

## علاقة واثراستراتيجيات ادارة الموارد البشرية بتقليل ضغوط العمل دراسة استطلاعية

أ.م.د. سعدون حمود جثير كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد  
م.م. حسين وليد حسين وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

### المستخلص

يهدف هذا البحث الى تحديد طبيعة العلاقة والتاثير بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وتقليل ضغوط العمل، اذ تشكل استراتيجيات ادارة الموارد البشرية مجموعة من الاجراءات والممارسات التي تدير من خلالها المنظمة كافة الجوانب المتعلقة بمواردها البشرية، كما تمثل ضغوط العمل احدى اهم المتغيرات التي تؤثر في اداء المورد البشري في المنظمة، وقد اختير مصرف الرشيد فرع السباع كميدان للتطبيق، اذ تم اختيار عدد من العاملين في المصرف كعينة للبحث وبقوام (٣٢) فرداً، واعتمدت الاستبانة كاداة للحصول على بيانات البحث، والتي تم اعدادها بالاستناد الى عدد من المقاييس الجاهزة بعد اخضاعها لاختبارات الصدق والثبات، ولتحليل البيانات استخدم البرامج الاحصائي الجاهز (SPSS)، ومن اهم الادوات الاحصائية المستخدمة في التحليل: "النسب التكرارية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، معامل الارتباط لسبيرمان، والانحدار الخطي البسيط"، وقد توصل الباحثان الى عدد من الاستنتاجات اهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وتقليل ضغوط العمل، وعليه اوصى البحث بضرورة قيام المنظمة المبحوثة بتحديد اهم استراتيجيات ادارة الموارد البشرية التي من الممكن اعتمادها في تنفيذ كافة المهام والواجبات المتعلقة بمواردها البشرية، كما يتوجب عليها دراسة اهم الطرائق التي من الممكن اعتمادها في تقليل ضغوط العمل التي تواجه مواردها البشرية.

**المصطلحات الرئيسية للبحث/** ادارة الموارد البشرية، استراتيجية ادارة الموارد البشرية، ضغوط العمل، المنظمة.



مجلة العلوم  
الاقتصادية والإدارية  
المجلد ٢٢ العدد ٨٧  
الصفحات ١٠٢-١١٨

### المقدمة

يشكل المورد البشري اهم الموارد التي تمتلكها المنظمة، فاذا ما امتلكت المنظمة الموارد المالية الجيدة والتكنولوجيا المتقدمة والاجراءات التنظيمية المناسبة، كلها تبقى بلا فائدة دون وجود مورد بشري قادر على ادارة واستخدام هذه الموارد بشكل جيد، ولكي يتمكن المورد البشري من اداء مهامه وواجباته بأفضل شكل ممكن، فانه يحتاج الى عدد من السياسات والاجراءات التي توفر له البيئة المناسبة للعمل، وهنا تبرز اهمية استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، على اعتبار ان هذه الاستراتيجيات مسؤولة عن تنفيذ كافة الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية ابتداءً من استقطاب واختيار الموارد البشرية وانتهاءً بتطويرها والاحتفاظ بها، كما تواجه الموارد البشرية مجموعة من ضغوطات العمل والتي من شأنها تقييد قدرة هذه الموارد البشرية على تنفيذ مهامها، ولهذا الاهمية سنحاول في هذا البحث التعرف على طبيعة العلاقة والتاثير بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وتقليل ضغوطات العمل، لذا يتناول هذا البحث في اربعة مباحث، اذ يركز المبحث الاول على المنهجية العلمية للبحث وعرض بعض الجهود الفكرية السابقة التي تمكن الباحثان من مراجعتها، في حين يقسم المبحث الثاني الى فقرتين، تركز الاولى على مفهوم استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وانواعها وبعض الموضوعات المتعلقة بها، في حين ينصب تركيز الثانية على مفهوم ضغوطات العمل وبعض موضوعاتها، وجاء المبحث الثالث لتشخيص واقع واهمية المتغيرات المبحوثة في المنظمة المبحوثة، فضلا عن تحليل علاقات الارتباط والتاثير بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية وبالشكل الذي يساعد على اختبار الفرضية الرئيسية التي انطلق منها البحث، واخيراً خصص المبحث الرابع لعرض اهم الاستنتاجات التي توصل اليها البحث، واهم التوصيات التي قدمها والتي من شأنها تعزيز المعرفة في المجال المبحوثة.

### المبحث الاول / منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

#### اولاً : منهجية البحث

##### أ: مشكلة البحث

على الرغم من اهمية استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تنفيذ كافة الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية ابتداءً من استقطابها واختيارها مروراً بتدريب وتطوير المعرفة ومقدراتها، وتقييم اداءها والاحتفاظ بالافضل منها، فضلاً عن دورها في معالجة العديد من المشكلات والقضايا التي تواجه الموارد البشرية في عملياتها، ومن ابرز المشكلات هي ضغوطات العمل، الا ان هناك قصور واضح في اهتمام الادارة في المنظمة المبحوثة بضرورة اعتماد استراتيجيات ادارة الموارد البشرية كاداة لحل ومعالجة معظم ضغوط العمل التي من الممكن ان تواجه العاملين لديها وتعيق قدرتهم على اداء المهام والواجبات المكلفين بها، ويمكن تحديد عدد من التساؤلات التي تبرز من هذه المشكلة :

١. هل يوجد وعي كافي لدى الادارة في المنظمة المبحوثة بأهمية استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تنفيذ المهام والواجبات المتعلقة بمواردها البشرية.
٢. ما هو مستوى اهتمام الادارة في المنظمة المبحوثة بدراسة وتقليل ضغوط العمل التي تواجه مواردها البشرية.
٣. ما هي طبيعة العلاقة والتاثير بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وتقليل ضغوط العمل لدى المنظمة المبحوثة.

##### ب: اهمية البحث

تتجلى الاهمية العلمية للبحث من خلال اهمية متغيراته، اذ تشكل استراتيجيات ادارة الموارد البشرية المحرك الاساسي لكافة المهام والوظائف التي تنفذ المنظمة والمتعلقة بمواردها البشرية، كما تشكل ضغوط العمل اهم المشكلات التي تعيق الموارد البشرية عن اداء مهامها بأفضل شكل ممكن، فضلاً عن الاهمية التطبيقية والتي تبرز من خلال محاولة البحث تحديد طبيعة العلاقة والتاثير بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وتقليل ضغوط العمل في ضوء اجابات افراد العينة المبحوثة.

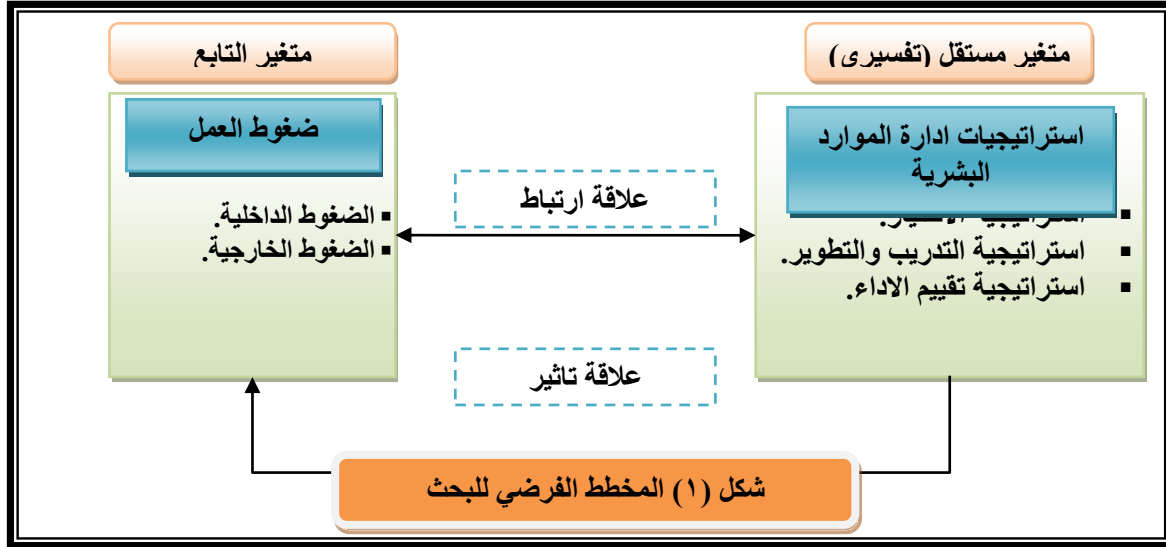
##### ج: اهداف البحث

يسعى البحث الى تحقيق الاهداف الآتية :

١. تشخيص واقع واهمية استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة.
٢. تشخيص واقع ضغوط العمل واهم انواعها في المنظمة المبحوثة.
٣. تحليل طبيعة العلاقة والتاثير بين متغيرات البحث الاستجابية والتفسيرية.
٤. الخروج بجملة من الاستنتاجات والتوصيات والتي من شأنها تعزيز المعرفة في المجال المبحوثة.

#### د : المخطط الفرضي للبحث

يبين المخطط الفرضي توضيحاً للفكرة الأساسية للبحث، فضلاً عن توضيح علاقات الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل " استراتيجيات ادارة الموارد البشرية "، والمتغير التابع "ضغوط العمل"، والنتيجة المتوقعة من ذلك هي تقليل المتغير التابع، وكما يوضحه الشكل (١) :



#### هـ : فرضية البحث

ينطلق البحث من فرضيتان رئيسية :

١. الفرضية الرئيسية الاولى تنص على : " وجود علاقة عكسية بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وابعادها وتقليل ضغوط العمل في المنظمة المبحوثة "، وتنبثق عن هذه الفرضية عدد من الفرضيات الفرعية اهمها :
  - الفرضية الفرعية الاولى : تنص على وجود علاقة عكسية بين استراتيجيات اختيار الموارد البشرية وتقليل ضغوط العمل في المنظمة المبحوثة.
  - الفرضية الفرعية الثانية : تنص على وجود علاقة عكسية بين استراتيجيات تدريب وتطوير الموارد البشرية وتقليل ضغوط العمل في المنظمة المبحوثة.
  - الفرضية الفرعية الثالثة : تنص على وجود علاقة عكسية بين استراتيجيات تقييم اداء الموارد البشرية وتقليل ضغوط العمل في المنظمة المبحوثة.
٢. الفرضية الرئيسية الثاني تنص على : " يوجد تاثير معنوي لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية وابعادها في تقليل ضغوط العمل في المنظمة المبحوثة "، وتنبثق عن هذه الفرضية عدد من الفرضيات الفرعية اهمها :
  - الفرضية الفرعية الرابعة تنص على يوجد تاثير معنوي لاستراتيجيات اختيار الموارد البشرية في تقليل ضغوط العمل في المنظمة المبحوثة.
  - الفرضية الفرعية الخامسة تنص على يوجد تاثير معنوي لاستراتيجيات تدريب وتطوير الموارد البشرية في تقليل ضغوط العمل في المنظمة المبحوثة.
  - الفرضية الفرعية السادسة تنص على يوجد تاثير معنوي لاستراتيجيات تقييم اداء الموارد البشرية وابعادها في تقليل ضغوط العمل في المنظمة المبحوثة.

و: أدوات البحث

١. اداة جميع البيانات : تم الحصول على بيانات البحث من خلال اعداد استبانته وذلك باستخدام عدد من المقاييس الجاهزة والجدول (١) يوضح اهم الابعاد الرئيسية والفرعية لمتغيرات هذا البحث، فضلاً عن توضيح المقاييس المستخدمة في اعداد الاستبانته وكما ياتي :

جدول (١) متغيرات البحث الرئيسية والفرعية والمقاييس المعتمدة

ت	المتغيرات الرئيسية	نوع المتغير	الإبعاد الفرعية	الفقرات	المقاييس
١	استراتيجيات ادارة الموارد البشرية	مستقل (تفسيري)	استراتيجية الاختيار	٥-٤-٣-٢-١	الفياض، ٢٠١١
			استراتيجية التدريب والتطوير	١٠-٩-٨-٧-٦	
			استراتيجية تقييم الاداء	١٤-١٣-١٢-١١ ١٥	
٢	ضغوط العمل	تابع (استجابي)	الضغوط الخارجية	١٩-١٨-١٧-١٦ ٢٠	سبرينه، ٢٠٠٨
			الضغوط الداخلية	٢٤-٢٣-٢٢-٢١ ٢٥	

وقد تم اخضاع الاستبانة بمقاييسها المعتمدة إلى اختبارات الصدق والثبات، إذ تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المتخصصين في مجالات ادارة الاعمال البالغ عددهم (٥) وفي ضوء ملاحظات وآراء السادة المحكمين اعدت الاستبانة، وقد حصلت معظم فقرات الاستبانة على نسبة اتفاق بلغت (٨٤%)، وللتأكد من ثبات أداة البحث قام الباحثان بتطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (١٥) افراد من مجتمع البحث، وبعد (١٤) ايام أعيد توزيع الاستبانة مرة أخرى على المجموعة ذاتها، وقد بلغت قيمة معامل الثبات للاستبانة ككل وفق معامل "كرونباخ الفا" **Cronbach–Alpha** (٨٧%) وهي مقبولة ودال إحصائيا في نفس الوقت، وهذا يعني ان الاستبانة بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عالي يمكن اعتمادها في أوقات مختلفة للأفراد أذاتهم وتعطي النتائج ذاتها.

٢. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات : تم استخدام البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) وبرنامج (Excel) في إدخال وتحليل بيانات البحث، ومن أهم الأدوات الإحصائية التي تم استخدامها في الجانب التطبيقي الآتي :

- التكرار : لغرض تحديد النسبة المئوية للاتفاق حول فقرات البحث.
- الوسط الحسابي : ويستخدم لتحديد مستوى الإجابة حول الفقرات ومعرفة مستوى المتغيرات أو متوسط تلك المجموعة.
- الانحراف المعياري : يستخدم لمعرفة مستوى تشتت إجابات العينة حول الوسط الحسابي، وهو الجذر التربيعي الموجب للتباين.
- معامل الاختلاف : ويستخرج من خلال قسمة الانحراف المعياري على قيمة الوسط الحسابي لتحديد أهمية متغيرات البحث.
- معامل الارتباط لسبيرمان : لتحديد نوع العلاقة بين متغيرات البحث التفسيرية والاستجابية.
- معامل الانحدار الخطي البسيط : لقياس تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.

#### د : عينة البحث

تم اختيار مصرف الرشيد / فرع السباع كميدان للتطبيق، وتالفت عينة البحث من عدد من الافراد العاملين في المصرف والبالغ عددهم (٣٢) فرداً، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة ويمكن من خلال الجدول (٢) توضيح ابرز خصائص العينة المبحوثة :

جدول (٢) خصائص العينة المبحوثة

سنوات الخدمة		الحالة الاجتماعية		الشهادة		النوع البشري	
١٩	١٠-١ سنوات	٢٢	متزوج	٣	دبلوم فني	١٨	ذكور
٦	١٥-١١ سنة	١١	أعزب	٢٩	بكالوريوس	١٤	إناث
٧	٢٠-١٦ سنة						

يتبين من الجدول (٢) ان نسبة الذكور العاملين في المنظمة المبحوثة اعلى من نسبة الاناث، كما ان معظم افراد العينة المبحوثة هم من حملة الشهادة الجامعية، ولديهم خدمة اكثر من (٥) سنوات، وبالتالي فان هذا من الممكن ان

يساعد على زيادة الدقة والفتاحة عند الاجابة على فقرات الاستبانة، وبالتالي سيعكس ذلك على قدرة الباحث في تحقيق الاهداف المرجوة من بحثه.

### ثانياً : بعض الدراسات السابقة

#### ١. دراسة (البشايشة، ٢٠٠٥)

اثر مصادر ضغوط العمل في السلوك الابداعي لدى العاملين في شركة البوتاس العربية هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر مصادر ضغوط العمل في السلوك الابداعي لدى العاملين في شركة البوتاس العربية، ولتحقيق اهداف الدراسة تم تصميم استبانة وتوزيعها على افراد العينة المبحوثة والبالغ عددها (٢٥٠) فرداً وهي تشكل نسبة (٣٣%) من مجتمع الدراسة، وتم استخدام البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS) في ادخال وتحليل بيانات البحث، ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة هو وجود علاقة ارتباط سلبية بين ضغوط العمل المختلفة والسلوك الابداعي للعاملين وعليه اوصت الدراسة بضرورة اهتمام المنظمات المختلفة بالمصادر الاساسية التي لها دور رئيس في خلق ضغوط العمل والتخلص منها باعتبارها ذات تاثير سلبي في السلوك الابداعي للافراد العاملين في المنظمة وبالتالي في ادائها.

#### ٢. دراسة (الطهراوي، ٢٠١٠)

دور استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تطوير الاداء المؤسساتي في المنظمات غير الحكومية في غزة هدفت الدراسة الى التعرف على دور استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تطوير الاداء المؤسساتي في المنظمات غير الحكومية في محافظات غزة، وقد طبقت الدراسة على عينة من المنظمات الحكومية غير الهادفة للربح المحلية والدولية في محافظة غزة والبالغ عددها (١١٧)، وقد اعتمدت الاستبانة كاداة رئيسة لجمع بيانات البحث، واستخدم البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS) في ادخال وتحليل بيانات البحث، وقد اكدت ابرز نتائج البحث على ان استراتيجيات ادارة الموارد البشرية ساهمت بشكل ايجابي في تطوير الاداء المؤسساتي بشكل عام، وعليه اوصى البحث على بضرورة قيام المنظمات غير الهادفة للربح باتشاء وحدات متخصصة لادارة الموارد البشرية ضمن الهياكل التنظيمية لضمان البناء الصحيح لاستراتيجياتها.

#### ٣. دراسة (الدوسري، ٢٠١٠)

ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للافراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة هدفت هذه الدراسة الى توضيح العلاقة بين ضغوط العمل وبين الرضا الوظيفي، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع الافراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة ويتكون عددهم (٤٢٣٩) فرداً، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي في البحث واعتمدت الاستبانة كاداة رئيسة لجمع بيانات البحث، واستخدم البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS) لادخال وتحليل بيانات البحث، ومن اهم نتائج البحث هو عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين ضغوط العمل ومستوى الرضا الوظيفي مما يوضح ان ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملين في حرس الحدود لا تثر على مستوى رضاهم الوظيفي، وعليه اوصى البحث بضرورة تدوير العمل بين افراد المراكز وبين افراد القيادة والوحدات الاخرى بالمنظمة واشراك بالدورات التدريبية ذات العلاقة بمتغيرات البحث.

#### ٤. دراسة (زعتري، ٢٠١٣)

### ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الاستراتيجية في المصارف الاسلامية الفلسطينية

هدفت هذه الدراسة الى قياس ووتحليل اثر ممارسات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر المدراء العاملين في المصارف الاسلامية الفلسطينية، وقد تالف عينة البحث من (١٥٠) فرداً وتم اعتماد الاستبانة كاداة رئيسة لجمع بيانات البحث واستخدم البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS) في ادخال وتحليل بيانات البحث، وقد توصل اليها ان مستوى استراتيجيات الموارد البشرية في المصارف الاسلامية الفلسطينية كانت مرتفعاً وتأثير بشكل معنوي في المرونة الاستراتيجية، وعليه اوصى البحث بضرورة قيام المصارف الاسلامية الفلسطينية بالعمل على تطوير آليات تعزيز المرونة الاستراتيجية فيها بما يعكس حاجات ومتطلبات السوق الفلسطينية في هذه المصارف.

## المبحث الثاني : الجانب النظري

اولا : استراتيجيات ادارة الموارد البشرية : خصصت هذه الفقرة لغرض التعرف على مفهوم استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وانواعها وبعض الموضوعات المتعلقة بها وكما يأتي :

أ: مفهوم استراتيجية ادارة الموارد البشرية واهميتها

هناك وجهات نظر متعددة اعتمدها الباحثين والكتاب في تحديد مفهوم استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، فهي عبارة عن : " خطة عمل لتطوير الموارد البشرية في المنظمة توضع على اساس النظرة الشاملة لقضايا الموارد البشرية كافة والمؤثرة أو التي يمكن ان تؤثر على مستقبل الاعمال وبذلك ينتج عنها برامج منظمة تدعم الاستراتيجية العامة للمنظمة" (الجرجري، ٢٠٠٦ : ٣٧). كما عرف استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على انها : " الفعل الإداري الذي تتبناه إدارة الموارد البشرية والذي يتم من خلاله ترجمة الظروف البيئية إلى فرص قابلة للاستثمار وتجنب التهديدات قدر الإمكان في ضوء نقاط قوة المنظمة بهدف تحقيق مزايا تنافسية"، ومن جهة اخرى عرفت بانها : "الفلسفة الأساسية والمركزية في كيفية إدارة وتنظيم الموارد البشرية وترجمة ذلك في سياسات وممارسات خاصة بإدارة الموارد البشرية، فضلاً عن السياسات والممارسات لتحقيق عملية التكامل والانسجام بين الجميع داخل المنظمة" (الاحمر، ٢٠٠٧ : ٤٢). كما تم تعريفها بانها : "نموذج النشاطات والتوزيعات للموارد البشرية المقصودة والمخططة لتمكين المنظمة من تحقيق اهدافها" (Noe et al , 2006: 59)، وبذات الاتجاه تقريبا عرفت بانها : " مجموعة محددة من أنشطة التصرف التي تتبعها المنظمة بغية تحقيق اهدافها" (ديسلر، ٢٠٠٩ : ٥٦). وعرف استراتيجيات ادارة الموارد البشرية بانها : " النهج الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية للمنظمة، و الذي يهتم جميع الأنشطة التنظيمية التي تؤثر على سلوك الأفراد في جهودها الرامية إلى صياغة و تنفيذ الاستراتيجيات المخطط لها، و التي من شأنها أن تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها" (الفياض، ٢٠١١ : ٣١). ويرى الباحثان بانها يمكن تعريف استراتيجيات ادارة الموارد البشرية كتعريف اجرائي لاغراض البحث الحالي بانها : " سلسلة من الاجراءات التي تعتمدها ادارة الموارد البشرية لتخطيط وتنظيم وتنفيذ كافة المهام المتعلقة بالموارد البشرية داخل المنظمة وبالشكل الذي يجعل من هذه الموارد ميزة تتميز بها المنظمة مقارنة بالمنظمات الاخرى". كما تتجلى اهمية استراتيجيات ادارة الموارد البشرية من خلال النقاط الاتية (الفياض، ٢٠١١ : ٣٣):

١. ضمان التنسيق والتعاون بين ادارة الموارد البشرية والإدارة العليا بالمنظمة، و تبادل التأثير لكل طرف على الأخر.
٢. ضمان أخذ الإدارة العليا نقاط القوة والضعف في الموارد البشرية والفرص والتهديدات الخارجية في الحسبان عند تحديد و تنفيذ استراتيجيات المنظمة.
٣. لإدارة الموارد البشرية الدور الأساسي في تحقيق الجودة والنجاح للمنظمة من خلال توفير الظروف الملائمة للأفراد العاملين ليكونوا مبدعين وأكفاء في تلبية رغبات الزبون.
٤. كذلك تظهر أهميتها من خلال وظيفتها التي تنجزها والتي تحقق الاستعمال الأمثل والأكثر فاعلية للأفراد من أجل انجاز الأهداف التنظيمية والفردية.
٥. وهناك من يؤكد أن التغيير الكبير والأكثر أثارة للدهشة في دور إدارة الموارد البشرية اليوم هو الشراكة المتزايدة في تطوير وتنفيذ الإستراتيجية على مستوى المنظمة.

ب: اهداف استراتيجيات ادارة الموارد البشرية

يمكن تحديد ابرز الاهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها عند صياغة وتنفيذ استراتيجيات ادارة الموارد البشرية لديها بالاتي (الجرجري، ٢٠٠٦ : ٤٣) :

١. تحقيق التوظيف الافضل لطاقت الموارد البشرية المتاحة.
٢. تحقيق الاهداف للأفراد العاملين طالما كانت تلك الاهداف معقولة وعادلة.
٣. كسب رضا الافراد العاملين والمحافظة عليهم واقامة علاقات طيبة معهم.
٤. تنمية الشعور لدى الافراد العاملين باهمية تحقيق اهداف المنظمة.
٥. تحقيق التعاون المتبادل بين الادارة والافراد العاملين وبين الافراد العاملين بعضهم مع البعض.

ج: انواع استراتيجيات ادارة الموارد البشرية

تعمل ادارة الموارد البشرية على وضع عدد من الاستراتيجيات وتنفيذ داخل المنظمات، لكي تتمكن من تحقيق اهدافها واهداف المنظمة ومواردها البشرية بشكل عام، يمكن تحديد ابرزها بالاتي (العاني، ٢٠٠٢ : ١٢-١٥)، (الساعدي، ٢٠٠٦ : ١٨١-١٨٤) :



١. إستراتيجية تحليل الوظيفة وتصميمها : تشير هذه الاستراتيجية الى عملية الحصول على معلومات تفصيلية عن هذه الأعمال او الوظائف، اما تصميم الوظيفة، فيتعامل مع اتخاذ قرارات حول اي المهارات التي يفترض جمعها مع غيرها في عمل معين. كما يجب ان يكون لطريقة تصميم الوظيفة، ارتباطاً مهماً بالإستراتيجية التنظيمية، لانها قد تتطلب مهارات جديدة او مختلفة، او اساليب مختلفة لانجاز نفس المهمات، وقد تحتوي الأعمال على نطاق ضيق او واسع من المهمات ويتبع ذلك امتلاك العاملين للمهارات.
٢. إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية : ان الخطط تمثل نتيجة التفكير العقلاني لمختلف القضايا التي تؤثر في الاداء المستقبلي للمنظمة، ويؤدي التخطيط دوراً مهماً في اعداد هذه الخطط في مجال إدارة الموارد البشرية، إذ يمثل تخطيط الموارد البشرية عملية تحديد حاجات الأعمال المستقبلية من الأشخاص بالكم والنوع والوقت، في ضوء إستراتيجية الأعمال وعوامل البيئة الخارجية والداخلية المتعلقة بهم.
٣. إستراتيجية الاختيار والتعيين: تعرف إستراتيجية التوظيف على انها : "مجموعة من الانشطة تقوم بها المنظمة لايجاد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية واستقطاب المؤهلين الراغبين في العمل ثم اختيار افضل المتقدمين بوصفهم عاملين جدد، كما انه من الممكن اتخاذ هذه العملية فقط بعد تطوير إستراتيجية نظامية جيدة للتأكد من تفاعل أنشطة الاختيار والتعيين مع عناصر الإستراتيجيات الأخرى للمنظمة.
٤. إستراتيجية التعويض : تعرف إستراتيجية التعويض على انها : "عبارة عن ما يحققه العاملون مقابل جهودهم وعملهم " وتختص هذه الإستراتيجية بدراسة مستوى الاجور في المنظمة ومقارنتها مع المنظمات الأخرى، كذلك العمل على تصميم نظام اجر يتناسب وطبيعة المنظمة وعلاقتها بعاملها، وان إستراتيجية التعويض التي تخطط لها ادارة الموارد البشرية جيداً تساعد على نمو المنظمة خصوصاً اذا استخدمت المكافآت بالشكل الامثل، وذلك بربطها باداء العاملين وسلوكهم.
٥. إستراتيجية التدريب والتطوير : تركز هذه الإستراتيجية على تصميم أنشطة التدريب والتطوير لسد احتياجات المنظمة من المهارات والقدرات غير المتوفرة حالياً ولمساعدة العاملين على اكتشاف مهاراتهم الكامنة، فعندما يواجه العاملون تحدي بخصوص تعلم المهارات الجديدة فإن اهمية التدريب تصبح واضحة، لكي يحافظ العاملون على كفاءتهم او ليصبحوا مؤهلين للترقية، فكل المنظمات الكبيرة او المتوسطة الحجم تتقدم من خلال التدريب.
٦. إستراتيجية تقييم الاداء : يطلق عليها احياناً نظام تقييم الكفاءة او تقارير الكفاءة او نظام تقييم العاملين، وهي مكون واحد من ثلاث مكونات تتضمنها إدارة الاداء إذ يأتي معها مكوي تحديد الأهداف وانظمة المكافآت، وقد شبة هذه الإستراتيجية بنظام يجري من خلاله تحديد مدى كفاءة اداء العاملين لإعمالهم. كما تم تحديد استراتيجيات ادارة الموارد البشرية بالاتي (السالم وصالح، ٢٠٠٠ : ٤٦ - ٤٧) :

  ١. مركزية قرارات الاختيار والتعيين وذلك من اجل ثبات سياسة الاختيار والاستفادة من وجود الخبرات المتخصصة في مركز واحد.
  ٢. اعتماد سياسة الترقية والحصول على الكفاءات من داخل المنظمة بهدف التخلص من مصروفات البحث عن الأفراد من الخارج، ومن اجل اتاحة الفرصة امام الموظفين الجيدين للوصول الى المناصب الادارية العليا.
  ٣. التخلص من كل العوامل المحبطة لجهود العاملين والمثبثة لروحهم المعنوية.
  ٤. اعتماد سياسة الاعراض المالية للكفاءات الرفيعة بمستوى اكبر من المستوى السائد في السوق.
  ٥. اعتماد سياسة النقل من معدلات دوران العمل من خلال اسلوب جيد وفعال في الاختيار والتدريب والتحفيز.
  ٦. اعتماد العدالة في التعامل مع الجميع وتحقيق التوازن بين مصالح المنظمة والعاملين.
  ٧. تصميم برامج تقييم الاداء ونظام الحوافز بشكل مترابط ويرضي، ويعطي اعلى تقدير واعتراف بالانجاز للموظفين الاكفاء في العمل.
  ٨. تصميم وتطوير والمحافظة على اسلوب فعال في تخطيط التطوير الوظيفي للأفراد تحدد فيه الفرص الوظيفية المستقبلية، ويتخلص فيه الأفراد من العوائق التي تحد من نشاطهم وقدرتهم او فرصهم في التقدم.
  ٩. اعتماد برامج للتطوير والتدريب لجميع المستويات الادارية وبما يضمن رفع مهارات العاملين لمقابلة مسؤوليات وواجبات الوظائف المختلفة بالمنظمة.
  ١٠. تعيين الخريجين الجامعيين من الحاصلين على درجة متقدمة وممن تتوفر فيهم مهارات الاتصال الشفوية والكتابية.

ثانيا : ضغوط العمل : تتناول هذه الفقرة التعرف على مفهوم ضغوط العمل وانواعها وبعض الموضوعات المتعلقة بها وكما يأتي :

أ: مفهوم ضغوط العمل ومصادرها

يكتنف تحديد مفهوم دقيق لضغوط العمل صعوبة واضحة بسبب تباين وجهات نظر الباحثين والكتاب اتجاهها، إذ عرفت ضغوط العمل ليست فقط منبهاً او استجابة بل هي عملية يقم من خلالها الفرد التحديات والتحديات البيئية ويتعاطى معها (جلاب، ٢٠١١ : ١٩١)، ومن جهة اخرى عرفت على انها " مجموعة من العوامل البيئية التي تؤثر سلبا في اداء الفرد في العمل ومنها غموض الدور وصراع الدور وبيئة العمل المادية وعبء العمل والعلاقات الشخصية في العمل وهذه العناصر مجتمعة هي المسببة لضغوط العمل"، وبذات الاتجاه تقريبا عرفها عدد اخر من الباحثين بانها " مجموعة العوامل البيئية السلبية الموجودة في بيئة العمل مثل (غموض الدور، وصراع الدور، وعبء العمل، وبيئة العمل المادية) والتي لها علاقة بأداء عمل معين" (الحمادني، ٢٠١١ : ٣٦)، ومن جهة اخرى عرفت ضغوط العمل بانها : "مجموعة المثيرات التي تتوفر في بيئة العمل، وينتج عنها سلوك معين للفرد كرد فعل لتأثير هذه المثيرات على حالته النفسية والجسمانية" (سبرينة، ٢٠٠٨ : ٧٠)، ويرى الباحثان بانه يمكن تعريف ضغوط العمل كتعريف اجرائي لاغراض البحث الحالي بانها: "مجموعة من العوامل الخارجية والداخلية المرتبطة بالمجتمع والمنظمة والعاملين والتي من الممكن ان تؤثر وبشكل سلبي في اداء العاملين". ويمكن تحديد اهم مصادر ضغوط العمل بالاتي (جلاب، ٢٠١١ : ١٩٢ : ١٩٣) :

١. الحياة الشخصية ازاء الحياة التنظيمية : وتمثل بالضغوطات التي تسببها عملية الصراع بين الرغبات الشخصية والعائلية من جانب والمتطلبات التنظيمية من جانب اخر.
٢. الاهتمامات ذات الصلة بالمسار الوظيفي : تمثل الاهتمامات ذات الصلة بالمسار الوظيفي توقعات الفرد غير المشبعة بشأن مساره الوظيفي في المنظمة مصدراً مهماً من مصادر ضغوطات العمل، فلو كان الفرد يتقدم وظيفيا في منظمته على نحو متقارب لما يتوقع فانه سيكون راضياً وبمناى عن الضغط والعكس بالعكس.
٣. خصائص الوظيفة : ويقصد بها تلك الخصائص المتعلقة بتصميم الوظيفة من حيث التنوع او الرقابة، الاستقلالية او الالتزام الحرفي بالاجراءات.. الخ.
٤. خصائص الدور : وتتضمن كل من صراح الدور (يحدث عندما يختلف الافراد بشأن الكيفية التي يؤدي فيها الدور)، وغموض الدور (يحدث عندما تكون واجبات ومسؤوليات الوظيفة غير واضحة ومبهمة )، والدور المفرط (يحدث عندما يؤدي الفرد وظائف كثيرة جدا او ادوارا كثيرة جدا في وقت واحد)، وتعارض مكانة الدور (يحدث عندما يعطى الفرد دورا اعلى او ادنى مكانة مما يطمئن اليه).
٥. الخصائص التنظيمية والعمليات : وتتضمن العلاقات التفاعلية، العمليات التنظيمية ( الدافعية، الاتصال، صياغة الاهداف، ديناميكيات المجموعة او المنافسة، السياسات، تقييم الاداء والرقابة) وظروف العمل المادية.

ب: مراحل ضغوط العمل

- تمر ردود فعل الانسان اتجاه ضغوط العمل بثلاث مراحل اساسية هي (سبرينة، ٢٠٠٨ : ٧٣ - ٧٤) :
١. مرحلة التعرض للضغوط : ويطلق عليها البعض مرحلة الإنذار المبكر، أو مرحلة الإحساس بوجود الخطر، تبدأ هذه المرحلة بتعرض الفرد لمثير معين، سواء كان داخليا أو خارجيا، ويمكن القول بأن هذا المثير أدى إلى حدوث ضغوط معينة عندما تفرز الغدد الصماء هرمونات معينة يترتب عليها بعض المظاهر التي يمكن أن نستدل منها على تعرض الفرد لهذه الضغوط، ومن أهم هذه المظاهر زيادة ضربات القلب، الأرق، توتر الأعصاب، الضحك الهستيري، سوء استغلال الوقت والحساسية للنقد.
  ٢. مرحلة رد الفعل (التعامل مع الضغط) : تبدأ هذه المرحلة فور حدوث التغيرات السابقة، حيث تؤدي إلى إثارة العمليات الدفاعية في الجسم في محاولة للتعامل مع هذه التغيرات، ويأخذ رد الفعل أحد الاتجاهين إما المواجهة وإما الهرب، وذلك للتغلب عليها أو الهروب والتخلص منها بسرعة، وبذلك يعود الفرد إلى حالة التوازن، وإذا لم ينجح الفرد في ذلك ينتقل إلى المرحلة التالية، حيث يكون قد تعرض بالفعل أو أصيب بضغوط العمل.
  ٣. مرحلة المقاومة ومحاولة التكيف : يحاول الفرد في هذه المرحلة علاج الآثار التي حدثت بالفعل، ومقاومة أي تدهور أو تطورات إضافية، بالإضافة لمحاولة التكيف مع الحدث فعلا، فإذا نجح في ذلك قد يستقر الأمر عند هذا الحد، وتزداد فرصة العودة إلى حالة التوازن، أما في حالة الفشل ينتقل الفرد إلى المرحلة الموالية.
  ٤. مرحلة التعب والإرهاك : ينتقل الفرد إلى هذه المرحلة عندما يتعرض لمصادر الضغوط باستمرار لفترة زمنية طويلة، حيث يصاب بالإجهاد نتيجة لتكرار المقاومة ومحاولات التكيف، ويمكن الاستدلال على الوصول إلى هذه المرحلة من خلال بعض المظاهر والآثار منها الاستياء من جو العمل، انخفاض معدلات الإنجاز، التفكير في ترك الوظيفة، الإصابة بالأمراض النفسية كالنسيان المتكرر، السلبية، اللامبالاة، الاكتئاب والإصابة بالأمراض العضوية كالقرحة المعدية، السكر وضغط الدم.



### ج : انواع ضغوط العمل

- هناك انواع متعددة لضغوط العمل يمكن تصنيفها على وفق معايير عدة نذكر منها (الحمداي، ٢٠١١ : ٤٦ - ٤٨) :
١. انواع ضغوط العمل وفقاً لمعيار الأثر: تقسم ضغوط العمل على وفق هذا المعيار على نوعين :  
اولاً : الضغوط الايجابية : وهي عبارة عن تلك الضغوط الايجابية التي تكون مهمة وضرورية للفرد والمنظمة فيالنسبة للفرد تكون الضغوط الايجابية بمثابة حافز لمواجهة التحديات في العمل وتحسين الاداء ومن ثم تحقيق النجاح، اما بالنسبة للمنظمة فأنها تكون بمثابة الوسيلة الفعالة للرفع من حيوية واداء الفرد، وكذا كسر الكسل والملل الناتج عن الروتين في العمل وهو ما ينعكس في الاخير بالايجاب على كمية وجودة الانتاج.  
ثانياً : الضغوط السلبية : وهي عبارة عن تلك الضغوط التي يكون لها انعكاس سلبي على الفرد والمنظمة، حيث تسبب للفرد انخفاضاً في الدافعية والشعور بالارهاق والقلق والتشاؤم من المستقبل. أما بالنسبة للمنظمة فتحملها تكاليف باهظة ناتجة عن انخفاض الرضا الوظيفي للفرد مما يؤثر في أدائه وكذلك حدوث حالات التغيب والتسرب الوظيفي ودوران العمل مما يؤثر في نوعية وكمية انتاج المنظمة ومن ثم يؤدي الى تدهور وضع الفرد والمنظمة.
  ٢. أنواع الضغوط وفقاً لمعيار المدة الزمنية: تقسم الضغوط على اساس المدة الزمنية التي تستغرقها الشدة او التوتر ومدى تأثيرها في صحة الانسان النفسية والبدنية، يقسم الضغوط الى :  
اولاً : الضغوط قصيرة المدة : ومدتها من ثوانٍ معدودة الى ساعات طويلة، وتكون ناجمة عن احداث قليلة الاهمية او مضايقات صادرة عن اشخاص غير مهمين.  
ثانياً : الضغوط متوسطة المدة : ومدتها من ساعات الى ايام وتنتج عن بعض الامور كمدة عمل اضافية، أو زيارة شخص مسؤول او غير مرغوب به.  
ثالثاً : الضغوط طويلة المدة : وهي التي تستمر لأسابيع او اشهر او سنوات، وتنتج عن احداث كبيرة كالنقل من مكان العمل، او الايقاف عن العمل.
  ٣. ضغوط العمل وفقاً لمعيار المصدر: قد صنفت ضغوط العمل على وفق مصادرها الى ما يأتي :  
اولاً : الضغوط الناتجة عن البيئة المادية : ويتعرض لها الفرد داخل المنظمة اثناء تادية مهام وظيفته، وتتضمن مصادر متنوعة قد تكون نفسية او اجتماعية ناتجة عن مستوى استخدام التكنولوجيا التي تعمل بها المنظمة مثل المكننة الادارية الحديثة، فهو لا يستطيع مواكبتها او مسايرتها.  
ثانياً : الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية : تحدث من خلال تفاعل الفرد مع زملائه في العمل، مثل الصراع الذي يحدث بين الافراد او بين الجماعات او بين الفرد والجماعات او خلاف مع رئيس العمل المباشر.  
ثالثاً : الضغوط الناتجة عن الخصائص الفردية للفرد : وتعود الى مجموعة من الخصائص الشخصية المتوارثة كالقلق والاساليب الادراكية.
  ٤. ضغوط العمل من حيث الشمول والموضوع : تم تصنيف ضغوط العمل من حيث شمول الضغوط والموضوع الى :  
اولاً : ضغط كلي شامل : وهو الضغط الطاعي على كل شيء من أهتمامات العامل، والمسيطر على العوامل كافة في المنظمة التي يعمل بها.  
ثانياً : ضغط جزئي فرعي : يرتبط بمصالح فئة معينة داخل المنظمة وعندما تصطدم مصالحها بأهداف متخذ القرار تلجأ الى التكتل ضده وممارسة الضغط عليه. وكلما كانت هذه الفئة مؤثرة اجبرت متخذ القرار على الانصياع لمطالبهم.  
ثالثاً : ضغوط مادية : تتصل هذه الضغوط بالمزايا المادية التي تسعى الى الحصول عليها قوى الضغط مثل: الاجور، والمكافآت.  
رابعاً : ضغوط معنوية : وتتصل بالمناخ العاطفي والنفسي العام لمتخذ القرار، وقد تؤدي الى اضطراب في تفكيره واهتزاز في قدرته على اصدار القرار السليم في الوقت المناسب.  
خامساً : ضغوط سلوكية : تتصل القيود التي توضع على سلوك العامل مثل: النظم والتعليمات.  
سادساً : ضغوط وظيفية تتصل هذه الضغوط بطبيعة الوظيفة واعمالها، كما تتصل بالبنيان التنظيمي للمنظمة، وموقع الوظيفة من خطوط السلطة وخطوط الاتصال والتنسيق وما يعطيه لها من اهمية ومكانه بالمقارنة بالوظائف الاخرى للمنظمة.

### المبحث الثالث : الجانب العملي

خصص المبحث لغرض تشخيص واقع واهمية المتغيرات المبحوثة وابعادها الفرعية في المنظمة المبحوثة، فضلا عن تحليل علاقات الارتباط والتاثير فيما بينها وبشكل الذي يساعد على اختبار الفرضية الرئيسية التي انطلق منها البحث :

اولا : تشخيص واقع واهمية متغير استراتيجيات ادارة الموارد البشرية  
قيس متغير استراتيجيات ادارة الموارد البشرية من خلال ثلاثة ابعاد : " استراتيجية الاختيار، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية تقييم الاداء "، وفيما يلي تشخيص لواقع واهمية هذه الابعاد في المنظمة المبحوثة، وكما هو موضح في الجدول (٣) :

جدول (٣) النسبة المئوية للاتفاق حول فقرات متغير استراتيجيات ادارة الموارد البشرية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة المئوية للاتفاق	الفقرات
<b>استراتيجية الاختيار</b>				
٠.١٥	٠.٦٧	٤.٤٤	%٩٠.٦	تعتمد المنظمة على نتائج تحليل وتصميم الوظيفة في اختيار المرشحين للوظائف.
٠.٢١	٠.٨٧	٤.١٣	%٧٥	يخضع المتقدم للوظيفة لعدد من الاختبارات و المقابلات قبل اختياره للوظيفة.
٠.١٦	٠.٧٢	٤.٤٤	%٨٧.٦	تنجز الكثير من المهام في المنظمة من قبل الأفراد الحاليين.
٠.١٩	٠.٨١	٤.٢٨	%٨٤.٤	تتطلب بعض التغيرات في أداء الوظائف مهارات خارجية متنوعة.
٠.٢٢	٠.٩٣	٤.٣١	%٨١.٣	من الاهداف الأساسية لإستراتيجية الاختيار الحصول على أفضل الكفاءات من الموارد البشرية.
٠.١١	٠.٤٩	٤.٣٢	%٧٨.٥	النسبة المئوية للاتفاق لاجمالي بعد استراتيجية الاختيار
<b>استراتيجية التدريب والتطوير</b>				
٠.١٦	٠.٧٢	٤.٤٤	%٨٧.٦	يتم تصميم البرامج التدريبية وفق متطلبات كل عمل.
٠.٢٣	٠.٩١	٣.٩٤	%٦٨.٨	تتم دراسة المتغيرات البيئية المستقبلية عند وضع استراتيجيات التدريب والتطوير
٠.٢٤	٠.٩٨	٤.٠٦	%٧٥	تركيز البرامج التدريبية خارج المنظمة على الكفاءات والمهارات العالية.
٠.٢٥	١.٠٣	٤.١٩	%٧٨.١	يتطلب تغيير ثقافة الأفراد العاملين والثقافة التنظيمية إعداد برامج تدريبية في هذا المجال.
٠.١٤	٠.٦٢	٤.٥٣	%٩١.٨	هناك تقييم بعد الانتهاء من عملية التدريب العاملين للحكم على فعاليته.
٠.١٢	٠.٥١	٤.٢٣	%٧٤.٩	النسبة المئوية للاتفاق لاجمالي بعد استراتيجية التدريب والتطوير
<b>استراتيجية تقييم الاداء</b>				
٠.١٤	٠.٦٢	٤.٥٣	%٩١.٨	يتوافر في المنظمة نظام تقييم أداء فعال يعتمد على معايير الخبرة والكفاءة.
٠.١٦	٠.٧٢	٤.٤٧	%٨٧.٥	يساعد نظام تقييم أداء الأفراد العاملين على اختيار الأفراد من داخل المنظمة.
٠.١٩	٠.٨٤	٤.٤١	%٨٤.٤	يوفر نظام تقييم أداء الأفراد العاملين قاعدة معلومات تنفيذ في رسم ووضع السياسات المتعلقة بالموارد البشرية.
٠.١٦	٠.٧٢	٤.٤٧	%٨٧.٥	يسهم نظام تقييم أداء الأفراد العاملين في تطوير العاملين وزيادة مهاراتهم.
٠.١٧	٠.٦٩	٤.١٩	%٨٤.٤	يحفز التقييم الموضوعي والمستمر للأفراد العاملين على الإبداع في مجال عملهم.
٠.٠٩	٠.٤٢	٤.٤١	%٨٨.٦	النسبة المئوية للاتفاق لاجمالي بعد استراتيجية تقييم الاداء
٠.٠٨	٠.٣٦	٤.٣٢	%٨٧.٥	النسبة المئوية للاتفاق لاجمالي متغير استراتيجيات ادارة الموارد البشرية

١. استراتيجية الاختيار : لتحديد الاهمية الاجمالية لبعء استراتيجية الاختيار تم تحديد النسبة المئوية للاتفاق لهذا البعد من خلال الفقرات المتعلقة به والبالغه (٥) فقرات، وكما موضح في الجدول (٣) بلغت النسبة المئوية للاتفاق حوله (٧٨.٥%) وهي اعلى من النسبة المئوية المعيارية للاتفاق البالغة (٦٦.٧%)، وتشير هذه النسب إلى دلالة واضحة الى اعتماد المنظمة المنظمة استراتيجية اختيار تعتمد على مجموعة من الاسس والمعايير الهادفة الى اختيار افضل الموارد البشرية للعمل داخلها، وقد عززت هذه النتائج قيمة الوسط الحسابي لاجمالي بعد استراتيجية الاختيار التي بلغت (٤.٣٢) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي وبانحراف معياري (٠.٤٩) ومعامل اختلاف (٠.١١)، كما ان قيمة الوسط الحسابي لجميع فقرات بعد استراتيجية الاختيار اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي.
٢. استراتيجية التدريب والتطوير : نلاحظ من خلال الجدول (٣) ان بعد استراتيجية التدريب والتطوير تم قياسه من خلال (٥) فقرات، وقد بلغت النسبة المئوية للاتفاق حول هذا البعد (٧٤.٩%) وهي اعلى من النسبة المئوية المعيارية للاتفاق، وما يؤكد هذه النتيجة هي قيمة الوسط الحسابي لاجمالي بعد استراتيجية التدريب والتطوير التي بلغت (٤.٢٣) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغه (٣)، وبانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٥١) ومعامل اختلاف بالغ (٠.١٢)، وهذه النتائج تعكس وبدلاله واضحة اهمية استراتيجية التدريب والتطوير في المنظمة المبحوثة من خلال تركيزها على تنمية مهارات ومقدرات ومعارف مواردها البشرية، كما ان قيمة الوسط الحسابي لفقرات بعد استراتيجية التدريب والتطوير كافة كانت اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي.
٣. استراتيجية تقييم الاداء : يتبين من الجدول (٣) ان بعد استراتيجية تقييم الاداء قيس من خلال (٥) فقرات، وقد بلغت النسبة المئوية للاتفاق حول هذا البعد (٨٨.٦%) وهي اعلى من النسبة المئوية المعيارية للاتفاق، وقد جاءت هذه النتائج متسقة مع قيمة الوسط الحسابي لاجمالي بعد استراتيجية تقييم الاداء التي بلغت (٤.٤١) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي، وبانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٤٢) ومعامل اختلاف بالغ (٠.٠٩)، وتشير هذه النتيجة الى تاكيد معظم اجابات افراد العينة المبحوثة على اعتماد المنظمة المبحوثة استراتيجية تقييم اداء موضوعية في تقييم اداء مواردها البشرية، كما ان قيمة الوسط الحسابي لفقرات بعد استراتيجية تقييم الاداء كافة كانت اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي. ولتحديد الاهمية الاجمالية لمتغير استراتيجيات ادارة الموارد البشرية يمكن الرجوع للجدول (٣)، اذ بلغت النسبة المئوية للاتفاق لاجمالي هذا المتغير (٨٧.٥%) وهي اعلى من النسبة المئوية المعيارية للاتفاق البالغة (٦٦.٧%)، كما بلغت قيمة الوسط الحسابي لاجمالي متغير استراتيجيات ادارة الموارد البشرية (٤.٣٢) وهي ايضا اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغه (٣)، وبانحراف معياري (٠.٣٦) ومعامل اختلاف (٠.٠٨)، وبالتالي فان هذه النتائج تعكس اعتماد المنظمة المبحوثة على استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تنفيذ العمليات المتعلقة بمواردها البشرية.
- ثانيا : تشخيص واقع واهمية متغير ضغوط العمل  
تم قياس متغير ضغوط العمل من خلال بعدين : " الضغوط الداخلية، الضغوط الخارجية "، وفيما يلي تشخيص لواقع واهمية هذه الابعاد في المنظمة المبحوثة وكما في الجدول (٤) :
- جدول (٤) النسبة المئوية للاتفاق حول فقرات متغير ضغوط العمل والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة المئوية للاتفاق	الفقرات
<b>الضغوط خارجية</b>				
٠.١٦	٠.٦٨	٤.١٦	٨٤.٤%	وقت العمل المخصص غير كافي لاداء كل العمل المطلوب منك.
٠.٢٠	٠.٨٥	٤.٢٨	٨١.٣%	عملك روتيني ولا جديد فيه.
٠.٢٠	٠.٨٣	٤.١٣	٧١.٩%	تتلقى اوامر متعارضة من اكثر من شخص.
٠.١٧	٠.٧٢	٤.٢٥	٨٥.٤%	تكلف بسؤوليات دون توفر الصلاحيات الكافية لتنفيذها.
٠.٢٣	٠.٩٢	٤.٠٠	٧١.٩%	قلة الفرص المتاحة للتدريب وتعلم مهارات جديدة في وظيفتك.
٠.١٣	٠.٥٥	٤.١٦	٧٨.٩٨%	النسبة المئوية للاتفاق لاجمالي بعد الضغوط الخارجية

الضغوط الداخلية				
٠.١٧	٠.٧٥	٤.٣٨	%٨٤.٤	يتجنب المسؤولية وتتهرب منها.
٠.١٧	٠.٧٣	٤.٢٨	%٨٤.٤	تفكر بالبحث عن عمل اخر يتيح لك فرص الترقية.
٠.١٧	٠.٦٩	٤.١٩	%٩٠.٧	امكانياتك الوظيفية غير مستغلة تماما.
٠.١٩	٠.٨٣	٤.٣٨	%٨٤.٤	انت متأكد تماما من قلة خبرتك على اداء مهامك.
٠.٢٤	٠.٩٥	٤.٠٠	%٧١.٩	قدرتك واستعدادك اقل من كم العمل الملقي على عاتقك.
٠.١٢	٠.٥٠	٤.٢٤	%٨٣.١٦	النسبة المنوية للاتفاق لاجمالي بعد الضغوط الداخلية
٠.١١	٠.٤٧	٤.٢٠	%٨١.٠٧	النسبة المنوية للاتفاق لاجمالي متغير ضغوط العمال

١. الضغوط الخارجية : نلاحظ من خلال الجدول (٤) ان بعد الضغوط الخارجية تم قياسه من خلال (٥) فقرات، وقد بلغت النسبة المنوية للاتفاق حول هذا البعد (٧٨.٩٨%) وهي اعلى من النسبة المنوية المعيارية للاتفاق البالغة (٦٦.٧%)، وما يؤكد هذه النتيجة هي قيمة الوسط الحسابي لاجمالي بعد الضغوط الخارجية التي بلغت (٤.١٦) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغه (٣)، وبانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٥٥) ومعامل اختلاف بالغ (٠.١٣)، وهذه النتائج تعكس وبدلاله واضحة تأكيد معظم افراد العينة المبحوثة على وجود مجموعة من الضغوط الخارجية التي تؤثر على مستوى ادانهم في العمل، كما ان قيمة الوسط الحسابي لفقرات بعد الضغوط الخارجية كافة كانت اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي.

٢. الضغوط الداخلية : يتبين من الجدول (٤) ان بعد الضغوط الداخلية قيس من خلال (٥) فقرات، وقد بلغت النسبة المنوية للاتفاق حول هذا البعد (٨٣.١٦%) وهي اعلى من النسبة المنوية المعيارية للاتفاق، وقد جاءت هذه النتائج متسقة مع قيمة الوسط الحسابي لاجمالي بعد الضغوط الداخلية التي بلغت (٤.٢٤) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغه (٣)، وبانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٥٠) ومعامل اختلاف بالغ (٠.١٢)، وهذه النتائج تعكس وبدلاله واضحة وجود مجموعة من الضغوط الداخلية التي تؤثر على مستوى اداء المورد البشري في المنظمة المبحوثة، كما ان قيمة الوسط الحسابي لفقرات بعد الضغوط الداخلية كافة كانت اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي. ولتحديد الاهمية الاجمالية لمتغير ضغوط العمل يمكن الرجوع للجدول (٤)، اذ بلغت النسبة المنوية للاتفاق لاجمالي هذا المتغير (٨١.٠٧%) وهي اعلى من النسبة المنوية المعيارية للاتفاق البالغة (٦٦.٧%)، كما بلغت قيمة الوسط الحسابي لاجمالي متغير ضغوط العمل (٤.٢٠) وهي ايضا اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغه (٣)، وبانحراف معياري (٠.٤٧) ومعامل اختلاف (٠.١١)، وبالتالي فان هذه النتائج تعكس تأكيد معظم افراد العينة المبحوثة على وجود مجموعة من الضغوط التي تؤثر على ادانهم في المنظمة المبحوثة.

ثالثا : تحليل علاقات الارتباط بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وضغوط العمل

يوضح الجدول (٥) قيم معامل الارتباطات بين المتغير الاستجابي ضغوط العمل وابعادها في المستوى العامودي والمتضمنة : " الضغوط الخارجية، والضغوط الداخلية"، وبين المتغير التفسيري استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وابعادها المتضمنة كل من " استراتيجية الاختيار، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية تقييم الاداء"، والتي تمثل المستوى الافقي من الجدول، وفيما يأتي تفصيلاً لهذه النتائج :

جدول (٥) علاقات الارتباط بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وابعادها وضغوط العمل وابعادها

العلاقات المعنوية		اجمالي استراتيجيات ادارة الموارد البشرية	استراتيجية تقييم الاداء	استراتيجية التدريب والتطوير	استراتيجية الاختيار	استراتيجيات ادارة الموارد البشرية	
الاهمية النسبية	العدد					ضغوط العمل	العلاقات المعنوية
%١٠٠	٤	**٠.٧٨٦	**٠.٥٠٥	**٠.٦٢٧	**٠.٧٢٧	الضغوط الخارجية	
%١٠٠	٤	**٠.٥٣٠	*٠.٣٧٨	**٠.٥٥٤	*٠.٣٦٣	الضغوط الداخلية	
%١٠٠	٤	**٠.٧٣٦	**٠.٤٨٦	**٠.٦٤٢	**٠.٦٠٦	اجمالي ضغوط العمل	
	١٢	٣	٣	٣	٣	العدد	
%١٠٠		%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	الاهمية النسبية	

\* الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى ٠.٠٥

\*\* الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى ٠.٠١

١. تحليل علاقة الارتباط بين بعد استراتيجية الاختيار ومتغير ضغوط العمل وابعادها : يتبين من الجدول (٥) ان قيم معاملات الارتباط بين بعد استراتيجية الاختيار وابعاد ضغوط العمل بلغت (\*\*٠.٧٢٧، \*٠.٣٦٣) على التوالي، وهي جميعها علاقات موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى (٠.١) و(٠.٠٥)، كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين بعد استراتيجية الاختيار واجمالي متغير ضغوط العمل (\*\*٠.٦٠٦) وهي علاقة موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى (٠.٠١)، وعليه يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى للبحث التي اشارت الى: "وجود علاقة عكسية بين استراتيجية اختيار الموارد البشرية وتقليل ضغوط العمل في المنظمة المبحوثة".

٢. تحليل علاقة الارتباط بين بعد استراتيجية التدريب والتطوير ومتغير ضغوط العمل وابعادها: يتضح من الجدول (٥) ان قيم معاملات الارتباط بين بعد استراتيجية التدريب والتطوير وابعاد ضغوط العمل بلغت (\*\*٠.٦٢٧، \*٠.٥٥٤) على التوالي، وهي جميعها علاقات موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى (٠.١)، كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين بعد استراتيجية التدريب والتطوير واجمالي متغير ضغوط العمل (\*\*٠.٦٤٢) وهي علاقة موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى (٠.٠١)، وبالتالي فان هناك مبرراً لقبول الفرضية الفرعية الثانية التي نصت على: " وجود علاقة عكسية بين استراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية وتقليل ضغوط العمل في المنظمة المبحوثة".

٣. تحليل علاقة الارتباط بين بعد استراتيجية تقييم الاداء ومتغير ضغوط العمل وابعادها : يتبين من الجدول (٥) ان قيم معاملات الارتباط بين بعد استراتيجية تقييم الاداء وابعاد ضغوط العمل بلغت (\*\*٠.٥٠٥، \*٠.٣٧٨) على التوالي، وهي جميعها علاقات موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى (٠.١) و(٠.٠٥)، كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين بعد استراتيجية تقييم الاداء واجمالي متغير ضغوط العمل (\*\*٠.٤٨٦) وهي علاقة موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى (٠.٠١)، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة للبحث والتي نصت على " وجود علاقة عكسية بين استراتيجية تقييم اداء الموارد البشرية وتقليل ضغوط العمل في المنظمة المبحوثة".

وبالرجوع الى الجدول (٥) نجد ان قيمة معامل الارتباط بين اجمالي متغير استراتيجيات ادارة الموارد البشرية ومتغير ضغوط العمل بلغت (\*\*٠.٧٣٦) وهي علاقة موجبة قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (٠.١)، وعلى مستوى الابعاد الفرعية لمتغير استراتيجيات ادارة الموارد البشرية فقد حققت (١٢) علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية مع متغير ضغوط العمل وابعادها، اي ما يعادل نسبة (١٠٠%) من اجمالي علاقات الارتباط، وهذه النتائج تؤكد اهمية ودور استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تقليل ضغوط العمل، وعليه فان هذه النتائج تسمح بقبول الفرضية الرئيسية الاولى للبحث التي نصت على: " وجود علاقة عكسية بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وابعادها في تقليل ضغوط العمل في المنظمة المبحوثة".

رابعا : تحليل تاثير استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في ضغوط العمل

يوضح الجدول (٦) نتائج تحليل تاثير استراتيجيات الموارد البشرية "المتغير التفسيري" من خلال ابعاده الثلاثة في تقليل ضغوط العمل "متغير الاستجابي" وذلك باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كالآتي:

جدول (٦) تاثير استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تقليل ضغوط العمل

مستوى المعنوية		F	R <sup>2</sup>	B	a	استراتيجيات ادارة الموارد البشرية
يوجد تأثير	٠.٠٠١	٢٤.١٢	٠.٤٧	٠.٦٧	١.٣٢	استراتيجية الاختيار
يوجد تأثير	٠.٠٠١	١٧.٧٩	٠.٣٧	٠.٥٦	١.٨٥	استراتيجية التدريب والتطوير
يوجد تأثير	٠.٠٠١	١٤.٥١	٠.٣٣	٠.٦٤	١.٣٨	استراتيجية تقييم الاداء
يوجد تأثير	٠.٠٠١	٣٣.١٦	٠.٦٨	٠.٧١	١.٠٤	اجمالي استراتيجيات ادارة الموارد البشرية
n=32	F الجدولية بمستوى دلالة ٠.٠١ = ٧.٥٦				F الجدولية بمستوى دلالة ٠.٠٥ = 4.17	



١. تحليل تاثير استراتيجيه الاختيار في تقليل ضغوط العمل : نلاحظ من خلال الجدول (٦) أن (f) المحسوبة بلغت قيمتها (٢٤.١٢)، وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (٧.٥٦) بمستوى معنوية (٠.٠١)، وبحدود ثقة (٩٩%)، وهذا ما يؤكد وجود تأثير لـ"استراتيجية الاختيار" في المتغير الاستجابي "ضغوط العمل". كما يمكن ملاحظة ومن خلال الجدول ذاته ان قيمة الثابت (a=1.32) وهذا يعني أن هناك وجوداً لضغوط العمل مقداره (١.٣٢) حتى وأن كان بعد استراتيجية الاختيار يساوي صفرًا. اما قيمة (B=0.67) فهي تدل على أن تغييراً مقداره وحدة واحدة في بعد استراتيجية الاختيار سيؤدي الى تغيير في ضغوط العمل مقداره (0.67). اما قيمة معامل التحديد (R2) فقد بلغ مقداره (0.47)، وهذا يعني أن بعد استراتيجية الاختيار يفسر ما مقداره (47%) من التباين الحاصل في ضغوط العمل الذي دخل الأنموذج، وأن (٥٣%) هو تباين مفسر من قبل عوامل لم تدخل الأنموذج، وعليه يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة للبحث التي اشارت الى: "يوجد تاثير معنوي لاستراتيجية اختيار الموارد البشرية في تقليل ضغوط العمل في المنظمة المبحوثة".

٢. تحليل تاثير استراتيجيه التدريب والتطوير في تقليل ضغوط العمل : يتبين من خلال الجدول (٦) أن (f) المحسوبة بلغت قيمتها (١٧.٧٩)، وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (٧.٥٦) بمستوى معنوية (٠.٠١)، وبحدود ثقة (٩٩%)، وهذا ما يؤكد وجود تأثير لـ"استراتيجية التدريب والتطوير" في المتغير الاستجابي "ضغوط العمل". كما يمكن ملاحظة ومن خلال الجدول ذاته ان قيمة الثابت (a=1.85) وهذا يعني أن هناك وجوداً لضغوط العمل مقداره (١.٨٥) حتى وأن كان بعد استراتيجية التدريب والتطوير يساوي صفرًا. اما قيمة (B=0.56) فهي تدل على أن تغييراً مقداره وحدة واحدة في بعد استراتيجية التدريب والتطوير سيؤدي الى تغيير في ضغوط العمل مقداره (0.56). اما قيمة معامل التحديد (R2) فقد بلغ مقداره (0.37)، وهذا يعني أن بعد استراتيجية التدريب والتطوير يفسر ما مقداره (37%) من التباين الحاصل في ضغوط العمل الذي دخل الأنموذج، وأن (٦٣%) هو تباين مفسر من قبل عوامل لم تدخل الأنموذج، وبالتالي فان هناك مبرراً لقبول الفرضية الفرعية الخامسة التي نصت على: "يوجد تاثير معنوي لاستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية في تقليل ضغوط العمل في المنظمة المبحوثة".

٣. تحليل تاثير استراتيجيه تقييم الاداء في تقليل ضغوط العمل : يتضح من خلال الجدول (٦) أن (f) المحسوبة بلغت قيمتها (١٤.٥١)، وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (٧.٥٦) بمستوى معنوية (٠.٠١)، وبحدود ثقة (٩٩%)، وهذا ما يؤكد وجود تأثير لـ"استراتيجية تقييم الاداء" في المتغير الاستجابي "ضغوط العمل". كما يمكن ملاحظة ومن خلال الجدول ذاته ان قيمة الثابت (a=1.38) وهذا يعني أن هناك وجوداً لضغوط العمل مقداره (١.٣٨) حتى وأن كان بعد استراتيجية تقييم الاداء يساوي صفرًا. اما قيمة (B=0.64) فهي تدل على أن تغييراً مقداره وحدة واحدة في بعد استراتيجية تقييم الاداء سيؤدي الى تغيير في ضغوط العمل مقداره (0.64). اما قيمة معامل التحديد (R2) فقد بلغ مقداره (0.33)، وهذا يعني أن بعد استراتيجية تقييم الاداء يفسر ما مقداره (33%) من التباين الحاصل في ضغوط العمل الذي دخل الأنموذج، وأن (67%) هو تباين مفسر من قبل عوامل لم تدخل الأنموذج، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية السادسة للبحث والتي نصت على "يوجد تاثير معنوي لاستراتيجية تقييم اداء الموارد البشرية وابعادها في تقليل ضغوط العمل في المنظمة المبحوثة".

وبالرجوع الى الجدول (٦) لتحديد اثر اجمالي متغير استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تقليل ضغوط العمل، نجد ان قيمة (f) المحسوبة بلغت (٣٣.١٦) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (٧.٥٦) عند مستوى معنوية (٠.٠١) وبحدود ثقة (٩٩%)، وهذه النتائج تؤكد وجود اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تقليل ضغوط العمل، كما بلغت قيمة الثابت (a=1.٠٤) وهذا يعني هناك وجود لضغوط العمل بمقدار (١.٠٤) وحتى وان كان استراتيجيات ادارة الموارد البشرية تساوي صفر، وبلغت قيمة (B=٠.٧١) اي ان تغيير استراتيجيات ادارة الموارد البشرية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى تقليل ضغوط العمل بمقدار (٠.٧١)، اما قيمة (R2) فقد بلغت (٠.٦٨)، وهذا يعني أن ما مقداره (٦٨%) من التباين الحاصل في تقليل ضغوط العمل هو تباين مفسر بفعل استراتيجيات ادارة الموارد البشرية الذي دخل الأنموذج، وأن (٣٢%) هو تباين مفسر من قبل عوامل اخرى لم تدخل أنموذج الانحدار. كما ان عدد نماذج الانحدار التي حققت اثر ذات دلالة معنوية وكما موضحة في جدول (٦) بلغت (٤) نماذج من اصل (٤)، اي ان نسبتها تساوي (١٠٠%) من اجمالي العلاقات التأثيرية ذات الدلالة معنوية. وبما ان اجمالي استراتيجيات ادارة الموارد البشرية حقق اثر معنوي في تقليل ضغوط العمل ايضا، فان هناك مبرر بعدم رفض الفرضية الرئيسية الثانية للبحث والتي مفادها: "يوجد تاثير معنوي لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية وابعادها في تقليل ضغوط العمل في المنظمة



## المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

### اولا : الاستنتاجات

١. هناك قيمة لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية في معالجة وحل معظم ضغوط العمل التي من الممكن ان تواجه المنظمة المبحوثة وتؤثر على مركزها التنافسي في ظل البيئة التي تعمل ضمنها.
٢. يتضح وجود علاقة ارتباط بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية ومعالجة ضغوط العمل، وهي علاقات ايجابية ومعنوية وطردية.
٣. تبين ان هناك علاقة وتأثير ذو دلالة معنوية بين استراتيجية الاختيار وتقليل ضغوط العمل وهذا ما يشير الى ان عملية الاختيار اذا ما طبقت بشكل صحيح واستراتيجي واستطاعت المنظمة من توفير عمل ملائمة تقود بالمنظمة الى بيئة عمل خالية من ضغوط العمل.
٤. اتضح ان التدريب يعد احد الاولويات التي يرتقي بموجبها منتسبوا الشركة للاحتياجات من التدريب (متطلبات العمل الحالية) والاحتياجات من التطوير (متطلبات العمل المستقبلية) وبالتالي فان امتلاك الشركة قوة عمل مدربة وبما يتوافق مع المتطلبات البيئية الحالية والمستقبلية له اثر كبير في تقليل ضغوط العمل داخلها.
٥. اكدت معظم نتائج التحليل بان هناك علاقة وتأثير ذو دلالة معنوية بين استراتيجية تقويم الاداء وتقليل ضغوط العمل وهذا ما يشير الى ان عملية تقويم الاداء اذا ما طبقت بكل موضوعية وشفافية واستطاعت المنظمة من توفير معايير واوزان للتقييم معروفة من قبل العاملين فان ذلك من الممكن ان يقود الى بيئة عمل خالية من ضغوط العمل.

### ثانيا : التوصيات

١. تعزيز وعي الادارة في المنظمة المبحوثة باهمية ودور استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في معالجة معظم ضغوط العمل. فضلا عن توعيتهم باهمية المورد البشري ودور في تعزيز اداء المنظمة ومركزها التنافسي في ظل البيئة التي تعمل ضمنها.
٢. العمل على وضع استراتيجية واضحة لاستقطاب واختيار الموارد البشرية التي تتسم بالمرونة والتركيز طويل الأجل. و تراعي مسالة توفر الخبرات والمهارات والقدرات وتنوعها لدى الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف وتنسجم مع استراتيجية المنظمة.
٣. إن أحد الاساليب المهمة في معالجة ضغوط العمل هي تقدير ومكافأة الأفراد و احترامهم، ولذا فمن الضروري الاهتمام ببناء استراتيجية واضحة لتعويض وتحفيز الموارد البشرية العاملة في المنظمة..
٤. ينبغي على المنظمة المبحوثة ان تخصص بعض مواردها في توجيه رسالة اعلامية الى مواردها البشرية حول اهم المزايا التي يمكن تحقيقها من جراء تبني استراتيجيات ادارة الموارد البشرية.
٥. تشجيع ممارسات اتخاذ القرارات والقيادة من قبل الموارد البشرية العاملة لدى المنظمة المبحوثة مع التنسيق بين كافة الادارة وفي المستويات التنظيمية المختلفة، لضمان تقليل ضغوط العمل الى ادنى درجة ممكنة.
٦. العمل على تأسيس حلقات اتصال مع المؤسسات الأكاديمية سواء كانت : "جامعات أو مراكز البحوث"، عراقية ام عربية ام اجنبية، لمعرفة كل ما هو جديد في مجال استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وتقليل ضغوط العمل.
٧. اعادة اجراء البحث الحالي في القطاعات الاخرى التعليمية والصحية والصناعية ودراسة امكانية تعميم نتائجها في البيئة العراقية.

## المصادر

١. الأحمر، ساهر عبد الكاظم (٢٠٠٧) تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في إستراتيجية العمليات : دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.
٢. البشباية، سامر عبد المجيد (٢٠٠٥) اثر مصادر ضغوط العمل في السلوك الابداعي لدى العاملين في شركة البوتاس العربية، مجلة دراسات العلوم العربية، المجلد ٣٢، العدد، ٢، الصفحات ٣٢٨-٣٥٢.
٣. الجرجري، احمد حسين حسن (٢٠٠٦) تأثير إدارة المعرفة في الوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية : دراسة استطلاعية في بعض الشركات الصناعية في محافظة نينوى، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، بحث غير منشور.
٤. جلاب، احسان دهش (٢٠١١) ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
٥. الحمداني، الهام محمد (٢٠١١) تطوير المناخ التنظيمي في ضوء معالجات ضغوط العمل دراسة ميدانية في دور الدولة الايوائية التابعة لوزارة العمل والشؤون الاجتماعية، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.
٦. الدوسري، مبارك بن فالح بن مبارك (٢٠١٠) ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
٧. دبسلر، جاري (٢٠٠٩) ادارة الموارد البشرية، تعريب محمد سيد احمد عبد المتعال و عبد المحسن عبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر والتوزيع، القاهرة.
٨. زعتري، عبد العزيز هاني شمس (٢٠١٣) ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الاستراتيجية في المصارف الاسلامية الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط.
٩. الساعدي، مؤيد يوسف نعمة (٢٠٠٦) التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرهما في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية : دراسة تشخيصية تحليلية في عينة من المنظمات الصحية، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.
١٠. السالم، مؤيد سعيد و صالح، عادل حرحوش (٢٠٠٠) ادارة الموارد البشرية، دار الكتب والوثائق، بغداد.
١١. سبرينة، مانع (٢٠٠٨) ضغوط العمل واثارها على اداء الاساتذة الجامعيين : دراسة حالة اساتذة كلية الاقتصاد والتسيير بجامعة الحاج لخضر - باتنة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر - باتنة.
١٢. الطهراوي، عبد المنعم رمضان (٢٠١٠) دور استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تطوير الاداء المؤسساتي في المنظمات غير الحكومية في غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية - غزة.
١٣. العاني، آلاء عبد الموجود عبد الجبار محمد (٢٠٠٢) أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم برامج إدارة الجودة الشاملة : دراسة لأراء المدراء في عينة من المنظمات الصناعية العامة / محافظة نينوى، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، بحث غير منشور.
١٤. الفياض، مجيد حميد ظاهر (٢٠١١) أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي : دراسة ميدانية في وزارة النقل، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.

15. Noe , Raymond.A & Hollenbeck , John.R & Gerhart , Barry & Wright , Patrick.M (2006) Human resource management , McGraw-Hill ,Irwin.



## Relation & effect of Human resources management strategic with at work stress : Explorative study

### Abstract

The mine object for this research is determine the nature of the relation and effect between Human resources management strategic to less the work stress , Human resources management strategic represent a set of procedures and practices to manage the human resources at the organization. the stress of work effect on the performance of the human resources , al rasheed bank select to applied the qustioneer on the 32 person the work on the sebaa branch , using the qustioneer as a tool to collect data that is design according some of the standards and make the validity and stability. to analyses this data by using spss for computation " percentage , mean , standard , deriation , coefficient sperman , the simple inear regression". the resulte refer to the significant relationship between the Human resources management strategic and the decreasing the stress of work. the researcher recomendate this organization th in crease intrest on the Human resources management strategic and its tools.

**Key word** / human resource management , Human resources management strategic , work stress , organization.