

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في التخفيض من ضغوط العمل:  
دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

**Impact of Human Resources Management Practices in Work Pressures**

د. دن أحمد

المركز الجامعي تندوف، الجزائر  
aldene. a@hotmail.com

تاريخ القبول: 2019/02/07

تاريخ الاستلام: 2018/08/19

**الملخص:**

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية في الحد من مصادر ضغوط العمل لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الجلفة، كما هدفت إلى التأكيد على أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في التخفيف من ضغوط العمل بالمؤسسة محل الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة لجمع البيانات وقد وزعت على عينة عشوائية بلغت 40 عاملاً. واستخدم في التحليل الاحصائي للبيانات عدة اساليب تضمنت تحليل التباين والارتباط وغيرها ومن خلال الدراسة تم التوصل إلى عدة نتائج لعل من أهمها أن متغيرات الدراسة المستقلة الخاصة بممارسات إدارة الموارد البشرية ( الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تمكين العاملين، السلامة الصحية والمهنية، التعويضات والمنافع، تقييم الأداء ) لها أثر على المتغير التابع ( مصادر ضغوط العمل)، ما عدى بعد تقييم الأداء الذي ليس له أثر على مصادر ضغوط العمل.

**الكلمات المفتاحية:** ممارسات إدارة الموارد البشرية، ادارة الموارد البشرية، ضغط العمل، مصادر ضغوط العمل، مؤسسة اتصالات الجزائر.

**Abstract :**

The aim of this study is to understand the impact of the human resource management practices, on the reduction of sources of work pressure among the employees of the Algeria Telecom of wilaya of Djelfa, and to emphasize the importance of management practices of human resources, to reduce the pressures of work in this agency. The data was distributed to a random sample of 40 workers. In the statistical analysis of the data, several methods were used, including analysis of variance, correlation ... etc. The study yielded several results, the most important of which are the independent study variables related to human resource management practices (Recruitment, Training and Development, Staff Empowerment, Health and Safety, etc.) have an effect on the dependent variable (Sources of Work Pressure), with the exception of the "performance evaluation" dimension which does not have an effect on this variable.

**Key words:** Human Resources, Management Practices, Work Pressure, Stress at work, Algeria Telecom

**JEL Classification:** M12, M53.

\* مرسل المقال: دن أحمد (aldene. a@hotmail.com).

## المقدمة

تعمل منظمات اعمال اليوم من خلال اتباعها للممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية توفير كل السبل والاليات التي من شأنها أن تسمح للعاملين لديها اتمام العمل بالشكل المطلوب واشباع رغباتهم ومصالحهم وحاجاتهم وكذا تحقيق مصالح واهداف المنظمة كذلك، هذا من جهة، ومن جهة أخرى محاولة تجنب العاملين جميع المؤثرات التي قد يكون لها مفعول سلبي لهم وتسبب لهم نوعا من الضغوط والتي تعرف بالضغوط التنظيمية أو ضغوط العمل . ويعتبر مفهوم الضغوط العمل من بين المواضيع التي تزايد بها الاهتمام مع بداية السبعينات من القرن الماضي لدى الباحثين في مجال الفكر الإداري والتنظيمي، وهذا يرجع إلى ما يترتب عنه من اثار كبيرة في المنظمات والافراد العاملين في المنظمات، المورد البشري داخل المنظمة ليس فقط وسيلة عمل فحسب، بل هو مجموعة احاسيس ومشاعر تؤثر وتتأثر بأبسط المعاملات الانسانية، فعدم انسجامه مع مناخ العمل يضطره إلى عدم إنجاز عمله بالشكل المطلوب والمرجو، ومن خلال هذا يمكن القول أن الخلل الذي قد يصيبه نتيجة ضغوط عمل ينعكس مباشرة على ادائه واداء المنظمة ككل.

ويتجلى أهمية وأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية التي من شأنها الحفاظ على المورد البشري وتطويره، وهذا من خلال دراسة وتوفير المناخ الملائم للعمل والعمل على تحقيق احتياجاته ورغباته وابعاد المؤثرات الخارجية ومعالجة المؤثرات الشخصية التي من شأنها توليد ضغوط عمل لديه.

ولما كان ضغط العمل وتنامي الشعور به يمثل احد أهم الاسباب في تعطيل الأداء للعاملين، كان من الضروري العمل على الاخذ بالأسباب التي من شأنها تحديد المتطلبات والاجراءات اللازمة لإدارة الموارد البشرية من اجل إدارة ضغوط العمل في المؤسسة والتعامل مع المورد البشري وفقا لاستراتيجية لتخفيف من الضغط من خلال تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية.

**مشكلة الدراسة:** وبناء على ما سبق سوف نطرح الاشكالية التالية

ما هو أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الحد من مسببات ضغوط العمل داخل مؤسسة اتصالات الجزائر ؟

وتندرج تحت الاشكالية الرئيسية عدة تساؤلات فرعية :

- فيما تكمن مسببات ضغوط العمل وما هي انواعه الرئيسية ؟
- الى أي مدى يمكن اعتبار ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير في التخفيض من ضغوط العمل داخل مؤسسة اتصالات الجزائر ؟

**أهمية الدراسة:** تنبع أهمية هذه الدراسة من محاولتنا الكشف عن أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في التخفيف من حدة مسببات ضغوط العمل، وطبقت الدراسة الحالية على مؤسسة اتصالات الجزائر، احدى أهم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مما قد يخدم المؤسسة في التعرف على مسببات ومصادر الضغط التي تتولد لدى عمالها من

خلال توصيات ونتائج هذه الدراسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى محاولة منا لإثراء واثارة هذا الموضوع والاهتمام به من طرف المؤسسات العاملة في الجزائر.

- فرضيات الدراسة:** يسعى البحث للإجابة عن الأسئلة المتعلقة بمشكل الدراسة من خلال اختبار الفرضيات التالية
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة الموارد البشرية في التخفيض من ضغوط العمل داخل مؤسسة اتصالات الجزائر .
  - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الاستقطاب والتعيين في التخفيض من ضغوط العمل داخل مؤسسة اتصالات الجزائر .
  - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) التدريب والتطوير في التخفيض من ضغوط العمل داخل مؤسسة اتصالات الجزائر .
  - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تقييم الأداء في التخفيض من ضغوط العمل داخل مؤسسة اتصالات الجزائر .
  - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد التعويضات والحوافز في التخفيض من ضغوط العمل داخل مؤسسة اتصالات الجزائر .
  - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد التمكين الإداري في التخفيض من ضغوط العمل داخل مؤسسة اتصالات الجزائر .
  - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الصحة والسلامة المهنية في التخفيض من ضغوط العمل داخل مؤسسة اتصالات الجزائر .
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لضغوط العمل داخل مؤسسة اتصالات الجزائر تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي، العمر).

#### التعريفات الاجرائية للدراسة

- **ممارسات إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل):** وهي مجموع الأنشطة والعمليات التي من خلالها تعمل المنظمة للوصول عن طريقها إلى تنفيذ إستراتيجيات الموارد البشرية والتحسين المستمر للأداء الخاص بها، وتعزيز مهارات ومعارف الموارد البشرية وهذا بغية الوصول إلى تحقيق الاهداف الاستراتيجية.
- **مصادر ضغوط العمل (المتغير التابع):** هي مجموعة المواقف والمثيرات التي تكون لها الاثر على الأفراد العاملين في المنظمة، وهذه المثيرات قد تكون من البيئة الخارجية للمنظمة، بيئة العمل الداخلية للمنظمة أو من الفرد العامل نفسه، ويكون لها تأثير مباشر على لعاملين على المستوى البدني والنفسي والسلوكي كما أنها تؤثر على المنظمة من عدة نواحي، و قد تكون لكلا الطرفين (العامل والمنظمة) ايجابية أو سلبية.

## 1. الإطار النظري للدراسة

### 1.1. تعريف إدارة الموارد البشرية

هناك العديد من التعاريف لإدارة الموارد البشرية ومن بينها:

عرفها (خضير والخرشة، 2007، ص: 20) بأنها تعني: "الحصول على القوى البشرية العاملة من حيث النوع والكم بما يتلاءم مع حاجة المنظمة المعنية لفرض تحقيق اهدافها وانجاز استراتيجياتها المحددة". وتعرف بأنها " ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات وعلاقتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، وهي تشمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الادارية، العلاقات الصناعية، مكافأة وتعويض العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين " (تيروت، 2006، ص: 46). كما تعرف كذلك بأنها "مجموعة من الإستراتيجيات والعمليات و الأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الاهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المنظمة والافراد الذين يعملون بها " (طشوش، 2011، ص: 3).

### 2.1. ممارسات إدارة الموارد البشرية

تعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية أو ما يطلق عليه وظائف إدارة الموارد البشرية هي مجموع النشاطات التي من شأنها وضع خطط الموارد البشرية قيد التنفيذ وتهدف بالدرجة الاولى إلى تحسين الأداء داخل المنظمة، وتعزيز مهارات ومعارف الموارد البشرية من اجل تحقيق الاهداف الإستراتيجية (Heneman & Milanowski, 2011, p: 45)، وقد حدد Bernardin ممارسات إدارة الموارد البشرية بتخطيط الموارد البشرية، وتحليل وتصميم العمل، والتوظيف، التدريب والتطوير، التعويضات والمنافع، وتقييم الأداء (Bernardin, 2007, p:7) في حين أشار السالم إلى أنها مجموعة من الإستراتيجيات تتضمن إستراتيجية تكوين الموارد البشرية، واستراتيجية إدارة أداة الموارد البشرية، واستراتيجية تعويض ومكافأة العاملين (السالم، 2009، ص: 105).

ويمكن أن نورد ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- **الاستقطاب والتعيين:** وهي ما يقصد من وراءها جميع أنشطة المنظمة الخاصة بالبحث واستقطاب المرشحين لشغل مختلف الوظائف التي تحتاجها المنظمة، وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة وفي الوقت المناسب، وتشتمل وظيفة الاستقطاب أيضاً على سد رغبات وحاجات واهتمامات المرشحين لشغل الوظائف، وهكذا توفر وظيفة الاستقطاب الفرصة للمنظمة وللمتقدمين لها لكي يختار بعضهم بعضاً وفقاً لمصالحهم واهتماماتهم (الصيرفي، 2003، ص: 76).

- **التدريب والتطوير:** هي تلك الجهود المخطط لها داخل المنظمة والتي تهدف إلى اكساب الموارد البشرية المكتسبات والمهارات والمعارف المتعلقة بالأعمال التي يقومون بها في الوقت الحاضر، في حين أن وظيفة التطوير فيتجاوز ما هو آني ليمتد لتوسيع المهارات العامة المتعلقة بالمستقبل وعلى المدى البعيد، وحتى يتحقق الهدف من عمليتي التدريب

والتطوير لا بد وان ينقل ما تم تعلمه واكتسابه من المهارات وقدرات اثناء التدريب إلى التطبيق العملي اثناء أداء المهام والواجبات الوظيفية (Mondy, 2011, p: 201).

- **إدارة وتقييم الأداء:** هي الوظيفة التي تتضمن قياس وتقييم نتائج أداء العاملين وما يقومون به من اعمال . ويرتبط تقييم الأداء بفرص الترقية وتوضيح المسار الوظيفي، ويعتبر حافزا لمزيد من التعلم والتطور لمواكبة المتطلبات الاوسع، والأكثر تعقيدا للوظائف الاعلى في السلم الاداري، والمحافظة على العاملين في المنظمات وتجنب هدر رأس المال الفكري (Werner, 2012, p: 286).

- **التعويضات والمنافع والتحفيزات:** وتشتمل على جميع المحفزات المادية والمعنوية التي تقدمها المنظمة للعاملين، بغرض جذب الموارد البشرية المؤهلة، والمحافظة على ما هو متوفر في المنظمة، وتعتبر التعويضات من أهم العوامل التي تؤثر على دافعية الأفراد للنمو والتطور والاستمرار بعملية التعلم، ومحفزا لمزيد من الانتاجية والسعي لتحسين أداء المنظمة بصفة عامة.

- **التمكين:** بأنه القوى التي يكتسب العاملين من خلالها القدرة وتمنحهم الثقة، ويزيد مستوى ولائهم وانتمائهم لتحمل المسؤولية، والقدرة على التعامل للتعامل مع المتطلبات دخل المنظمة ومن اجل اشباع المتطلبات الاساسية للعامل في مختلف المجالات، وذلك بغية تحقيق اهداف وتطلعات المنظمة. (أفندي، 2003، ص: 11)

- **الصحة والسلامة المهنية:** تعنى بالمحافظة على صحة وسلامة الموارد البشرية في مختلف الوظائف داخل المنظمة وذلك من خلال المحافظة على صحتهم الجسمانية والعقلية والنفسية وتحسين كيانهم الاجتماعي، أي أن السلامة المهنية تنظر نظرة تتعلق بالفرد العامل وطبيعة العمل والبيئة التي يعمل فيها الفرد (الطائي، الفضل، العبادي، 2006، ص: 447). كما يمكن تعريف البيئة الآمنة أو السلامة الصحية بكونها بيئة عمل تتمتع بالشروط الضرورية لتوفير السلامة والصحة للعاملين، أي أنها البيئة الداخلية الخاصة بتوافر شروط التي من شأنها أن تحمي العاملين من احتمالات التعرض للحوادث ومن الاصابات بأمراض .

### 3.1 مفهوم ضغوط العمل

ضغوط العمل أو الضغوط التنظيمية تعتبر من المواضيع التي أهم بها الباحثين في ميادين عديدة في مجال الفكر الإداري والباحثين في المجال النفسي والاجتماعي، وبشكل خاص المتخصصين في الإدارة والسلوك التنظيمي وانطلقوا في تعريفهم لضغوط العمل وفقا للمنحى الذي اعتمده كل منهم حيث ركز بعضهم على الجوانب النفسية واخرون على الجوانب الاجتماعية والفردية وفريق آخر ركز على الجوانب التنظيمية والادارية المسببة لضغوط العمل وسنحاول أن نورد ونركز على تناول هذا المفهوم من الجانب التنظيمي.

ويمكن أن نوجز أهم التعاريف في هذا الصدد فيما يلي:

يعرف على أنه "حالة ديناميكية يواجه فيها الفرد فرصة ومحددات أو متطلبات مرتبطة بما يرغب به ولكن النتائج المرتبطة بها تدرك على أنها غير مؤكدة ومبهمه" (العطية، 2003، ص: 371).

وتعرف أيضًا بردود فعل الانسان ازاء المؤثرات المادية والمؤثرات النفسية والتي تظهر على شكل اضطراب وخوف وارتفاع في ضغط الدم وارتباك وغير ذلك من ردود الفعل الجسدية والنفسية التي توحى بعدم الارتياح للفرد للموقف المحيط به (العديلي، 1995، ص: 244). ويعرف كذلك بأنها الحالة التي تنتج عن التفاعل بين الفرد والبيئة بحيث تضع الفرد امام مطالب أو عوائق أو فرص. (العميان، 2002، ص: 160).

كما تعرف المنظمة العالمية للصحة والسلامة ضغوط العمل بأنها: " استجابة جسدية وشعورية ضارة تحدث عندما تكون المتطلبات من العمل لا تقابل قدرات أو مصادر أو حاجات العامل."

وكتعريف آخر ضغوط العمل هي تجارب ذاتية تؤدي إلى عدم توازن سيكولوجي وفيسيولوجي للفرد، وهي نتيجة لمجموعة من العوامل التي يتعرض لها الفرد في البيئة الخارجية للمنظمة والمنظمة، والفرد ذاته (سيزلاقي ووالاس، 1991، ص: 40).

ويوضح هذا التعريف عناصر أو مراحل ضغوط العمل وهي كالتالي :

- **عنصر المثير:** هي عبارة عن المؤثرات الاولية التي يتعرض لها الفرد والناجحة عن البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد ذاته. .. وكذلك العوامل المرتبطة بالموارد البشري والتي تولد شعورا بالضغط.

- **عنصر الاستجابة:** هو عبارة عن ردود الفعل النفسية أو الجسمية للضغوط الحاصلة داخل المنظمة التي يبدونها المورد البشري اثناء تعرضه لمجموعة من المثيرات.

- **عنصر التفاعل:** بين المثير والاستجابة وهو التفاعل الكامل بين عوامل المثيرات والاستجابات. أي انه الضغط الذي يواجه الفرد داخل المنظمة نتاج للتفاعل ما بين العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة وكذا تلك العوامل المرتبطة بالموارد البشري.

إدًا، ومن خلال ما سبق يمكن تعريف ضغوط العمل بأنها عبارة عن مثيرات أو مواقف يستجيب لها الأفراد العاملين بدرجات متفاوتة، و هذه المثيرات قد تكون من البيئة الخارجية للمنظمة، بيئة العمل الداخلية للمنظمة أو من الفرد العامل نفسه، تؤثر على هذا الأخير جسديا، نفسيا وسلوكيا كما أنها تؤثر على المنظمة من عدة نواحي، وقد تكون لكلا الطرفين (العامل والمنظمة) ايجابية أو سلبية.

#### 4.1. ضغوط العمل وبعض المفاهيم المرتبطة بها

هناك بعض المفاهيم المرتبطة بضغط العمل وجب الاشارة اليها لمعرفة العلاقة بينها وبين ضغوط العمل من خلال ما يلي (عاشور، 2012، ص: 189):

- **الاجهاد:** يشير هذا المصطلح إلى نتائج التعرض للضغوط على المدى الطويل والتي يعانيتها الفرد والتي تعبر عن ذاتها في الشعور بالإعياء والانهك.

- **الأزمة:** يرادف بعض الباحثين بين الضغط والازمة ولكن الضغط يختلف عن الازمة فالأزمة هي عبارة عن موقف عصيب يمكن أن يؤدي إلى نتائج جد سيئة.

- الاحباط: وهو حالة انفعالية التي يشعر بها الفرد عندما يواجه عائق أو عقبة تحول بينه وبين اشباع دوافعه أو تحقيق أهداف معينة يرغب في تحقيقها، والاحباط قد يكون عرضا من أعراض الضغط.
- القلق: هو مجموعة الاعراض المتداخلة نتيجة الخوف والتوتر من احتمال خطر متوقع يكون مصدره في اغلب الاحيان غير معلوم.

### 5.1. مراحل التعرض لضغوط العمل داخل المنظمة

عادة ما تمر عملية التعرض لضغوط العمل بثلاث مراحل أساسية هي التالي مرحلة الانذار المبكر ومرحلة المقاومة لضغوط العمل ومرحلة اخيرة هي مرحلة الانهك وسنحاول التفصيل في كل مرحلة من خلال ما يلي (حمزاوي، 2008، ص: 101)

- **مرحلة الإنذار المبكر:** وهي مرحلة يشعر فيها المورد البشري داخل المنظمة باقترب حلول الخطر وهذا بعد تعرضه للعديد من المثيرات الداخلية أو الخارجية.

- **مرحلة المقاومة:** عقب المرحلة الاولى أو الصدمة ينتقل المورد البشري إلى المرحلة الثانية وهي مرحلة المقاومة ومن خلال تلك المقاومة يقوم الفرد بسلوكيات وردود افعال دفاعية وهذا من خلال مهاجمته لمصادر الضغط الداخلي والخارجي أو التعامل والتعايش والتكيف مع معها بحدوء أو تجاهل هذه المصادر فاذا نجحت هذه الممارسات الدفاعية في التقليل من الشعور بالضغط تكون هذه المرحلة هي الأخيرة اما إذا فشلت هذه الممارسات ينتقل المورد البشري إلى المرحلة التي تليها.

- **مرحلة الانهك:** وهي المرحلة الاخيرة وتحدث هذه المرحلة عندما يتعرض المورد البشري للضغوط لمدة زمنية طويلة وبصفة متكررة ومستمرة حيث يصاب على اثرها بالإنهك نتيجة لتكرار المقاومة ومحالة التعايش مع الضغط وتظهر عليه بعضا من مظاهر مثل التفكير في التخلي عن العمل وانخفاض كبير في الدافعية نحو العمل.

### 6.1. أنواع ضغوط العمل

يمكن تقسيم ضغوط العمل من حيث تأثيرها إلى نوعين (سيد، 1991، ص: 122):

- **الضغوط الايجابية المرغوبة:** وهي الضغوط المفضلة أو المرغوب فيها، وعلى المستوى الوظيفي قد يتعرض العامل لعديد من هذه الضغوط مثل اجتياز اختبار ما أو دورة تدريبية أو أن يحوز رضا رئيسه المباشر. وقد اوضح بعض الكتاب الحاجة إلى ضغوط مثالية للوظيفة، حيث أن الهدف من ايجاد وظيفة فعالة للضغوط هو أنها تستخدم كمنبه أو كأداة تحذير للمشاكل التي تتعرض لها المنظمة والافراد بالإضافة إلى التقليل من حدة وآثار هذه المشاكل.

- **الضغوط السلبية غير المرغوب بها:** وهي الضغوط غير المفضلة والتي تسبب الضرر والاذى للأفراد، وتتركز معظم الكتابات على التعامل مع الضغوط بمفهومها السلبي. والضغط السلبي كما عرفه احد الكتاب هو عبارة عن قليل أو كثير من الاستثارة التي ينتج عنها اذى أو ضرر على عقل أو جسم الفرد، وتفرز الضغوطات السلبية آثارا ضارة بالفرد سواء من الناحية الصحية أو النفسية.

## 7.1. مصادر ومسببات ضغط العمل

لضغوط العمل العديد من المصادر التي من شأنها أن يكون لها الدافع والاثار الكبير وتختلف التصنيفات في هذا الشأن حسب الباحثين في مجال الفكر التنظيمي فمنهم من أكد عليها بنمطين رئيسيين هما :

– **المصادر التنظيمية:** والتي تتمثل في غموض الدور، صراع الدور، عبء العمل، المستقبل الوظيفي، ضعف المشاركة في اتخاذ القرارات، والمسؤولية عن الأفراد.

– **المصادر أو المسببات الفردية:** وتتمثل في نمط الشخصية، القدرات والحاجات، معدل التغيير في حياة الأفراد.

ولقد تم تقسيم مصادر ضغوط العمل كذلك إلى اربعة مجاميع رئيسية هي (المير، 1995، ص: 311):

○ عوامل ضغط بيئة العمل مثل الضوضاء، الازعاج، الحرارة، التلوث. الخ.

○ عوامل ضغوط جماعية مثل ضعف العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين أو بين المرؤوسين انفسهم.

○ عوامل ضغوط فردية مثل عبء العمل، صراع الدور، غموض الدور.

○ عوامل ضغوط تنظيمية مثل ضعف تصميم الهيكل التنظيمي وعدم وجود سياسات موحدة.

واستنادا للتقسيم الاخير سيتم الاشارة إلى متغيرين رئيسيين إثنين هما :

● بيئة العمل الداخلية: غموض الدور، صراع الدور، عبء العمل

● بيئة العمل المادية.

والتي سنحاول الاشارة إلى مفهوم كل منهم على النحو التالي :

– **صراع الدور:** وينشأ عادة صراع الدور عندما يطلب منه العديد من الوظائف المتعارضة مع بعضها البعض وهو

من الاسباب الكامنة للضغط ويظهر إذا كان هناك تعارض بين متطلبات الدور والتوقعات المرتبطة بالدور أي أن

الموظف يشعر بذلك عند مسابته أو مواجهته لمجموعة أخرى من التوقعات أي بعبارة أخرى عندما يلعب الفرد المعني

عدة ادوار لمحاولة مقابلة التوقعات الأخرى التي تريدها اطراف أخرى والتي قد تكون متعارضة وهذا يؤدي احيانا إلى

حدوث تعارض بالنسبة لمطالب العمل من حيث الاولوية وتعارض بين حاجات الأفراد مع متطلبات المنظمة من

ناحية وتعارض بين متطلبات الآخرين مع التعليمات التي تسير عليها المنظمة فينتج عن ذلك الضغوط نتيجة لعدم

قدرة الفرد على تحقيق التوقعات المختلفة (العقيلي، 2005، ص: 593).

– **غموض الدور:** ونعني به افتقار العامل للمعطيات المفصلة عن الدور الوظيفي المتوقع منه من طرف المنظمة وهو

من المصادر الرئيسية المسببة لضغط العمل في مختلف المنظمات والذي يشير إلى مجموعة من الأنماط المختلفة للسلوك

المتوقع للفرد الذي يحتل مركز وظيفي معين والذي ينشأ عندما لا يمتلك الفرد معلومات كافية عن دوره في المنظمة التي

يعمل فيها مثل المعلومات المتعلقة بحدود صلاحيته ومسؤولياته وطرق تقييم الأداء (مریم والأحمد، 2008، ص:

483).

كما يمثل التعارض بين أهداف المنظمة من المصادر الرئيسية لضغط العمل ولذلك فإن غموض الدور هو من مصادر ضغط العمل وتحدث عندما لا يعرف الفرد بدقة ما هو متوقع منه من قبل الغير أو لا يعرف بدقة كيف يحقق العمل المطلوب منه.

- بيئة العمل المادية: هي احدى العوامل التنظيمية التي تؤدي إلى الزيادة في المعاناة من ضغوط العمل اذ أن ظروف العمل غير المريحة أو التي تتصف بالخطورة فإنها تؤدي إلى المعاناة من ضغط العمل كالحارة والضوء، والتي تتمثل ظرفا ضاغطا على الفرد العامل، ويتعلق هذا بموقع ومكان العمل وما يتصل بهذا الموقع من ناحية التصميم وترتيب الاجهزة والاثاث. حيث أن عدم الاهتمام بهذا يؤدي إلى حوث ضغط العمل (نعساني وآخرون، 2004، ص: 309) السلوك، وذلك لأنه كلما كانت ظروف أو بيئة العمل المادية مناسبة كلما كان هناك استعداد للعمل بصورة افضل من قبل الأفراد العاملين بالمنظمة.

## 2. الدراسة الميدانية

### 1.2. عينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في وكالة اتصالات الجزائر بالجلفة وتم اختيار جميع المستويات في المؤسسة، تم الاختيار عينة عشوائية ب 40 عاملا حيث تم توزيع الاستبانة عليهم.

### 2.2. أداة الدراسة

تم تطوير أداة لتحقيق اغراض الدراسة من خلال الرجوع للدراسات المتعلقة بكل من كمارسات إدارة الموارد البشرية وكذا ضغوط العمل، واشتملت الدراسة على ثلاث أجزاء هي :

- الجزء الاول: خصص للبيانات الشخصية لأفراد الدراسة ( الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، الوظيفة).  
- الجزء الثاني: خصص لمحاور وابعاد المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية وتكون من 30 فقرة وزعت إلى ستة أبعاد ( الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، إدارة وتقييم الأداء، التعويضات والمنافع، السلامة الصحية والمهنية، التمكين).

- الجزء الثالث: خصص لقياس مسببات ومصادر ضغوط العمل داخل المنظمات. ويتكون من 19 فقرة. واعتمد في تطوير أداة الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) وقد تم احتساب اوزان فقراتها على النحو التالي :

موافق بشدة وتمثل القيمة النسبية 5، موافق وتمثل القيمة النسبية 4، محايد تمثل القيمة النسبية 3، غير موافق تمثل القيمة النسبية 2، وأخيرا غير موافق بشدة وتمثل القيمة النسبية 1.

## 3.2. ثبات أداة الدراسة

تم استخراج معامل الاتساق الداخلي لإدارة الدراسة، درجة توافق المستجوبين على فقرات أداة الدراسة بالاعتماد على معادلة ألفا كرونباخ (Cronbachs' Alpha) لكل متغير بجميع أبعاده من متغيرات الدراسة وكانت معاملات الثبات لجميع الأبعاد مرتفعة وهي نسب ثبات جيدة ومقبولة في الأبحاث والدراسات، ويبين الجدول رقم (01) معاملات الثبات لكل أبعاد الدراسة.

الجدول 01: معاملات الثبات لكل أبعاد الدراسة

الفقرات	العدد	الفاكرونباخ
من 1. 5	الاستقطاب والتعيين	0.89
من 6. 10	التدريب والتطوير	0.79
من 11. 15	تقييم الاداء	0.86
من 16. 20	التعويضات والمنافع	0.89
من 21. 25	السلامة الصحية والمهنية	0.79
من 26. 30	التمكين	0.91
من 31. 49	ضغوط العمل	0.81

المصدر: من مخرجات SPSS.

## 4.2. المعالجة الاحصائية

تم استخدام الرزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (Statistical Package for Social Science) لاختبار فرضيات الدراسة، وذلك على النحو التالي:

- معاملات الارتباط والتباين لاختبار فرضيات الدراسة.
- تحليل الانحدار المتعدد.
- نتائج تحليل التباين الاحادي ANOVA .

أ. اختبار الفرضية الاولى

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة الموارد البشرية في التخفيض من ضغوط العمل داخل مؤسسة اتصالات الجزائر.

الجدول 02: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية بصفة مستقلة واثرة على تخفيض ضغوط العمل

متغيرات	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري S.E	معامل الانحدار Beta	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة الاحصائية
الثابت	2.098	0.360		2.700	0.018
الاستقطاب X11	0.345	0.278	0.246	0.980	0.047
التدريب X12	0.320	.190	0.043	0.313	0.045
تقييم الأداء X13	0.290	0.210	0.160	0.630	0.167
التعويضات X14	0.044	0.190	0.012	0.090	0.032
السلامة المهنية X15	0.069	0.209	0.086	0.580	0.029
التمكين X16	0.236	0.182	0.132	0.870	0.037

معامل التحديد  $(R^2) = 0.462$

معامل الارتباط  $(r) = 0.680$

قيمة  $F = 5.771$  المعنوية  $= 0.019$

نموذج الانحدار المتعدد:

$$Y = 2.098 + 0.345X_{11} + 0.320X_{12} + 0.290X_{13} + 0.044X_{14} + 0.069X_{15} + 0.236X_{16} + e_i$$

المصدر: من مخرجات SPSS.

سيتم في هذا الجزء الاجابة على تساؤلات الدراسة واثبات صحة من نفي الفرضيات

أ. 1. الاستقطاب والتعيين: يلاحظ في الجدول رقم (02) أن هناك تأثير للاستقطاب والتعيين في ضغوط العمل داخل المؤسسة وذلك استنادا إلى قاعدة الفرضية الصفرية هنا والتي تنص على رفض  $H_{01}$  إذا كانت  $Sig = 0.047$  أقل من 0.05،

أ. 2. التدريب والتطوير: يلاحظ في الجدول رقم (02) أن هناك تأثير التدريب والتطوير على التقليل من ضغط العمل وذلك استنادا إلى قاعدة الفرضية الصفرية هنا والتي تنص على رفض  $H_{02}$  إذا كانت  $Sig = 0.045$  أقل من 0.05، كما يمكن ملاحظة أن هناك ارتباط بين التدريب والتطوير والتقليل من ضغط العمل.

أ. 3. التعويضات والمنافع: يلاحظ في الجدول رقم (02) أن هناك تأثير للتعويضات والمنافع على ضغط العمل وذلك استنادا إلى قاعدة الفرضية الصفرية هنا والتي تنص على رفض  $H_{03}$  إذا كانت  $Sig = 0.032$  أقل من 0.05.

أ. 4. تمكين العاملين: يلاحظ في الجدول رقم (02) أن هناك تأثير لتمكين العاملين على التخفيف من ضغوط العمل وذلك استنادا إلى قاعدة الفرضية الصفرية هنا والتي تنص على رفض  $H_{04}$  إذا كانت  $Sig = 0.037$  أقل من 0.05.

أ. 5. السلامة الصحية والمهنية : يلاحظ من الجدول رقم (02) ان هناك تأثير للسلامة الصحية والمهنية على التخفيف من ضغوط العمل وذلك استنادا إلى قاعدة الفرضية الصفرية هنا والتي تنص على رفض  $H_{05}$  إذا كانت ( $Sig=0.029$  أقل من 0.05)،

أ. 6. إدارة تقييم الأداء : يلاحظ من الجدول رقم (02) أنه لا تأثير لإدارة تقييم الأداء على ضغوط العمل وذلك استنادا إلى قاعدة الفرضية الصفرية هنا والتي تنص على رفض  $H_{06}$  إذا كانت ( $Sig=0.167$  أكبر من 0.05). من خلال الدراسة السابقة يتبين لنا وجود خمسة متغيرات مستقلة ذو علاقة معنوية مع المتغير التابع لضغوط العمل وتم رفض الفرضية  $H_0$ . وهذه المتغيرات المستقلة هي:

- محور الاستقطاب والتعيين

- محور التدريب والتطوير

- محور التمكين

- محور السلامة الصحية والمهنية

- التعويضات والمنافع

في حين اتضح بان احد المتغيرات المستقلة لا ترتبط بعلاقة معنوية مع ضغوط العمل وتم على أساسها قبول الفرضية  $H_0$  وهذه المتغير هو :

- محور تقييم الأداء: كما بلغت قيمة الثابت 2.098 وقيمة t المقابلة 2.700 مستوى معنوية 0.018، مما يعني أن قيمة الثابت في المعدلة ذو أثر معنوي في المتغير التابع لضغوط العمل .

من خلال الجدول رقم (2) نلاحظ كذلك وجود ثبات لصلاحية هذا النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى، حيث تم القيام بإجراء اختبار لفischer وكانت قيمة (F) المحسوبة 5.771، وبقيمة احتمالية بلغت 0.019 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha \geq 0.05$ )، ومن خلال الجدول السابق الذكر أن المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية في هذا النموذج تفسر ما قدره 46% من التباين والتغير في المتغير التابع لضغوط العمل، وهي دلالة تفسيرية مرتفعة تدل على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على تخفيض ضغوط العمل. مع الإشارة إلى أن هناك علاقة وتأثير طردي لممارسات إدارة الموارد البشرية على التخفيض من ضغوط العمل داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بوجود معامل ارتباط قوي يقدر ب 0.680 وهو ما يفسر قوة علاقة التأثير بين المتغير المستقل والتابع.

ب. اختبار الفرضية الثانية

- لا توجد فروق ذات إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لضغوط العمل داخل مؤسسة اتصالات الجزائر تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي، العمر).

ب. 1. أثر متغير العمر على آراء المستجوبين لضغوط العمل داخل المؤسسة:

الجدول 03: نتائج ANOVA لآراء المستجوبين تجاه ضغوط العمل في المؤسسة وفقا لعامل العمر

المحاور	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
ضغوط العمل	بين المجموعات	2	1.720	0.860	1.922	0.08
	داخل المجموعات	37	12.570	0.334		
	المجموع	39	14.290			

المصدر: من مخرجات SPSS.

من خلال نتائج الجدول 03 نجد أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وهي أكبر 0.08 من مستوى الدلالة المعتمدة ومن ثم فإنه لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية لاستجابة المبحوثين حول ضغوط العمل تعزى إلى متغير العمر. وبناء على ما سبق فإننا نقبل بالفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لآراء المستجوبين تجاه ضغوط العمل تعزى إلى متغير العمر.

وهذه النتيجة توضح لنا أن العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر لا تختلف آرائهم باختلاف العمر للعاملين، أي أن العاملين في المؤسسة وعلى جميع فئاتهم العمرية لهم نفس الاتجاهات والرؤية تجاه ضغوط العمل داخل المؤسسة.

ب. 2. أثر متغير المسمى الوظيفي على آراء المستجوبين لضغوط العمل داخل المؤسسة

الجدول 04: نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لآراء المستجوبين تجاه ضغوط العمل في المؤسسة

وفقا لمتغير المسمى الوظيفي

المحاور	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
ضغوط العمل	بين المجموعات	3	2.220	0.740	2.121	0.004
	داخل المجموعات	36	13.760	0.382		
	المجموع	39	15.980			

المصدر: من مخرجات SPSS.

من خلال نتائج الجدول 04 نجد أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وهي أقل 0.004 من مستوى الدلالة المعتمدة ومن ثم فإنه يوجد فروق ذو دلالة إحصائية لاستجابة المبحوثين حول ضغوط العمل تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

وبناء على ما سبق فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لآراء المستجوبين تجاه ضغوط العمل تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

وهذه النتيجة توضح لنا أن العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر تختلف آرائهم باختلاف طبيعة ونوع الوظيفة والمستوى الوظيفي، أي أن العاملين في المؤسسة كل حسب مستواه الوظيفي يواجه ضغوط تنظيمية متفاوتة من مستوى وظيفي إلى آخر.

ب. 3. أثر متغير الخبرة على آراء المستجوبين لضغوط العمل داخل المؤسسة

الجدول 05: نتائج تحليل التباين الاحادي ANOVA لآراء المستجوبين تجاه ضغوط العمل في المؤسسة

وفقا لمتغير الخبرة

المحاور	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	F قيمة	مستوى الدلالة
ضغوط العمل	بين المجموعات	3	2.366	0.788	2.589	0.098
	داخل المجموعات	36	14.120	0.392		
	المجموع	39	16.486			

المصدر: من مخرجات SPSS.

من خلال نتائج الجدول 05 نجد أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وهي 0.098 أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة ومن ثم فإنه لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية لاستجابة المبحوثين حول ضغوط العمل تعزى إلى متغير الخبرة الوظيفية.

وبناء على ما سبق فإننا نقبل بالفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لآراء المستجوبين تجاه ضغوط العمل تعزى إلى متغير الخبرة.

وهذه النتيجة توضح لنا أن العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر لا تختلف آرائهم باختلاف خبرة العاملين، أي أن العاملين في المؤسسة وعلى جميع مستوياتهم في عدد سنوات الخبرة لهم نفس الاتجاهات والرؤية تجاه ضغوط العمل داخل المؤسسة.

ب. 4. أثر متغير المؤهل العلمي على آراء المستجوبين لضغوط العمل داخل المؤسسة

الجدول 06: نتائج تحليل التباين الاحادي ANOVA لآراء المستجوبين تجاه ضغوط العمل في المؤسسة

وفقا لعامل المؤهل العلمي

المحاور	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	F قيمة	مستوى الدلالة
ضغوط العمل	بين المجموعات	2	1.520	0.760	1.698	0.120
	داخل المجموعات	37	11.290	0.305		
	المجموع	39	12.810			

المصدر: من مخرجات SPSS.

من خلال نتائج الجدول 06 نجد أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وهي 0.120 أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة ومن ثم فإنه لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية لاستجابة المبحوثين حول ضغوط العمل تعزى إلى متغير العمر وبناء على ما سبق فإننا نقبل بالفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لآراء المستجوبين تجاه ضغوط العمل تعزى إلى متغير المؤهل العلمي. وهذه النتيجة توضح لنا أن العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر لا تختلف آرائهم باختلاف المؤهل العلمي للعاملين، أي أن العاملين في المؤسسة وعلى جميع مستوياتهم التعليمية لهم نفس الاتجاهات والرؤية تجاه ضغوط العمل داخل المؤسسة.

### الخلاصة:

- نعرض عددا من النتائج التي خلصت إليها الدراسة الميدانية على النحو التالي:
- توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند  $\alpha \leq 0.05$  لبعدهم التعيين والتوظيف في التخفيف من مصادر ضغوط العمل.
  - بينت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند  $\alpha \leq 0.05$  لبعدهم التدريب والتطوير في التخفيف من مصادر ضغوط العمل.
  - أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند  $\alpha \leq 0.05$  لبعدهم التعويضات والمنافع في التخفيف من مصادر ضغوط العمل.
  - كذلك أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند  $\alpha \leq 0.05$  لبعدهم تمكين العاملين في التخفيف من مصادر ضغوط العمل.
  - وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند  $\alpha \leq 0.05$  لبعدهم السلامة الصحية والمهنية في التخفيف من مصادر ضغوط العمل.
  - من بين نتائج الدراسة أنه لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند  $\alpha \leq 0.05$  لبعدهم إدارة تقييم الأداء في التخفيف من مصادر ضغوط العمل.
  - إن المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية في هذا النموذج تفسر ما قدره 46% من التباين والتغير في المتغير التابع ضغوط العمل، وهي دلالة تفسيرية مرتفعة تدل على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على تخفيض ضغوط العمل.
  - إن هناك علاقة وتأثير طردي لممارسات إدارة الموارد البشرية على التخفيض من ضغوط العمل داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بوجود معامل ارتباط قوي يقدر ب 0.680 وهو ما يفسر قوة علاقة التأثير بين المتغير المستقل والتابع.

- لا توجد فروق ذات إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لضغوط العمل داخل مؤسسة اتصالات الجزائر تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي، العمر). في حين توجد فروق ذات إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لضغوط العمل داخل مؤسسة اتصالات الجزائر تعزى للمتغير المسمى الوظيفي.

على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإنه يمكن تقديم التوصيات التالية :

- إعطاء المزيد من الاهتمام لإدارة تقييم الأداء في مؤسسة اتصالات الجزائر ضمن معايير واضحة تعمم على جميع العاملين، تراعي فيها المستويات المتفاوتة للأداء، والعدالة في التقييم.
- ضرورة عقد دورات تدريبية للعاملين في المؤسسة باستمرار من أجل معرفة كيفية مواجهة ضغوط العمل ومعالجتها والتغلب عليها، والتركيز على العاملين ذوي الخبرات القليلة بحيث لا تؤثر هذه الضغوط على مستوى أدائهم لأعمالهم.
- ضرورة اهتمام إدارة المؤسسة بالموارد الأساسية التي كان لها دور رئيس في خلق ضغوط العمل على الأفراد العاملين في المؤسسة ومحاولة مساعدتهم للتخلص منها، باعتبارها أنها تؤثر سلبا على أداء العاملين وبالتالي على تنافسية المؤسسة.
- السعي نحو انفتاح الإدارة على العاملين وضرورة تأكيد مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات والسياسات العامة وفي صياغة الأهداف لضمان الحرص وتحمل المسؤولية بشكل طوعي، مما يعزز روح الانتماء لدى عمال المؤسسة، وزيادة اندماج الفرد في الوظيفة، وإزالة الغموض والصراع، وتخفيف المعاناة من الضغط.
- توفير بيئة عمل مادية جيدة للعاملين من خلال توفير ظروف عمل مناسبة، وتوفير الهدوء داخل مكان العمل.

### المراجع المستعملة:

- أفندي عطية، 2003، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- أبو سن أحمد إبراهيم، عبد القادر أحمد مهدي، 2012، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الانتاجية بالقطاع الصناعي السوداني مجموعة شركات جيايد الصناعية، مجلة العلوم والتقانة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مجلد 12 العدد 02.
- تروت علال، 2006، إستراتيجية تطوير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3.
- خضير كاظم حمود، الخرشنة ياسين كاسب، 2007، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار المسيرة.
- حمزوي محمد السيد، 2008، السلوك التنظيمي في المنظمات المدنية والامنية، مكتبة الشقري للنشر والتوزيع، الرياض .
- العديلي ناصر محمد، 1995، السلوك الانساني والتنظيمي منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة بالرياض، السعودية.
- السلام مؤيد سعيد، 2009، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي، عمان، اثناء للنشر والتوزيع.

- السعودي موسى، 2006، أثر مصادر ضغوط العمل ومستوى الضغط المدرك في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في كليات المجتمع الحكومية التابعة لجامعة البلقاء، دراسة تحليلية ميدانية. *مجلة دراسات، العلوم الادارية، المجلد 33، العدد 2.*
- سيد جاد الرب، 1991. ادارة الضغوط التنظيمية كأحد العوامل المحددة للكفاءة الادارية العليا للمنظمة دراسة تطبيقية، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، كلية التجارة.*
- سيزلاقي اندوري وجي والاس مارك، 1991، *السلوك التنظيمي والاداء، الرياض، معهد الإدارة العامة.*
- الصيرفي محمد، 2003، *إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، عمان، دار قنديل للنشر والتوزيع.*
- الطائي يوسف حجيم، الفضل مؤيد عبد الحسين والعبادي هاشم فوزي، 2006، *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، عمان، الوراق للنشر والتوزيع.*
- طشطوش هايل عبد المولى، 2011، *إدارة وتنمية الموارد البشرية وانعكاسها على أداء منظمات الاعمال، ملتقى دولي راس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف.*
- عاشور خديجة، 2012، *ضغوط العمل. النظريات والنماذج. مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 26.*
- العقيلي عمر وصفي، 2005، *ادارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، عمان، دار وائل.*
- العميان محسن سليمان، 2002، *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان دار وائل للنشر والتوزيع.*
- فوطة سحر محمد، القطب محي الدين، 2013، *اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية، المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 15 (1).*
- العطية ماجد، 2003، *سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، القاهرة، دار الشروق للنشر والتوزيع.*
- مريم رجاء، الأحمد أمل، 2008، *مصادر الضغوط النفسية لدى العاملين في مهنة التمريض: دراسة تطبيقية في المستشفيات التابعة لوزارة التعليم العالي دمشق. مجلة جامعة دمشق، المجلد 24 (2).*
- المير عبد الرحيم بن علي، 1995، *العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والاداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية. دراسة مقارنة. مجلة الإدارة العامة، المجلد 35 (2).*
- نعساني عبد المحسن، واخرون، 2004، *السلوك التنظيمي، حلب، دار الكتب والمطبوعات الجامعية.*
- النقيب شاكر مؤيد عبد الكريم، 2009، *العوامل التنظيمية المسببة لضغط العمل وعلاقتها بالانتماء الوظيفي دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية بمحافظة الأنبار، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4 (9).*
- Bernardin, H. J, 2007 , *Human Resource Management: An Experiential Approach.* 4th ed. Boston:Irwin McGraw Hill.
- Heneman III, H. G., & Milanowski, A. T. (2011). Assessing Human Resource Practices Alignment: A Case Study, *Human Resource Management*, 2011 Vol. 50, No. 1.
- Mondy, Wayne R. & Noe, Robert M. & Mondy, Judy Bandy (2012). *Human Resource Management.* 12<sup>th</sup> ed., Boston, PEARSON Education Limited.
- Werner. S, Schuler. R. S. & Jackson. S. E. (2012). *Human Resource Management*, 11<sup>th</sup> ed. Australia, South Western SENGAGE Learning.