطاع الخاص، أو لدى مدرسي الجامعات والمدارس، باستثناء دراسة (Olusegun et al., 2014) التي تشابهت مع الدراسة الحالية في اختيار مجتمع الدراسة، وذلك في القطاع الحكومي. ولسهولة التوضيح، فقد لخص الباحثان نتائج هذه الدراسات في الجدول التالي:

لضغوط العمل من خلال تخفيض الحمل الوظيفي، وحل موضوع صراع الدور، ودفع رواتب ملائمة، وتزويد الموظفين بالتدريب اللازم حتى يتمكنوا من أداء أدوارهم بصورة جيدة.

دراسة (Thorsteinsson, 2014): هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين ضغوط العمل وما تقدمه المؤسسة والمشرفون فيها من دعم للموظفين، وحالتهم الصحية والنفسية التي تتعلق بالإجهاد والضغط النفسي والاكثاب، وبين نوايا الموظفين في الانسحاب، والتزامهم التنظيمي، والرضا الوظيفي لديهم. وقد استقطب الباحث عينة مكونة من (201) مفردة عبر البريد الإلكتروني للإجابة عن الاستبانة المرسلة إليهم. وقد دلت النتائج على وجود علاقة ارتباطية قوية بين ضغوط العمل المرتفعة وسوء صحة العاملين التي ظهرت أعراضها في الغضب والاكثاب والإجهاد، وجميعها أدت إلى زيادة الرغبة لدى الموظفين في الانسحاب من العمل. وتبين أن مثل هذه الضغوط وما نجم عنها تراجعت باستخدام أسلوب الدعم والمساندة من المشرفين. وتبين أيضاً أنه كلما انخفض دعم الموظفين وموازرتهم في ظل ضغوط العمل، تراجع الولاء التنظيمي وانخفض الرضا الوظيفي لديهم. وبوجه عام، دلت النتائج على أن الدعم والمساندة سواء من الإدارة أو المشرفين على الموظفين لم تستطع تخفيض معدل دوران العاملين، ولا تحسين الوضع الصحي لهم، خاصة في حال ارتفاع درجة الضغوط الوظيفية.

دراسة (Panday, 2013)، وهي دراسة نظرية هدفت إلى معرفة الأدبيات التي تتعلق بضغط العمل وفحصها، والوقوف على الأسباب الكامنة وراءها، ثم على الأعراض التي تظهر على الموظفين الذين يتعرضون لهذه الضغوط، ومن ثم معرفة الآثار المترتبة على هذه الضغوط سواء على الأفراد أو على المؤسسة التي يعملون فيها؛ لاقتراح بعض الأساليب التي يمكن لإدارة المؤسسة استخدامها لإدارة ضغوط العمل ومعالجتها. وقد توصل الباحث إلى أن ضغوط العمل موجودة في حياة الناس بشكل عام، وفي منظمات الأعمال بشكل خاص، وأنها (أي ضغوط العمل) ليست سلبية دائماً، بل قد تكون حافزاً لأداء

الدراسة	النتيجة
Goncalves et al., 2019	وجود علاقة ارتباطية قوية بين ضغوط العمل والاحترق الوظيفي تؤدي إلى الإعياء الجسدي، والإرهاق العاطفي، والغضب والتبرم.
Omar & Sallehuddin, 2018	وجود علاقة عكسية بين ضغوط العمل والدعم الاجتماعي.
Wang, 2018	وجود علاقة عكسية بين ضغوط العمل والدعم الاجتماعي، ووجود علاقة طردية بين الضغوط والاحترق الوظيفي.
Ragma et al., 2017	عدم وجود علاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي، ونتيجة R جاءت ضعيفة.
مصطفى، 2016	وجود علاقة عكسية بين ضغوط العمل والالتزام التنظيمي، وأن أهم عامل في الضغوط هو الدور الوظيفي.
الأسد، 2015	وجود علاقة ارتباط قوية بين الضغوط وفاعلية الأداء الوظيفي.
Ramlee et al., 2015	عدم وجود علاقة بين ضغوط العمل والسلوك التنظيمي، بينما توجد علاقة قوية بين التدين ووضع الوظيفة والسلوك التنظيمي.
Nekoranec & Kmosena, 2015	وجود علاقة بين ضغوط العمل وقهر الموظفين تعود إلى بيئة العمل، وعلاقات العمل، وأن أفضل طريقة لمواجهة الضغوط هي الدعم الاجتماعي.
Olusegun et al., 2014	وجود علاقة قوية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي؛ إذ يتأثر الأداء نتيجة للقلق والتوتر والغضب التي تظهر على الموظفين.
Thorsteinsson, 2014	وجود علاقة قوية بين ضغوط العمل وسوء صحة العاملين، ينجم عنها غضب واكتئاب وإجهاد.
Ali et al., 2014	ضغوط العمل ناجمة عن صراع الدور، وعبء العمل، والمكافآت غير العادلة، وذلك يقود إلى ضعف الأداء.
Pandy, 2013	وجود علاقة قوية بين ضغوط العمل والاضطرابات الفسيولوجية والنفسية تؤدي إلى ضعف الأداء.
Jamal, 2011	وجود علاقة سلبية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي، بينما يلعب الالتزام التنظيمي دور العامل الوسيط بينهما، فيؤثر على الأداء الوظيفي.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة

استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي؛ لأنه يصف العلاقة بين المتغيرات ويقيسها بأسلوب كمي، كما أن هذا المنهج هو الأكثر ملاءمة لقياس العلاقات بين أبعاد ضغوط العمل وما ينجم عنها من قهر وظيفي يتحول إلى سلوكيات عند الموظف المقهور، بما يحقق الدقة والموثوقية. وعليه، تم استخدام عدد من الاختبارات الإحصائية، كالمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبارات (ت)، وتحليل

وقد اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها موضوع ضغوط العمل وعلاقتها بالقهر الوظيفي، وبيان سلوكيات الموظف المقهور التي قد تكون من نتائجها: الغضب والتبرم، والهروب والانسحاب، واللامبالاة، والعدوانية. بينما تشابهت مع الدراسات السابقة في اتباع المنهج الوصفي التحليلي، مع اختلاف ظروف إجرائها؛ ذلك أن الدراسات السابقة أجريت في بيئات ومؤسسات وبلادٍ مستقلةٍ ومستقرةٍ، وحالها مختلف عن حال البيئة الفلسطينية التي مازالت تترجح تحت سيطرة الاحتلال.

منذ نشأة السلطة الوطنية الفلسطينية عام 1994، وهي: وزارة التربية والتعليم العالي، ووزارة الأشغال العامة والإسكان، ووزارة الصحة، ووزارة الداخلية، ووزارة الشؤون الاجتماعية، ووزارة الاقتصاد الوطني، ووزارة العمل، ووزارة العدل وتم احتساب عينة الدراسة بمستوى ثقة 95% حسب الأداة التي حددتها أنظمة البحث الخلاقة Creative Research Systems من الصفحة الإلكترونية www.surveysystem.com/sscalc.htm/. وتكونت من (323) موظفاً وموظفة، وقد تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sample). وبلغت نسبة العينة حوالي (16%) من مجتمع الدراسة، وهي نسبة مقبولة. وتم توزيع العينة على الوزارات المشار إليها حسب الجدول (1).

الانحدار (Regression)، وتحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA)، واختبار الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise)، ومعامل ارتباط بيرسون، وألفا كرونباخ.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في مقرات ثمان من وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية المتمركزة في محافظة رام الله والبيرة، لتمثل الوزارات كلها، وبلغ عدد العاملين فيها (2006) موظفين وموظفات. وقد اختار الباحثان هذه الوزارات وفق معايير محددة هي: اعتبارها وزارات سيادية نظراً لكبر حجمها وحجم الخدمات التي تقدمها، وكذلك ثباتها واستمرارها كوزارات دائمة في ظل تعاقب الحكومات الفلسطينية

الجدول (1)

توزيع عينة الدراسة حسب الوزارات بنسبة وتناسب

الوزارة	العدد	النسبة	عدد الاستبانة الموزعة
التربية والتعليم والتعليم العالي	580	29%	93
الأشغال العامة والإسكان	260	13%	42
الصحة	250	12%	40
الداخلية	239	12%	38
التنمية الاجتماعية	220	11%	35
الاقتصاد الوطني	210	10%	34
العمل	162	8%	26
العدل	85	4%	14
المجموع	2006		323

وهي تمثل ما نسبته 89% من عينة الدراسة. والجدول (2) يوضح خصائص العينة من حيث التكرارات والنسب المئوية.

وقد تم توزيع 323 استبانة على العينة المذكورة، ولكن تم تجميع 300 استبانة فقط، كانت 288 منها صالحة للدراسة،

الجدول (2)
خصائص عينة الدراسة

المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	50.7
	أنثى	49.3
المؤهل	دبلوم فأقل	12.5
	بكالوريوس	59.7
العلمي	ماجستير فأعلى	27.8
	أقل من 5 سنوات	12.5
الخبرة	من 5-10 سنوات	35.4
	أكثر من 10 سنوات	52.1
الدرجة الوظيفية	رئيس قسم فما دون	52.8
	مدير	34.7
	مدير عام فأعلى	12.5
المجموع	288	100.0

أداة الدراسة

قام الباحثان بإعداد استبانة خاصة لمعرفة العلاقة بين ضغوط العمل والقهر الوظيفي، وأثر ذلك على سلوكيات الموظف المقهور في الوظيفة العمومية، وذلك في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية. وتكونت الاستبانة من جزأين، الأول اشتمل على البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة، وهي: الجنس، والدرجة الوظيفية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والثاني يتكون من قسمين، الأول تناول محور ضغوط العمل بأربعة أبعاد هي: طبيعة العمل، والدور الوظيفي، والهيكلي التنظيمي، والتطور الوظيفي، والقسم الثاني تناول أبعاد القهر الوظيفي، وهي: الغضب والتبرم، والهروب والانسحاب، واللامبالاة، والعدوانية. وبلغ عدد فقرات الاستبانة (55) فقرة، موزعة على الأبعاد المذكورة.

خماسي الأبعاد، باستخدام الاتجاه الإيجابي، وحسب الأوزان التالية: خمس درجات "موافق بشدة"، وأربع درجات "موافق"، وثلاث درجات "محايد"، ودرجتان "غير موافق"، ودرجة واحدة "غير موافق بشدة". كما حُسب المتوسط المرجح لإجابات أفراد عينة الدراسة على مقاييس الدراسة المختلفة، وذلك من أجل معرفة درجات أفراد عينة الدراسة على مقاييس الدراسة، وإجراء المقارنات المختلفة، فاستخدم الباحثان المعادلة التالية لتفسير تقديرات المفحوصين على فقرات أبعاد ضغوط العمل والقهر الوظيفي وسلوكيات الموظف المقهور، أي طول فئة المتوسط الحسابي، وذلك لمقياس من ثلاث فئات على النحو الآتي:

$$1.33 = \frac{1 - 5}{3} = \frac{\text{أعلى علامة} - \text{أدنى علامة}}{\text{عدد الفئات}}$$

وعليه، يكون معيار التصحيح بحسب ما هو موضح في

الجدول (3).

لقد صُممت الاستبانة وفق مقياس ليكرت (Likert Scale)

الجدول (3)
معيار التصحيح

المتغير	المتوسط الحسابي	الوزن بالنسبة المئوية التقديرية	المستوى
ضغوط العمل القهر الوظيفي وسلوكيات الموظف المقهور	أدنى من 2.33	أقل من 50%	منخفض
	من 2.33 - 66.3	(50 - 69.9) %	متوسط
	أعلى من 3.66	70% فما فوق	مرتفع

صدق الأداة

الصدق هو أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه؛ أي أن تقيس فعلاً الوظيفة التي يفترض أن تقيسها. وقد تم عرض أداة الدراسة على عدد من ذوي الاختصاص والخبرة، للتحقق من صلاحية الفقرات وانتمائها إلى المجال المعني، وقد تم الأخذ بملاحظاتهم من حيث حذف بعض المتغيرات والتركيز على البعض الآخر، إضافة إلى تعديل بعض أسئلة الاستبانة وإضافة أسئلة أخرى ذات علاقة.

ثبات الأداة

يقصد بثبات أداة القياس أن تعطي النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقها على العينة نفسها في الظروف نفسها. وقد تم قياسه باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha). وتم حساب معامل الثبات باستخدام برنامج SPSS والذي من خلاله يحسب معامل التمييز لكل سؤال، وحذف السؤال الذي معامل تمييزه ضعيف أو سالب. وفيما يلي نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمقياسي الدراسة (ضغوط العمل، والقهر الوظيفي) كما يظهر في الجدول (4).

الجدول (4)

نتائج اختبار ألفا كرونباخ لفحص الاتساق الداخلي لمقياسي الدراسة (ضغوط العمل، والقهر الوظيفي) المستخدم في الدراسة

الرقم	المجال	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
1	طبيعة العمل	7	0.77
2	الهيكل التنظيمي	10	0.83
3	الدور الوظيفي	6	0.76
4	التطور الوظيفي	7	0.87
	الدرجة الكلية لمقياس ضغوط العمل	30	.890
1	الغضب والتبرم	7	0.90
2	الهروب والانسحاب	6	0.80
3	العدوانية	7	0.78
4	اللامبالاة	5	0.79
	الدرجة الكلية لمقياس القهر الوظيفي	25	4.90

جمع البيانات. كما يلاحظ من النتائج أن قيمة معامل الثبات لمقياس القهر الوظيفي بلغت 94%، وكانت مرتفعة على مستوى أبعاد المقياس الأربعة (الغضب والتبرم 90%، الهروب والانسحاب 80%، العدوانية 78%، اللامبالاة 79%) المحددة في استبانة الدراسة، ما يدل على ثبات واتساق مرتفع بين فقرات مقياس القهر الوظيفي المستخدم في أداة جمع البيانات.

يلاحظ من النتائج في الجدول (4) أن قيمة معامل الثبات لمقياس ضغوط العمل بلغت 89%، وكانت مرتفعة على مستوى أبعاد المقياس الأربعة (طبيعة العمل 77%، الهيكل التنظيمي 83%، الدور الوظيفي 76%، التطور الوظيفي 87%) المحددة في استبانة الدراسة، ما يدل على درجة ثبات مرتفعة بين فقرات مقياس ضغوط العمل المستخدم في أداة

للارتباط بين كل مقياس من مقاييس الدراسة وأبعاده، وذلك للتأكد من قوة الارتباط بينها، وجاءت النتائج كما يظهر في الجدول (5).

الاتساق الداخلي: يقصد بالاتساق الداخلي لأسئلة الاستبانة قوة الارتباط بين درجات كل بُعد أو مجال ودرجات أسئلة الاستبانة الكلية. ولفحص صدق الاتساق الداخلي بين مقياسي الدراسة والمجالات التابعة لكل منهما، تم إجراء اختبار بيرسون

الجدول (5)

نتائج اختبار ارتباط بيرسون لفحص صدق الاتساق الداخلي بين الدرجة الكلية لمقياس ضغوط العمل ومجالاته

الدرجة الكلية لمقياس ضغوط العمل			المجال	المحور
عدد المشاهدات	مستوى الدلالة (من الطرفين)	معامل ارتباط بيرسون		
288	0.02	0.134*	طبيعة العمل	ضغوط العمل
288	0.00	0.609**	الهيكل التنظيمي	
288	0.00	0.634**	الدور الوظيفي	
288	0.00	0.533**	التطور الوظيفي	
الدرجة الكلية لمقياس القهر الوظيفي				
288	0.00	0.661**	الغضب والتبرم	القهر الوظيفي
288	0.00	0.696**	الهروب والانسحاب	
288	0.00	0.681**	العدوانية	
288	0.00	1.000**	اللامبالاة	

* . الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الثقة 0.05 (من الطرفين).

** . الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الثقة 0.01 (من الطرفين).

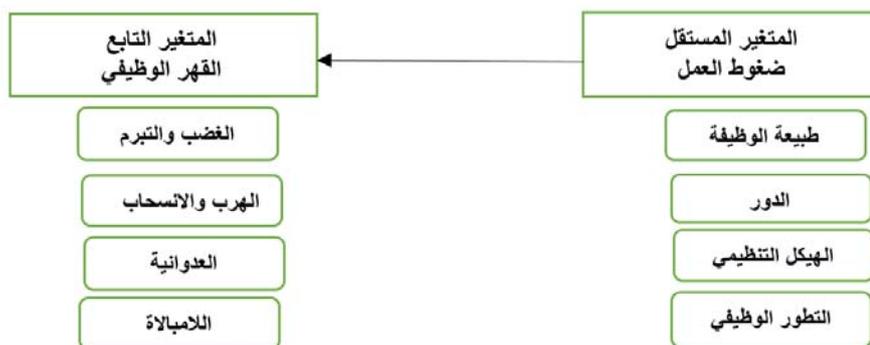
0.05، ما يدل على اتساق مرتفع بين فقرات مقياس ضغوط العمل المستخدم في أداة جمع البيانات. كما يظهر من النتائج أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لمقياس القهر الوظيفي وكل بعد من أبعاد المقياس (الغضب والتبرم، الهروب والانسحاب، العدوانية، اللامبالاة) كانت موجبة ومرتفعة (ارتباط دال عند درجة معنوية 0.01)، ما يدل على اتساق مرتفع بين فقرات مقياس القهر الوظيفي المستخدم في أداة جمع البيانات.

يظهر من النتائج في الجدول (5) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لمقياس ضغوط العمل وكل بعد من أبعاد المقياس (الهيكل التنظيمي، الدور الوظيفي، التطور الوظيفي) كانت موجبة ومرتفعة (ارتباط دال عند درجة معنوية 0.01)، بينما كانت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لمقياس ضغوط العمل وبعد طبيعة العمل موجبة ومنخفضة إلى حد ما، ولكنها دالة إحصائياً عند درجة معنوية

أنموذج الدراسة

مراجع ودراسات سابقة، باستثناء ما ورد في المقالات اليسيرة التي تم توثيقها في الإطار النظري؛ إذ إنه قد يكون مطروحا لأول مرة. وقد اجتهد الباحثان وقاما بتحديد أبعاده مستعينين بدراسات إدارية قريبة من الموضوع، وقد استقر على أبعاد: الغضب والتبرم، والهروب والانسحاب، والعدوانية، واللامبالاة. ويبين الشكل (2) أنموذج الدراسة.

أعدّ الباحثان أنموذج الدراسة المكون من متغيرين: المستقل، وهو (ضغوط العمل)، وقد تحددت أبعاده في كل من: طبيعة الوظيفة، والدور، والهيكل التنظيمي، والتطور الوظيفي، وذلك بناء على ما ورد في الإطار النظري والدراسات السابقة. أما المتغير التابع، فهو (القهر الوظيفي) الذي لم تتوفر له



الشكل (2): أنموذج الدراسة

الأنموذج من إعداد الباحثين.

الحسابية لأبعاد ضغوط العمل التي يتعرض لها الموظفون في الوظيفة العمومية الفلسطينية على النحو المبين في الجداول (6-10).

نتائج الدراسة ومناقشتها

السؤال الأول: ما مستوى ضغوط العمل التي يتعرض لها الموظفون في الوظيفة العمومية الفلسطينية؟ للإجابة عن هذا السؤال، قام الباحثان باستخراج النسب المئوية، والمتوسطات

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها طبيعة العمل

ترتيب الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التقدير
7	أشعر بتمييز عالٍ عند تطبيق القانون على المخالفين	4.03	0.73	80.6	مرتفعة
6	الخصوصية اللازمة للقيام بواجبي غير متوفرة	3.96	0.65	79.2	مرتفعة
4	المهام الموكلة إلى كبيرة وترهقني	3.83	0.80	76.7	مرتفعة
2	أشعر بأن موقع مكتبي في العمل غير مريح	3.71	0.96	74.2	مرتفعة
3	الوقت المحدد لإنجاز مهامى غير كافٍ	3.71	0.84	74.2	مرتفعة
5	أشعر بالملل نتيجة أعمالى الروتينية	3.67	0.85	73.3	مرتفعة
1	تحتاج وظيفتى إلى معلومات يصعب توفيرها	3.42	0.92	68.5	متوسطة
	طبيعة العمل	3.76	0.53	75.2	مرتفعة

مجال طبيعة العمل الذي بلغ متوسطه الحسابي العام لاستجابات المبحوثين (3.76)، وهو بدرجة مرتفعة، وهذا يؤكد أنه يوجد تمييز بين الموظفين في تطبيق القانون، وأنه لا تتوفر لهم الخصوصية في مواقع العمل حتى يتمكنوا من إنجاز أعمالهم، كما أنهم يشعرون بالملل بسبب الأعمال الروتينية.

يتضح من نتائج الجدول (6) أن الفقرة التي تنص على: (أشعر بتمييز عالٍ عند تطبيق القانون على المخالفين) قد حازت أعلى المتوسطات الحسابية، وكان متوسطها الحسابي بمقدار (4.03)، في حين حصلت الفقرة التي تنص على: (تحتاج وظيفتي إلى معلومات يصعب توفيرها) على أدنى متوسط حسابي، وهو يساوي (3.42)، ومن ذلك يمكن تفسير

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الهيكل التنظيمي

ترتيب الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التقدير
6	الهيكل التنظيمي بحاجة ماسة للتغيير فهو متقدم	3.87	1.05	77.4	مرتفعة
1	أشعر بالتوتر لعدم مشاركتي في اتخاذ القرارات	3.50	.97	70.0	متوسطة
10	يهتم المسؤولون بالعقاب لأدنى المخالفات بينما يتجاهلون الثواب عند الإنجاز بكفاءة عالية	3.49	1.08	69.7	متوسطة
7	يتجاهل المسؤول مبدأ تفويض الصلاحيات	3.06	1.10	61.1	متوسطة
4	أشعر بالقلق لفقدان العلاقات الطيبة بين الزملاء	3.04	1.21	60.8	متوسطة
3	يسبب تداخل مهام مع الزملاء بعض الخلافات	3.02	1.09	60.4	متوسطة
8	الوصف الوظيفي الخاص بوظيفتي غير واضح	3.00	1.16	60.0	متوسطة
2	يتكرر تغيير تبعيتي الإدارية بين الفينة والأخرى	2.75	1.08	55.0	متوسط
5	أتلقي التعليمات من أكثر من مسؤول في الوقت نفسه	2.61	1.16	52.2	متوسطة
9	يطول انتظاري عند طلبي مقابلة رئيسي بسبب تعقيد الإجراءات	2.33	1.19	46.5	متوسطة
	الهيكل التنظيمي	3.07	0.70	61.3	متوسطة

ومن ذلك يمكن تفسير مجال الهيكل التنظيمي الذي بلغ متوسطه الحسابي العام لاستجابات المبحوثين (3.07)، وهو بدرجة متوسطة. ويبدو واضحاً تقدم الهياكل التنظيمية، وأنها بحاجة إلى تحديث، وتكاد تتقدم الثقة بين المسؤولين والموظفين بسبب عدم تفويض الصلاحيات، وتداخل المهام والمسؤوليات.

يتضح من نتائج الجدول (7) أن الفقرة التي تنص على: (الهيكل التنظيمي بحاجة ماسة للتغيير فهو متقدم) قد حازت أعلى المتوسطات الحسابية، وكان متوسطها الحسابي بمقدار (3.87)؛ أي بدرجة مرتفعة، في حين حصلت الفقرة التي تنص على: (يطول انتظاري عند طلبي مقابلة رئيسي بسبب تعقيد الإجراءات) على أدنى متوسط حسابي، وكان يساوي (2.33).

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث الدور الوظيفي

ترتيب الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التقدير
1	يقلقني قيام بعض زملائي بنفس دوري الوظيفي	3.06	1.15	61.3	متوسطة
4	يطلب مني المسؤول القيام بأدوار زملائي	3.06	1.12	61.1	متوسطة
3	دوري الوظيفي يسبب لي مشاكل مع زملائي	2.86	1.49	57.2	متوسطة
2	أشعر أحياناً بأن الدور المطلوب مني غامض	2.83	1.09	56.7	متوسطة
5	أشعر بأن الدور المطلوب مني يشكل عبئاً ثقيلًا	2.69	1.15	53.9	متوسطة
6	أشعر بأن الدور المطلوب مني يفوق مهامي	2.60	1.18	52.1	متوسطة
	الدور الوظيفي	2.85	0.81	57.0	متوسطة

وكان يساوي (2.60). ومن ذلك يمكن تفسير مجال الدور الوظيفي الذي بلغ متوسطه الحسابي العام لاستجابات المبحوثين (2.85). وهو بدرجة متوسطة، ما يعني أن الدور الوظيفي يشكل جزءاً من شعور الموظفين بضغط العمل بسبب تداخل الأدوار الوظيفية وازدواجيتها.

يتضح من نتائج الجدول (8) أن الفقرة التي تنص على: (يقلقني قيام بعض زملائي بنفس دوري الوظيفي) قد حازت أعلى المتوسطات الحسابية، وكان متوسطها الحسابي بمقدار (3.06)، في حين حصلت الفقرة التي تنص على: (أشعر بأن الدور المطلوب مني يفوق مهامي) على أدنى متوسط حسابي،

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث التطور الوظيفي

ترتيب الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التقدير
1	يزعجني عدم حصولي على ترقيتي في موعدها	3.86	1.14	77.2	مرتفعة
2	أشعر بالمحابة والمحسوبية في ترقية الموظفين	3.71	1.05	74.2	مرتفعة
7	أعضب بشدة بسبب تأخر الترقية عند استحقاقها	3.67	1.10	73.5	مرتفع
6	ينتابني إحباط كبير لعدم إشراكي في الدورات التدريبية	3.48	1.25	69.6	متوسطة
3	يتجاهل المسؤولون أدائي الوظيفي عند الترقيات	3.47	1.12	69.3	متوسطة
4	أشعر بالتمييز والظلم مقارنة بدرجة زملائي الوظيفية	3.47	1.19	69.3	متوسطة
5	الظلم في الترقيات خلق لدي صراعاً مع الموظفين	2.95	1.11	59.0	متوسطة
	التطور الوظيفي	3.51	0.86	70.3	متوسطة

أعلى المتوسطات الحسابية بدرجة مرتفعة، وكان متوسطها الحسابي بمقدار (3.86)، في حين حصلت الفقرة التي تنص

يتضح من نتائج الجدول (9) أن الفقرة التي تنص على: (يزعجني عدم حصولي على ترقيتي في موعدها) قد حازت

بدرجة متوسطة. ويفسر الباحثان ذلك بوجود ضغوط عمل ناجمة عن عدم شعور الموظفين بالعدالة الوظيفية في موضوع الترقيات؛ إذ تظهر المحسوبية والمحاباة، ما يؤدي إلى غضب الموظف الذي يشعر بالقهر وتوتره.

على: (الظلم في الترقيات خلق لدي صراعاً مع الموظفين) على أدنى متوسط حسابي، وكان يساوي (2.95) بدرجة متوسطة ومن ذلك يمكن تفسير مجال التطور الوظيفي، الذي بلغ متوسطه الحسابي العام لاستجابات المبحوثين (3.51)، وهو

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ضغوط العمل

الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التقدير
1	طبيعة العمل	76.3	0.53	75.2	مرتفعة
4	التطور الوظيفي	3.51	0.86	70.3	متوسطة
2	الهيكل التنظيمي	3.07	0.70	61.3	متوسطة
3	الدور الوظيفي	2.85	0.81	57.0	متوسطة
	ضغوط العمل	3.30	0.53	66.0	متوسطة

وجاء الدور الوظيفي في الترتيب الأخير لمصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها الموظفون في الوظيفة العمومية الفلسطينية.

السؤال الثاني

ما مستوى القهر الوظيفي الذي يعانيه الموظفون في الوظيفة العمومية الفلسطينية؟

من أجل الإجابة عن هذا السؤال، قام الباحثان باستخراج النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية لدرجة القهر الوظيفي الذي يعانيه الموظفون في الوظيفة العمومية الفلسطينية كما يلي:

يتضح من نتائج الجدول (10) أن البعد الأول (طبيعة العمل) قد حاز أعلى المتوسطات الحسابية، وكان متوسطه الحسابي (3.76)، في حين حصل البعد الثالث (الدور الوظيفي) على أدنى متوسط حسابي، وكان يساوي (2.85). ومن ذلك يمكن توضيح مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها الموظفون في الوظيفة العمومية الفلسطينية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات المبحوثين (3.30)، وهو بدرجة متوسطة، ما يعني أن أهم مصادر ضغوط العمل كانت طبيعة العمل، يليها التطور الوظيفي، ثم الهيكل التنظيمي،

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث الغضب والتبرم

ترتيب الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التقدير
4	استخدم أسلوب الانتقاد والجدال	2.97	1.02	59.4	متوسطة
6	أشعر بتوتر أعصابي لأسهل الأسباب	2.74	1.20	54.9	متوسطة
5	أفرط مؤخرًا في شرب القهوة والتدخين	2.72	1.24	54.3	متوسطة
1	أصبحت أميل إلى تأجيل مهامى كرد فعل	2.65	1.12	53.1	متوسطة
3	أميل إلى الشكوى الدائمة لعدم شعوري بالعدل	2.65	1.13	53.1	متوسطة
2	أشعر بالغضب الدائم خلال الدوام	2.64	1.14	52.8	متوسطة
7	أنجر إلى نقل الشائعات دون تمحيصها	2.01	1.04	40.1	متدنية
	الدرجة الكلية لبعث الغضب والتبرم	2.63	0.89	52.5	متوسطة

الحسابية، وكان متوسطها الحسابي بمقدار (2.97)، في حين حصلت الفقرة التي تنص على: (أنجر إلى نقل الشائعات دون

يتضح من نتائج الجدول (11) أن الفقرة التي تنص على: (أستخدم أسلوب الانتقاد والجدال) قد حازت أعلى المتوسطات

تمحيصها) على أدنى متوسط حسابي، وكان يساوي (2.01). ومن ذلك يمكن تفسير مجال الغضب والتبرم الذي بلغ متوسطه الحسابي العام لاستجابات المبحوثين (2.63)، وهو بدرجة متوسطة. وهذه نتيجة طبيعية في ظروف البناء المؤسسي، وتعود إلى قناعات الموظفين باتباع أساليب النقد البناء الهادف، ومحاولة اتباع الأساليب الاحتجاجية الطيبة.

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث الهروب والانسحاب

ترتيب الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التقدير
3	أحس بأن العلاقات بين الموظفين فاترة وغير حميمية	3.69	1.06	70.4	مرتفعة
2	أشعر بأن بعض الزملاء يمارضون تهرباً من الدوام	3.67	1.08	70.3	مرتفعة
1	أرتاح بعض الشيء عند التغيب عن الدوام	3.24	1.25	64.7	متوسطة
4	أترك العمل إذا سنحت لي فرصة أفضل	3.22	1.25	64.4	متوسطة
5	أميل إلى العمل وحدي وليس مع المجموعة	2.78	1.22	55.7	متوسطة
6	أفضل عدم المشاركة في صناعة القرارات	2.16	1.01	43.2	متدنية
	الهروب والانسحاب	3.06	0.81	61.3	متوسطة

الهروب والانسحاب الذي بلغ متوسطه الحسابي العام لاستجابات المبحوثين (3.06)، وهو بدرجة متوسطة، ما يعني عدم توفر البيئة التنظيمية الاجتماعية الكافية لعلاقات حميمية بين الموظفين، فيميلون إلى التغيب عن الدوام، ويشعرون بالراحة لذلك، علماً بأنهم يرغبون في المشاركة الإيجابية في صناعة القرارات.

يتضح من نتائج الجدول (12) أن الفقرة التي تنص على: (أحس بأن العلاقات بين الموظفين فاترة وغير حميمية) قد حازت أعلى المتوسطات الحسابية، وكان متوسطها الحسابي بمقدار (3.52)، في حين حصلت الفقرة التي تنص على: (أفضل عدم المشاركة في صناعة القرارات) على أدنى متوسط حسابي، وكان يساوي (2.16). ومن ذلك يمكن تفسير مجال

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث العدوانية

ترتيب الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التقدير
1	تحصل أحياناً شجارات مع زملائي تخص العمل	3.15	1.08	63.1	متوسطة
4	زادت مشاداتي حول المهام والمسؤوليات	2.81	1.06	56.3	متوسطة
3	أشعر بأنني أنفعل بسرعة بسبب التعامل الحالي	2.79	1.09	55.8	متوسطة
2	مستعد للتوجه إلى القضاء لحل خلافات العمل	2.66	1.08	53.2	متوسطة
7	أتعامل مع عائلتي بقسوة وعصبية	2.31	1.13	46.1	متدنية
6	أصبحت ميالاً للسب والشتم	2.13	1.13	42.5	متدنية
5	أضطر أحياناً لاستخدام أساليب المكائد والدسائس	2.12	1.90	42.4	متدنية
	العدوانية	2.57	0.82	51.3	متدنية

يتضح من نتائج الجدول (13) أن الفقرة التي تنص على: (تحصل أحياناً شجارات مع زملائي تخص العمل) قد حازت

يتمتعون بأخلاق عالية حتى لو وصلوا إلى درجة الغضب والانفعال نتيجة ضغوط العمل، ويميلون إلى التعبير عما يجول في خواتمهم بطرق مقبولة، وقد تكون الظروف التي يعيشها الناس تحت الاحتلال دافعاً للموظفين إلى المزيد من الانتماء والمشاركة في عملية البناء بأساليب إيجابية.

أعلى المتوسطات الحسابية، وكان متوسطها الحسابي بمقدار (3.15)، في حين حصلت الفقرة التي تنص على: (أضطر أحياناً لاستخدام أساليب المكائد والدسائس) على أدنى متوسط حسابي، وكان يساوي (2.12). ومن ذلك يمكن تفسير مجال العدوانية الذي بلغ متوسطه الحسابي العام لاستجابات المبحوثين (2.57)، وهو بدرجة متدنية، ما يعني أن الموظفين

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده اللامبالاة

ترتيب الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التقدير
4	أشعر بأن هناك وقتاً مهدوراً خلال الدوام	3.38	1.21	67.5	متوسطة
2	ألاحظ عدم التزام زملائي بالمواعيد	3.17	1.08	63.5	متوسطة
3	أميل إلى اختلاق الأعذار لمغادرة العمل مبكراً	2.33	1.08	46.5	متدنية
1	أحاول عدم الالتزام بحضور الاجتماعات	2.13	1.00	42.6	متدنية
5	أميل إلى تأجيل المهام المطلوبة مني	2.11	0.95	42.2	متدنية
	اللامبالاة	2.62	0.78	52.4	متوسطة

يساوي (2.11). ومن ذلك يمكن تفسير مجال اللامبالاة الذي بلغ متوسطه الحسابي العام لاستجابات المبحوثين (2.62)، وهو بدرجة متوسطة، ما يعني الاهتمام والإحساس بالمسؤولية لدى الموظفين، ورغبتهم الأكيدة في المشاركة والتعاون.

يتضح من نتائج الجدول (14) أن الفقرة التي تنص على: (أشعر بأن هناك وقتاً مهدوراً خلال الدوام) قد حازت أعلى المتوسطات الحسابية، وكان متوسطها الحسابي بمقدار (3.38)، في حين حصلت الفقرة التي تنص على: (أميل إلى تأجيل المهام المطلوبة مني) على أدنى متوسط حسابي، وكان

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القهر الوظيفي

الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة التقدير
2	الهروب والانسحاب	3.06	0.81	61.3	متوسطة
1	الغضب والتبرم	2.63	0.89	52.5	متوسطة
4	اللامبالاة	2.62	0.78	52.4	متوسطة
3	العدوانية	2.57	0.82	51.3	متدنية
	القهر الوظيفي	2.71	0.73	54.3	متوسطة

يتضح من نتائج الجدول (15) أن البعد الثاني (الهروب والانسحاب) قد حاز أعلى المتوسطات الحسابية، وكان

بالطريقة المتدرجة (Stepwise) لمعرفة الأثر المشترك لأبعاد محور ضغوط العمل على القهر الوظيفي للموظفين في الوظيفة العمومية الفلسطينية، وكانت النتائج كما في الجدول (16).

الجدول (16)

صلاحية النموذج للتفسير

ملخص النموذج			النموذج
R ² المعدل	R ²	R	
0.400	0.402	0.634 ^a	1
0.472	0.476	0.690 ^b	2
0.489	0.494	0.703 ^c	3

يظهر من النتائج في الجدول (16) أن معامل التحديد للنموذج النهائي، وهو النموذج الثالث، قد بلغ 0.494، ما يعني أن 49.4% من التغيرات في المتغير التابع يمكن تفسيرها من خلال المتغيرات المستقلة في النموذج الثالث. وللتأكد من صلاحية النموذج لتفسير التغيرات في المتغير التابع، نورد فيما يلي نتائج اختبار تحليل التباين كما في الجدول (17).

الجدول (17)

تحليل التباين لاختبار صلاحية النموذج^أ (ANOVA)

النموذج	مصدر التباين	درجات الحرية	اختبار F	مستوى الدلالة (Sig.)
1	الانحدار (Regression)	1	192.515	0.000
	البواقي (Residual)	286		
المجموع				
2	الانحدار (Regression)	2	129.439	0.000
	البواقي (Residual)	285		
المجموع				
3	الانحدار (Regression)	3	92.560	0.000
	البواقي (Residual)	284		
المجموع				

أ. المتغير التابع: القهر الوظيفي.

ب. المتغيرات المستقلة: الحد الثابت، الدور الوظيفي.

ج. المتغيرات المستقلة: الحد الثابت، الدور الوظيفي، التطور الوظيفي.

د. المتغيرات المستقلة: الحد الثابت، الدور الوظيفي، التطور الوظيفي، الهيكل التنظيمي.

أظهرت النتائج في الجدول (17) الخاص بتحليل التباين أن مستوى الدلالة لاختبار F قد بلغ 0.000، وهو أقل من مستوى

الدلالة 0.05، ما يعني صلاحية النموذج لتفسير التغيرات في المتغير التابع. ولمعرفة قيمة تأثير كل متغير من المتغيرات المستقلة واتجاهه، نورد معاملات الانحدار للنماذج الثلاثة، كما في الجدول (18). وقد تم اعتماد النموذج النهائي، وهو الثالث.

الجدول (18)
معاملات الانحدار

النموذج	المجال	معامل الانحدار (B)	اختبار (t)	مستوى الدلالة
1	(الحد الثابت)	1.099	9.083	0.000
	الدور الوظيفي	0.566	13.875	0.000
2	(الحد الثابت)	0.545	3.804	0.000
	الدور الوظيفي	0.440	10.207	0.000
	التطور الوظيفي	0.260	6.330	0.000
3	(الحد الثابت)	0.386	2.579	0.010
	الدور الوظيفي	0.350	6.880	0.000
	التطور الوظيفي	0.190	4.156	0.000
	الهيكل التنظيمي	0.216	3.214	0.001

السؤال الرابع: ما طبيعة العلاقة بين أبعاد ضغوط العمل وأبعاد القهر الوظيفي في الوظيفة العمومية الفلسطينية؟ للإجابة عن السؤال، فقد صيغت فرضيتان:
الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد ضغوط العمل (طبيعة العمل، الهيكل التنظيمي، الدور الوظيفي، التطور الوظيفي) والقهر الوظيفي للموظفين في الوظيفة العمومية الفلسطينية.
لاختبار هذه الفرضية، تم إجراء اختبار ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، وكانت النتائج كما يظهر في الجدول (19).

أظهرت النتائج في جدول معاملات الانحدار (الجدول 18) قيمة موجبة ودالة إحصائياً لمعاملات الانحدار الثلاثة التي انتهى إليها النموذج الثالث، وبالتالي يعد النموذج 3 هو النموذج الأمثل لتفسير التغيرات في المتغير التابع (القهر الوظيفي). فقد بين النموذج أن الأبعاد الثلاثة لضغوط العمل، وهي: الدور الوظيفي، والتطور الوظيفي، والهيكل التنظيمي تؤثر بشكل دال إحصائياً في المتغير التابع. وقد كانت قيم الدلالة لاختبار t للأبعاد الثلاثة أقل من 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية القائلة بعدم وجود تأثير مشترك لأبعاد محور ضغوط العمل في القهر الوظيفي، فيما تم استبعاد بعدد طبيعة العمل لعدم معنوية تأثيره في المتغير التابع.

الجدول (19)

اختبار بيرسون للارتباط لفحص العلاقة بين محور القهر الوظيفي وأبعاد محور ضغوط العمل

المحور	الإحصائية	أبعاد محور ضغوط العمل		
		طبيعة العمل	الهيكل التنظيمي	الدور الوظيفي
القهر الوظيفي	معامل بيرسون	0.134*	0.609**	0.634**
	مستوى الدلالة (من الطرفين)	0.02	0.00	0.00
	عدد المشاهدات	288	288	288

* الارتباط دال عند مستوى الثقة 0.05 (من الطرفين).

** الارتباط دال عند مستوى الثقة 0.01 (من الطرفين).

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($0.05\alpha \leq$) بين أبعاد ضغوط العمل (طبيعة العمل، الهيكل التنظيمي، الدور الوظيفي، التطور الوظيفي) وأبعاد القهر الوظيفي (الغضب والتبرم، الهروب والانسحاب، العدوانية، اللامبالاة) للموظفين في الوظيفة العمومية الفلسطينية.

لاختبار هذه الفرضية، تم إجراء اختبار ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، وكانت النتائج كما في الجدول (20).

الجدول (20)

نتائج اختبار بيرسون لارتباط لفحص العلاقة بين أبعاد محور القهر الوظيفي وأبعاد محور ضغوط العمل

أبعاد القهر الوظيفي				الإحصائية	أبعاد ضغوط العمل
اللامبالاة	العدوانية	الهروب والانسحاب	الغضب والتبرم		
0.128*	0.078	0.150*	0.121*	معامل ارتباط بيرسون	طبيعة العمل
0.03	0.18	0.01	0.04	مستوى الدلالة (من الطرفين)	
288	288	288	288	عدد المشاهدات	
0.487**	0.508**	0.562**	0.561**	معامل ارتباط بيرسون	الهيكل التنظيمي
0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة (من الطرفين)	
288	288	288	288	عدد المشاهدات	
0.429**	0.555**	0.565**	0.626**	معامل ارتباط بيرسون	الدور الوظيفي
0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة (من الطرفين)	
288	288	288	288	عدد المشاهدات	
0.398**	0.461**	0.442**	0.534**	معامل ارتباط بيرسون	التطور الوظيفي
0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة (من الطرفين)	
288	288	288	288	عدد المشاهدات	

* الارتباط دال عند مستوى الثقة 0.05 (من الطرفين).

** الارتباط دال عند مستوى الثقة 0.01 (من الطرفين).

بينت أن طبيعة العمل أهم مصادر ضغوط العمل. أما بقية علاقات الارتباط بين بقية أبعاد ضغوط العمل الثلاثة الأخرى (الهيكل التنظيمي، الدور الوظيفي، التطور الوظيفي) فكانت موجبة ومرتفعة ودالة إحصائياً كما يظهر من مستوى الدلالة لكل منها. وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة

يظهر من النتائج في الجدول (20) أن العلاقة الأضعف كانت بين بعد طبيعة العمل وأبعاد القهر الوظيفي كافة، مع أنها دالة وموجبة في أغلبها، إلا أنها منخفضة. وهذا يؤكد أن طبيعة الوظائف مقبولة لدى الموظفين، لكن هذا البعد هو أقل مصادر ضغوط العمل، ولا يشكل لهم قهراً وظيفياً عالياً. وتعارضت هذه النتيجة مع دراسة (مصطفى، 2016) التي

الأبعاد وجوداً بُعد الهروب والانسحاب، يليه الغضب والتبرم، ثم اللامبالاة، وكان أقلها وجوداً بعد العدوانية. 4. يلعب بُعداً الدور الوظيفي والهيكل التنظيمي من أبعاد ضغوط العمل الدور الأكبر في القهر الوظيفي، ويؤديان إلى المزيد من الغضب والتبرم لدى الموظفين في الوظيفة العمومية. 5. لا توجد علاقة ارتباطية بين بعد طبيعة العمل من أبعاد ضغوط العمل وبعد العدوانية من أبعاد القهر الوظيفي؛ فقد جاء مستوى الدلالة أعلى من 5%، بينما توجد علاقة ارتباطية قوية بينه وبين أبعاد القهر الوظيفي الأخرى، وهي الغضب والتبرم، والهروب والانسحاب، واللامبالاة.

التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، يوصي الباحثان بما يأتي:

1. ضرورة اتباع العدالة الوظيفية في بيان الأدوار الوظيفية، وتحديد مسؤوليات الموظفين وصلاحياتهم بوضوح، وتطبيق النظم والقوانين المتبعة دون تمييز أو محاباة.
2. إعادة النظر في الهياكل التنظيمية للوزارات، والعمل على إعادة هيكلتها وتطويرها بما يواكب المستجدات ويحقق أهدافها الاستراتيجية.
3. الاهتمام بالمسار الوظيفي للموظفين، وإجراء الترقيات الوظيفية في مواعيدها المحددة، ودون محاباة، بل رفع شعار "لكل مجتهد نصيب".
4. توفير بيئة عمل مناسبة تراعي خصوصية الموظف حتى يتمكن من أداء واجباته بكفاءة واقتدار.
5. عقد لقاءات دورية بين الموظفين والمسؤولين لتعزيز لغة الحوار في معالجة المشاكل التي تواجههم بروح العمل الجماعي المشترك.
6. اتباع أسلوب الإدارة بالقوة من قبل المسؤولين من الفئة العليا، والعمل الحثيث على تحسس هموم الموظفين ومعالجتها، والعمل على تطبيق برامج الدعم الاجتماعي والنفسي للموظفين.

($0.05 \leq \alpha$) بين أبعاد ضغوط العمل (طبيعة العمل، الهيكل التنظيمي، الدور الوظيفي، التطور الوظيفي) وأبعاد القهر الوظيفي (الغضب والتبرم، الهروب والانسحاب، العدوانية، اللامبالاة) للموظفين في الوظيفة العمومية الفلسطينية، ونؤيد وجود علاقة طردية؛ بمعنى أنه كلما زادت ضغوط العمل زادت هذه السلوكيات لدى الموظفين الذين يشعرون بالقهر الوظيفي في الوظيفة العمومية الفلسطينية. واتفقت هذه النتائج مع دراسة (Olusegun et al., 2014). ويفسر الباحثان انخفاض علاقة ارتباط بعد طبيعة العمل مع أبعاد القهر الوظيفي بشكل عام، ومع بعد العدوانية بشكل خاص؛ إذ كانت قيمة مستوى الدلالة أعلى من 0.05، بالظروف التي يعيشها الموظفون في البيئة الفلسطينية، حيث ترتفع نسبة البطالة إلى 41%، ما يجعلهم يتمسكون بوظائفهم الحالية. كما أن انتماءهم الوطني في ظل سيطرة الاحتلال يحول دون قيامهم بردود أفعال تؤثر على أدائهم وأداء مؤسساتهم التي تحتضنهم في ظروف اقتصادية قاسية يعاني منها الكل الفلسطيني، ومنها ما يجري حالياً في فترة إعداد هذا البحث؛ إذ يتقاضى الموظفون نصف الراتب، فيضطرون إلى الصبر وتحمل هذه الظروف باعتبار ذلك صموداً وصبراً لا بد منهما في مواجهة تحديات الاحتلال، على أمل إنجاز الاستقلال الوطني نحو حياة أفضل.

النتائج

دلت أهم نتائج البحث على ما يلي:

1. وجود علاقة ارتباطية قوية ودالة إحصائياً بين أبعاد ضغوط العمل (طبيعة العمل، والهيكل التنظيمي، والدور الوظيفي، والتطور الوظيفي) والقهر الوظيفي لدى الموظفين في الوظيفة العمومية الفلسطينية.
2. كان أكثر أبعاد ضغوط العمل تأثيراً في القهر الوظيفي لدى العاملين في الوظيفة العمومية الفلسطينية بعد الدور الوظيفي (63%)، يليه بعد الهيكل التنظيمي (61%)، ثم بعد التطور الوظيفي (53%)، وكان أقلها تأثيراً بعد طبيعة العمل (13%).
3. بلغ مستوى القهر الوظيفي درجة متوسطة، وكان أكثر

المراجع

المراجع العربية

- إبراهيم، ماجد مورييس، 1999، سيكولوجيا القهر والإبداع، دار الفارابي، بيروت، لبنان.
- أبو رمان، محمد عبدالرزاق، والزيادات، أماني عبدالحفيظ، والعطيات، دعاء ناصر، 2016، أثر ضغوط العمل في مستوى الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مستشفى الإسراء: "دراسة حالة". *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد 43، الملحق 1، الجامعة الأردنية.
- الأسد، نهلة مصطفى محمود، 2015، تأثير الضغوط الوظيفية للمدرسين على فاعلية الأداء الوظيفي: بالتطبيق على المدارس الثانوية بمنطقة حولي في دولة الكويت. *مجلة القراءة والمعرفة*، المجلد 164، مصر.
- إليوت، روبرت، 1998، دليل صحة المديرين في مواجهة ضغوط العمل والحياة. ترجمة علا أحمد صلاح، مركز الخبرات المهنية، مصر، القاهرة.
- أوحى، محمد، 2016، القهر الوظيفي من الأسباب المؤدية إلى مغادرة العمل. *مجلة المجتمع والأسرة*، من الصفحة الإلكترونية: www.alalam.ma.
- البشاشة، سامر عبد المجيد (2005)، أثر مصادر ضغوط العمل في السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة اليوتاس العربية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد 32، العدد 2، الجامعة الأردنية.
- حجازي، مصطفى، 2005، التخلف الاجتماعي مدخل إلى سيكولوجيا الإنسان المقهور. المركز الثقافي العربي، الدار البيضاء، المغرب.
- الحداد، عماد، 2006، كيف تتغلب على الضغوط النفسية في العمل. ترجمة وإعداد اللجنة العلمية للتأليف والتحرير والنشر، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مدينة نصر، القاهرة.
- الخضيري، محسن، 1991، الضغوط الإدارية، الظاهرة، الأسباب، العلاج. مطبعة أطلس، مصر، القاهرة.
- ذبيان، حسين علي، 2010، تنمية القدرات الابتكارية للعاملين في مواجهة الضغوط الوظيفية لشركة البترول في إمارة أبو ظبي. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، القاهرة.
- رسمي، محمد حسن، 2005، دراسة تحليلية للصراع التنظيمي والضغط الوظيفية وأثرهما على مستوى الأداء لدى مديرو المدارس الثانوية بمصر. *مجلة عالم التربية*، المجلد 5، العدد 15، مصر.
- العمرى، عبيد بن عبدالله، 2004، بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية. *مجلة جامعة أم القرى التربوية والاجتماعية والإنسانية*، المجلد 16، العدد 1، السعودية.
- فيراري، باولو، 1980، تعليم المقهورين. ترجمة د. يوسف نور عوض، دار القلم، لبنان.
- محمد، أيمن محمد البيومي، 2013، استراتيجيات تطوير التعليم العالي في بعض الجامعات الأفريقية لتحقيق التنمية المستدامة ومتطلبات تطبيقها في جامعة الإسكندرية. *مجلة التربية*، المجلد 15، العدد 35، مصر.
- مصطفى، أحمد محمد أحمد، 2016، أثر الالتزام الوظيفي على العلاقة بين ضغوط العمل والأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية. *المجلة الأكاديمية العربية الأمريكية (أماراباك)*، المجلد 7، العدد 120، أمريكا.
- المعشر، زياد، 2003، قياس وتحليل الولاء التنظيمي وضغوط العمل في الإدارات الحكومية في محافظات الشمال في الأردن "دراسة ميدانية تحليلية". *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد 30، العدد 1، الجامعة الأردنية.
- المقادمة، يسرى محمد، 2015، التنمية المستدامة وعلاقتها بالتعليم العالي. *مجلة جرش للبحوث والدراسات*، المجلد 16، العدد 1، الأردن.
- نعامة، سليم، 2011، الضغوط المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية لدى الموظفين في مكتبة الأسد الوطنية في دمشق.
- هلال، محمد عبد الغني حسن، 2006، مهارات إدارة الضغوط، السيطرة والتحكم في الضغوط، مركز تطوير الأداء والتنمية. مصر، القاهرة.
- يوسف، جمعة سيد، 2004، إدارة ضغوط العمل. إيتراك للطباعة والنشر، مصر، القاهرة.

المراجع العربية باللغة الإنجليزية

- Abu Rumman, Mohammad Abdul Razzaq, Al-Ziyadat, Amani Abdul Hafeez and Al-Atiyat, Doaa Nasser. 2016. The Effect of Work Stress on the Level of Job Alienation from the Viewpoint of Al-Isra Hospital Staff: Case Study. *Jordan Journal of Business Administration*, 43 (1), University of Jordan.
- Al-Assad, Nahla Mustafa Mahmoud. 2015. The Effect of Teachers' Functional Stress on Effectiveness of Functional Performance: Applied to Secondary Schools in Hawalli, Kuwait. *Journal of Reading and Knowledge*, 164, Egypt.
- Al-Bashabsheh, Samer Abdul-Majeed. 2005. The Impact of Work Stress Sources on the Creative behavior of Workers in the Arab Potas Company. *Jordan Journal of Business Administration*, 32 (2), University of Jordan.
- Alhadad, Emad. 2006. How to Overcome Stress in Work. Translation and Preparation of the Scientific Committee for the Authorship. Editing and Publishing, Dar Al Farouk Publishing and Distribution, Nasr City, Cairo.
- Al-Maqadma, Yousra Mohammed. 2015. Sustainable Development and its Relation to Higher Education. *Jerash Journal for Research and Studies*, 1 (1), Jordan.
- Al-Omari, Obaid Bin Abdullah. 2004. Constructing a Causal Model to Study the Impact of Organizational Loyalty, Job Satisfaction and Work Pressure on Organizational Performance and Effectiveness. *Umm Al-Qura University Journal of Education, Social and Human Sciences*, 16, 1, Saudi Arabia.
- Eliot, Robert. 1998. A Guide to the Health of Managers in the Face of Work and Life Stress. Translated by Ola Ahmed Salah, Center for Professional Experiences, Egypt, Cairo.
- Ferrari, Paulo. 1980. Teaching the Oppressed. Translation: Youssef Nour Awad, Dar Al-Qalam, Lebanon.
- Helal, Mohamed Abdelghani Hassan. 2006. Stress Management Skills, Control and Stress Control, Center for Development and Performance Development. Egypt, Cairo.
- Hijazi, Mustafa. 2005. Social Underdevelopment Is an Introduction to the Human Psychology of the Oppressed. Arab Cultural Center, Casablanca, Morocco.
- Ibrahim, Majid Morris. 1999. Psychology of Oppression and Creativity. Dar Al-Farabi, Beirut, Lebanon.
- Khudairi, Mohsen. 1991. Administrative Pressures, Phenomenon, Causes, Treatment. Atlas Press, Egypt, Cairo.
- Moasher, Ziad. 2003. Measurement and Analysis of Organizational Loyalty and Work Stress in Government Departments in the Northern Governorates of Jordan: An Analytical Field Study. *Jordan Journal of Business Administration*, 30 (1), University of Jordan.
- Mohamed, Ayman Mohamed El-Bayoumi. 2013. Strategies for the Development of Higher Education in Some African Universities to Achieve Sustainable Development and its Application Requirements at the University of Alexandria, *Journal of Education*, 15 (35), Egypt.
- Mustafa, Ahmed M. Ahmed. 2016. The Effect of Functional Commitment on the Relationship between Work Stress and Instructional Performance of Faculty Members at King Faisal University, Saudi Arabia. *American Arab Academy Journal (Amarabak)*, 7 (120), USA.
- Naama, Salim. 2011. Professional Pressures and Their Relationship to Job Performance, Field Study of Staff at the National Library of Damascus in Damascus.
- Ohammi, M. 2016. Occupational Conquest of Reasons for Leaving Work. *Journal of Society and Family*, from: www.alalam.ma.
- Rasmi, Muhammadi Hassan. 2005. An Analytical Study of the Organizational Conflict and the Functional Stress and Its Impact on the Performance Level of Secondary School Principals in Egypt. *Education World Magazine*, 5 (15), Egypt.
- Youssef, Gomaa Sayed. 2004. Working Stress Management. Itrak Printing & Publishing, Egypt, Cairo.
- Zeban, Hussein Ali. 2010. Developing the Innovative

Capacities of Employees in Facing Functional Stress of Petroleum Company in the Emirate of Abu Dhabi.

Unpublished Master Thesis, Faculty of Commerce, Ain Shams University, Egypt, Cairo.

المراجع الأجنبية

- Akhtar, Mahr Muhammad Saeed. 2013. The Nature and Sources of Organizational Stress: Some coping Strategies. *Journal of Elementary Education*, 21 (2): 1-14.
- Beheshtifar, Malikeh and Nazarian, Rahele. 2013. Role of Occupational Stress in Organizations. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4 (9): 648-659.
- Beru, Moses Kipnyango et al. 2015. Occupational Stress and Conflict Management in Organizations: Understanding the Organizational Behavior. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3 (7): 938-954.
- Bickford, Melanie. 2005. Stress in the Workplace: A General Overview of the Causes, The Effects and the Solutions. Canadian Mental Health Association, Newfoundland and Labrador Division, Canada.
- Chadha, Mekhla. 2012. Effects of Organizational Stress on Quality of Life of Primary and Secondary School Teachers. *Delhi Psychiatry Journal*, Delhi, 15 (2): 342-350.
- Dahl, Michael S. 2010. Organizational Change and Employee Stress. Druid, Aalborg University, Denmark.
- Dijk, Marcel van. 2009. *Employee Self Efficacy and Job Stress during Organizational Change: The Mediating Effect of Risk Perception*. University of Twente, Utrecht.
- Ekundayo, Job Ayodele. 2014. Occupational Stress and Employees Productivity in the Workplace. *International Journal of Scientific Research in Education*, 7 (2): 157-165. <http://dx.doi.org/10.4236/psych.2014.510141>
- Gonçalves, A., Fontes, L., Simões, C. and Gomes, A.R. 2019. Stress and Burnout in Health Professionals. In P. Arezes et al. (Eds.), *Occupational and Environmental Safety and Health*, (pp. 563-571). Cham: Springer. doi:
- [Available at:] https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-14730-3_60.
- Jamal, Muhammad. 2011. Job Stress, Job Performance and Organizational Commitment in a Multinational Company: An Empirical Study in two Countries. *International Journal of Business 7 Social Science*, 2 (20): 20-39.
- June, M.L. 2003. Situational Attendants and Outcomes of Organizational Politics Perceptions. *Journal of Managerial Psychology*, 18, N.Z.
- Leka, Stavroula et al. 2004. Work Organization and Stress. Institute of Work, Health & Organizations. *Protecting Workers Health Series No.3*, University of Nottingham, United Kingdom.
- Nekoranec, Jaroslav and Kmosena, Miroslav. 2015. Stress in the Workplace Sources, Effects and Coping Strategies. *Review of the Air Force Academy*, Stefanik Liptovsky Mikulas, Slovakia, 1 (28), 163-177.
- Olusegun, Adetayo Joshua. 2014. An Overview of the Effect of Job Stress on Employees', Performance. In *Nigeria Teriatar Hospital*, (4): 139-153.
- Omar, Roshartini and Sallehuddin, Ania Mardia. 2018. Work Stress Factor within Malaysian Construction Industry. *Jour. of Adv. Research in Dynamical Systems*, Malaysia, 10 (6): 369-376.
- Pandy, Sadhvi. 2013. A Study on Work Stress, Causes, Symptoms and Impact on Health. *International Journal of Innovation Research & Studies*, India, New Delhi, 2 (5): 244-260.
- Ragma, Feljone et al. 2017. Work Stress and Job Satisfaction of Teachers. Researchgate, www.researchgate.net/publications/324528502. Seen: 30th May 2019.
- Ramlee, Norfaizah et al. 2015. The Influence of Religiosity, Stress and Job Attitude towards

- Organizational Behavior: Evidence from Public Universities in Malaysia. *7th International Economics & Business Management Conference*, 5th & 6th October 2015, Procedia Economics and Finance, 35 (2016): 563-573.
- Tang, Jyh-Lung. 2008. A Study of Work Stress, Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior: A Case to Employee Who Are Taking Further Education in University. *Journal of Human Resource and Adult Learning*, China Institute of Technology, Taiwan, 4 (1): 104-112.
- Thorsteinsson, Einar B. et al. 2014. The Relationship between Work-Stress, Psychological Stress and Staff Health and Work Outcomes in Office Workers. Australia, *Psychology*, 5: 1301-1311.
- Wang, Huaqing. 2019. Social Support, Occupational Stress and Burnout: An Emperical Study. School of Business, Emporia State University (USA). Researchgate. <https://www.researchgate.net/publication/3244338128>. Seen:30th.May 2019
- Yahaya, Aziz et al. 2012. The Relationship Between the Occupational Stress, Organizational Commitment, and Job Satisfaction with Organizational Citizenship Behavior. *Archives Des Sciences*, Universiti Teknologi Malaysia, 65 (3): 55-73.