

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Boudiaf - M'SILA
Faculté des Sciences Économiques
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département Sciences de Gestion



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر ضغوط العمل على أداء المورد البشري

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال

من إعداد الطالبة: سفار طبي مروة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
		جامعة محمد بوضياف	رئيسا
سارة بن تومي	أستاذ محاضر - ب-	جامعة محمد بوضياف	مشرفا ومقررا
		جامعة محمد بوضياف	مناقشا

السنة الجامعية 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى من أغدقتُ حياتي حناناً .. وانتظرت لحظتي هذه ..

اقتسمنا العناء سوياً يا أمي يا كل عُمرى...

فمعك يا أمي لا أملك إلا مساحات من العجز أو قليل من

الكلمات لكنها كلمات

كالصمت فشكراً شكراً يا أمي ...

إلى كل أقاربي الذين وقفوا إلى جانبي لإكمال المشوار

الدراسي

إلى كل الأصدقاء الأوفياء الذين شجعوني ووقفوا إلى جانبي

لإتمام هذا العمل

إلى كل الزملاء و الزميلات الذين أعانوني لإنجاز هذا العمل

شكر

الحمدُ لله حمدا طيبا كثيرا، الحمدُ لله الذي بنعمته تتمُ
الصالحات، والحمدُ لله الذي بعث محمدا رسولا هاديا
ومعلما، والحمد لله الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل.
واتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرفة د. سارة بن

تومي.

لما قدمته من إرشادات وتوجيهات طيلة فترة إعداد

المذكرة.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

شكر وتقدير	
الإهداء	
مختصر المحتويات	
قائمة الأشكال	
مقدمة عامة	
الفصل الأول: الإطار النظري لضغوط العمل وأداء الموارد البشرية	
تمهيد:	
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لضغوط العمل	
07	المطلب الأول: ماهية ضغوط العمل
05	المطلب الثاني: أنواع ضغوط العمل ومصادرها
10	المطلب الثالث: آثار ضغوط العمل وآليات التعامل معها
المبحث الثاني: مدخل نظري إلى أداء الموارد البشرية	
14	المطلب الأول: ماهية إدارة المورد البشري
20	المطلب الثاني: مفهوم أداء المورد البشري
23	المطلب الثالث: تقييم أداء أداء المورد البشري
المبحث الثالث: قراءة لبعض الدراسات السابقة حول المتغيرين	
26	المطلب الأول: الدراسة الأولى
27	المطلب الثاني: الدراسة الثانية
29	المطلب الثالث: الدراسة الثالثة
خلاصة الفصل	
خاتمة عامة	
قائمة المراجع	

مقدمة

توطئة:

يواجه الأفراد ضغوطا متنوعة وكثيرة قد تكون ناشئة عن عوامل ومؤثرات وظروف لها علاقة بعمل الفرد أو الجماعة أو المنظمة التي يعمل فيها ، أو لعوامل ومؤثرات خارجية ليست لها علاقة لا بالعمل ولا بالمنظمة ، إلا أن تأثيرها على الأفراد يختلف من فرد لآخر أي حسب الفروق الفردية.

كما يعتبر المورد البشري الثروة الأولى والجوهرية للمؤسسة. وأحد العوامل الأساسية التي تساعد على بقائها واستمرارها ونموها. ضمن بيئة غير مستقرة واسواق متقلبة.

فهو الذي يقوم بترتيب وضبط واستغلال مختلف الموارد التي تملكها المؤسسة. كما أنه يعمل على توزيع الادوار ويحدد السلطات ويفوضها ويشرف على النشاطات والمهام فهو المورد الذي بدونه لا يمكن أن تتحقق الأهداف. وهذا ما دفع المؤسسة إلى الاهتمام أكثر بشؤونه من خلال توفير ادارة تهتم باحتياجاته ورغباته وعلى ضوء ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

1) الإشكالية

ماهو اثر ضغوط العمل على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة؟

ومما سبق يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ مامدى تأثير ظروف العمل المادية على أداء الموارد البشرية ؟
- ✓ مامدى تأثير ضغوط العمل الفردية على أداء الموارد البشرية ؟
- ✓ مامدى تأثير لضغوط العمل الجماعية على أداء الموارد البشرية ؟

2) فرضيات الدراسة:

- ✓ يوجد تأثير لظروف العمل المادية على أداء الموارد البشرية.
- ✓ يوجد تأثير لضغوط العمل الفردية على أداء الموارد البشرية.
- ✓ يوجد تأثير لضغوط العمل الجماعية على أداء الموارد البشرية.

3) أهداف الدراسة

- ✓ معرفة ما إذا كان هناك اثر لضغوط العمل المادية على أداء الموارد البشرية.
- ✓ معرفة ما إذا كان هناك اثر لضغوط العمل الفردية على أداء الموارد البشرية.
- ✓ معرفة ما إذا كان هناك اثر لضغوط العمل الجماعية على أداء الموارد البشرية.
- ✓ لفت انتباه المعنيين بالظروف التي تؤدي إلى الضغوط في العمل .

4) أسباب اختيار الموضوع

- ✓ نظرة الكثير من الطلبة بأن موضوع ضغوط العمل يخص الجانب النفسي ولا يصلح كموضوع في الاقتصاد.
- ✓ أهمية الموظف في حد ذاته.
- ✓ تحديد أهم ضغوط العمل التي تعيق سير إدارة الموارد البشرية.
- ✓ محاولة معرفة انعكاس الضغوط في العمل على أداء الموارد البشرية.
- ✓ تعزيز الدراسات التي تناولت ضغوط العمل و أداء الموارد البشرية.

مقدمة

5) مجال و حدود الدراسة

✓ من حيث بعد الموضوع العلمي: تندرج هذه الدراسة ضمن المشكلات التي يتعرض لها الفرد أثناء مزاوله مهامه، أي أنها ستهتم بصفة خاصة بضغوط العمل وتأثيرها على إدارة الموارد البشرية.

✓ من حيث البعد الزمني: أجريت الدراسة النظرية في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2020/2019.

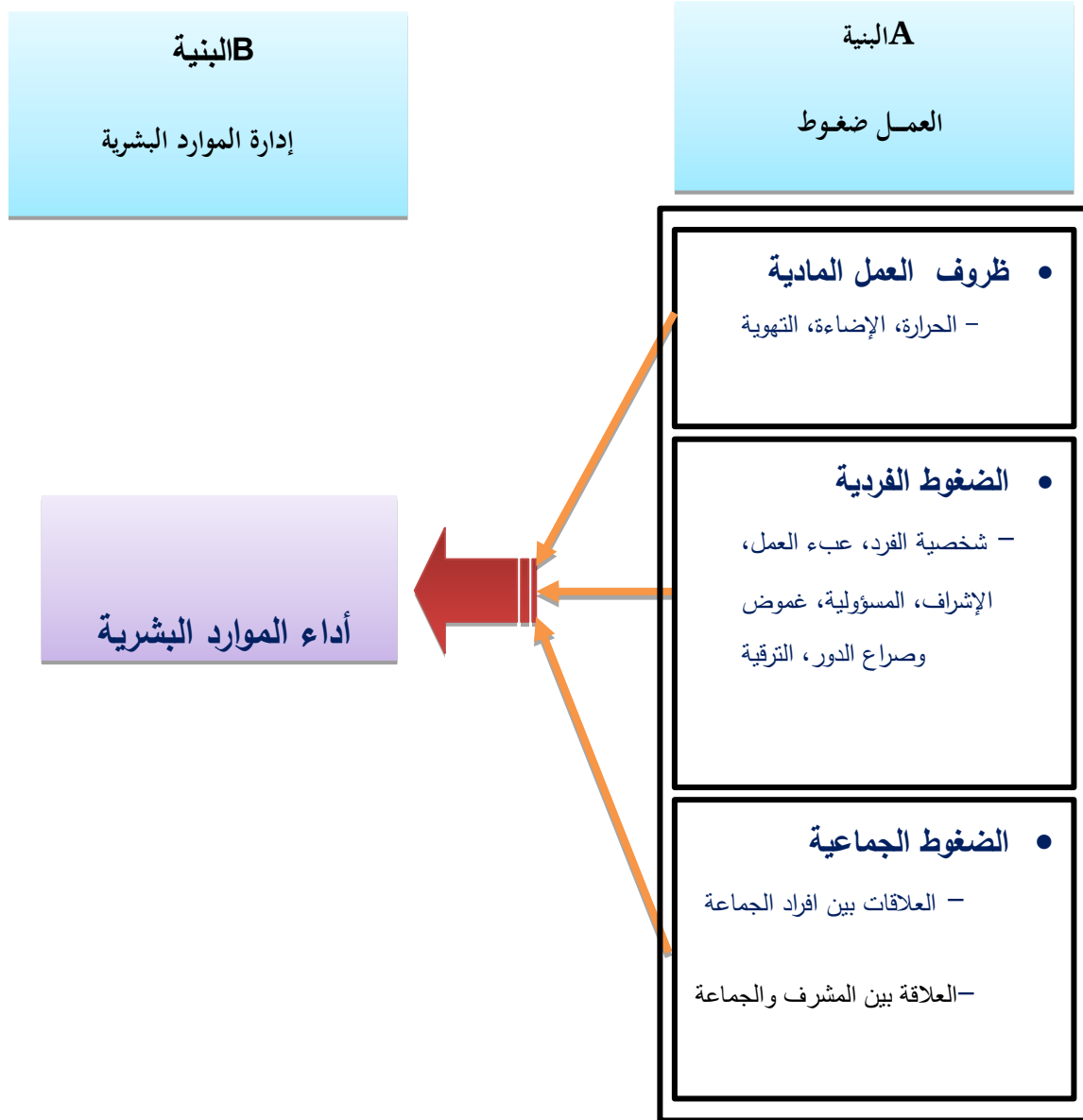
6) الدراسات السابقة

الدراسة الأولى	دراسة شويطر ليلي في سنة 2004 - 2005م.
عنوان الدراسة	الضغط المهني لصراع الدور وغموضه وعلاقته بالاضطرابات لدى الموظفين
نوع الدراسة	مذكرة لنيل شهادة الماجستير بجامعة الجزائر
منهج وعينة الدراسة	المنهج التحليلي الوصفي، والعينة العشوائية تمثلت في الموظفين بالمكتبة الوطنية بلغ عدد الاستمارات الموزعة 250 استمارة، وعدد الصالحة منها 150.
هدف الدراسة	معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين صراع وغموض الدور بضغوط العمل.
النتائج	- يعرف موظفو المكتبة الوطنية ارتفاع في ضغط صراع الدور وغموض الدور - وجود علاقة ارتباطية دالة موجبة بين صراع الدور وغموضه المهني، والضغط المدرك. - وجود فروق دالة بين الجنسين، فيما يخص غموض الدور والعكس فيما يخص صراع الدور - وجود علاقة ارتباطية بين صراع وغموض الدور المهني وأعراض الضغط المهني لدى موظفي المكتبة
التعليق	تشارك دراسة شويطر ليلي مع دراستنا كونها تناولت متغيرات الضغوط وعلاقتها للاضطرابات السيكوسوماتية، وتختلف مع دراستنا في العينة المدروسة فهي تناولت إطارات المكتبة الوطنية، بينما تناولت دراستنا الموظف في الإدارة بصفة عامة، وقد ركزت الباحثة على الاضطرابات السيكوسوماتية بينما كان تركيزنا على علاقة ضغوط العمل بإدارة الموارد البشرية.
الدراسة الثانية	دراسة شاطر رفيق في سنة 2009 - 2010م.
عنوان الدراسة	أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية
نوع الدراسة	مذكرة لنيل شهادة الماجستير بجامعة أحمد بوقرة بومرداس
منهج وعينة الدراسة	المنهج الموجبي والوصفي التحليلي والتاريخي ومنهج دراسة الحالة والمنهج الإحصائي، و تمثل مجتمع الدراسة في 238 مورد بشري بالمؤسسة الصناعية وبلغ عدد الاستمارات الموزعة 65 استمارة، وعدد الصالحة منها 57 استمارة.
هدف الدراسة	معرفة أثر مصادر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي.
النتائج	أولاً: تبين أن الموارد البشرية في هذه المؤسسة تعاني من مستويات مرتفعة من ضغوط العمل، وقد جاءت المصادر المرتبطة بالبيئة الداخلية في المرتبة الأولى من حيث المسببات للضغط تليها المصادر الشخصية ثم مصادر البيئة الخارجية. ثانياً: تبين أن الموارد البشرية بالمؤسسة تتمتع بمستويات منخفضة من الرضا الوظيفي، وقد جاء

مقدمة

عامل ضعف الترقية في المرتبة الأولى من حيث تسببه في انخفاض الرضا الوظيفي. - وكل هذه النتائج أدت في الأخير الى تشكيل علاقة عكسية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي.	
تشترك هذه الدراسة مع دراستنا كونها تناولت الموضوع، وتختلف مع دراستنا في تناولت الرضى الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية ببومرداس، بينما تناولت دراستنا الموظف في الإدارة.	التعليق

7) نموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الطالبة.

الفصل الأول

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لضغوط العمل وأداء الموارد البشرية

تمهيد:

يواجه الإنسان خلال حياته العديد من المخاطر والتهديدات والضغوط التي يجب أن يتعامل معها بفاعلية للحد من آثارها الضارة، وهي مرتبطة بالأحداث اليومية سواء في البيت أو الشارع أو العمل...، وتسبب في بعض الأحيان عوائق يقف المرء عاجزا أمام حلها، وتباین شدتها، وفق معطيات كل بيئة أو محيط فضغوط البيت ليست نفسها الضغوط التي يتعرض لها العامل داخل بيئة العمل، لكن، تفاعل هذه الضغوط يمكن أن تكون له آثار سلبية على صحة العامل وكذا على الأداء السليم السوي سواء في العمل أو خارجه، من هذا المنطق تم تقسيم الفصل الأول إلى:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لضغوط العمل

المبحث الثاني: مدخل نظري إلى أداء المورد البشري

المبحث الثالث: قراءة لبعض الدراسات السابقة حول المتغيرين

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لضغوط العمل وأداء الموارد البشرية

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لضغوط العمل

في هذا المبحث سنتناول ماهية ضغوط العمل إضافة إلى أنواع ضغوط العمل ومصادرها كما سنشرح على آليات التعامل مع ضغوط العمل.

المطلب الأول: ماهية ضغوط العمل

الفرع الأول: التطور التاريخي لضغوط العمل ومفهومه

1. التطور التاريخي لمفهوم ضغوط العمل

سنة 1303م كتب (Mannyg Robert) في كتابه " Langsyne Hand " والذي تناول فيه موضوع الضغط، تعود كلمة ضغط " Stresse " إلى اللغة اللاتينية من خلال كلمة " Stringer " والتي يقصد بها " أصبح متصلب "، في القرن 17 كان مصطلح الضغط تعبيراً عن " حالة الضيق " في بريطانيا، من خلال كلمة " Détresse " التي لها علاقة مع القهر " Apression " والحرمان " Privation " والعدوان " Adversité " وكل هذه تعيد فكرة الإحساس بالضيق والاختناق والغم، وصعوبة الحياة والفقدان والخسارة، والعياء والحزن.¹

وفي القرن 19 أخذ مصطلح الضغط الاتجاه المعاصر والذي يرجعه إلى قوة مرغمة، ومثيرات وجهود كبيرة للمواد والأعضاء، ويعد الفرنسي (CLAUDE BERNARD 1865) من الأوائل الذين أعطوا تفسيراً لآثار الضغط على السلوك، إذ يرى أن ردود الأفعال الناتجة عن الضغط تهدف إلى الحفاظ على توازن الجسم وبالتالي فيمكن النظر إلى " الضغوط على أنها عدم التوافق بين متطلبات الحياة وبين الموارد والإمكانات المتاحة فهي ذلك الميزان الذي يعكس رؤيتنا لمتطلبات الحياة وكيف نسعى لتحقيقها".²

2. مفهوم ضغوط العمل

- يعرف الضغط على أنه: عدم قدرة الفرد للاستجابة لكل متطلبات المحيط المهني المتواجد فيه.³

¹ - بغيحة لياس: استراتيجيات التعامل مع الضغوط النفسية الكوبيين " وعلاقتها بمستوى القلق والاكتئاب لدى المعاقين حركياً، مذكرة ماجستير في علم النفس الاجتماعي، جامعة الجزائر قسم علم النفس ، 2006/2005، ص 69.

² - أحمد ماهر، كيفية التعامل مع وإدارة ضغوط العمل، الدار الجامعية، مصر -الإسكندرية، 2008، ص10.

³ - غربي صبرينة ، مستويات الضغط المهني وعلاقتها بمستويات الاكتئاب لدى الممرضين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا تخصص علم النفس عمل وتنظيم، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2003 - 2004، ص 09/08.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لضغوط العمل وأداء الموارد البشرية

- وتعرف ضغوط العمل بأنها: تجربة ذاتية يدركها الفرد نتيجة لعوامل ومسببات متعلقة بالفرد أو البيئة التي يعمل فيها بما في ذلك المنظمة حيث يترتب على هذه العوامل آثار أو نتائج جسدية نفسية أو سلوكية على الفرد وتؤثر بدورها على أدائه للعمل.¹
 - كما أنه حالة تظهر من خلال تفاعل الفرد مع وظيفته، وتؤدي لإحداث تغييرات داخلية في الفرد تجعله ينحرف عن مسار عمله الطبيعي.²
 - وأيضاً هو قوة خارجية تؤثر في النظام سواء كان فرداً أو منظمة وتؤدي إلى حدوث تغييرات داخلية في صورة إجهاد.³
- وكتعريف شامل يمكن القول بأن الضغوط المهنية عبارة عن مجموعة العوامل البيئية التي تؤثر سلباً على أداء الفرد في العمل ومنها غموض الدور، صراع الدور، ظروف العمل البيئية، عبء العمل، العلاقات الشخصية في العمل، هذه العناصر تسبب الإجهاد الفيزيولوجي للفرد، أي تفاعل مصادر الضغط والخصائص الشخصية.

الفرع الثاني: مراحل ضغوط العمل

1. مرحلة التعرض للضغوط ومرحلة رد الفعل:

وتتمثل في:⁴

- ✓ **مرحلة التعرض للضغوط:** يطلق عليها مرحلة الإنذار المبكر أو مرحلة الإحساس بوجود الخطر وتبدأ بتعرض الفرد لمثير معين سواء أكان داخلياً أو خارجياً، ويمكن القول بأن هذا المثير أدى إلى حدوث ضغوط معينة يترتب عليها بعض المظاهر ومن أهمها: زيادة ضربات القلب، الأرق، سوء استغلال الوقت.. إلخ.
 - ✓ **مرحلة رد الفعل:** بدايتها تكون من حدوث التغييرات السابقة حيث تثير العمليات الدفاعية في الجسم في مرحلة التعامل مع التغييرات، ويأخذ رد الفعل أحد الاتجاهين إما بالمواجهة أو الهروب وذلك في محاولة للتغلب عليها بسرعة ليعود الفرد إلى حالته الأولى المتوازنة وإذا لم ينجح في ذلك ينتقل إلى المرحلة الموالية حيث يكون قد وقع عليه الضغط بالفعل.
- #### 2. مرحلة المقاومة ومحاولة التكيف و مرحلة التعب والإنهاك :

¹- شويطر ليلي ، الضغط المهني لصراع الدور وغموضه وعلاقته بالاضطرابات السيكوسوماتية لدى الموظفين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، فرع علم النفس الاجتماعي، جامعة الجزائر السنة الجامعية 2004 - 2005م، ص: 20.

²- محمد الصيرفي، السلوك الإداري (العلاقات الانسانية)، دار الوفاء لدينا للطباعة والنشر، مصر- الإسكندرية، 2007، ص 308.

³- حنفي عبد الفقار وآخرون، محاضرات في السلوك التنظيمي، مطبعة ومكتبة الإشعاع الفني، ط1، مصر- الإسكندرية، 2002، ص 181-182.

⁴- سعد بن عميقان سعد الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية ، دراسة ميدانية على منسوبي شرطة المنطقة الشرقية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية، قسم العلوم الإدارية، السعودية، الرياض، 2005، ص 24.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لضغوط العمل وأداء الموارد البشرية

وتتمثل في:¹

- ✓ **مرحلة المقاومة ومحاولات التكيف:** يحاول الفرد في هذه المرحلة علاج الآثار التي وقعت عليه ومقاومة أي تدهور أو تطورات إضافية ومحاولة التكيف معها، فإذا نجح في ذلك قد يستقر الأمر عند هذا الحد والعودة للتوازن، والعكس في حالة فشله سينتقل الفرد للمرحلة أدناه.
- ✓ **مرحلة التعب والإنهاك:** تعدد مصادر الضغط واستمرارها لفترة زمنية طويلة تصيب الفرد بالإجهاد نتيجة محاولات التكيف معها ومن مظاهر هذه المرحلة نذكر: الاستياء وانخفاض معد الانجاز، التفكير في الاستقالة، النسيان واللامبالاة، الأمراض العضوية كقرحة المعدة... إلخ.

المطلب الثاني: أنواع ضغوط العمل ومصادرها

الفرع الأول: أنواع ضغوط العمل

1. وفق معيار الشدة: وتنقسم الى ثلاث أنواع وهي:²

- ✓ **الضغوط البسيطة:** وهي تلك الضغوط التي تستمر لوقت قصير قد يبلغ دقائق او ساعات أو هي عن تلك الأحداث البسيطة التي يتعرض لها المورد البشري في العمل او خارجه.
- ✓ **الضغوط المتوسطة:** هي عبارة عن تلك الضغوط التي تستمر من ساعات الى أيام.
- ✓ **الضغوط الشديدة:** هي عبارة عن تلك الضغوط التي تستمر لوقت طويل فقد تصل إلى أشهر او سنوات، وهذا الأخير هناك من يسميها بالضغوط المضاعفة.³

2. العمل وفق معيار الأثر

- ✓ **الضغوط الإيجابية:** وهي الضغوط والتي تكون ضرورية للمورد البشري والمنظمة، فتساعده على تحسين إنتاجيته وأدائه والرفع من دافعيته ومن ثم تحقيق النجاح، أما بالنسبة للمنظمة فإنها تكون بمثابة الوسيلة الفعالة التي تنعكس بالإيجاب على كمية وجودة الإنتاج من خلال الضغوط الايجابية التي أثرت على المورد البشري، وبمعنى آخر الضغط الايجابي يعد حافزاً لمواجهة التحديات في العمل وتحسين الأداء، وتتسم بأنها ضغوط معتدلة تثير الحافز إلى النجاح وتعطي الفرد إحساساً للقدرة على الإنتاج وتؤدي على ارتفاع مستوى فاعلية الأداء لدى العاملين من الناحية النوعية والكمية.
- ✓ **الضغوط السلبية:** تؤثر على سلوك كل من المدير والعاملين بشكل سيء وضار وتتولد معها من الإجراءات الإدارية التي يتركز معظمها حول ماييلي(فقدان الرغبة في العمل، الفروق عن المبادرات الفردية والاستسلام إلى الرتابة ونمطية العمل، تنامي الإحساس بالإحباط، عدم التوافق والاكنتاب والقلق).⁴

¹ - سعد بن عميقان سعد الدوسري، مرجع سبق ذكره ، ص 24.

² - فليه فاروق عبده، السيد محمود عبد الجيد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص307.

³ - فائق فوزي عبد الخالق، ضغوط العمل، مجلة آفاق اقتصادية اتحاد غرف التجارة والصناعة في دولة الإمارات، المجلد 17، العدد 67، 1996، ص14.

⁴ - الشريف طلال مسلط، الضغوط الإدارية وأثرها على متخذ القرار، مجلة الإدارة العامة، المجلد 28، العدد 03، القاهرة، 1996، ص 41/40.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لضغوط العمل وأداء الموارد البشرية

الفرع الثاني: مصادر ضغوط العمل

1. المصادر الفردية ومصادر ضغط الجماعة:

أولاً: المصادر الفردية:

✓ مصادر مرتبطة بشخصية الفرد: وتمثل في:¹

✚ **نمط الشخصية:** إن نمط الشخصية لدى الأفراد يختلف من شخص لآخر من حيث خصائصهم وسماتهم وميولهم، وبالتالي في مدى قابليتهم للضغوط وتكيفهم معها، فالثقة وشعور الفرد باستطاعته في مواجهة يؤثران على قابليته للضغط وتكيفه معه وقد صنفت الدراسات والأبحاث في هذا المجال أنماط الشخصية إلى نمطين:

- **نمط الشخصية (أ):** وهي الشخصية الحيوية والملتزمة والدؤوبة والجادة في طباعها والتي تتميز بالرغبة في العمل الدؤوب والسباق مع الزمن والعدائية والمنافسة والتي تشعر باستمرار بضغط الوقت وتتميز بعدم الصبر ودائمة التحرك والطموحة وتقيس النجاح بالكم ومهووسة بالأرقام وهذا النمط من الشخصية أكثر عرضة لضغوط العمل من الشخصية (ب).
- **نمط الشخصية (ب):** تتميز بالهدوء والصبر والثبات وتوازن المزاج وهذه أقل عرضة للضغوط المهنية.

✚ **القدرات:** وهنا أيضاً نجد هناك اختلاف وتفاوت للقدرات الفردية ويلعب ذلك دور في تفاوت الشعور بضغوط العمل ومن هذه القدرات.²

✚ **معدل التغير في حياة الفرد:** فالفرد يتعرض من حين لآخر إلى أحداث في حياته الشخصية تمثل قدراً من الإثارة والتوتر لينتقل عبر تصرفات الفرد إلى العمل مثل وفاة الزوجة أو الزوج أو الطلاق أو مرض أحد الأبناء أو تدهور الأوضاع الاقتصادية.³

✓ مصادر مرتبطة بالفرد كمصدر للضغوط: وتمثل في:⁴

✚ **عدم توافق شخصية الفرد مع متطلبات التنظيم الرسمي:** وهنا فالمنظمات تجبر العاملين بالالتزام من خلال أنظمة وإجراءات وقواعد رسمية لكن ذلك قد يتعارض مع العاملين وعدم إقبالهم على التعاون مع الإدارة، وتحد هذه الإجراءات من الإبداع والتفكير الجديد فيجب توفر خلفية النظام لهم وأسباب التجاء الإدارة لتطبيقه.

✚ **مشاكل الخضوع للسلطة:** وهنا نجد أن المنظمات تتميز بوجود تدرج للسلطة الرسمية، والرسمية تشير إلى مدى اعتماد المنظمة على القوانين والأنظمة والتعليمات والقواعد والمعايير في توجيهه وضبط سلوك الأفراد أثناء العمل، ويكون موقع اتخاذ القرارات في المنظمة أو توزيع السلطات من خلال هيكل متدرج، فالمركزية الشديدة تؤدي إلى إحباط الأفراد وعدم رضاهم.⁵

¹ - حسين حرم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، دون طبعة، عمان الأردن، ص 292.

² - علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع-القاهرة-مصر، 2004، ص 370.

³ - محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط3، عمان- الأردن، 2005، ص 162-163.

⁴ - علي السلمي، مرجع نفسه، ص 670..

⁵ - حسين حرم، مرجع نفسه، ص 315.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لضغوط العمل وأداء الموارد البشرية

✚ **اختلال العلاقات الشخصية:** فالعمل الجماعي ضروري وحيوي للإنتاج من ناحية ولتحقيقي رضا العامل من ناحية أخرى، إذن العلاقات الشخصية بين الجماعة في المنظمة تؤدي إلى إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية كالتقدير والاحترام والصداقة وغيرها، في حين اختلال هذه العلاقة تؤدي إلى الحقد والكراهية وحتى الانفصال عن الجماعة.¹

✓ **مصادر مرتبطة بعمل الفرد:**²

✚ **عبء العمل الزائد:** يكون عندما تفوق متطلبات العمل قدرات وإمكانات الفرد سواء من حيث الكمية أو النوعية، فالعبء الزائد في العمل قد يقتضي من الفرد العمل لساعات طويلة ومتواصلة دون الأخذ فترات من الراحة.

✚ **عبء العمل المنخفض:** وهو أيضا يمثل مشكلة الكثير من الأفراد خاصة عندما يصبح ظاهرة مستمرة ويرجع ذلك أن العمل القليل لا يثير الحماس ولا الاهتمام للأفراد، بل قد يشعرون بالخوف والقلق والإهمال.

✚ **نمط القيادة والإشراف:** فالقيادة هي مقدرة توجيه وإرشاد والتأثير في جهود وقدرات الأفراد في المنظمة. فمثلا المديرون هم الأفراد الذين يمكنهم مضاعفة إسهامات الآخرين والتأثير عليهم بالمنظمة فهم قادة والقيادة تتطلب مهارات خاصة.³

✚ **المسؤولية:** وسواء أكانت المسؤولية على الأفراد (المرؤوسين) أو الماديات كالأموال والوسائل الموجودة داخل المنظمة، فحينما تكون المسؤولية على مجموعة من الأفراد نجد أن الضغوط تكون أكثر من المسؤولية عن الأشياء والماديات.⁴

✚ **الاختلاف المهني:** فالهدف الرئيسي من المؤهل العلمي للفرد مهما كان نوع العلم المدروس هو إعطاء الدارس علما وخبرة تأهيلية تمنحه الثقة عند القيام بالعمل وترفع من أدائه لذا ينخفض أداء العاملين الذين يعملون في تخصصات غير تخصصاتهم ثم يبدأ الوضع يقلقهم ويصابون بالضغط والشعور بعدم الرضا عن وظيفتهم التي يشغلونها داخل المنظمة.

ثانيا: مصادر ضغط الجماعة:

✚ **العلاقات غير المتعاونة بين أفراد جماعة العمل:** فكلما كانت الجماعة متماسكة ومتعاونة فيما بينها إزداد الشعور بالأمن والثقة والحرية والانتماء والرضا الوظيفي، ومن ثم يزداد النشاط مع الأفراد الذين يتجاوبون معه، في حين يزداد غيابهم وتظهر بوادر الضغط والتوتر حين لا يجد التقدير من جماعة العمل.

✚ **العلاقات غير المتعاونة بين المشرف وأتباعه:** فعلاقة الإشراف بالضغط يكمن في مدى تنمية المديرين لعلاقاتهم مع المرؤوسين فكلما كانت العلاقة مرضية وتقبل المرؤوسين لها كلما نقص الضغط والعكس صحيح.

2. مصادر ظروف العمل المادية والتنظيمية

أولا: مصادر ظروف العمل المادية:

¹ - عبد الغفار حنفي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 466.

² - عسكر سمير أحمد، متغيرات ضغط العمل: دراسة نظرية وتطبيقية في قطاع المصارف بدولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة الإدارة العامة، العدد 60، معهد الإدارة العامة، الرياض السعودية، 1988، ص 35.

³ - عبد الغفار حنفي وآخرون، مرجع نفسه، ص 514.

⁴ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 291 - بتصرف.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لضغوط العمل وأداء الموارد البشرية

ليست كل الضغوط التي يتعرض إليها الفرد مصدرها أعمالهم والمنظمات التي يعملون بها، فيمكن أن يكون للبيئة الخارجية تأثيرات متنوعة نظرا لتعقيدات الحياة العصرية الحاضرة والتغيرات الاجتماعية والتقنية والانتقال.¹

✚ **الحرارة:** تشكل مصدرا للضغوط في مكان العمل بزيادة غير مريحة أو العكس؛

✚ **الضوضاء:** تشكل مصدرا للعامل أثناء عمله فالصوت مثلا الذي يكون غير مرغوب فيه من طرف العامل والذي يسبب له إزعاجا ويعيق قدرته في التركيز والتفكير والأداء.

✚ **الإضاءة:** الإضاءة المناسبة تساعد على سهولة الإدراك، ومقابل ذلك تؤدي الإضاءة غير المناسبة إلى مشكلة الصداغ الناتج من تأثر العين للوصول إلى رؤية واضحة.

ثانيا: المصادر التنظيمية:

✚ **المناخ التنظيمي:** مجموعة من الخصائص والمميزات التي يمكن إدراكها عن منظمة معينة وأنظمتها الفرعية والتي يمكن استقراؤها من خلال الطريقة التي تتعامل بها المنظمة مع البيئة.

✚ **الثقافة التنظيمية:** الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادة وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع.²

✚ **السياسات التنظيمية:** تشكل مصدرا رئيسيا للضغط المهني، ولقد أكد كل من بريف وزملائه أن السياسات التنظيمية تمثل سببا من أسباب ضغوط المهنية إذا تضمنت تقييم الأداء غير الملائم وعدم العدالة في المكافآت والرواتب وغموض السياسات وعدم دقتها وطريقة تغيير الأفراد من وظائفهم بصفة غير منتظمة أو نقلهم من أماكن عملهم.³

✚ **اتخاذ القرار:** إذا كانت هذه القرارات قائمة على أساس المركزية الشديدة، وعدم مشاركة الموظفين، أو نقص المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات أو الاستعجال أو البطء في اتخاذ القرار أو نقص المهارات الضرورية وهي كلها تعد مخلة باتخاذ القرار ومن ثم فهي تصبح مصدرا للضغط المهني.⁴

✚ **تقييم الأداء الوظيفي:** حيث إن عدم وجود معايير منطقية موضوعية لتقييم الأداء الفردي يشكل مصدرا للضغوط المهنية، بحيث أن العامل في حاجة الى معرفة مدى أدائه لواجباته ويحصل بالمقابل على التقدير المادي والمعنوي.⁵

المطلب الثالث: آثار ضغوط العمل وآليات التعامل معها

الفرع الأول: آثار ضغوط العمل

¹ - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، دار الحامد للنشر والتوزيع، دون طبعة، عمان الأردن، 2004، ص 292.

² - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، ط 5، دار وائل، الأردن، 2009، ص 172.

³ - شويطر ليلي، مرجع سبق ذكره، ص: 57.

⁴ - عازم سهيلة، مصادر الضغط المهني لدى ممرضات مصلحة الاستعجالات -دراسة ميدانية ببعض مستشفيات مدينة الجزائر، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر -كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - قسم علم النفس، الجزائر، 2009/2008، ص 86.

⁵ - عازم سهيلة، مرجع نفسه، ص 86.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لضغوط العمل وأداء الموارد البشرية

1. الآثار الايجابية:

تتضح فيما يلي:¹

- التحفيز على العمل، يزداد تركيز الفرد على العمل، ينظر الفرد الى عمله بتميز، التركيز على نتائج العمل؛
- المقدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر؛
- تنمية الاتصال بين العاملين بالمؤسسة أو المنظمة سواء كان هذا الاتصال رسميا أو غير رسمي حيث تتطلب ضغوط العمل زيادة قنوات الاتصال واستخدامها بشكل فعال من اجل مواجهة تلك الضغوط وتحقيق أهداف المنظمة؛²
- النظر الى المستقبل بتفاؤل.

2. الآثار السلبية:

وأهمها مايلي:³

- يؤدي إلى نتائج سلوكية: المعاناة من الأرق، الإفراط في التدخين، فقدان الشهية، العدوانية وعدم احترام القوانين في المنظمة؛
- يؤدي إلى نتائج نفسية: الشعور بالقلق والحزن والرغبة في البكاء، وفقدان الصبر وسرعة الانزعاج؛
- يؤدي إلى نتائج فسيولوجية: عادة تكون الامراض الجسدية، ودرجة كل واحدة تختلف حدتها بين الأفراد؛⁴
- زيادة التكاليف المالية: تكلفة التأخر عن العمل، الغياب، التسرب الوظيفي، دوران العمل؛
- انخفاض جودة الخدمات؛
- صعوبة التركيز في العمل والوقوع في حوادث العمل.

الفرع الثاني: آليات التعامل مع ضغوط العمل

1. خصائص ضغوط العمل

¹ - محمود سليمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 125

² - فليه فاروق عبده، السيد محمود عبد الجيد، مرجع سبق ذكره، ص 309-310.

³ - مطاطة موسى، ضغوط العمل وعلاقتها بالتوافق المهني، مذكرة لنيل درجة الماجستير تخصص علم النفس عمل وتنظيم، جامعة منتوري قسنطينة- الجزائر،

قسم علم النفس، سنة 2010/2009، ص 34.

⁴ - ميسون سليم السقا، أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات، دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة، كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الأعمال، 2009، ص 18.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لضغوط العمل وأداء الموارد البشرية

تتميز ضغوط العمل بمجموعة من الخصائص ، فهي ظاهرة لا تكاد تخلو من أي مجتمع سواء كان كبيرا أو صغيرا ،متطورا أو غير ذلك ، ومن أهم تلك الخصائص نذكر مايلي:¹

- تتفاوت ضغوط العمل من حيث طبيعتها ودرجة تأثيرها على الأفراد ، بحيث يمكن أن يكون عامل مفيد في شكل دافع لرفع جودة العمل والمنافسة الايجابية ،وكذا الإبداع والابتكار .من جانب آخر يمكن أن تكون الضغوط عامل سلبى من خلال الأضرار التي قد تتسبب فيها على المستوى الشخصي أو التنظيمي .
- ضغوط العمل منتشرة دائما ، وتوجد في مكان العمل بشكل أو بآخر ، فازدحام المكاتب مثلا ، أو زيادة طلبات الجمهور ، أو تكاثر الواجبات وتعاضم المسؤوليات ، أو زيادة الضوضاء، كل ذلك يشكل ضغطا على تفكير الفرد وأعصابه وحالته المزاجية .
- يختلف الناس في استجاباتهم وردود أفعالهم تجاه الضغوط والمعاني التي يعطونها لها ، فكثرة العمل وازدحام أوقاته يعنى قلقا وتوترا عند البعض ، بينما يعتبره آخرون فرصة للتحدى وإثبات الذات ، وقلة العمل عن القدر المطلوب يعتبرها البعض سوء تقدير لمهاراتهم وغيابا لفرص النجاح التي يريدونها ، بينما ينظر إليها آخرون على أنها فرصة للراحة وعدم مواجهة المشكلات .

2. آليات التعامل مع ضغوط العمل

- ✓ **الأساليب الفردية :** وهي الطرق التي بإمكان الفرد القيام بها بمبادرة منه من أجل تخفيض التوتر السلبي الذي يشعر به ومن يسن هذه الأساليب :
- ✚ **ممارسة الرياضة بشكل منتظم :** تعتبر الرياضة من الوسائل الفعالة لتقليل الضغوط ، ولكي تكون الممارسة فعالة يجب أن تدور حول الرياضات الخفيفة التي لا تتطلب عملا مكلفا من الرتين والقلب ، وكما يجب أن تمارس بشكل منتظم وبفترة زمنية تتراوح من 10 – 30 دقيقة لكل مرة على الأقل وبمعدل 3 مرات في الأسبوع.²
- ✚ **الاسترخاء:** وهناك عدة طرق للاسترخاء يمكن أن يتدرب عليها الفرد ، ومعظمها يمكن أن يقوم به خلال ساعات الدوام ولا تستغرق أكثر من 20 دقيقة ، يتجدد بعدها نشاط وحيوية الفرد .
- ✚ **الاتجاه والوعي :** وتكمن أهمية الاتجاه والوعي في أننا نستطيع أن نغير من سلوكياتنا دون تغيير اتجاهاتها وهذه بدورها لن تتغير إلا إذا كان هناك وعي وإدراك من جانبنا بما نقوم به أو ما ينبغي أن نقوم به لتحسين الظروف ، ولعل أهم اتجاه تنمية هو عدم الاندفاع والتعامل مع كل مشكلة أو قضية .

¹ - سعيد يس عامر ،علي محمد عبد الوهاب،الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة ، مركز وابد سيرفيس للاستشارات و التطوير الإداري ، القاهرة ، ط2، 1998، ص373.

² - علي عسكر : الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل ، دار الكتاب الحديث ، القاهرة ، 2005 ، ص 98

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لضغوط العمل وأداء الموارد البشرية

✚ **نظام غذائي صحي** : في ضوء الحقائق الطبية فإنه من الصعب أن يقلل الفرد من أهمية الغذاء للصحة العقلية والجسدية للإنسان ، وبصورة عامة ينصح المختصون بتناول المجموعات الغذائية بشكل معتدل مع تقليل اللحوم والمواد الكربوهيدراتية ، وكما ينبغي الابتعاد عن المواد الغذائية الاصطناعية والتقليل من المنبهات والامتناع عن التدخين.¹

✚ **المساندة الاجتماعية**: إن بناء الفرد علاقات إيجابية مع زملائه ورؤسائه في العمل سينعكس إيجاباً على نفسيته ، حيث سيكونون سنداً له عند حاجته إليهم ، إما بمساعدته في حمل جزء من عمله إذا اقتضت الضرورة أو إرشاده في كيفية أداء عمله ، أو تقديم الدعم المعنوي والتشجيع اللازم.²

✚ **إدارة نمط الحياة** : من بين الوسائل التي تساعد على التكيف مع الضغوط هو جعل نمط الحياة يساعد على ذلك ، ومن ذلك محاولة تحقيق التوازن بين الأنشطة المختلفة في حياة الفرد فلا يعطي كل حياته للعمل بل لابد أن يخصص جزء للنشاط الأسري ، والأنشطة الثقافية ، والأنشطة الاجتماعية ، لأن هذا من شأنه أن يجدد نشاط الفرد ، ويجعله يقبل على عمله في هدوء ، كما يجعله أكثر قدرة على مواجهة التحديات التي تواجهه في العمل .

✚ **الأنشطة الروحية** : كثيراً ما يجد الأفراد الراحة والطمأنينة عند قيامهم بالصلاة وقراءة القرآن والدعاء في أوقات الضغوط أو في الأحوال الاعتيادية وهي وسيلة سهلة ومسيرة وذات فوائد عظيمة³ .
✓ **الأساليب التنظيمية** :

وهي أساليب تبادر بها المنظمة من أجل السيطرة على المعدلات الضارة من الضغوط التي يشعر بها أفرادها ، فالمنظمة معينة هنا بالقيام بدور لضبط مستويات الضغوط من أن تصل إلى حد ينعكس سلباً عليها وعلى أفرادها .

✚ **العناية بالبيئة الفيزيائية في العمل** : تشكل عناصر البيئة الفيزيائية من درجة حرارة ، وضوء ، وتهوية ، وتلوث وضوضاء مصادر للضغوط لا يمكن إنكارها في كثير من الحالات ومن ثم فإن على المؤسسة التي تهتم بصحة عمالها وتود الحفاظ على طاقاتها البشرية من أجل زيادة الإنتاج والارتقاء بالمؤسسة أن تعالج هذه الأمور بدايةً وإذ تجعلها في الحدود الآمنة قدر المستطاع .

¹ - عثمان حمود الخضر ، علم النفس التنظيمي ، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ، الكويت ، ط1 ، 2005 ، ص 87

² - جيرالد جرينج ، روبرت بارون ، إدارة السلوك في المنظمات ، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي ، إسماعيل علي بسيوني ، دار المريخ للنشر ، السعودية ، 2004 ، ص 270 .

³ - حمود عمان الخضر ، المرجع نفسه ، ص 88 .

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لضغوط العمل وأداء الموارد البشرية

المبحث الثاني: مدخل نظري إلى أداء الموارد البشرية

في هذا المبحث سنتناول ماهية إدارة الموارد البشرية إضافة إلى مفهوم أداء المورد البشري، كما سنعرّج على مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية.

المطلب الأول: ماهية إدارة المورد البشري

الفرع الأول: مفهوم المورد البشري ومفهوم إدارة الموارد البشرية

1. مفهوم المورد البشري:

- الموارد البشرية في المفهوم الواسع أو الكلي لها تعني ذلك الجزء من المجتمع السكاني الذي يضم مجموعة من الأفراد والأشخاص المختلفين، منظوراً إليهم من جوانب مختلفة سواء اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أو لتوجهات عقائدية، أما عند التدقيق بشكل جزئي فنجد جل العلماء والباحثين يتفقون على أن الموارد البشرية تمثل مجموع الأفراد والجماعات التي تُكون المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية.¹
- أيضاً هي "تلك الفئة الاجتماعية التي لها القدرة والرغبة في العمل حالياً، ومستقبلاً، بما في ذلك المشتغلون والعاطلون و النساء غير العاملات والأطفال الذين يعدون للعمل مستقبلاً، طلاب الجامعات والمعاهد والمداس"²
- هي وظيفة مثل باقي الوظائف في المؤسسة (إنتاج، مالية، محاسبة، تسويق، ...)، يمكن إدارتها، وهي تحتوي على مجموعة من الأنشطة مثل (إدارة المستخدمين، العلاقات الإنسانية وتنظيم العمل وتكوين المسيرين، ...) ³.
- مما سبق يمكن القول إن مفهوم الموارد البشرية عبارة عن كل الأفراد العاملين في المنظمة باختلاف رتبهم في السلم الوظيفي، وتم توظيفهم بناء على معايير تطلبها الوظيفة المرجوة وكفاءتهم في أداء الأعمال، وهذا بهدف القيام بوظائف المنظمة وأعمالها، والمشاركة في وضع أهدافها واستراتيجياتها، ولقاء ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة تعويضات متنوعة متمثلة في الرواتب والأجور والمزايا الوظيفية الأخرى، وذلك في عملية تبادل المنفعة فيما بينهم.

2. مفهوم إدارة الموارد البشرية:

¹ -وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر جامعة قالة، 2004، ص 25.

² - ناصر دادي عدون وعبد الرحمان العايب، البطالة وإشكالية التشغيل ضمن برامج التعديل الهيكلي للاقتصاد -من خلال حالة الجزائر، الجزائر: بن عكنون، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص. 57.

³ -محمد النوري، أنظمة تقييم الأداء وأثرها على أداء الموارد البشرية، رسالة دكتوراه، غير منشورة، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، الجزائر، 2014، ص 100.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لضغوط العمل وأداء الموارد البشرية

- تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها الإدارة التي تؤمن بان الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاحها.¹
- أيضا من الناحية العملية والوظيفية تُجمع جل التعاريف على أن إدارة الموارد البشرية هي النشاط المتعلق بالعنصر البشري في المنظمة بغض النظر عن المصطلح المستخدم سواء كان إدارة الأفراد أو إدارة شؤون الموظفين أو إدارة الموارد البشرية. وتجمع كل التعاريف أن إدارة الموارد البشرية وظيفتها الجوهرية تنظيم العلاقة بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، وترمي إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم من خلال المنفعة المشتركة بينهما، ويتم ذلك من خلال مجموعة من الممارسات التي تعدها تلك الإدارة، وتهدف إلى الحصول على الموارد البشرية وتنميتها وتوظيفها وتقويم أدائها وصيانتها والاحتفاظ بها بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية.²
- إدارة الموارد البشرية هي قرارات خاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والعاملين فيها.³

الفرع الثاني: عوامل الإهتمام بإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، ووضائفها

1. العوامل الإهتمام بإدارة المورد البشري بالمؤسسة:

- تتمثل أهم العوامل التي أدت إلى زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية فيما يلي:⁴
- ✓ **احتياجات العاملين المتعددة والمتجددة:** يتوقع العاملين في المؤسسات أن تستجيب المؤسسة إلى تلبية احتياجاتهم الشخصية بدرجة كبيرة وذلك من خلال الاهتمام بالمجالات التالية: رعاية الأطفال، العناية بالمسنين، المشاركة الوظيفية.... وغيرها من الخدمات التي يمكن أن تقدمها لعمالها، ويعمل مديري الموارد البشرية على الحد من التعارض بين متطلبات المؤسسة والمتطلبات الخاصة للأسرية للعاملين، كما أن على مدير إدارة الموارد البشرية إدراك مدى تقليص أو تقليل هذه الخدمات على ولاء وانتماء العاملين؛
 - ✓ **تشابك المهام الإدارية (تعقد المهام الإدارية):** تميزت المهام الإدارية خلال السنوات الأخيرة بالتعقيد وذلك لعدة أسباب وفي مقدمتها ظهور المنافسة الأجنبية، التطور التكنولوجي الحاد، ثورة المعلومات، تزايد الابتكار والتطوير وعدم الإستقرار البيئي وغيرها من العوامل التي يفرزها المحيط التنافسي؛

¹ - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، منشورات دار النهضة العربية، بيروت لبنان، ط 2002، ص 18.

² - عز الدين عبد الرؤوف، إدارة الموارد البشرية المعاصرة في ظل التغيير (بعد استراتيجي)، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراة علوم، جامعة الأغواط، 2016، ص 17.

³ - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 26.

⁴ - سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، (دار الفكر، الأردن)، 2010، ص ص 24، 25.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لضغوط العمل وأداء الموارد البشرية

- ✓ **تعقد مفهوم الوظائف ومتطلبات الأداء:** تتسم الوظيفة في المؤسسة الحديثة بالتعقيد وتطلبها لمهارات مميزة لممارستها، وذلك بعد زوال الفواصل بين الوظائف وظهور فرق وجماعات العمل التي تضم أفراداً مختلفين من أقسام مختلفة، وهذا ما يعني تزايد دور إدارة الموارد البشرية في تقسيم وتنفيذ البرامج والسياسات الفردية لتحقيق التوافق مع هذه المتطلبات و المتغيرات؛
- ✓ **شدة المنافسة:** أدى تحرير التجارة واعتناق فلسفة الخوصصة والتطور المستمر في الإنتاجية ونظم العمل إلى الطلب على تحسين نوعية الموارد البشرية؛
- ✓ **زيادة التدخل الحكومي:** تطالب القوانين والتشريعات المعاصرة في كافة الدول إدارة المؤسسة بتوظيف أفضل الموارد البشرية المؤهلة لشغل الوظائف، كما أنه توجد تشريعات لتحديد الأجور وساعات العمل والأمن وعلاقات العمل، والمؤسسات التي تفشل في تطبيق تلك التشريعات والقوانين تخضع لعقوبات رادعة؛
- ✓ **التطور في نظم معلومات الموارد البشرية:** في ظل التطور التكنولوجي وثورة المعلومات ظهرت الحاجة إلى استخدام أنظمة آلية بالنسبة للعديد من أنشطة إدارة الموارد البشرية وذلك للتوصل إلى أفضل سياسات في مختلف الأنشطة، فقد قامت بعض المؤسسات بتطوير أنظمة خبرات آلية لاتخاذ القرارات الخاصة بالأجور، التحفيز، ساعات العمل والاختيار بين المترشحين لشغل الوظائف لذلك لجأت المؤسسات إلى بناء قواعد معلومات متطورة للغاية من أجل تزويد مديري إدارة الموارد البشرية بمعلومات شاملة وسريعة عن إعداد الخطط الإستراتيجية للعمال أو أنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى؛
- ✓ **ضرورة وضع سياسات لإدارة الموارد البشرية:** إن الغرض من وضع سياسات لإدارة الموارد البشرية يتمثل في تحقيق التناسق والعدالة والموضوعية في السلوكيات والتصرفات والأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية، وتظهر أهمية تلك السياسات في مجالات التعيين، الحوافز، الترقية، التدريب، تقييم الأداء والتسريح، وتعتبر إدارة الموارد البشرية المحور الأساسي في تصميم السياسات والبرامج التي تكفل تحقيق التناسق والعدالة والموضوعية وذلك من أجل كسب ولاء وانتماء العاملين بالمؤسسة؛
- ✓ **ارتفاع تكلفة تشغيل العنصر البشري:** إن ازدياد قيمة الإستثمارات الموجهة للاهتمام بالموارد البشري وكذلك التكاليف المصاحبة للتغلب على المشكلات المتعلقة به، بالإضافة إلى متطلباته أدى كل ذلك إلى تحمل المؤسسة عبئاً كبيراً، بالإضافة إلى ذلك قد ترتفع التكلفة بارتفاع الأعباء التي تتحملها المؤسسة نتيجة التعامل مع بعض الظواهر الأخرى المتعلقة بالموارد البشري مثل: الغياب، التأمين الصحي، العلاج، الإجازات وانخفاض الإنتاجية، وهذا ما يتطلب ترشيد تكلفة استخدام الموارد البشرية؛
- ✓ **الاتجاهات العالمية المعاصرة:** من التطورات العالمية السريعة والمتلاحقة التي ساهمت في زيادة الإعتراف بأهمية إدارة الموارد البشرية.¹

¹ -سامح عبد المطلب عامر، مرجع سبق ذكره، ص ص 24، 25.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لضغوط العمل وأداء الموارد البشرية

2. وظائف الموارد البشرية بالمؤسسة:

تتمثل وظائف إدارة الموارد البشرية في مايلي:¹

أولاً: وظيفة تكوين الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية)

تتم هذه الإستراتيجية بتأمين حصول المنظمة على الموارد البشرية المناسبة لاحتياجاتها في التوقيت المناسب، والاحتفاظ بقوة العمل في تناسق مستمر مع متطلبات الأداء وظروف المنظمة. ويتم تصميم هذه الاستراتيجية في ضوء الاستراتيجية العامة للموارد البشرية وأهدافها الإستراتيجية، وكذا في ضوء التعرف المستمر على أوضاع سوق العمل، وتتكون وظيفة تكوين الموارد البشرية من أنشطة فرعية متكاملة ومتراصة يشكل مجموعها سلسلة من الأعمال أو من النشاطات الفرعية، ونعرض فيما يلي هذه النشاطات الفرعية:

✓ تحليل وتصميم العمل

يقصد بتحليل العمل تحديد الأنشطة المكونة للمهام، التي تشكل في مجملها الوظيفة أو العمل، ووضع ذلك في توصيف متكامل وتحديد مواصفات شاغل الوظيفة².

✓ تخطيط الموارد البشرية: يعتبر التخطيط إحدى الوظائف الإدارية بصفة عامة، حيث يتضمن تحديد الأهداف ودراسة

البدايل المتاحة والمفاضلة بينهما وتحديد البرامج والمسؤولين عن التنفيذ. وفي مجال إدارة الموارد البشرية يعتبر تخطيط القوى

العاملة إحدى وظائفها الأساسية، ويهدف إلى تقدير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة

.وتمر هذه العملية بعدة مراحل:

- دراسة خطط المنظمة وأهدافها؛

- تحليل بيئة المنظمة: ويكون التحليل باتجاهين: تحليل البيئة الخارجية والداخلية؛

1- التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية؛ -مقارنة العرض والطلب على الأيدي العاملة؛

- اقتراح الخطة واعتمادها.

✓ استقطاب الموارد البشرية

في ضوء نتائجوظيفتين السابقتين تقوم هذه الوظيفة بعملية ترغيب وجذب الموارد البشرية من سوق العمل للتقدم وطلب التوظيف في المنظمة.

¹ -صلاح الدين عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص 77.

² -مال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 64.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لضغوط العمل وأداء الموارد البشرية

تمر عملية استقطاب الموارد البشرية بعدة خطوات تبدأ من تخطيط القوى العاملة وتنتهي بالتعيين¹.

- تخطيط القوى العاملة؛
- طلبات المديرين من العمالة؛
- تحديد الوظائف الشاغرة؛
- النظر في تحليل الوظائف ومراجعة مواصفات شاغلي الوظائف؛
- الاستقطاب؛
- الاختيار والتعيين.

أساليب الاستقطاب: تتعدد أساليب استقطاب وجذب الموارد البشرية، ويتوقف اختيار وسيلة الاستقطاب المناسبة على مستوى الوظيفي وحجم المنظمة والمنطقة التي تعمل لها. ومن أساليب الإستقطاب نذكر:

- الإعلان؛
- استخدام مستقطبين محترفين لهذا الغرض؛
- دعوة المتقدمين لزيارة المنظمة؛
- ✓ إختيار وتعيين الموارد البشرية

الاختيار هو انتقاء الفرد المناسب من بين مجموعة من الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة.

اما التعيين هو وضع الفرد المناسب في الوظيفة التي تناسب شروط ومستلزمات القيام بها مع مؤهلاته وكفاءاته.

الإختيار والتعيين عملية نظامية مخططة تأخذ شكل نظام متكامل، يتكون من عناصر أساسية هي: المدخلات، العمليات، المخرجات، والتغذية العكسية المرتدة وتشمل على أسس وقواعد علمية وتسعى إلى انتقاء أفضل المتقدمين لطلب التوظيف ممن جرى إستقطابهم للتعيين في وظائف خالية داخل المنظمة، وفق مبادئ الموضوعية، والعدالة، والمساواة بين المتقدمين.

ومن أهداف سياسة الاختيار والتعيين تحقيق الشروط التالية:²

- جذب attractant و اختيار أفضل القدرات و المهارات المتاحة في سوق العمل .
- الاحتفاظ retain بالقوى العمالية المنتجة وتفضيل القوى المحلية.
- حفز motivate العمال وتحقيق الاستقرار الوظيفي لهم.

ثانيا: تدريب وتنمية الموارد البشرية

تهدف وظيفة تدريب وتنمية الموارد البشرية السجعل الموارد البشرية قوة عمل ذات كفاءة و أداء عالي المستوى و متميز، لتلبية مطالب تحقيق إستراتيجية المنظمة و أهدافها، وحسب الباحث الاقتصادي د.عمر وصفي عقيلي في كتابه إدارة الموارد البشرية

المعاصرة تتكون هذه الوظيفة من مجموعة من الأنشطة هي:³

✓ تقييم الأداء: فهو الوظيفة التي تهدف إلى التأكد من قيام الموظف بأداء مهام وظيفته بالكفاءة المطلوبة.

1_ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 273.

2_ محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر و التوزيع، طبعة الأولى، 2004 ص88.

3_ النجار، محمد عدنان، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق، 1998، ص348.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لضغوط العمل وأداء الموارد البشرية

وحتى تحقق وظيفة تقييم الأداء أهدافها، لا بد من استخدام معايير واضحة وعادلة للتقييم تطبق على الجميع دون تمييز، وأن يراعى فيها مشاعر وكرامة الإنسان، وألا يكون الهدف من التقييم تصيد الأخطاء، بل كشف نقاط الضعف من أجل التصحيح، وأن تستخدم الطريقة المناسبة من طرق تقييم الأداء، وأن تخضع تقارير التقييم للمراجعة من أكثر من جهة في المنظمة ضماناً للموضوعية والدقة والشمولية وستتطرق الى هذه الوظيفة بالتفصيل في المبحث الثاني.¹

✓ **التعليم والتدريب المستمر:** يسعى هذا النشاط إلى اكتساب الموارد البشرية مهارات جديدة في ضوء تقييم أداءها، يعمل على معالجة جوانب الضعف في هذا الأداء، وتدعيم وتقوية جوانب القوة فيه، في مسعى إلى تطوير وتحسين أداء هذه الموارد وتمكينها مما هو مطلوب منها من مهام في الوقت الحاضر.

✓ **تنمية الموارد البشرية:** عرف هذه الوظيفة على أنها "مجموعة النشاطات والإجراءات والبرامج التي تهدف إلى تأهيل وتطوير الأفراد بطريقة عقلانية تساهم في تحسين أدائهم الحالي والمستقبلي لأعمالهم".²

✓ **وظيفة تطوير المسار الوظيفي:** تعرف هذه الوظيفة على أنها عملية تنظيمية تقوم إدارة الموارد البشرية من خلالها برسم الأطر العامة، التي على أساسها يتحدد المستقبل الوظيفي للموارد البشرية العاملة في المؤسسة وخط سير حياتها الوظيفية فيها منذ تعيينها حتى ساعة بلوغها سن الإحالة على التقاعد، فتعرف ما هي احتمالات حركة انتقالها الوظيفي الرأسي والأفقي، التي تتيحها المؤسسة لها وذلك عبر مسيرة حياته العملية فيها وما يمكنها تحقيقه من طموحات مستقبلية في مجالات العمل الموجودة لديها.³

ثالثاً: وظيفة التعويضات

تقوم إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفة الرئيسية بتصميم عدد من الأنظمة التي على أساسها يجري وضع تعويضات ومكافآت للموارد البشرية التي تعمل في المنظمة، وذلك وفق أسس وقواعد موضوعية وعادلة وتشتمل هذه الأنظمة على ما يلي:

✓ **نظام تقييم الوظائف:** عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتحديد قيمة وأهمية كل وظيفة من وظائف المنظمة وذلك في ضوء نتائج وتصميم وتحليل العمل التي توضح حجم مسؤوليات وصعوبة الوظائف ومواصفات شاغلها حيث على أساس نتائج التقييم يحدد التعويض المالي المباشر الذي تستحقه كل وظيفة والذي يتقاضاها شاغلها.

✓ **نظام التعويض المالي المباشر:** هو هيكل الرواتب والأجور تقوم بتصميمه إدارة الموارد البشرية يشتمل على معايير يتم على أساسها دفع رواتب وأجور الموارد البشرية، ويجري تصميم هذا الهيكل وتوضع معاييرها في ضوء النتائج التي يتوصل إليها تقييم الوظائف.

✓ **نظام المزايا الوظيفية الإضافية:** ويسميه بعضهم بالتعويض غير المباشر وهو نظام للتحفيز غير المالي على شكل خدمات متنوعة يستفيد منها كل من يعمل في المنظمة، ومن هذه الخدمات على سبيل المثال: التأمين الصحي، الضمان الاجتماعي.... الخ، وفق التشريعات والقوانين المعمول بها.

¹ _ النجار، محمد عدنان، مرجع سبق ذكره، ص348.

² _ الفارس، سليمان خليل وآخرون، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق، 2003، ص187.

³ _ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي"، دار وائل الأردن، 2005، ص548.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لضغوط العمل وأداء الموارد البشرية

✓ **نظام الحوافز:** هو نظام للتحفيز المالي تعده إدارة الموارد البشرية لإثبات من يعمل بجد ونشاط وكفاءة ويتحدد ذلك من خلال نتائج تقييم أداء الموارد البشرية، ويعتبر هذا النظام داعماً وديفاً لنظام التعويض المالي المباشر. يمكن اعتبار الحوافز بمثابة مقابل للأداء المتميز فالأجر هو مقابل قيمة الوظيفة وهو القادر على الوفاء بمتطلبات الأساسية للحياة، لذا فالحوافز تأتي كمكافأة الموارد البشرية عن تميزها في الأداء.¹

رابعاً: صيانة الموارد البشرية

تتكون وظيفة الصيانة من نشاطين فرعيين متكاملان، يهدفان إلى توفير السلامة والصحة للموارد البشرية في مكان عملها وتتكون من:

✓ **توفير السلامة:** من خلال تصميم برامج فنية إدارية مشتركة لحماية الموارد البشرية من حوادث وإصابات العمل، والتي قد تتعرض لها أثناء ممارستها لأعمالها.

✓ **توفير الصحة:** من خلال تصميم برامج صحية، طبية، بيئية، تحمي الموارد البشرية من الأمراض الناتجة عن طبيعة العمل ومناخه المادي.

خامساً: علاقات الموارد البشرية: تشتمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين هما:

✓ **دمج الموارد البشرية** نشاط يتم من خلاله تصميم برامج تشتمل على سبل من أجل تفعيل مشاركة الموارد البشرية في العمل واتخاذ القرارات، وتوفير الرعاية الاجتماعية، والمعاملة الإنسانية الطيبة لهم، وحل الصراعات التنظيمية التي تنشأ بينهم في فرق العمل، أو بينهم وبين إدارة المنظمة وهذا كله لتحقيق الولاء والانتماء لديها اتجاه المنظمة.

✓ **علاقات العمل** يسمى هذا النشاط في السابق "بالعلاقات الصناعية" التي تمثل علاقة المنظمة، من خلال علاقة إدارة الموارد البشرية مع النقابات، حيث تقوم هذه الإدارة نيابة عن أصحاب المنظمة بالتفاوض معها فيما يخص شؤون العمل والتوظيف وإبرام اتفاقيات معها بخصوص ذلك. كذلك علاقة الموارد البشرية مع الهيئات الحكومية من خلال الامتثال للتشريعات والقوانين المعمول في مجال العمل.

المطلب الثاني: مفهوم أداء المورد البشري

الفرع الأول: مفهوم أداء المورد البشري ومكوناته

1. مفهوم أداء المورد البشري:

- عرف أداء الموارد البشرية على أنه "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين النشاط وبين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها".²

¹ _ شلالى عبد القادر، دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير إدارة أعمال، جامعة سعد دحلب البليدة 2007، ص 104.

² - عبد البارى إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص 15.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لضغوط العمل وأداء الموارد البشرية

- وأيضاً بأنه " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، وبالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام لمهام المكونة لوظيفة الفرد"¹
 - ويعرف كذلك " هو القيام بأعباء الوظيفة التي يقوم بها الشخص من مسؤوليات وواجبات، وفقاً للمعدل المفروض أداءه، من العامل الكفاء المدرب".²
- ويعد أن ذكرنا التعاريف السابقة لأداء الموارد البشرية يمكن تحديد تعريف شامل الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، من خلال بذل جهد ذو نوعية معينة، ووفق نمط أداء معين، وهو يعكس الكيفية التي يحقق ويشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.

2. مكونات أداء الموارد البشرية:

تتمثل أهم عناصر الأداء فيما يلي:³

- + المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف والمهارات الخاصة بالعمل، والمجالات المرتبطة بها.
- + نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه العاملون عن عمله الذي يقوم به، والمعارف والمهارات والقدرة على التنظيم، وتنفيذ العمل دون الوقوع في خطأ.
- + كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجازها في الظروف العادية.
- + المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة العاملين، على تحمل المسؤولية في إنجاز الأعمال من خلال الرضا والولاء.

3. محددات أداء الموارد البشرية:

وهي نتاج التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية وهي:

- + الدافعية الفردية: تعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى العاملين، والتي يمكن أن تظهر من خلال إقباله وحماسه.
- + بمناخ العمل: يعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية للعاملين، من تحقيق رغباته وحاجاته، لإحساسه بالرضا عن عمله.
- + القدرة لدى الفرد على أداء العمل: وذلك عن طريق تعليم، وتدريب، ورسكلة، وتكوين العاملين.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية وأبعادها.

1. العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية:

¹ - خلوف زهرة، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الإقتصاد الجديدة، العدد 09، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013، ص. 296.

² - مدحت أبو النصر، قادة المستقبل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص. 53.

³ - علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص. 107.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لضغوط العمل وأداء الموارد البشرية

يتأثر أداء الموارد البشرية بعدة متغيرات شخصية وداخلية وخارجية، تعتبر عوامل ذات أهمية بالنسبة لأداء الموارد البشرية.¹

- ✓ **العوامل الشخصية:** تعتبر شخصية العاملين عنصرا أساسيا في تحسين أدائهم في العمل داخل المؤسسة وذلك يتمثل في:
 - نجد رضا العاملين وولائهم للعمل يحسن دائما من أدائهم؛
 - نجد ثقة العاملين بمروؤسيهم تزيد من أدائهم؛
 - نجد حب المشاركة و المبادرة في العمل من طرف العاملين تزيد من أدائهم.
 - ✓ **العوامل الداخلية:** يعبر عنها بالمناخ التنظيمي داخل العمل وتتمثل في:
 - **الثقافة التنظيمية:** وهي مجموعة الإتجاهات والقيم التي يتقاسمها العاملين في المؤسسة، ويجلبونها من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المؤسسة
 - **ظروف العمل:** تأثر ظروف العمل المادية من الإضاءة، والحرارة، والتهوية، والضوضاء، والتنظيم، والنظافة على أداء العاملين؛
 - **جماعات العمل:** يتأثر العاملين بسلوكات الجماعات ودرجة التماسك بينهم، لأن العامل جزء من الجماعة؛
 - **نمط القيادة:** يؤثر سلوك القائد على أداء العاملين، لأن العلاقة بين الرئيس والمرؤوس هي علاقة تبادلية؛
 - **تكنولوجيا العمل:** تؤثر التكنولوجيا على أداء العاملين من خلال التسهيلات التي ينالونها.
 - ✓ **العوامل الخارجية:** يوجد العديد من العوامل البيئية الخارجية المؤثرة على ممارسات الفرد، في بيئة عمله والتي تتمثل في:
 - **تأثير الإتحدات العمالية:** تأثر النقابات على أداء العاملين، من خلال الإتفاقات والمساومات مع أصحاب المؤسسات بخصوص تحسين في ظروف العمل وزيادة في الأجور؛
 - **المؤثرات الناتجة عن التشريعات والقوانين:** تأثر التشريعات والقوانين على أداء العاملين، من خلال ضغط الحكومة على المؤسسات، عن طريق قوانينها المتعلقة بالأمن والسلامة في بيئة العمل، والتعويضات في حالة العجز بسبب الإصابات؛
 - **العوامل الإقتصادية:** إن الظروف الإقتصادية لها تأثير على أداء العاملين، مثل في حالة إفلاس المؤسسة تكون رغبة العاملين في هذه الحالة هو ترك المؤسسة والخروج منها؛
 - **المؤثرات الإقليمية:** حيث نجد العاملين يرغبون العمل في مؤسسة تكون قريبة من المرافق العمومية، والمؤسسات التربوية، والثقافية، والخدمات الأخرى.
- ### 2. أبعاد أداء الموارد البشرية:
- ويعتبر أهمها فيما يلي:²
- **جودة العمل:** وتشمل الدقة، الإتقان، التمكن الفني، القدرة على تنظيم وتنفيذ العمل .
 - **كمية العمل:** وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.

¹ - علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 110.

² - عبد الحميد برحومة بودراع أمينة، " دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين"، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية الاقتصادية، العدد العاشر، المركز الجامعي لتنمراست، الجزائر، ديسمبر 2010، ص 202

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لضغوط العمل وأداء الموارد البشرية

- المعرفة بالالتزام بمتطلبات الوظيفة: المهارات المهنية، المعرفة الفنية، الجدية في العمل، الالتزام بالدوام، إنجاز العمل في مواعيده، القدرة على تحمل المسؤولية.¹

المطلب الثالث: تقييم أداء أداء المورد البشري

الفرع الأول: مفهوم تقييم أداء المورد البشري وأهميته

1. مفهوم تقييم أداء المورد البشري:

- يعرف على أنه تقييم كل عامل في المؤسسة على أساس الأعمال التي أتمها، خلال فترة زمنية معينة، وتصرفاته مع من يعملون معه.²
 - أيضا هو إصدار حكم عن أداء وسلوك الموارد البشرية في العمل، ويترتب على ذلك قرارات تتعلق بالإحتفاظ بالعاملين، أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المؤسسة، أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية، أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم والإستغناء عنهم.³
 - كما عرف على أنه تقييم شخص من العاملين في المؤسسة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة وتقييم تصرفاته مع من يعملون معه.⁴
- ومن التعاريف السابقة يمكننا أن نعطي تعريف شامل لتقييم أداء الموارد البشرية "هو عملية لتقدير أداء كل عامل من العاملين خلال فترة زمنية معينة.

2. أهمية تقييم أداء المورد البشري:

تكمن أهمية تقييم أداء العاملين فيما يلي:⁵

- تخطيط الموارد البشرية؛
- تحسين الأداء وتطويره؛
- تحديد الاحتياجات التدريبية؛

¹- عبد الحميد برحومة بودراع أمينة، مرجع سبق ذكره، ص202

²- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص. 173.

³- عبد الباري إبراهيم درة و هير نعيم الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص. 259.

⁴- مهدي حسن، " إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية"، دار مجدلاوي، عمان، 1993، 286، ص 20.

⁵- عمر وصفي عقيلي، "مرجع سبق ذكره، ص363.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لضغوط العمل وأداء الموارد البشرية

- وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت؛
- إنجاز عمليات النقل والترقية؛
- معرفة معوقات ومشاكل العمل.

الفرع الثاني : طرق تقييم أداء المورد البشري ومراحلها

1. طرق تقييم أداء المورد البشري:

توجد العديد من الدراسات لطرق تقييم أداء الموارد البشرية، ويمكن إجمالها بأسلوبين رئيسيين هما:

✓ الأساليب التقليدية: وتمثل في:

- طريقة الترتيب البسيط: وهو إدخال نظام الترتيب أو الدرجة¹.
- طريقة المقارنة الزوجية: وهو تحسين لأسلوب الترتيب، وتكون فيه المقارنة بين العاملين².
- طريقة التدرج البياني: يتم وضع تصنيفات معينة لتقييم أداء العاملين، مثل الأداء المرضي، الأداء غير المرضي، الأداء المتميز.
- طريقة الإختيار الإجباري: وهو أسلوب يتم فيه وضع عبارات لتعبر عن أداء العاملين، أربعة عبارات منها إثنان تمثلان الصفة المرغوبة، وإثنان تمثلان الصفة غير المرغوبة في أداء العاملين، ويطلب من القائد أن يختار جملتين من الأربعة، وهذا من أجل تحقيق العدالة في تقييم الأداء³.

✓ الأساليب الحديثة: وتمثل في:

- طريقة الإدارة بالأهداف: هو معرفة العاملين بالأهداف للرجبة في المشاركة في الأهداف.
- طريقة قوائم السلوك المتدرجة: وهو تقسيم أداء العاملين إلى أقسام وهي أداء ضعيف، أداء متوسط، أداء جيد، أداء ممتاز.
- طريقة الملاحظة السلوكية: وهي معرفة سلوكيات العاملين أثناء العمل، وهل تتكرر، وهل في نفس الوقت، لتجنب بعضها.
- طريقة طريقة مراكز التقييم: وهو يخص بالتحديد القادة والعاملين المرشحين للترقية للإدارة العليا، من أجل تقييمهم من خلال تجربتهم في مواجهة ضغوط العمل، وصراعات العمل، والمناقشات الجماعية، وهذا بغيت تمكينهم من كيفية تقييم العاملين الذين تحت سلطتهم.

2. مراحل تقييم أداء الموارد البشرية:

¹ - عبد الغفار الحنفي، مرجع سبق ذكره، ص 202.

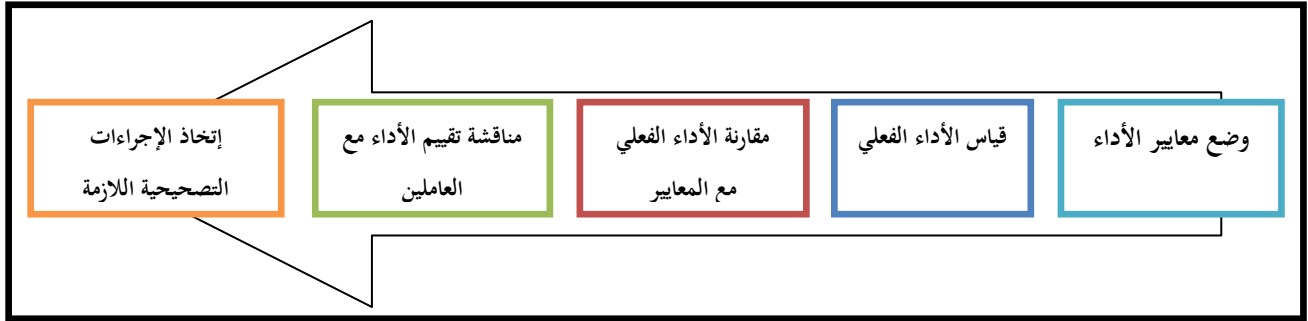
² - سنان الموسي، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 173.

³ - محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 209.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لضغوط العمل وأداء الموارد البشرية

تمر عملية تقييم أداء الموارد البشرية بعدة مراحل وهي مبينة في الشكل التالية:

الشكل رقم (01): مراحل تقييم أداء الموارد البشرية.



المصدر: من إعداد الطالب .

- ✓ مرحلة وضع معايير تقييم الأداء: وهي مستويات الأداء التي تريد المؤسسة من العاملين تحقيقها.¹
- ✓ مرحلة قياس الأداء الفعلي: وذلك من خلال ملاحظة العاملين، والتقارير الإحصائية، والتقارير الشفوية والمكتوبة.
- ✓ مرحلة مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري: وذلك من خلال حساب كمية الإنتاج، خلال فترة زمنية محددة، وساعات العمل التي قضاها العاملين في العمل، ومقدار التعاون مع زملائهم.
- ✓ مرحلة مناقشة تقييم الأداء مع العاملين: هناك بعض المؤسسات تناقش تقييم أداء الموارد البشرية بسرية لعدم وقوع مشاكل في العمل وبين العاملين، إلا أنه هناك مؤسسات أخرى تفضل إخبار العاملين بنتائج التقييم، وذلك لمعرفة العاملين بمستواهم ورأي الرئيس في إنجازهم للعمل، لتحسين أدائهم.²
- ✓ مرحلة إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة: وذلك من خلال تقييم الأداء ومعالجة الأخطاء، وجعل أداء العامل في المرة القادمة أكثر فعالية.³

¹ -عماد بن عيشي، إتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص. 34.

² - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص. 306.

³ - عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص. 298.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لضغوط العمل وإدارة الموارد البشرية

المبحث الثالث: قراءة لبعض الدراسات السابقة حول العلاقة بين المتغيرين

في هذا المبحث سنتناول

المطلب الأول: الدراسة الأولى (الضغوط المهنية وأثرها على الرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي 2016/2015)

عنوان الدراسة: الضغوط المهنية وأثرها على الرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي (دراسة حالة الملحق الجامعية مغنية)

الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة، حدود الدراسة، الأدوات المستخدمة

1. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

الملحق الجامعية بمغنية مؤسسة عمومية ذات طابع علمي، تهدف إلى توفير تكوين ونوعي للطلبة في ميادين مختلفة. أنشئت بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 29 صفر 1427 هـ الموافق لـ 29 مارس 2006 فتحت أبوابها خلال الموسم الجامعي 2007/2006، لأكثر من 600 طالب، لتكون بذلك أول مؤسسة جامعية ينطلق با قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في مغنية، وهي الآن تضم ما يقارب 2100 طالب.

2. حدود الدراسة:

✓ المجال الزمني: تمت الدراسة في الفترة الممتدة ما بين 20 مارس و 05 أبريل حيث تم توزيع الاستمارات على

مستوى أربع كليات عن طريق رؤساء الأقسام.

✓ المجال المكاني: تمت الدراسة على مستوى الملحق الجامعية بمغنية في أربع كليات هي: كلية العلوم الاقتصادية،

كلية الأدب العربي، كلية الحقوق، كلية التكنولوجيا

3. الأدوات المستخدمة:

تم استخدام أداة الإستبيان حيث تتكون هاته الاستبانة من قسمين رئيسيين هما:

✓ القسم الأول: ونجد فيه السمات الشخصية عن المستجيب (العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، عدد سنوات الخدمة...)

✓ القسم الثاني: تتكون من عدة مجالات نجد فيها:

○ بيانات عامة؛

○ معلومات حول النظام البيداغوجي؛

○ الأجر والحوافز؛

○ محتوى وعلاقات العمل؛

○ طرق العمل؛

○ متطلبات الدور؛

○ ضغوط العمل؛

○ الرضا الوظيفي.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لضغوط العمل وإدارة الموارد البشرية

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المتبعة، النتائج المتوصل إليها، التعليق

1. الأساليب الإحصائية المتبعة:

من أجل تحليل نتائج البحث وفقا لطبيعة متغيراته تمّ اعتماد الأساليب الإحصائية التالية:

○ التكرارات ؛

○ النسب المئوية.

2. النتائج المتوصل إليها:

✓ جميع أفراد الدراسة تقريبا راضون عن العمل في الملحقة الجامعية؛

✓ العلاقة مع الرؤساء والإدارة مقبولة وجديّة؛

✓ الغالبية من الأساتذة راضون عن نمط الإشراف من خلال إعطائهم الفرص للتعبير عن الذات وإبداء الاقتراحات؛

✓ أغلبية الأساتذة راضون عن المكانة الاجتماعية للعمل مع وجود ضغط ذات وزن نسبي؛

✓ يرى معظم الأساتذة اختلالا في المناهج والمقررات وحجمها الساعي السنوي؛

✓ أغلبية الأساتذة يرون أن الأجر والحوافز المعنوية تشكل دعامة في تلبية حاجهم مع الانتقال إلى مستويات أعلى في

المسؤولية وهذا ما يساهم في رفع مستوى رضاهم وأدائهم الأكاديمي.

3. التعليق:

تتشترك الدراسة الأولى: الضغوط المهنية وأثرها على الرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي مع دراستنا كونها تناولت متغيرات

الضغوط المهنية ، وتختلف مع دراستنا المتغير التابع الرضا الوظيفي ، بينما تناولت دراستنا الموظف في الإدارة ، وقد ركز الباحث

على ظغوط العمل عند الأستاذ الجامعي بينما كان تركيزنا على علاقة الضغوط بأداء الموارد البشرية في الإدارة.

المطلب الثاني: الدراسة الثانية (أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالإدارة

العمومية 2017/2018).

عنوان الدراسة: أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالإدارة العمومية(دراسة ميدانية بمديرية الموارد المائية

لولاية المسيلة)

الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة، حدود الدراسة، الأدوات المستخدمة

1. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

أنشئت مديرية الري الولائية بقرار وزاري مشترك و بمرسوم تنفيذي رقم 90-328 مؤرخ في 27/10/1990 الصادر عن وزارة

التجهيز والتهيئة العمرانية سابقا، وأصبحت تابعة إلى وزارة الموارد المائية التي انشئت فيما بعد، وقد تم تغيير تسمية مديرية الري إلى

مديرية الموارد المائية حاليا حسب المرسوم التنفيذي رقم 11-226 المؤرخ في 22/06/2011.

ونجد ان المؤسسات التابعة لقطاع الموارد المائية بالولاية هي:

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لضغوط العمل وإدارة الموارد البشرية

- مديرية الموارد المائية (DRE).
 - الجزائرية للمياه (ADE).
 - الديوان الوطني للتطهير (ONA).
 - الوكالة الوطنية للموارد المائية (ANRH).
 - ديوان المساحات المسقية (OPI).
- وبالتعمق نجد أن مديرية الموارد المائية تتكون من أربعة مصالح:

- مصلحة إدارة الوسائل.
- مصلحة حشد الموارد المائية والتزويد بالمياه الصالحة للشرب.
- مصلحة التطهير ومصلحة الري الفلاحي.

ويوجد بها ما يقارب 72 موظفاً (منها 15 وجهوا للتقاعد لكنهم مازالوا مسجلين) وموظفة ويمثلها 15 قسم فرعي على مستوى دوائر الولاية.

2. حدود الدراسة:

- ✓ من حيث البعد الزمني: أجريت الدراسة الميدانية في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2018/2017.
- ✓ من حيث البعد المكاني: تتضمن الدراسة دراسة ميدانية على مستوى مديرية الموارد المائية لولاية المسيلة، حيث يتم أخذ عينة عشوائية من مجتمع البحث المتمثلين في موظفي المديرية (رؤساء و مرؤوسين)، و إخضاعهم للدراسة و ذلك عن طريق طرح الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات، و القيام بتحليلها حتى تتمكن من التوصل الى نتائج تصدق أو تكذب فرضيات البحث.
- ✓ من حيث بعد الموضوع العلمي: تندرج هذه الدراسة ضمن المشكلات التي يتعرض لها الموظف في الإدارات العمومية، أي أنها ستهتم بصفة خاصة بالضغوط المهنية وتأثيرها على الرضا الوظيفي للموظف في الإدارات العمومية.

3. الأدوات المستخدمة:

تمت عملية جمع المعلومات عن طريق استخدام استمارة الاستبيان، وتم الاعتماد من خلاله على المخرجات وقراءة الدلالات الإحصائية للنتائج لاختبار الفرضيات.

كما تم الاعتماد على الملاحظة لأفراد العينة كوننا جزء من هاته العينة، فقد راقبنا تصرفات الموظفين من خلال الاتصال بهم يوميا وملاحظة مدى الانسجام بين بعضهم البعض وعلاقاتهم بالرئيس وما إلى ذلك.

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المتبعة، النتائج المتوصل إليها، التعليق

1. الأساليب الإحصائية المتبعة:

صممت أسئلة الاستبيان التي تكونت من 39 سؤالاً وعبارة، تعالج أغلبية جوانب الدراسة وهذه الأسئلة مقسمة الى أبعاد، بعد المتغير المستقل " ضغوط العمل " وقسمناه الى ثلاث محاور وهي:

- المحور الأول: ضغوط العمل المادية من السؤال الأول الى السؤال الرابع.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لضغوط العمل وإدارة الموارد البشرية

- المحور الثاني: ضغوط العمل الفردية من السؤال الخامس الى السؤال الثامن عشر.
- المحور الثالث: ضغوط العمل الجماعية من السؤال التاسع عشر الى الثالث والعشرين.

ثم يأتي البعد الثاني والمتعلق بالمتغير التابع " الرضا الوظيفي " من السؤال الرابع والعشرين إلى السؤال التاسع والثلاثين.

2. النتائج المتوصل إليها:

- ✓ من النتائج توصلنا الى ان ضغوط العمل المادية والفردية ليس لها اثر على رضا الموظفين بمديرية الموارد المائية بالمسيلة
- ✓ مواكبة الادارة للتكنولوجيا جعل الافراد في غنى عن طلب الماديات في مكان العمل.
- ✓ وتوصلنا الى ان ضغوط العمل الجماعية تؤثر على رضا الموظفين بمديرية الموارد المائية بالمسيلة

3. التعليق:

تشترك الدراسة الثانية : أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالإدارة العمومية مع دراستنا كونها تناولت متغيرات الضغوط العمل، وتختلف مع دراستنا المتغير التابع الرضا الوظيفي ، بينما تناولت دراستنا الموظف في الإدارة ، وقد ركز الباحث على ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للموارد البشرية في الإدارة العمومية بينما كان تركيزنا على علاقة الضغوط بأداء الموارد البشرية في الإدارة.

المطلب الثالث: الدراسة الثالثة (أثر ضغوط العمل على أداء العاملين بالقطاع الصحي 2018/2019)

الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة، حدود الدراسة، الأدوات المستخدمة

عنوان الدراسة: أثر ضغوط العمل على أداء العاملين بالقطاع الصحي 2018/2019 (دراسة حالة بمصلحة

الإستعجالات بالمؤسسة العمومية الإستشفائية أحميدة بن عجيلة بالأغواط)

1. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

المؤسسة العمومية الإستشفائية أحميدة بن عجيلة بالأغواط هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الولي، يقع المستشفى من حيث الموقع في المنطقة الشمالية للمدينة ويحتوى على أجهزة طبية جديدة وتقنية ومتطورة.

وتم فتحه سنة تحت إسم القطاع الصحي بالأغواط بطاقة تشغيل تقدر ب 650 عاملا منها 85 طبيبا وثلث إداريين وثلث ممرضين وهذا عدد كبير نسبيا بحيث كان يسمي القطاع الصحي ، أما العيادات وقاعات الفحص والعلاج والمراكز الصحية تابعة له إداريا وماليا، وفي 05 جويلية 2000 تم تسميته باسم الشهيد أحميدة بن عجيلة.

2. حدود الدراسة:

✓ الحدود الزمنية:

تنحصر نتائج الدراسة في واقع المرحلة التي جرى فيها البحث الميداني من 05 ماي إلى 30 ماي 2019.

✓ الحدود المكانية:

أجريت هذه الدراسة بمصلحة الإستعجالات بمستشفى أحميدة بن عجيلة بولاية الأغواط.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لضغوط العمل وإدارة الموارد البشرية

✓ الحدود البشرية:

طبقت الدراسة على عينة من عمال مصلحة الإستعجالات بمستشفى أمحيدة بن عجيلة بالأغواط وقد ركزنا على الفئات الطبية والشبه طبية لعلاقتها الوثيقة بالعمل الطبي.

✓ الحدود الموضوعية:

إقتصر البحث على دراسة علاقة التأثير بين أبعاد ضغوط العمل المتمثلة في (عبء العمل، بيئة العمل، صراع الدور، تقييم الأداء) على أداء العاملين.

ولقد صادفنا في دراستنا أن مصطلح الضغوط المهنية له نفس معنى ومضمون مصطلح ضغوط العمل لهذا إعتدنا في مضمون دراستنا (النظري والتطبيقي) على مصطلح ضغوط العمل.

3. الأدوات المستخدمة:

تم إستخدام أداة الإستبيان حيث صمم بالشكل التالي:

✓ القسم الأول:

إشتمل على البيانات الأولية الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وهي (الجنس، العمر، الخبرة الدهنية، المستوى التعليمي، الفئة الوظيفية، الحالة الإجتماعية).

✓ القسم الثاني:

إشتمل على متغيرات الدراسة الأساسية وتتكون من 28 عبارة، موزعة على محورين أساسيين هما:

- المحور الأول: ضغوط العمل السائدة بمصلحة الإستعجالات بمستشفى أمحيدة بن عجيلة بالأغواط، وصممت لهذا المحور 20 عبارة، حاولنا من خلالها قياس هذا المحور وتم توزيع العبارات على 04 أبعاد.

- المحور الثاني: أداء العاملين بمصلحة الإستعجالات بمستشفى أمحيدة بن عجيلة، وصممت لهذا المحور 08 عبارات نحاول قياس هذا المحور من خلالها.

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المتبعة، النتائج المتوصل إليها، التعليق

1. الأساليب الإحصائية المتبعة:

- ✚ مقاييس النزعة المركزية: التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي؛
- ✚ إختبار t لمعرفة الفرق بين عينتين مستقلتين؛
- ✚ معامل الارتباط بيرسون؛
- ✚ معامل كاي تربيع لمعرفة إمكانية تعميم النتائج؛
- ✚ نموذج الإلضدار البسيط وذلك لقياس علاقة أبعاد المتغير المستقل كل على حدى مع المتغير التابع؛
- ✚ تحليل التباين الأحادي لإختبار الفرق بين أكثر من متوسطين؛
- ✚ مقياس ليكرت الخماسي.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لضغوط العمل وإدارة الموارد البشرية

2. النتائج المتوصل إليها:

- ✓ أظهرت الدراسة تعرض عمال السلك الطبي والشبه طبي بمصلحة الإستعجالات بمستشفى أمحيدة بن عجيلة بالأغواط الى ضغوط عمل متوسطة لا تؤدي إلى انحرافات كبيرة في أدائهم.
- ✓ وجود علاقة طردية متوسطة بين أبعاد ضغوط العمل وأداء العاملين للفئة الطبية والشبه طبية في مصلحة الإستعجالات بمستشفى أمحيدة بن عجيلة بالأغواط.
- ✓ وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ضغوط العمل وأداء العاملين في مصلحة الإستعجالات بمستشفى أمحيدة بن عجيلة بالأغواط.

3. التعليق:

تشترك الدراسة الثالثة: أثر ضغوط العمل على أداء العاملين بالقطاع الصحي مع دراستنا كونها تناولت نفس الموضوع، وتختلف مع دراستنا في العينة المدروسة فهي تناولت العاملين بالقطاع الصحي، بينما تناولت دراستنا الموظف في الإدارة، وقد ركز الباحث على اثر مصادر بينما كان تركيزنا على أثر الضغوط العمل بأداء الموارد البشرية.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لضغوط العمل وإدارة الموارد البشرية

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل الضغوط العمل من حيث الماهية والمفهوم ، كما تناولنا أهم مراحل الإصابة بالضغوط التي تبدأ بمرحلة الإنذار أو الإحساس بوجود خطر، وتنتهي بمرحلة التعب والإجهاد، وخلصنا إلى أن هناك مصدران للضغوط، الأول يتعلق بالفرد كنمط شخصيته ، وانفعالاته ، إضافة إلى عوامل أخرى كقدرته على التكيف مع الأحداث والمواقف ، وهناك مصادر للضغط تتعلق بالمنظمة كالدور الوظيفي سواء من حيث العبء الذي يمكن احتويه ، أو تعارض قيمه مع قيم الأفراد، أو صراع الدور ، بالإضافة إلى الضغوط الناتجة عن بيئة العمل المادية والفيزيائية.



خاتمة:

لقد تبين من خلال بحثنا هذا النظري أن ضغوط العمل تعتبر من مكونات البيئة الداخلية للمنظمة والتي تؤثر على سلوك التنظيمي للأفراد وأداء الموارد البشرية ، إذ أنه لا يمكن أن تتواجد منظمة سواء كانت خدمية أو إنتاجية خالية من ضغوط العمل ، ولكن ذلك لا يعني أن التحكم فيها (الضغوط) مستحيل ، يكفي فقط أن تتوفر المنظمة على كفاءات للحد منها على الأقل ويتوقف ذلك على فعالية الإدارة وطريقة الإشراف على الأفراد من خلال المساهمة في تحقيق اندماج الأفراد وأنتمائهم لمنظمتهم مما يخلق لديهم الشعور بالولاء والإخلاص في تحقيق الأهداف المسطرة لكل فرد ومنه تحقيق أهداف المنظمة. ولقد تبين لنا من خلال الجانب النظري لهذا البحث أن المنظمات الناجحة تولي إهتماما بالغا للمورد البشري بإعتباره مصدرا للنجاح والتميز والإبداع، فإذا ما أتاحت له حرية المبادرة وتحمل المسؤولية في إطار مناخ تنظيمي يتميز بالاستقلالية في حل المشاكل واتخاذ القرارات المناسبة إضافة إلى توفير منظومة المكافآت والحوافز التي من شأنها أن تدفع العامل إلى بذل المزيد من الجهود في تحقيق أهداف عمله ومن ثم أهداف المنظمة ككل ، كما أن الإهتمام ببيئة العمل تساعد في تدعيم التفاعل الإيجابي من خلال الاستجابة لمطالبها خصوصا إذا كانت لا تتعارض مع مصالح المنظمة، ، كما تساعد على تجنب الأثار السلبية سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة . ولا شك أنه يتعين على المنظمة أن تدرك بأن أهمية الظروف المناسبة للعمل تعتبر من الشروط الضرورية للعنصر الأقوى والأهم في إدارة المنظمات أي الموارد البشرية ، إذ يتوقف نمط تفكيرهم وقيمتهم وشخصيتهم على ما تقدمه من تسهيلات وخدمات لتحقيق أداء جيد ومن ثم أهداف المنظمة ككل.

قائمة المراجع

المراجع:

- (1) بغيحة لياس: استراتيجيات التعامل مع الضغوط النفسية" الكوبيين " وعلاقتها بمستوى القلق والاكتئاب لدى المعاقين حركيا، مذكرة ماجستير في علم النفس الاجتماعي، جامعة الجزائر قسم علم النفس ، 2006/2005.
- (2) أحمد ماهر، كيفية التعامل مع وإدارة ضغوط العمل، الدار الجامعية، مصر -الإسكندرية، 2008.
- (3) غربي صبرينة ، مستويات الضغط المهني وعلاقتها بمستويات الاكتئاب لدى المرضين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا تخصص علم النفس عمل وتنظيم، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2003 - 2004.
- (4) شويطر ليلي ، الضغط المهني لصراع الدور وغموضه وعلاقته بالاضطرابات السيكوسوماتية لدى الموظفين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، فرع علم النفس الاجتماعي، جامعة الجزائر السنة الجامعية 2004 - 2005.
- (5) محمد الصيرفي، السلوك الإداري (العلاقات الانسانية)، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر- الإسكندرية، 2007.
- (6) حنفي عبد الفقار وآخرون، محاضرات في السلوك التنظيمي، مطبعة ومكتبة الإشعاع الفني، ط1، مصر-الإسكندرية، 2002.
- (7) سعد بن عميقان سعد الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية ، دراسة ميدانية على منسوبي شرطة المنطقة الشرقية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية، قسم العلوم الإدارية، السعودية ،الرياض، 2005.
- (8) فليه فاروق عبده، السيد محمود عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- (9) فائق فوزي عبد الخالق، ضغوط العمل، مجلة آفاق اقتصادية اتحاد غرف التجارة والصناعة في دولة الإمارات، المجلد 17، العدد 67، 1996.
- (10) الشريف طلال مسلط، الضغوط الإدارية وأثرها على متخذ القرار، مجلة الإدارة العامة، المجلد 28، العدد 03، القاهرة، 1996.
- (11) حسين حريم، السلوك التنظيم، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، دون طبعة، عمان الأردن.
- (12) علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع-القاهرة -مصر، 2004، ص 370.
- (13) محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط3، عمان- الأردن، 2005، ص 162-163.
- (14) عسكر سمير أحمد، متغيرات ضغط العمل: دراسة نظرية وتطبيقية في قطاع المصارف بدولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة الإدارة العامة، العدد 60، معهد الإدارة العامة، الرياض السعودية، 1988.
- (15) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- (16) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، ط 5، دار وائل، الأردن، 2009.
- (17) عازم سهيلة، مصادر الضغط المهني لدى ممرضات مصلحة الاستعجالات-دراسة ميدانية ببعض مستشفيات مدينة الجزائر، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر -كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - قسم علم النفس، الجزائر، 2009/2008.
- (18) مطاطلة موسى، ضغوط العمل وعلاقتها بالتوافق المهني، مذكرة لنيل درجة الماجستير تخصص علم النفس عمل وتنظيم، جامعة منتوري قسنطينة- الجزائر، قسم علم النفس، سنة 2010/2009.
- (19) ميسون سليم السقا، أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات- دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة، كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الأعمال، 2009.

قائمة المراجع

- 20) سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وابد سيرفيس للاستشارات و التطوير الإداري، القاهرة، ط2، 1998.
- 21) علي عسكر: الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2005.
- 22) عثمان حمود الخضر، علم النفس التنظيمي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، ط1، 2005، ص 87
- 23) جيرالد جرينج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004.
- 24) وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر بجامعة قلمة، 2004.
- 25) ناصر دادي عدون وعبد الرحمان العايب، البطالة وإشكالية التشغيل ضمن برامج التعديل الهيكلي للاقتصاد - من خلال حالة الجزائر، الجزائر: بن عكنون، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
- 26) محمد النوري، أنظمة تقييم الأداء وأثرها على أداء الموارد البشرية، رسالة دكتوراه، غير منشورة، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، الجزائر، 2014.
- 27) محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر و التوزيع، طبعة الأولى، 2004 .
- 28) انجار، محمد عدنان، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق، 1998.
- 29) الفارس، سليمان خليل وآخرون، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق، 2003.
- 30) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي"، دار وائل الأردن، 2005.
- 31) شلاي عبد القادر، دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير إدارة أعمال، جامعة سعد دحلب البليدة 2007.
- 32) عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
- 33) خلوف زهرة، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الإقتصاد الجديدة، العدد 09، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013.
- 34) مدحت أبو النصر، قادة المستقبل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.
- 35) عبد الحميد برحومة بودراع أمينة، " دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين"، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية الاقتصادية، العدد العاشر، المركز الجامعي لتمنراست، الجزائر، ديسمبر 2010.
- 36) مهدي حسن، " إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية"، دار مجدلاوي، عمان، 286، 1993.
- 37) سنان الموسي، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 38) عماد بن عيشي، إتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

